



**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTO INTERNO DE ATENCIÓN AL USUARIO

02 de diciembre de 2009

INDICE

I. Antecedentes.....	1
II. Introducción.....	1
III. Objetivo.....	2
IV. Objetivos Especificos.....	4
V. Alcance.....	5
VI. Glosario.....	5
VII. Misión – Visión Institucional.....	8
VIII. Justificación.....	8
IX. Estrategia.....	9
X. Objetivos de la Calidad en la Atención al Usuario.....	10
XI. La Comunicación.....	10
XII. La Capacidad de Escucha.....	11
XIII. El Estilo Asertivo de Comunicación en la Relación con los Usuarios.....	12
A. Principales Elementos que influyen en la Comunicación Verbal.....	14
B. Mostrarse Parcialmente de Acuerdo con los Argumentos de la Otra Persona.....	16
C. La Comunicación cara a cara.....	16
D. La Comunicación Telefónica.....	18
E. La Comunicación Escrita.....	20
F. Cómo recibir una crítica.....	21
G. Cuando no entendemos lo que nos dice el usuario.....	23
H. Cuando el Usuario no nos entiende.....	23
I. Cómo decir No.....	25
J. Qué Hacer en una Situación de Agresividad.....	26
XIV. Procedimientos – Flujogramas.....	28



MANUAL INTERNO DE ATENCIÓN AL USUARIO

I. ANTECEDENTES

La comunidad demanda la implantación de una nueva cultura organizacional orientada a satisfacer de manera efectiva las inquietudes de todos los Usuarios. La Administración de Justicia ha de disponer de mecanismos eficaces para lograr esta satisfacción y en este sentido se enmarca la corriente actual de Modernización que la Procuraduría General de la Nación desea establecer en la Institución. La mejora de los procesos de atención al Usuario es uno de los principios básicos que rigen esta modernización.

II. INTRODUCCIÓN

Aún las Instituciones del Estado conservan ciertas debilidades en cuanto a la atención de Usuarios se refiere. No se debe endosar a este planteamiento la escasez de recursos materiales, financieros o humanos, sino simplemente a la desorganización, y quizás la falta de interés en quienes han tenido el poder de decisión.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz su función primordial como lo es cubrir las necesidades de la comunidad.

La Procuraduría General de la Nación en su empeño de brindar un efectivo servicio siente la preocupación de elevar la calidad de atención directa a la población panameña, por lo cual requiere de un Programa de Atención al Usuario de los servicios que presta esta Institución con el objeto de eliminar los congestionamientos burocráticos y a su vez garantizar una atención de primer orden.

Este Manual pretende ser una ayuda en la formación de los profesionales del Ministerio Público para desarrollar una atención de calidad con el Usuario y una guía de actuación ante aquellas situaciones difíciles, donde el personal y la institución se ponen a prueba. El objetivo es que, en esos momentos difíciles, en

los que no se sabe bien cómo actuar, o en aquellos en los que hasta ahora los resultados no han sido todo lo buenos que cabría esperar, dispongamos de unos determinados protocolos de actuación, que eviten tener que improvisar y que proporcionen la seguridad de que actuamos correctamente.

Un Manual de este tipo es una herramienta de trabajo que protocoliza las actuaciones de los profesionales en determinadas situaciones en que la calidad percibida por el Usuario puede ser cuestionada: bien por el contexto en el que suceden, (estrés, demoras, masificación, etc.), bien por el tema de que se trata (decir no a una petición imposible), o bien por la actitud del propio Usuario, (ansiedad, miedo, agresividad).

Al mismo tiempo, este Manual quiere contribuir a marcar un estilo determinado en la relación profesional - Usuario en el Ministerio Público. Un estilo coherente y compartido en toda la organización, que refleje el nivel de calidad de los servicios que ofrece, que sea señal de la consideración y el respeto hacia el indagado y sus familiares y que ponga de manifiesto que en las Oficinas del Ministerio a nivel nacional la atención al Usuario constituye una de las prioridades.

