

# 9 El celador en su trato con el paciente y familia

TEMA

Alicia Estrella Pére y Jose María Garrido Miranda

---

## INTRODUCCIÓN

---

El Celador, como miembro del Equipo de Salud, posee una serie de funciones específicas que constituyen el objetivo de su quehacer diario. Muchas de esas funciones conllevan un trato directo con el cliente, es por ello que el Celador debe desarrollar una serie de habilidades fundamentales que le permitan prestar al cliente una atención adecuada contribuyendo a su bienestar general.

Tradicionalmente se ha considerado que determinadas habilidades de trato al paciente sólo eran necesarias en facultativos o personal de Enfermería, por considerar que eran éstos los que tenían mayor relación con los enfermos y los que mayor influencia poseían para lograr un cambio positivo en su estado de salud. Si bien ese contacto del paciente con los profesionales de la salud es cierto y muy importante, también podemos afirmar que no es el único.

## CARACTERÍSTICAS GENERALES

---

El Celador, al igual que cualquier otro trabajador de una Institución Sanitaria, tiene que tener en cuenta que en muchas ocasiones va a tratar con personas que sufren y por tanto su comportamiento delante de ellas (o de sus familiares) debe ser en todo momento humano y delicado.

Los problemas que la enfermedad conlleva a la familia del enfermo hacen que éste se deprima. Además la familia atraviesa un momento difícil provocado por diversos factores: preocupación por el estado de salud del enfermo, ignorancia de cuándo le prestarán los primeros cuidados, planteamiento de quién se ocupará de él.

En estas circunstancias, tanto el enfermo como su familia se vuelven más susceptibles y prestan mayor atención a los pequeños detalles. Esta situación provoca que, a la más mínima desatención, surja tanto en el paciente como en su familia una profunda sensación de desánimo.

Al enfermo hay que prestarle la máxima atención y tratarlo con amabilidad y corrección.

Debemos ser pacientes, saber escuchar y evitar herir los sentimientos del enfermo de tal forma que crea que sólo nos interesan sus problemas.

La educación es fundamental así como evitar la manifestación de comentarios de superioridad (que no tienen ningún fundamento).

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el trato del cliente es la individualidad del mismo. Debemos ser conscientes de que no hay dos personas iguales en este mundo. No podemos predecir las reacciones de una persona pensando en lo que haríamos nosotros en esa misma situación. Todo individuo debe ser tratado de acuerdo con su personalidad y comprendiendo siempre (en la medida de lo posible) a quién se está atendiendo.

La actitud del Celador hacia las personas es de suma importancia e influirá en la impresión que pacientes y familiares se lleven de la Institución en general.

Son tres las características de la relación-trato con el paciente que se consideran fundamentales:

## 1) CALIDEZ O ACEPTACIÓN INCONDICIONAL.

Es una característica bastante humanitaria, personal y subjetiva que exige un interés máximo por parte de la persona a la hora de transmitirla al cliente de tal forma que la seguridad y comodidad, sean factores predominantes en el estado de ánimo del enfermo.

Se identifica con una actitud de "permisividad" hacia el cliente.

Se entiende como la constancia de sentimientos de la persona hacia el paciente, en el sentido de que aquella considera y refuerza al cliente como persona, con independencia de las actitudes, sentimientos o acciones concretas que el cliente pueda manifestar en un momento dado.

La calidez no implica que se tengan que sentir siempre los mismos sentimientos por todos los clientes pues, lógicamente, son inevitables las preferencias por determinadas personas. Como tales preferencias pueden influir en el trato al paciente, es importante saber identificar nuestros sentimientos hacia el mismo de tal manera que si estos son negativos emprendamos las soluciones que creamos convenientes.

La calidez se consigue:

- Evitando los juicios de valor de las cosas dichas por el paciente.

- Escuchando atentamente.
- A través del trato personalizado.
- Sobre todo, a través de la calidez manifestada por: tono de voz agradable, posturas abiertas, mínima distancia interpersonal que sea posible sin invadir el espacio personal del cliente y emisión de refuerzos verbales.

La calidez es una habilidad natural o rasgo personal, por lo que debemos potenciarla al máximo ya que proporciona resultados muy positivos entre los que destacan la reducción de la ansiedad y tensión del cliente y el aumento de la manifestación de expresiones autorrevelativas por parte del mismo.

## 2) EMPATÍA.

Es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y entender sus sentimientos en un momento dado.

Es lo que coloquialmente se conoce como "ponerse en la piel del otro" para entender mejor sus sentimientos y conductas.

Nuestra relación con una persona será mucho más intensa y satisfactoria, si somos capaces de entender lo que está sintiendo. Para ello no es necesario haber pasado por las mismas experiencias, sino ser comprensivo con sus sentimientos.

Cuando desarrollamos la capacidad de identificarnos con el cliente nos acercamos a su realidad, lo que nos permite prestarle una atención y un trato muy personalizado.

