



# JORNADA TÉCNICA DE LAS DEFENSORÍAS UNIVERSITARIAS

27 de mayo de 2022

Facultad de Derecho  
Universidad de Alcalá  
Alcalá de Henares

Organiza:



Conferencia Estatal  
de Defensorías Universitarias

## Tácticas y técnicas en la recepción de quejas en las Defensorías Presentación

# ¿Qué funciones realiza el personal administrativo de las Defensorías?

## ▪ FUNCIONES PROPIAS DE SECRETARÍA DE DIRECCIÓN.

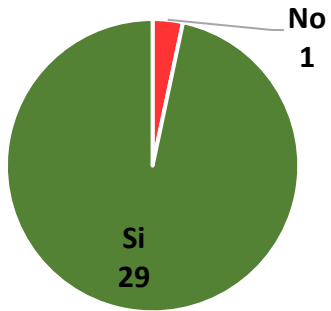
- Atención y selección de llamadas telefónicas.
- Gestión de la agenda de Defensor y Adjuntos.
- Atención al público y citaciones.
- Gestión y mantenimiento de la cuenta corporativa de correo electrónico y la página web de la Defensoría.
- Gestión como unidad tramitadora del Registro Electrónico Oficial.
- Gestión y mantenimiento de registro interno citas y reuniones.
- Gestión y mantenimiento de material de la Defensoría.

# ¿Qué funciones realiza el personal administrativo de las Defensorías?

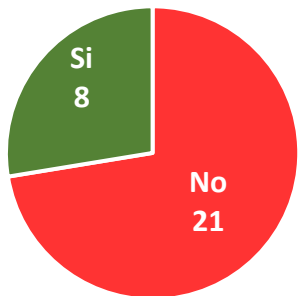
## ▪ **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- Manejo de ficheros de datos de carácter personal con nivel alto de protección.
- Gestión y mantenimiento de registro de actuaciones.
- Gestión, mantenimiento y custodia del archivo de los expedientes.
- Recepción de solicitudes de actuación del Defensor.
- **ATENCIÓN INICIAL DE LOS SOLICITANTES DE ACTUACIÓN.**
- Gestión y recogida de datos de la encuesta de satisfacción de los usuarios.
- Recogida y tratamiento de datos para la elaboración de la memoria anual.
- Preparación, organización y gestión de trámites para encuentros, jornadas y reuniones.
- Gestión económica de la Defensoría.
- **MANTENIMIENTO DE LA CONTINUIDAD DE LA DEFENSORÍA.**

## Sobre la encuesta realizada

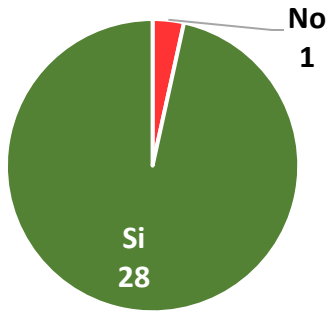


¿Atiendes personal o telefónicamente a los miembros de la comunidad universitaria que se dirigen a la Defensoría?

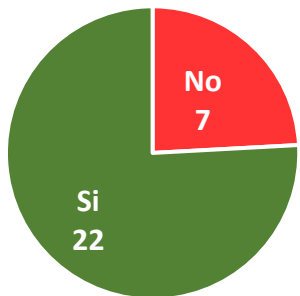


¿Esta atención se limita a indicar el procedimiento (cumplimentar un formulario, remitir un correo electrónico, ...) que deben seguir en su solicitud de actuación por parte del Defensor/a?

## Sobre la encuesta realizada



¿Esta atención va orientada a escuchar y orientar a quien acude al Defensor/a, como paso previo a la propia actuación del Defensor/a?



¿En alguna ocasión se ha encontrado con problemas (violencia verbal, necesidad de atención a los padres de un alumno, ...) a la hora de atender a quienes acuden a la Defensoría?



# JORNADA TÉCNICA DE LAS DEFENSORÍAS UNIVERSITARIAS

27 de mayo de 2022

Facultad de Derecho  
Universidad de Alcalá  
Alcalá de Henares

Organiza:



## Tácticas y técnicas en la recepción de quejas en las Defensorías

Juan Antonio Martínez Rojas

# ¿Quién acude a la Defensoría?

- Cuatro grupos distintos de personas acuden con sus problemas a la Defensoría:
  - Estudiantes
  - Personal docente e investigador (PDI)
  - Personal de administración y servicios (PAS)
  - Personas ajenas a la universidad relacionadas con algunos de los anteriores grupos (familiares de estudiantes) o futuros miembros de la comunidad universitaria.