III. OBJETIVO

- Recibir, tramitar y velar porque las quejas, reclamos y sugerencias sean atendidos oportunamente, así como también, recibir las sugerencias que se formulen para contribuir con el perfeccionamiento de la gestión de la Entidad, y que permitan establecer un puente de comunicación entre los usuarios y el Ministerio Público.
- Brindar una acertada orientación, así como una amplia y oportuna información, utilizando canales efectivos de recepción y trámite de quejas y reclamos que estarán al servicio de los servidores públicos y de la ciudadanía en general, en el cumplimiento de las funciones administrativas, cuyo objetivo principal debe ser la concreción de los principios de la Función Pública, dentro de los cuales se encuentran la igualdad, la moralidad, la eficacia, la imparcialidad, la publicidad, la celeridad, la economía, con el único objeto de lograr la transparencia de la actuación administrativa y la agilización de trámite.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer un servicio amable, desinteresado, ágil y diligente en beneficio del Usuario;
- Reforzar la capacidad operativa de la Unidad de Atención al Usuario, dotándola del personal y recursos logísticos necesarios;

- Unificar la forma de operar en todas las sedes de la Unidad, aunando esfuerzos y desarrollando programas de entrenamiento para los integrantes del sistema, con el contenido necesario para ser utilizado dentro del ámbito de la Fiscalía;
- Fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación en las personas encargadas de manejar la Unidad;
- Fomentar las soluciones alternativas a los conflictos;
- Descongestionar el sistema, evitando que entren procesos de poca trascendencia;
- Proporcionar datos estadísticos más precisos.

V. ALCANCE

Los alcances de este manual consideran los procedimientos para la atención de consultas, trámites, denuncias y sugerencias relacionadas con el sistema judicial realizadas a través de dos canales de atención ciudadana: Oficinas, buzones de sugerencia y Página Web.

Específicamente las consultas se refieren a los servicios que brinda el Ministerio Público y el funcionamiento del sistema judicial.

En relación a las denuncias, se consideran todas aquellas relacionadas con la vulneración de los derechos en materias de acceso a la justicia y calidad de los servicios prestados tanto a través de las unidades administrativas y judiciales del Ministerio Público.

Finalmente, se considera la atención de sugerencias relacionadas con el sistema judicial en general.

VI. GLOSARIO

- **ACCESIBILIDAD:** facilidad de entrar en contacto con el servicio o los profesionales, facilidad de acceso físico y telefónico. Es un componente de la calidad de los servicios judiciales. Incluye aspectos como el horario y los tiempos de espera.
- **ACTITUD:** disposición de una persona hacia algo o alguien. Es parecido al estilo y ambos pueden ser modificados.
- **AMABILIDAD:** es una habilidad personal que permite establecer la base de una buena relación humana.

- **ATENCIÓN AL USUARIO:** es el trato o la forma para referirse a un Usuario.
- **ATENCIÓN PERSONALIZADA:** consiste en un modo de atención en el que cada persona es atendida de manera singular e individualizada, en función de sus características propias y sus problemas personales.
- **ASERTIVIDAD:** estilo de comunicación que emplean aquellas personas capaces de exponer sus puntos de vistas de forma flexible, abierta, siendo amable y considerado con las opiniones de los demás, mostrando empatía y capacidad negociadora.
- **CALIDAD:** propiedad atribuida a un servicio, actividad o producto que permite apreciarlo como igual, mejor o peor que otros. Es el grado en que un servicio cumple los objetivos para los que ha sido creado. La satisfacción de los Usuarios es un componente importante de la calidad de los servicios.
- **CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y EN EL SERVICIO AL USUARIO:** radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina “Habilidades Personales” y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama “Habilidades Técnicas”.
- **CALIDAD PERCIBIDA:** Básicamente consiste en la imagen o el concepto de la calidad de un servicio que tienen sus Usuarios. Incluye aspectos científico-técnicos, (fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia profesional), aspectos relacionados con la relación y comunicación con los profesionales, (trato, amabilidad, capacidad de escucha, empatía, interés...) y aspectos sobre el entorno de la atención, (ambiente, decoración, comida, limpieza).
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Hacer las cosas a su tiempo. Agilidad de trámites.
- **COMPETENCIA:** Capacidad y aptitud para realizar una tarea o desempeñar unas funciones de manera correcta y adecuada. Es un componente de la calidad de los servicios de justicia.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Es una característica de la relación profesional-Usuario que asegura la intimidad y el secreto de la información que se genera en el proceso asistencial.
- **EFICIENCIA:** indica que debemos utilizar los recursos óptimamente, la eficacia que debemos identificarnos con los objetivos de nuestra empresa u organización y nos identificamos con los objetivos cuando buscamos satisfacer plenamente a nuestros clientes.