Para comprender los sentimientos de los demás hemos de seguir una serie de pasos:

- a) Observar a la otra persona: teniendo en cuenta su tono de voz, postura y expresión de la cara.
- b) Escuchar lo que la otra persona dice e intentar comprenderlo.
- c) Imaginar lo que el cliente puede sentir (enfado, tristeza, ansiedad, etc.).
- d) Pensar en la manera de demostrar al paciente que hemos comprendido lo que siente (hablarle, tocarle, dejarle sólo, etc.).
- e) Decidir la mejor forma de hacerle saber al cliente que comprendemos sus sentimientos.

Los pasos para ser empáticos son generalmente cuatro:

1. Atención activa: consiste en observar cómo se siente el cliente y escuchar lo que dice de forma verbal y no verbal. Para ello es necesario desarrollar todos los componentes de la atención activa:
  - Contacto ocular.
  - Expresión facial.
  - Postura corporal.

2. Actividad cognitiva: se trata de prestar una atención focalizada en cómo se está sintiendo el cliente y ante qué o por qué. Identificar qué situaciones son las que producen esos estados de ánimo.
3. Actividad emotiva: intentaremos aprender a experimentar esas emociones, qué se siente al estar triste, alegre, sólo, etc.
4. Actividad motora / cómo dar la respuesta empática: consiste en repetir lo que el cliente ha dicho, pero en una sola frase y con palabras propias. Se puede realizar de forma libre o en forma de tentativa, es decir, sin preguntar directamente sino dando pie a que la otra persona nos rectifique en caso de que nos hayamos equivocado (o no).

Como podemos comprobar, la empatía favorece la manifestación de expresiones autorrevelativas por parte del cliente, permitiendo que éste libere parte de la tensión interna reduciendo así su malestar.

Por tanto, es muy importante que el celador sea capaz de alcanzar una relación empática con el cliente, eso sí, teniendo en cuenta sus posibilidades y siendo consciente de sus limitaciones.

### 3) CONGRUENCIA.

Se materializa en la comprensión, racionalidad y aceptación de los problemas tal y como nos los presenta el paciente; sin malinterpretar los conceptos y unificando criterios a la hora de actuar.

## TRATO DEL PACIENTE EN CASOS ESPECÍFICOS

---

### 1. CENTRO DE SALUD.

Cuando un individuo se acerca a un centro de Salud, normalmente la primera persona con la que se encuentra es el celador, que es el encargado de informarle de todo lo relacionado a consultas, facultativos, petición de citas, ubicación de dependencias o cualquier otro aspecto que desconozca.

El trato que el individuo reciba en este primer contacto va a influir decisivamente tanto en su percepción global del Equipo de Salud como en su actitud hacia el proceso de atención en general (así podrá estar más o menos receptivo, susceptible, etc.).

Lógicamente, el grado de influencia de la primera impresión en el individuo dependerá de sus características personales.

En este caso, el celador deberá potenciar al máximo determinadas cualidades como son:

- Facilidad de palabra.
- Paciencia.
- Extroversión.
- Amabilidad.
- Comprensión (para atender y contestar las preguntas que puedan formularle y estén dentro de su competencia).

## 2. QUIRÓFANO.

El paciente que va a ser sometido a una intervención quirúrgica suele presentar una situación de estrés y ansiedad característica.

Una vez que el celador ha conducido al enfermo hasta quirófano y mientras espera en la sala de preanestesia, puede llevar a cabo las siguientes actuaciones (aplicables a todo el personal de la zona quirúrgica) para reducir el estrés y ansiedad:

- Tratar al paciente con amabilidad, preguntándole si ha dormido bien (en caso de no haberlo preguntado durante el traslado). Con ello manifestamos interés por él individualmente y como persona.
- Colocarlo lo más cómodamente posible procurando que tenga almohada, esté abrigado y permanezca a plena luz o en penumbra (según sus deseos).
- Mantener un ambiente agradable, tranquilo y seguro (sin voces ni ruidos molestos).
- Si estamos haciendo alguna cosa, procuraremos no mostrar tensión ni ansiedad en el ambiente, es decir, que nos vea tranquilos y seguros.

Así, con un buen trato al paciente conseguiremos:

- Proporcionarle tranquilidad, confianza y seguridad así como disminuir la sensación de desamparo que pueda tener.
- Que se distraiga y esté menos pendiente de sus preocupaciones.
- Que esté mejor preparado psicológicamente para la anestesia y la intervención.

## 3. PACIENTE GERIÁTRICO.

Igualmente, en un gran número de ocasiones, el celador es la primera persona con la que se encuentra el anciano cuando va a ingresar en cualquier tipo de institución.

Por tanto, es de gran importancia que el celador conozca las peculiaridades del paciente geriátrico para conseguir que éste viva el primer contacto como una experiencia positiva, máxime si tenemos en cuenta las situaciones en las que se suelen producir estos ingresos (nervios, angustia, miedo, etc.).