**LA DEFENSORÍA ATIENDE PROBLEMAS DE TODA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA, NO SOLO DE LOS ESTUDIANTES.**

## Caso particular: ¿estudiantes o clientes?

- Las últimas reformas universitarias y el aumento de tasas están creando la conciencia cada vez más extendida entre la comunidad universitaria de que los estudiantes son “clientes”. Sin embargo:
  - La figura de estudiante es mucho más rica y compleja que la de un mero cliente.
  - Los clientes no siempre tienen la razón y los estudiantes tampoco.
  - No ser cliente no significa que los estudiantes deban sentirse en una situación de inferioridad.
  - El estudiante debe sentirse comprendido, protegido y atendido, incluso cuando no se le da la razón.



# **El primer contacto con la Defensoría es clave para gestionar la reacción de quien acude con un problema**

- La primera persona que atiende a quien acude a la Defensoría suele ser el administrativo o técnico de la misma.
  - Normalmente el objetivo en este primer contacto es escuchar y orientar a quien ha acudido a la Defensoría como paso previo a la actuación del Defensor/a.

**QUIEN TIENE QUE RESOLVER LAS CONSULTAS O QUEJAS ES EL/LA DEFENSOR/A**

## La **primera persona** que atiende un problema **condiciona** de forma decisiva la **respuesta** de quien acude a la Defensoría

- La persona que acude a la Defensoría cree agotadas las vías más directas de solución de sus problemas.
  - Su problema es el más importante y no sabe cómo solucionarlo.
  - Puede mostrarse frustrada, confusa, excesivamente exigente o superada por la situación.
  - Tiene su propia versión del problema.
- La primera persona que atiende el problema es clave para gestionar la reacción del demandante, aunque la solución del problema no depende de ella.

# En el primer contacto se ha de **tener en cuenta las peculiaridades** de cada **grupo**, que demanda **soluciones diferentes**

- Cada grupo exige, consciente o inconscientemente, relaciones de jerarquía que pueden condicionar las reacciones frente a los problemas.

**POR MUCHO QUE INTENTEMOS ABSTRAERNOS, NO ATENDEMOS IGUAL A UN DECANO QUE A UN ESTUDIANTE.**

- Aunque es obvio, la **prioridad de la gestión** debe centrarse en la gravedad del problema y no en la persona que lo plantea.
  - **La detección de la depresión de un estudiante debe tener prioridad sobre un problema de un catedrático con un servicio determinado.**
  - **Un problema de acoso entre el PAS es tan grave como entre profesores o entre estudiantes.**

# ¿Cómo se **comunica** la comunidad universitaria con la Defensoría?

- Existen varias vías de comunicación principales entre los solicitantes de actuación y la Defensoría:
  - Correo electrónico.
  - Formularios web.
  - Registro.
  - **Atención personal.**
  - **Atención telefónica.**

# La atención presencial vs. atención telefónica

## ▪ ATENCIÓN PRESENCIAL.

- La más eficaz, pero la más complicada para la persona que recibe en primer lugar a quien acude a la Defensoría.
- Facilita la gestión de los tiempos y el lenguaje no verbal.
- En casos extremos puede escalar fuera de control.

# La atención presencial vs. atención telefónica

## ▪ ATENCIÓN TELEFÓNICA.

- Genera más ansiedad en la persona que acude a la Defensoría.
- Quien recibe al reclamante no puede sufrir violencia física, pero sí verbal y psicológica.
- El demandante suele pedir (exigir) una solución rápida o una entrevista con quien pueda resolverle el problema a la mayor brevedad.
- No se tienen pistas sobre el estado mental del demandante, más allá de las que se puedan derivar del análisis de su lenguaje verbal: entonación, coherencia semántica y sintáctica, respeto a los tiempos, alternancia del discurso, ...

# Los recientes **cambios sociales** provocados por la **COVID-19** **dificultan la atención** al reclamante

- Se han disparado los casos de trastornos mentales.
- Los efectos del confinamiento han reforzado las ideas del individualismo, la vulnerabilidad y la soledad (literalmente, vivir en una burbuja).
- El ámbito universitario, en general, especialmente afectado por los muchos meses de clases virtuales, que han alterado las relaciones entre personas y grupos. En cierto modo, corremos el riesgo de habernos “deshumanizado” en algunos aspectos.
- También se da el efecto contrario: prisa desmedida por recuperar la normalidad y (sobre)compensar el tiempo perdido, creando la falsa necesidad de acelerar todos los procesos, de que todo se resuelva aquí y ahora.