- **EMPATÍA:** Es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y transmitírselo, para que sepa que comprendemos su situación. Es uno de los rasgos de los profesionales de las instituciones sanitarias más valorados por los Usuarios.
- **EXPECTATIVAS:** Se refiere a aquello que los Usuarios esperan encontrar cuando acuden al Centro. Las expectativas se conforman a través de las experiencias previas o del conocimiento de las experiencias de otras personas; también se forman por lo que dicen los medios de comunicación, así como por los mensajes que transmiten los funcionarios de la institución o los servicios de justicia. Es muy importante no generar falsas expectativas, ya que ello puede provocar frustración e insatisfacción de los Usuarios.
- **FIABILIDAD:** Hacer las cosas bien a la primera. No cometer errores. Es un componente de la calidad de los servicios de justicia.
- **GARANTÍA:** Acción y efecto de asegurar lo estipulado.
- **MEJORA:** Acciones encaminadas a incrementar la calidad de los servicios y, por tanto, a incrementar la satisfacción de los profesionales y de los Usuarios.
- **NIVEL DE SERVICIO:** es el grado en que se cumple la meta de servicio. Ejemplo: Medir la productividad de los funcionarios, realizar encuestas a los Usuarios de los servicios recibidos y aplicar métodos prácticos para brindar un buen servicio.
- **ORIENTACIÓN AL USUARIO:** Se refiere a la forma en que están organizados los servicios. Los servicios prestados por el Ministerio Público deben adaptarse a las necesidades e intereses de sus Usuarios.
- **PERCEPCIÓN:** Son las conclusiones que obtienen los Usuarios sobre la forma en que se le prestan los servicios. Manera de sentir el servicio prestado.
- **PROFESIONAL:** Son todos y cada uno de los empleados públicos que desarrollan su trabajo en el Ministerio Público: fiscales, personeros, personal administrativo y no administrativo.
- **SATISFACCIÓN:** Estado en el que se encuentran los Usuarios cuando prestarles un servicio determinado quedan cubiertas sus expectativas, o incluso se les da algo más de lo que ellos esperaban encontrar.
- **SERVICIO AL USUARIO:** es la disposición de lograr un mejor servicio al Usuario.

- **USUARIO:** es toda Aquella persona que se nos acerca a solicitar o utilizar los servicios del Ministerio Público.
- **USUARIO INTERNO:** son las personas que pertenecen a una organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma, que cuando las personas miembros de una organización o empresa solicitan un servicio, lo que están solicitando es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les sirva.
- **USUARIO EXTERNO:** son aquellos que no pertenecen a la organización y van a solicitar un servicio o a comprar un producto.

VII. MISIÓN – VISIÓN INSTITUCIONAL

Para que nuestros colaboradores brinden un buen servicio al Usuario deben tener claro la misión y la visión de la Institución con el fin de reflejarlas en la información que se suministre.

a. Misión

Dirigir la persecución del delito y brindar cooperación judicial internacional, garantizando la asistencia a las víctimas, procurando la protección de los intervinientes del proceso penal y sus soluciones alternativas, así como la defensa de los intereses del Estado; con eficiencia y eficacia, bajo principios de legalidad, independencia, transparencia y respeto de los derechos humanos.

b. Visión

Institución de alta credibilidad que, para dirigir la persecución del delito trabaja con ética y transparencia; respeta los derechos humanos y declara su compromiso social, para la promoción de una cultura de paz y la consolidación del Estado constitucional y democrático de Derecho.

VIII. JUSTIFICACIÓN

El grado de aceptación y legitimidad de un servicio público está en función de su receptividad y capacidad de respuesta a las demandas y necesidades de la población a la que presta sus servicios.

Por lo que se refiere al Ministerio Público, el primer paso para el desarrollo de esta receptividad, y por tanto para orientar los servicios hacia el usuario, es que los que trabajan en el mismo dejen de pensar "en el usuario" y comencemos a pensar "como el usuario".

Estar orientado hacia el usuario significa comprender a las personas, ponerse en su lugar, entender sus necesidades y sus demandas, llegando incluso a veces a identificarse con ellas. Para esto se hace necesario:

- Ser conscientes de que no todos los usuarios son iguales y que por lo tanto, es necesario tratarlos de forma diferente y personalizada.
- Definir y diseñar los servicios en función de sus necesidades.
- Adaptar la cultura de la organización hacia esos fines.