Un trato adecuado del anciano incluye dirigirse a él por su nombre, explicarle lo que se va a realizar e intentar solucionar sus preguntas y dudas dentro de las propias posibilidades.

Sería interesante aprovechar determinadas circunstancias (acompañamiento a su habitación, etc.) para que los primeros momentos le resulten lo menos traumáticos posible.

Cada vez que nos dirijamos al anciano debemos tener presente sus peculiaridades (dificultad para moverse, comunicarse, oír, nivel cultural y de conocimientos, etc.).

El anciano requiere una serie de cuidados específicos (ayuda en la higiene, deambulación, alimentación, etc.) que no requiere una persona más joven. Sería un error tratar a todas las personas de la misma forma.

Por último, hay que tener en cuenta que el paciente anciano a lo largo de los años ha ido desarrollando sus propios hábitos de vida y costumbres, por lo que debemos intentar modificarlos lo menos posible (facilitando así su integración).

#### 4. PACIENTE MORIBUNDO.

Cuando el enfermo se encuentra en fase terminal lo único que podemos hacer es procurarle la mayor tranquilidad posible.

Permitiremos a la familia más allegada que pase a verlo evitando que se acumule demasiada gente en la habitación. Es muy importante procurar silencio en todo momento.

Cuando el enfermo ha fallecido se produce en sus familiares una situación muy particular siendo necesario prestarles especial atención. Debemos tranquilizar a la familia, pedirles serenidad y silencio y, con amabilidad, que se retiren a otras dependencias para proceder a preparar el cadáver para su amortajamiento.

## EL CLIENTE: EXPECTATIVAS DE TRATO

---

Cuando un individuo entra en contacto con una Institución Sanitaria por un motivo determinado (ingreso, petición de cita, etc.) y, especialmente cuando es la primera vez, tiene unas expectativas previas del trato que le gustaría recibir y que prácticamente coinciden con las del conjunto de la población.

Desde los primeros instantes del contacto Cliente-Celador se va a iniciar un proceso de intercambio y comunicación interpersonal en el que el cliente espera que se le garanticen los siguientes aspectos:

- Seguridad: el cliente necesita que la interacción que mantiene con el Celador le proporcione total seguridad de manera que no le quepa la menor duda acerca de la información que va a recibir, adecuación del trato, etc.

- Respeto: ninguna situación, comportamiento, etc. justifican la falta de respeto a un individuo.
- Sentido de la justicia: el usuario espera siempre recibir el mismo trato que los demás independientemente de su nivel socio-económico, profesión, de que sea más o menos conocido en la Institución, etc.
- Amabilidad y cortesía: el estar en desacuerdo con el cliente, tener que corregir algún aspecto de su comportamiento, etc. no impiden decir las cosas cortés y amablemente.
- Información veraz: es muy importante que el celador proporcione al individuo la información que demanda siendo muy claro con él cuando esto no sea posible. Se deben evitar los rodeos innecesarios, excusas y tratar al cliente como si no fuese capaz de entender lo que le vamos a decir.
- Confianza: el cliente pone su confianza en el celador esperando que realice bien su trabajo.

En resumen, lo que el usuario espera es CALIDAD tanto en la comunicación, atención como en el trato que recibe.

Todos los aspectos reflejados no solamente describen las expectativas de los clientes sino que muchos de ellos son un reflejo de sus derechos, lo que significa que además de los deseos del cliente (o de cualquiera de nosotros en su misma situación) constituyen una obligación para el celador así como para el resto del personal que trabaja en la institución.

## EL CELADOR COMO PARTE INTEGRANTE DEL PERSONAL INFORMADOR

---

Dentro de la relación y trato que el celador mantiene con el cliente diariamente, merece especial mención, por la complejidad de la misma, su faceta de informador. Ésta requiere máxima atención ya que de ella se puede derivar la pérdida de un derecho o la demora en una asistencia sanitaria.

A la hora de transmitir una información determinada, el celador debe tener presente los siguientes puntos:

- Es preferible utilizar frases y párrafos cortos.
- El empleo de pausas entre contenidos verbales permite comprobar que el cliente está asimilando la información.
- Es conveniente utilizar un vocabulario sencillo y adaptado al nivel del cliente.
- Al hablar, es necesario ser claro (dicción clara) y realizar una correcta entonación.
- La información debe transmitirse en su totalidad, es decir, ha de ser completa, de lo contrario se pueden producir malentendidos.

- La información que se transmite amablemente potencia la atención del cliente y favorece la expresión de dudas por parte del mismo.