**Los cambios sociales** pueden dar lugar a **exigencias de ayuda** que, más que en el ámbito de la Defensoría, corresponden al ámbito de la salud mental

**Es muy importante la detección de estos casos para derivarlos por los cauces adecuados, teniendo en cuenta las limitaciones impuestas por la confidencialidad, la protección de datos y la voluntad del demandante de actuación.**



# Principios fundamentales de la atención a los usuarios de la Defensoría

- El usuario puede estar equivocado.
- El usuario merece que se le trate siempre como alguien importante cuyas opiniones, necesidades y peticiones requieren nuestra atención.
- El usuario se merece nuestro mayor esfuerzo en ayudarlo, aunque sus demandas parezcan imposibles.
  - Parece existir una contradicción entre el primer y tercer principios. ¿Cómo atender una demanda imposible, si el usuario está equivocado?
  - La solución a la aparente paradoja está en que casi siempre el usuario tiene otras necesidades y peticiones importantes enmascaradas por la demanda inicial. A menudo, ni siquiera sabe lo que quiere. Tampoco es extraño que la petición original sea una llamada de atención sobre otros problemas, tal vez más graves.

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Dar más de lo que espera el usuario:** demostrarle que es importante para usted.
- **Reconocer sus necesidades:** esforzarse por conocer sus necesidades.
- **Reconocer su problema sin enfadarlo más** (usuarios enfadados o difíciles): no animarlo a ir más allá de lo que requiere su problema o a que tome represalias.
  - Combinar la empatía con el reenfoque o combinar la escucha activa con el reenfoque.
- **Escucha activa:** demuestra al cliente que le está prestando atención y que cree que el cliente y lo que tiene que decir son importantes.
  - El recurso más empleado es reformular los puntos más importantes de su petición en forma de pregunta.

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Admitir los errores** (si los ha habido): asuma la responsabilidad en lugar de evitarla usando frases cortas e inmediatamente vuelva al tema principal.
- **Permitir que el usuario se desahogue** dentro de los límites del respeto y la integridad física.
  - El desahogo no siempre conduce a reducir la tensión.
  - Si al desahogarse una persona se agita más, aplicar medidas activas adicionales: empatía, intentos de reconcentración, modo neutro, ...
- **Pedir disculpas**, pero sin humillaciones.
- **Mantener un lenguaje corporal adecuado**: el usuario decide si se le presta atención y se le quiere ayudar basándose en nuestro lenguaje no verbal.

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Adecuar los gestos a la situación:** no siempre es adecuada una sonrisa, porque dependiendo del contexto puede significar acogimiento o burla.
- **Hacer preguntas de sondeo:** preguntas concretas que ayuden al usuario a centrar su petición.
- **Asegurar al usuario que se están realizando todos los esfuerzos posibles para resolver su problema.**
- **Asegurar que habrá resultados en un plazo razonable:** no asegurarle una resolución favorable, sino que se tramitará el problema a la mayor brevedad y con el máximo interés.
- **Evitar la presencia de otras personas** que puedan servir de altavoz al cliente o evitar la sinceridad de éste (p.e., padres en el caso de estudiantes).

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Disco rayado** (cuando el cliente no quiere colaborar): repetir los argumentos del usuario una y otra vez con, diferentes palabras, hasta que se dé cuenta de que va por un callejón sin salida y desista de su postura.
- **Terminar la conversación dando las gracias** sinceramente al cliente por su cooperación. No está permitida la ironía.
- **No olvidar las reglas de cortesía y tener en cuenta las peculiaridades socioculturales del cliente.** En casos extremos, las diferencias culturales pueden provocar problemas serios.
- **Llamar a seguridad o a la policía si es necesario** (ante situaciones de violencia): no hacerse el valiente. Si una situación se sale de control y hay un riesgo real de agresión, atajarlo cuanto antes. A veces, la mera presencia de otra persona con autoridad sirve para relajar la situación y hacerla manejable.

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Tener a una persona de confianza cerca**, si se sospecha que una persona puede estar alterada, tener algún trastorno mental o ser conflictiva. Procurar mantener la puerta abierta del despacho de forma que haya testigos en caso necesario, siempre que sea posible por cuestiones de confidencialidad.
- **Hacer una pausa**: si la persona es conflictiva, a veces es conveniente romper brevemente la interacción con excusas como: “Disculpe un momento, pero necesito beber un poco de agua. ¿Quiere usted algo?”.
- **Distraer temporalmente la atención del usuario** para sacarlo de un bucle de razonamiento.
- **Realizar comentarios empáticos** como respuesta a situaciones molestas o frustrantes para el usuario.
- **Hacer ver al usuario que se está dando la máxima celeridad a su petición.**