Para ello, el Ministerio Público debe desarrollar y, en su caso, potenciar, una cultura corporativa, unos mecanismos eficaces de comunicación interna y externa, la tecnología suficiente como herramienta al servicio de los usuarios, el establecimiento de políticas adecuadas de motivación para los empleados, el interés por la formación y la evaluación de los distintos servicios de atención al usuario, etc.

La orientación hacia el usuario supone además una actitud dinámica de búsqueda de información sobre lo que piensan y opinan los usuarios respecto de los servicios que se les presta. Y supone también que se está dispuesto a cambiar, en función de las opiniones que den las personas a las que atendemos.

La satisfacción de los usuarios es una dimensión muy importante de la calidad de cualquier servicio público, y en concreto de los servicios de justicia.

Los criterios de calidad de los servicios que prestamos vienen determinados en gran medida por las percepciones de los usuarios. Por lo tanto, debemos conocer su opinión sobre cómo realizamos nuestro trabajo y la forma en que podría mejorarse.

IX. ESTRATEGIA

Buscar: la excelencia en el servicio que prestamos a nuestros usuarios a través de los siguientes principios básicos:

Información y transparencia: Disposición a suministrar información clara, oportuna y confiable sobre los diferentes temas que son de interés para el usuario y que son competencia de nuestra entidad.

Generar opción de consultas: Crear mecanismos que faciliten la generación dinámica de información dirigida a solucionar las diferentes inquietudes que el usuario puede tener en relación con el sistema educativo.

Utilidad: Los servicios son proporcionados de acuerdo con la conveniencia de los usuarios. Esto se traduce en la disponibilidad de un sistema de servicios personalizados al interior de la entidad.

Amabilidad: Los funcionarios del Ministerio Público, ofrecen un trato amable y diligente. El servicio es proporcionado, en igualdad de condiciones, a todos aquellos que lo soliciten, de acuerdo con sus necesidades.

Retroalimentación y acción: En caso de que la información no se genere apropiadamente y bajo los mecanismos diseñados para tal fin se ofrecen explicaciones y se buscan correctivos necesarios.

Eficiencia y eficacia: Los servicios deben ser prestados con eficiencia y eficacia logrando que las quejas y reclamos se atiendan oportunamente.

Capacidad de respuesta: Coordinar una oportuna divulgación de la información que administra el Ministerio Público, propendiendo por una adecuada y efectiva comunicación con las entidades, organismos oficiales y el público en general que la solicite.

X. OBJETIVOS DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

- Conocer la importancia de la calidad en el servicio y las exigencias del cliente, aplicando las estrategias de los diferentes tipos de servicio.
- Aprender la importancia de la comunicación en el servicio de cara a la satisfacción al Usuario y de los funcionarios que brindan el servicio.
- Conocer todas las técnicas de servicio al Usuario que puedan resultar útiles en su desempeño profesional.
- Conseguir la motivación para desarrollar el trabajo ofreciendo un sistema de calidad en el servicio y convencer de la buena atención que se ofrece.

XI. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento que va inevitablemente asociado al comportamiento de las personas. Comunicamos no sólo con nuestras palabras, sino también con la forma en que las decimos y con la manera en que actuamos: es imposible no comunicarse.

Esta cuestión cobra una máxima importancia en las instituciones públicas, ya que las personas que acuden a ellas lo hacen porque tienen un problema de salud que no pueden resolver por sí mismas y depositan su confianza en otras personas para que lo hagan por ellas.

En este contexto, todas nuestras acciones se convierten en mensajes para los usuarios. No siempre somos conscientes de que estamos emitiendo estos mensajes y mucho menos de lo que puedan estar interpretando los usuarios. Sin embargo, tienen un enorme valor para ellos.

Todos los profesionales del Ministerio Público debemos adoptar estrategias de comunicación apropiada y distinta, en función de las características de los usuarios, de forma que consigamos adaptarnos continuamente a sus requerimientos y necesidades de información.

XII. LA CAPACIDAD DE ESCUCHA

La capacidad de escucha es un elemento esencial del proceso de comunicación y, por tanto, de la atención de los usuarios.

Esta capacidad de escucha se refiere, básicamente, al grado en que los usuarios perciben que somos capaces de ponernos en su lugar, que comprendemos lo que nos están exponiendo y que sabemos cómo se sienten.

Además, resulta muy útil y eficaz mantener una actitud de escucha activa, es decir, demostrar al usuario que le hemos entendido perfectamente, que nos hemos enterado bien de su problema. Es muy útil, sobre todo en aquellas situaciones en las que hay que decir No, en las que no se puede acceder a una petición. En estos casos, la escucha activa minimiza las posibles reacciones negativas del usuario.