Además existen una serie de habilidades técnicas que pueden proporcionar al Celador la ayuda necesaria para transmitir una información específica:

- a) Preguntas abiertas: permiten que obtengamos una mayor información sobre algún aspecto concreto. También persiguen objetivos relacionados con la empatía.  
Ej. "¿Qué le parece?".
- b) Preguntas cerradas: son de utilidad cuando el cliente no es capaz de concretar su petición.  
Ej. "¿Dónde?", "¿Cuándo?", "¿Quién?".
- c) Devolver información: consiste en hacer un resumen de la información que hemos recogido para concretar así los objetivos que persigue el cliente.  
Ej. "...entiendo que usted lo que quiere saber es...(y repetimos su información)".
- d) Presentación y saludo: permite romper algunas barreras de la comunicación y neutraliza posibles agresiones.
- e) Juicios a priori: es un error importante de la comunicación que consiste en adelantarnos a la información que nos da el cliente sin dejarle terminar su explicación.
- f) Información puntual: con ella evitamos dar rodeos innecesarios.
- g) Información complementaria: pretende conseguir una mayor satisfacción por parte del cliente, basándose en los conocimientos y experiencia de los profesionales.  
Ej. "Su familiar, ya está siendo atendido, ahora, por favor, espere en la sala hasta que le avisen. Esto será, aproximadamente, dentro de un par de horas".
- h) Devolver la pregunta: consiste en pedir al cliente la información para poder darle la respuesta más eficaz.  
Ej. "¿Qué es lo que le han dicho exactamente, para que usted acuda aquí?".
- i) Reformulación de la petición: permite especificar la información que recibimos.  
Ej. "¿Qué es lo que usted desea, exactamente? Gracias".

Como ya hemos hecho referencia anteriormente, corresponde al celador transmitir al cliente y su familia la información que demande y que haga referencia a determinados aspectos como la ubicación de los servicios y unidades del centro, horarios de los distintos servicios, etc...

No obstante, debido a su movilidad en la Institución Sanitaria y a la relación que mantiene con los distintos miembros del Equipo de Salud, el celador puede llegar a conocer el estado de un paciente, su diagnóstico, posible intervención, etc...



En este sentido el celador está obligado a guardar silencio acerca de todo lo que conozca y que derive del ejercicio de su profesión ante enfermos, familiares, visitas, compañeros e incluso personas del exterior cuando esté fuera de su trabajo. Debe guardar en secreto incluso aquella información que crea carente de importancia.

En el caso de que sea interrogado por la familia, el celador no debe revelar ningún dato que haga referencia al estado del paciente sino que, amablemente, dirigirá a los familiares hacia el personal facultativo que sí está autorizado para dar explicaciones en estos casos.

## ATENCIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DEL TELÉFONO

---

El teléfono es un medio de comunicación cada vez más utilizado debido a las múltiples ventajas que presenta.

En el mundo sanitario permite al cliente acceder a un servicio de Salud determinado de una forma rápida y sencilla, independientemente de la distancia que le separe de la institución en cuestión.

La atención telefónica que se presta desde un servicio de salud juega un papel importantísimo en la impresión que el cliente se lleva del mismo.

La imagen que ofrezcamos a través del teléfono debe caracterizarse por su profesionalidad, eficacia, modernidad y sobre todo por una alta calidad en el trato personal.

En un gran número de ocasiones (especialmente en el ámbito de Atención Primaria) el celador se relaciona con el cliente a través del teléfono, lo que hace necesario aclarar algunos aspectos que debería tener presentes en dichas circunstancias.

Atender correctamente el teléfono es una habilidad que se aprende.

Siguiendo algunas de las orientaciones que se desarrollan a continuación y mostrando interés podemos obtener resultados sorprendentes.

### LA VOZ.

Nuestra voz es lo primero que va a percibir la otra persona. Es por ello que la inflexión de voz que se utilice será de gran importancia.

Cuando el cliente nos escucha a través del teléfono se concentra mucho más en nuestra voz que cuando se produce un contacto cara a cara, siendo muy receptivo al tono que empleamos.

En líneas muy generales, nuestro tono de voz tiene que lograr reflejar:

- Amabilidad: tenemos que tener presente que la actitud y el estado de ánimo también se transmiten por teléfono. La mejor forma de transmitir simpatía y

amabilidad es sonriendo. Aunque desde el otro lado de la línea no se nos vea sonreír, sí se nos nota.

- **Confianza:** ésta se transmite a través del matiz de la voz. Para ello es necesario hablar con seguridad reflejando lo que conocemos sobre aquello que nos preguntan. Cuando se tienen dudas lo más aconsejable es pasar la llamada a otra persona con más conocimientos o comprometerse a responder con seguridad en un contacto posterior. Esto es preferible a dudar y no dar una respuesta concreta.
- **Interés:** es decir, reflejar que vemos al otro como a una persona y no como a una voz lejana.

Por otro lado, adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias resulta de gran utilidad:

1. **Toma de contacto de la llamada:** es conveniente adoptar un tono cálido y acogedor.
2. **Situación de detección de necesidades:** se debe emplear un tono que denote interés y escucha activa.
3. **Argumentando:** es aconsejable utilizar un tono que demuestre conocimientos sobre el tema y, sobre todo, seguridad.
4. **Para persuadir al usuario:** lo más conveniente es emplear un tono sugestivo que invite a la acción.
5. **Si nos vemos obligados a poner objeciones:** utilizaremos un tono bajo, pero sincero y convincente.
6. **Ante las reclamaciones:** hemos de utilizar un tono reconciliador y tranquilizante.