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Preguntar al usuario si necesita una opinión de un experto** y en caso afirmativo, dársela, tratando de que no se sienta ridículo o inferior. Ha de tenerse en cuenta que los usuarios no siempre saben lo que quieren o necesitan.
- **Explicar los pasos necesarios para resolver el problema** y dar indicaciones para gestionarlo de forma más eficiente en un futuro, si fuera necesario.
- **Tratar de dar siempre al usuario una salida honrosa**, aunque haya metido la pata. Hay que evitar a toda costa que alguien pueda sentirse humillado.
- **Ponerse del lado del usuario** sin renunciar a una solución justa del problema, incluso si perjudica al cliente: “Estamos juntos en esto, estamos para ayudarle, pero el resultado final no depende de nosotros”.
- **Dar tiempo a la persona para reflexionar** sobre la información que ha recibido, no apresurar la conversación

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Comunicación asertiva:** hacer ver a la persona que se entiende su punto de vista, pero que ella debe también entender el nuestro.
- **Detectar si el usuario está invadiendo nuestro espacio vital** y tomar acciones para que abandone de forma suave nuestro entorno cercano. Algunas técnicas son: retirar temporalmente la mirada y dirigirla al fondo de la sala, girar lentamente la silla a 90° de la persona o tratar de alcanzar algo en el extremo de la mesa más cercano al cliente, de forma que le obliquemos a retirarse un poco. También se puede recurrir a la excusa de que se retire un poco para evitar ver la pantalla del ordenador por motivos de protección de datos.
- **No responder a insultos ni amenazas en los mismos términos.** Evitar que la persona nos lleve a su terreno.



# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Ofrecer alternativas razonables al usuario** de forma que se sienta capacitado para resolver su problema.
- **Usar un lenguaje sencillo**, evitando en lo posible términos técnicos o muy específicos. Si resulta imprescindible usar tecnicismos, explicarlos lo mejor posible y no dar nada por supuesto.
- **Adelantarse al problema**. Muchas veces nuestra experiencia con casos similares nos permite anticiparnos a las necesidades de la persona.
- **Privacidad y confidencialidad** (reguladas reglamentariamente).
- **Presentar** tanto los **pros** y los **contras** de la situación.
- **No fiarse de la memoria del usuario**. Ofrecer siempre la información relevante de forma física o, en su defecto, mediante medios electrónicos claramente accesibles.

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Dar todas las explicaciones necesarias**, incluso si no se piden.
- **Preguntar en lugar de afirmar** siempre que sea posible. Reformular el discurso de manera que la persona piense que es ella la que lleva las riendas.
- **Derivar el problema a la persona competente** (Defensor) cuando crea que la persona responderá más positivamente.
- **Reconducir la conversación al problema inicial**, no irse por las ramas.
- **Marcar límites** cuando sea preciso.
- **Usar un lenguaje neutro**: “Algunas personas piensan que en estos casos ...”, de este modo ni se da ni se quita la razón al usuario, quedándonos al margen de lo que opinamos realmente.

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Cortar convenientemente a una persona que no para de hablar** de forma atropellada sin respetar los turnos de palabra. Se levanta la palma de la mano lentamente, se pone cara de concentración y se dice: “Disculpe un momento, me ha dicho tal cosa, ¿no? ¿Le importaría que tomara unas notas para no olvidar nada importante? Gracias”. De este modo obligamos a la persona a hablar más despacio y con más coherencia.
- **Evitar hacer esperar** al usuario.
- **Resumir** lo que ha dicho la persona al final de la conversación y obtener su aprobación.
- **Hacer un silencio telefónico completo** durante unos minutos **si la persona no deja responder** hasta que pregunte si estamos al otro lado o hay algún problema. Esto cada vez es más frecuente por el aumento de ansiedad telefónica.

# **Estrategias para afrontar los problemas que nos surjan en la atención a los usuarios de la Defensoría**

- **Dar las gracias** por la visita o llamada.
- **Dejar solo al usuario** unos segundos con la excusa de verificar unos datos para que se relaje.
- **Usar el nombre de la persona**, para que se sienta acogida.
- **Usar “suavizantes verbales”** tales como: es probable, algunas veces, es normal, no es extraño ...
- **Usar la entonación adecuadamente** y enfatizar aquellas partes del discurso que queremos que queden más claras.
- **Usar preguntas tipo “cuándo”**. Por ejemplo: “¿Cuándo cree que empezaron los problemas con ...?”. La ubicación temporal del problema es muy importante para centrar la memoria de la persona y situarla en el contexto adecuado.
- **Dar la razón hasta donde se pueda** sin comprometer la solución justa del problema.



# JORNADA TÉCNICA DE LAS DEFENSORÍAS UNIVERSITARIAS

27 de mayo de 2022

Facultad de Derecho  
Universidad de Alcalá  
Alcalá de Henares

Organiza:



Comité Español  
de Defensorías Universitarias

## Tácticas y técnicas en la recepción de quejas en las Defensorías