Para escuchar activamente es necesario:

1. Dejar de hablar. Si se está hablando no se puede escuchar.
2. Conseguir que el usuario se sienta con confianza. Hay que ayudar a la persona a que se sienta libre para expresarse. Para conseguirlo puede ayudar el ponerse en su lugar, es decir, establecer una relación de empatía.
3. Demostrar al usuario que se está dispuesto a escucharle, manifestándole claramente nuestro interés y escuchándole para tratar de entenderle y no para oponernos.
4. Eliminar las posibles distracciones, (interrupciones, llamadas telefónicas, puertas abiertas, etc.).
5. Ser paciente. No interrumpirle y tomarnos el tiempo necesario.
6. Conducir la conversación, sin interrumpirle. Para ello, suele ser útil resumir, preguntar y parafrasear.

7. Dominar nuestras emociones. Una persona enojada siempre malinterpreta las palabras.
8. Evitar criticar y argumentar en exceso, ya que esto situaría al usuario a la defensiva, conduciéndole probablemente a que se enoje o se calle.
9. Preguntar cuanto sea necesario. Además de demostrar que le estamos escuchando, le ayudaremos a desarrollar sus puntos de vista con mayor amplitud.
10. De nuevo dejar de hablar: ésta es la primera y la última de las recomendaciones y de la que dependen todas las demás.

XIII. EL ESTILO ASERTIVO DE COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN CON LOS USUARIOS

Existen distintas formas de relación y de comunicación entre las personas. Simplificando, podríamos hablar de 3 estilos de comunicación:

- Estilo agresivo de comunicación: lo presentan aquellas personas que provocan en los demás respuestas de defensa y de ataque. A veces, ni ellos mismos tienen conciencia de estos efectos. No suelen tener en cuenta los sentimientos de los otros y presentan poca capacidad de empatizar.

Algunas personas piensan que, en una situación hostil, un estilo de comunicación agresivo consigue mantener en su sitio al contrario. Nada más lejos de la realidad, el estilo agresivo genera agresividad y el resultado final es una escena de violencia y, sobre todo, de pésima imagen para el que la contempla.

- Estilo pasivo de comunicación: lo manifiestan personas con dificultades para negarse a las peticiones de los demás, aunque éstas no estén justificadas. Suelen anteponer los deseos de los otros a los suyos propios, encontrando serias barreras a la hora de hacer una legítima defensa de sus derechos.

En ocasiones, este estilo pasivo e inseguro puede generar en el público un comportamiento agresivo en personas que piensan que, si presionan con violencia, pueden conseguir lo que desean.

- Estilo asertivo de comunicación: las personas que se comunican de forma asertiva exponen sus puntos de vista al tiempo que toman en cuenta los de los demás; se sitúan en el lugar del otro y transmiten esta capacidad empática.

Entienden que la comunicación es cosa de dos y realizan sus planteamientos desde una posición abierta y flexible. Son valoradas positivamente por los demás, incluso a pesar de que no accedan a lo que no consideran justo

Ser asertivo consiste en demostrar firmeza y seguridad, respetando al otro y teniendo en cuenta sus puntos de vista y sus planteamientos.

Se trata de decir lo que pensamos, lo que queremos que suceda, sin sentirnos mal por decirlo y sin hacer que se sienta mal el otro.

Los profesionales del Ministerio Público deben tratar de comunicarse de forma asertiva con los usuarios, ya que es la forma más eficaz de conseguir que dicha comunicación sea positiva.

Ser asertivo y comunicarse de esta forma con el público significa que:

- a. Exponer nuestros puntos de vista, al tiempo que tomamos en cuenta los de los demás;
- b. Situarnos en el lugar del otro y transmitir esta capacidad empática.
- c. Entender que la comunicación es cosa de dos y realizar nuestros planteamientos desde una posición abierta y flexible.
- d. Ser capaces de decir y de plantear lo que pensamos, opinamos y queremos.
- e. Conseguir negociar y llegar a acuerdos viables.
- f. Proteger nuestra autoestima y respetar a los demás.
- g. Tener confianza y seguridad en nosotros mismos, y ser positivos.
- h. Comportarnos de forma madura y racional.

Un profesional asertivo trata a los usuarios con respeto a sus derechos y necesidades, lo cual no quiere decir ser servil ni dominante.