También es conveniente ir variando la velocidad del habla para adaptarla en cada momento a las características de la conversación. Es importante:

- Hablar lentamente es fundamental cuando nuestro objetivo es que el cliente retenga bien una información determinada.
- Variar la velocidad del habla en un momento dado permite enfatizar una idea o captar más la atención del cliente ante lo que decimos.
- Además, se debe adaptar la velocidad de la conversación a las características del cliente (edad, nivel cultural, etc.).

Todos estos aspectos determinarán que el cliente perciba (o no) si le estamos escuchando atentamente y con interés y si somos sinceros con él.

La capacidad de escucha adquiere gran importancia en la interacción con el cliente a través del teléfono. En este caso lo que oímos constituye la única fuente de información de que disponemos, por tanto es preciso que nos concentremos al máximo en lo que el cliente nos dice.

La escucha ha de ser activa, es decir, que permita al cliente comprobar y convencerse a sí mismo de que realmente le estamos escuchando. Será necesario darle señales de ello tales como: "sí", "entiendo", "ya veo", "por supuesto", etc.

## EL LENGUAJE.

El éxito o fracaso de una conversación telefónica depende en gran medida de las palabras que utilizamos.

El vocabulario ha de ser fresco y actual pero en ningún caso vulgar.

Es recomendable:

- Utilizar preferentemente el tiempo presente.
- Adoptar un estilo en positivo.
- Usar siempre palabras del lenguaje común.

Cuando nos refiramos a los servicios que ofrecemos podríamos utilizar palabras como:

- Seguridad.
- Eficacia.
- Prestigio.
- Estudiado.
- Analizado.
- Personalizado.
- Necesario.
- Nuevo.
- Rapidez.
- Calidad.
- Beneficio.

Sin embargo, existen una serie de palabras y expresiones que deberían evitarse:

- Expresiones negativas del tipo "no, es imposible".
- Fórmulas agresivas como "no, eso en absoluto".
- Expresiones personales. Ej. "Está usted equivocado".
- Expresiones de inseguridad como "no sé si podremos".
- Superlativos del tipo "es facilísimo".
- Frases de relleno. Ej. "Tenga paciencia".

## LA SONRISA.

La sonrisa contribuye en gran medida en la personalización del contacto telefónico.

Es necesario aprender a sonreír por teléfono. Cuando lo hacemos la voz suena mucho más atrayente lo que va a favorecer la empatía con el cliente y nos va a permitir obtener mejores resultados de la conversación.

## EL SILENCIO.

El silencio permite humanizar la relación que se establece a través del teléfono ya que a veces puede llegar a ser muy fría e impersonal.

Los momentos de silencio nos servirán para:

- Transmitir al cliente una actitud de escucha activa haciéndole sentir que estamos cerca de él pero sin interrumpirle.
- Obtener mayor información sobre las ideas principales o de aquellas que resultan más importantes para el cliente.

Diez reglas de oro para una atención y trato correcto del cliente a través del teléfono:

1. No dejar que el teléfono suene más de tres veces. Si estamos disponibles debemos responder rápidamente. En caso contrario, podemos pasar la llamada a un compañero o anotar el número del cliente y llamarlo a la mayor brevedad posible.
2. Contestar siempre: saludando, identificando el servicio y ofreciendo colaboración.  
Ej. "Centro de Salud..., buenos días, ¿en qué puedo ayudarle?".
3. Adoptar una postura adecuada y sonreír siempre que la ocasión se preste.
4. Centrarse en la llamada, cesando toda tarea que estuviésemos realizando y escuchando activamente.  
Ej. "Le escucho, dígame sus datos que voy tomando nota".
5. Tener a mano todos los útiles e instrumentos necesarios para resolver las llamadas.
6. Hablar despacio, otorgando así al cliente un trato personalizado.  
Ej. "Josefa, es importante que el día que acuda usted a la consulta traiga el documento de derivación".
7. Proporcionar información correcta y breve sobre el tema.  
Ej. "Recuerde, el martes a las 4, la consulta está en la 2ª planta".
8. Mostrar seguridad e interés.  
Ej. "No se preocupe, desde aquí se lo gestionamos".
9. Si necesitamos recabar información sobre el tema, nunca debemos dejar esperando al cliente más de un minuto.  
Ej. "Voy a consultar un momento y si no puedo contactar ahora con el médico me deja su teléfono y al final de la mañana le llamo".

10. Concluir la llamada:

- Resumiendo la acción concreta a llevar a cabo o información concreta requerida.
- Despidiéndonos cortésmente.
- Dejando que sea el cliente el que cuelgue.

Ej. "Y como le he dicho tiene que acudir con el informe de alta a las 10, ¿de acuerdo?, adiós y buenos días".

## SITUACIONES CONCRETAS

---

En su trabajo diario, el Celador va a tener que enfrentarse a muy diversas situaciones, muchas veces poco agradables, y que van a requerir unas habilidades concretas por parte del mismo.

Por su ubicación en la Institución Sanitaria, por sus funciones o por motivos diversos, el Celador puede llegar a convertirse en la "puerta" a la que todos llaman para emitir quejas, reclamaciones, etc. y no solamente por parte del cliente sino también por parte de otros profesionales de la institución.

Esta situación crea en la persona que la vive una tensión que es difícil, pero a la vez necesario, controlar pues el no hacerlo agrava aún más el problema que la originó y, lo que es peor, repercute de forma directa en el trato del paciente.

## CÓMO ACTUAR ANTE SITUACIONES CONFLICTIVAS.

En profesiones como la de Celador, que implican un contacto directo entre personas, es probable que aparezcan situaciones conflictivas. Máxime si se tiene en cuenta que las personas que acuden a un servicio de salud son mucho más susceptibles por motivos como la preocupación, incertidumbre, malestar, etc.

Determinados aspectos como trámites administrativos, "colas", etc. son los que más detesta el cliente y los que más le cuesta entender siendo aquí precisamente donde el Celador debe poner su mejor voluntad para evitar roces y suspicacias.

Cuando se inicia una disputa con el cliente por un motivo determinado (falta de información adecuada, malentendidos por fallos en la comunicación, desacuerdos, percepciones dispares de las circunstancias, previo estado emocional alterado, etc.) la tensión emocional se va elevando hasta llegar a un punto absurdo en el que se pierde de vista el verdadero significado de la situación y el problema que originó el conflicto.

Es preciso mantener, en todo momento, el control de la situación, evitando que se llegue a circunstancias más desagradables y buscando la salida más adecuada posible al "problema" creado. Esto se consigue si somos capaces de afrontar la situación conflictiva

como una oportunidad para ganarnos al cliente y conseguir que finalmente se lleve una impresión positiva de la institución, de su personal y del trato recibido.

Un buen profesional en este sentido se caracteriza por su capacidad de desarrollar habilidades y mecanismos que conviertan el conflicto en una ocasión idónea para obtener un cliente satisfecho en todos los sentidos.

Cuando un cliente emite una queja se puede responder siguiendo cuatro vertientes bien diferenciadas:

### 1) Transferencia.

Como su propio nombre indica consiste en transferir la responsabilidad del problema a circunstancias inevitables y/o extrañas al cliente y a nosotros.

Se produce una respuesta evasiva y al no asumir la responsabilidad del problema es muy probable que no haya interés e implicación en la búsqueda de soluciones.

El problema queda sin resolver y el cliente insatisfecho. No parece, por tanto, el modo más adecuado de afrontar una situación que es conflictiva o que puede llegar a serlo.

### 2) Reproche.

En este caso se atribuye la culpa al cliente. Este tipo de respuesta resulta agresivo (hace que el cliente se sienta agredido) y amplía la posibilidad de conflicto.

Nunca debemos discutir con el cliente, no importa quien tenga la razón, lo importante es contribuir a resolver el problema.

### 3) Autoinculpación.

La autoinculpación se da cuando uno mismo se responsabiliza del problema rápidamente.

Tampoco es una manera adecuada de afrontar la situación pues probablemente el cliente prefiera solucionar su problema antes que escuchar un arrepentimiento.

Con esto no queremos decir que sea incorrecto reconocer un error, aunque sí lo es cuando hacemos énfasis en la autoinculpación y nos desplazamos a una situación inferior e insegura en la que continuamente estamos recalcando el error que hemos cometido.

Lo hecho, hecho está. No merece la pena perder el tiempo lamentándose sino que es más efectivo invertirlo en la búsqueda de soluciones.

### 4) Respuesta asertiva.

La respuesta asertiva se caracteriza por:

- Dirigirse hacia un objetivo primordial: la solución del problema.
- Respeto hacia nosotros mismos y hacia el cliente.
- Controla la situación ejerciendo autocontrol sobre la conducta y emociones propias.
- Proporciona confianza y actúa en consecuencia.

Es la respuesta más adecuada a las situaciones conflictivas y quejas del cliente. Se centra primordialmente en la solución del problema dejando al margen cualquier otro aspecto que no tenga que ver con ella.

Responder con una **conducta asertiva** implica ser capaz de expresar deseos, sentimientos, necesidades, derechos u opiniones propias, pero nunca a expensas de los demás.

La conducta asertiva no solamente es la más adecuada para resolver problemas o situaciones conflictivas sino que debe ser la característica permanente de nuestro comportamiento y trato hacia el cliente.

Significa tener seguridad en uno mismo y ser comprensivo y respetuoso con los puntos de vista de la otra persona. En definitiva, consiste en desarrollar las conductas correctas en el momento adecuado, saber qué hacer y cómo hacerlo.

Las personas asertivas, al ser capaces de controlar situaciones difíciles, reducen su nivel de estrés ya que se anticipan a las situaciones conflictivas y las tratan hábilmente. Esto hace que se sientan satisfechas con los resultados que obtienen. Además, conservan la integridad durante la interacción personal permitiendo que los dos componentes de la relación (Celador-Cliente) consigan satisfacer alguna necesidad.

Las personas asertivas se caracterizan por hablar en primera persona y utilizar expresiones como:

- Opino.
- Siento.
- Quiero.
- Necesito.
- Qué piensas.
- Qué deseas.
- Qué quieres.

Estas expresiones suelen ir acompañadas de un comportamiento no verbal acorde con ellas y caracterizado por:

- Postura relajada, sin tensión muscular.
- Contacto ocular, mirada directa.
- Expresión de la cara franca, abierta y acorde con las circunstancias.

- Tono de voz firme y modulado.
- Espacio interpersonal adecuado.
- Brazos y manos con movimientos fáciles y relajados.

Además las personas asertivas suelen responder de forma directa, fluida y sin alterarse.

Pese a todo, la situación conflictiva puede llegar a desbordarse. Esto ocurre cuando, a pesar de aplicar los mecanismos propuestos, el tono emocional del cliente supera los límites que podemos considerar "aceptables". En este caso, es la conducta del cliente la que origina el problema y no sus exigencias. El cliente se comporta de una manera grosera.

Si tomamos la decisión de dejar al cliente por imposible o contestarle del mismo modo, lo único que conseguiremos es aumentar la tensión y agravar el problema.

Hemos de tener bien claro que en tales circunstancias el límite al comportamiento del cliente lo ponemos nosotros pues no tenemos por qué aguantar determinadas actitudes cuando resultan insultantes y agresivas.

Cuando la situación llega a ser muy desagradable y violenta podemos actuar de la siguiente manera:

1. Invitando al cliente a un área apartada, lo que permitirá:
  - Evitar que el resto de personas tengan que presenciar una situación tan tirante.
  - Que el cliente se sienta menos incómodo reduciendo en parte la tensión que experimenta.
  - Romper la dinámica de la discusión dando tiempo a reflexionar mientras nos dirigimos con el cliente al espacio reservado elegido.
2. Por último, si creemos estar perdiendo el control o si la relación con el cliente se ha deteriorado hasta el punto de que éste no va a considerar nada de lo que le digamos, será mejor pedir ayuda a un compañero o a un responsable para que trate el problema. El cambio de interlocutor contribuirá a que el cliente considere más fácilmente otros puntos de vista alternativos.

No obstante, esta última es una situación extrema que intentaremos evitar, a lo que contribuyen decisivamente las conductas descritas.

## LAS DEMORAS.

---

Las demoras son un elemento presente en el funcionamiento de cualquier servicio.

También en los servicios sanitarios ya que las demandas de los clientes son múltiples e imposibles de resolver en el acto.



Gestionar cualquier demanda para minimizar el tiempo de espera constituye todo un reto, mayor aún si pretendemos al mismo tiempo que no afecte la calidad del trato y atención que prestamos.

Existe una gran variedad de situaciones de demora: en cita previa (Atención Primaria y Especializada), entrada en consulta respecto a la hora de cita previa prevista, atención ante una situación de urgencia, recepción de una información solicitada, contacto con un servicio o profesional a través del teléfono, etc...

Esta variabilidad requeriría unas medidas de afrontamiento específico para cada una de ellas. No obstante existen una serie de pautas de actuación aplicables en todos los casos y que están al alcance del celador dándole la oportunidad de prestar una mejor atención al cliente.



Dichas pautas son las tres que se desarrollan a continuación:

## 1. INFORMAR DE LA DEMORA PROBABLE.

Cuando un cliente se dirige a nosotros demandando un servicio debemos intentar informarle del tiempo probable en que dicha demanda será resuelta. La información debemos darla de forma clara y precisa y, sobre todo, argumentando el porqué en cada caso. De esta forma contribuimos a evitar que el cliente tenga una expectativa errónea al respecto y luego se sienta frustrado y desatendido con la demora.

Además, informar de la demora probable permite que el cliente se organice y aproveche el tiempo de la misma, pues si no lo supiese estaría limitado a esperar sin atreverse a iniciar nada por temor a ser interrumpido.

No obstante el cliente, al ser informado, puede reaccionar de manera negativa siendo necesario estar preparado para enfrentarse a tales reacciones. Como ya hemos

referido con anterioridad lo mejor en estos casos es escuchar al cliente, empatizar con él y nunca entrar en conflicto.

## 2. COMUNICAR VÍAS ALTERNATIVAS QUE ATENÚEN LA DEMORA.

Cuando esto es posible, y sobre todo si el cliente percibe la demora como considerable, debemos informarle de cuáles son esas vías.

Por ejemplo:

- Libre elección de médico general y pediatra ante demoras a consultas a demanda de Atención Primaria.
- Libre elección de especialista ante demoras a consultas de Atención Especializada.
- Libre elección de Hospital para Intervenciones quirúrgicas.
- Horas de menor demanda y por tanto acceso personal y telefónico más rápido a los Servicios de Información.

## 3. INFORMAR DE LOS MECANISMOS EXISTENTES PARA RECLAMAR UNA DEMORA.

Una vez que el cliente ha sido informado del tiempo de demora probable y de las vías alternativas para reducirlo (en caso de que haya sido posible), puede ocurrir que considere que ese tiempo no es asumible. En este caso actuaremos de una u otra forma según lo que manifieste el cliente:

- Si desea presentar una reclamación, le informaremos de los pasos a seguir.
- Si lo que desea es comunicar su queja de forma oral, le indicaremos quién es el responsable del servicio implicado.
- Otra alternativa es informarle sobre el acceso a la Gestoría de Usuarios o Servicio de Atención al Usuario para recibir más información e intentar agilizar el proceso.

## 4. GESTIONAR:

En la medida de nuestras posibilidades, gestionar todos los procesos y servicios tratando de minimizar las demoras.

## CÓMO DECIR "NO".

---

A lo largo del tema hemos desarrollado los diversos aspectos que deben caracterizar el trato al cliente. Sin embargo, en ningún momento hemos afirmado que estemos obligado

a complacerle siempre en todo, pues hay ocasiones en las que, por determinados motivos no podemos atender ciertas demandas.

Aunque por norma general nuestra predisposición hacia el cliente ha de ser positiva, tenemos todo el derecho a decir "No".

Negar al cliente cualquier tipo de petición es difícil por ambas partes, por ello es necesario que aprendamos a negarnos sin que se afecte la relación y la imagen tanto personal como del servicio.

Debemos intentar por todos los medios que el cliente al que se le ha dado una negativa perciba y tenga muy claro que existen razones o normas para ello, que somos imparciales y sobre todo que se le ha tratado de un modo correcto y con el respeto que merece.

He aquí algunos consejos que pueden resultar de utilidad al Celador a la hora de decir "No":

- **Personalizar la relación** mediante nuestra identificación para que el cliente tenga un referente.
- **Escuchar activamente:** el cliente ha de tener la seguridad de que hemos entendido su petición, lo que favorecerá que su reacción al oír nuestra negativa sea más positiva. Recordemos que la mirada es muy importante para transmitir sensación de escucha. Cuando no miramos al cliente mientras nos cuenta su problema y acto seguido recibe una negación, tiene la sensación de que se le ha negado la petición porque ni siquiera se le ha escuchado.
- **Asegurarnos de la demanda con exactitud:** es muy importante puntualizar lo que el cliente está demandando para comprobar que hemos entendido exactamente lo que ha querido transmitir. De lo contrario corremos el riesgo de negar algo que es perfectamente factible.
- **Ser claros y explicar el porqué de nuestra negativa** cuando la respuesta depende en gran medida de nosotros y no es posible resolver la demanda.
- Si no depende de nosotros, debemos **informar, derivar o gestionar** lo que sea conveniente aclarando que la respuesta no es de nuestra competencia, pero siempre tratando al cliente adecuadamente. No es aconsejable la argumentación y justificación en exceso ya que pueden mermar la comprensión del mensaje que queremos transmitir.
- **Escuchar las réplicas y acceder a las alternativas** en caso de que sea posible. Si no lo es o si el cliente no acepta las alternativas, podemos repetirle el mensaje hasta que lo entienda y acepte (es lo que se conoce como técnica del "disco rayado"). Se recomienda ignorar los posibles ataques personales y no responder a las críticas. Sólo repetir la negativa y las alternativas posibles.

- **Estar preparados para la reacción emocional del cliente** mostrando comprensión ante ella. Debemos dejarle hablar y no intentar que se calle porque esto genera agresividad. Debemos escucharle activamente.
- **Intentar buscar alternativas dando información apropiada.** Las falsas expectativas favorecerán conflictos posteriores.
- **Si nos comprometemos en alguna cuestión concreta** (volver a intentar algo posteriormente, etc.) hay que cumplirla. No debemos crearle al cliente falsas expectativas que después no podemos cumplir.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Curso: "Comunicación, trato al usuario e imagen del hospital". Hospital General de Especialidades "Ciudad de Jaén". 9-18 de diciembre de 1997. Jaén.

Habilidades de comunicación interpersonal en las Unidades de Atención al Usuario del S.A.S. (Borrador).

León Rubio, J.M; Medina Anzano, J.S. Habilidades de información y comunicación en la atención al usuario. 1ª Edición. Sevilla. Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías (Universidad de Sevilla). 1997. Págs. 26, 27.

Talavera Pleguezuelos, Clemente. Atención al usuario de la Administración Pública. Págs. 82-122.