Además, un profesional asertivo se trata a sí mismo también con respeto: es capaz de decir lo que quiere y lo que piensa, es capaz de dar su opinión y de negarse a algunas peticiones: el usuario no siempre tiene razón, pero hay que permitirle que se equivoque con dignidad.

Para ser asertivo en la relación con el usuario, y en general con cualquier persona, es necesario:

1. Escuchar activamente, es decir, demostrar a la otra persona que nos hemos enterado de lo que nos ha contado.
2. Decir lo que pensamos o lo que opinamos.

3. Decir lo que queremos que suceda.

Algunas técnicas asertivas que pueden resultar de utilidad en la relación con los usuarios del Ministerio Público:

A. PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN VERBAL

Algunos elementos tienen una notable influencia en la manera en que las personas perciben la forma en que nos dirigimos a ellas. Pueden mencionar:

- **Mirada:** Fundamentalmente la mayoría de las interacciones sociales dependen de ella. Actúa simultáneamente como emisor y como receptor. Las personas con mayores habilidades sociales y de comunicación miran a los ojos del usuario mientras hablan y mientras escuchan. Cuando alguien no nos mira a los ojos mientras nos está hablando, automáticamente comenzamos a pensar cosas tales como que está nervioso, le falta confianza en sí mismo, etc. Además, la mirada es una potente señal de escucha, difícilmente se siente uno escuchado si mientras habla no le miran.
- **Expresión facial:** La cara es el principal sistema de señales para expresar emociones. Es el área más importante y compleja de la conducta no verbal y la parte del cuerpo que más cerca se observa durante la interacción, además de ofrecer retroalimentación sobre los efectos que nos produce lo que está diciendo la otra persona. Las personas con mayores habilidades sociales reflejan una correlación entre su expresión facial y el mensaje que están intentando comunicar.
- **Postura corporal:** Existen diferentes posturas que reflejan distintas actitudes y sentimientos sobre nosotros mismos y sobre los demás. Obviamente dependerá de la situación concreta, pero en términos generales puede decirse que la postura más eficaz desde el punto de vista de la comunicación es la postura de acercamiento: inclinando hacia delante el cuerpo. Una postura activa y erguida, dando frente a la otra persona directamente, añade más asertividad al mensaje.
- **Gestos:** Se han hallado correlaciones positivas entre los gestos y la evaluación de las habilidades sociales. Acentuar el mensaje con gestos apropiados puede añadir énfasis, franqueza y calor al mismo. Unos movimientos desinhibidos sugieren espontaneidad y seguridad en uno mismo.
- **Movimiento de las piernas/pies:** Cuanto más lejos esté de la cara una parte del cuerpo, menos importancia se le otorga desde el punto de vista de

la comunicación. Agitar rítmicamente los pies puede interpretarse como un deseo de marcharse, de abandonar la situación. Igual ocurre cuando se cambia la posición de las piernas.

- **Automanipulaciones:** Se realizan de forma inconsciente y aumentan con la incomodidad psicológica, el nerviosismo y la ansiedad. No tienen ninguna finalidad comunicativa y producen un efecto negativo en el interlocutor.
- **Distancia-Proximidad:** En todas las culturas existen una serie de normas implícitas referidas a la distancia permitida entre dos personas que hablan. Todo lo que exceda o sea menor de esos límites, provocará actitudes negativas.
- **Contacto físico:** El contacto apropiado dependerá del contexto particular, de la edad y de la relación entre la gente implicada.
- **Apariencia personal:** Cuando una persona se viste de una manera particular sugiere y anticipa la clase de situación en la que espera encontrarse implicada. Está definiendo la situación por su apariencia, influyendo así en el comportamiento de los demás.
- **Movimientos de cabeza:** Cuando se vuelve la cabeza hacia un lado, sea por el motivo que sea, el resultado siempre es un corte en las señales visuales del usuario. Asentir con la cabeza juega un importante papel en la interacción.
- **Volumen de voz:** Por lo general un volumen bajo sugiere e indica seguridad y dominio. Los cambios en el tono y volumen de voz se utilizan para enfatizar puntos; una voz que varía poco en volumen no es muy interesante de escuchar.
- **Fluidez/Perturbaciones del habla:** Pueden causar una impresión de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad. Algunos ejemplos son: existencia de muchos silencios en el discurso, empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas, repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.
- **Claridad del habla:** Farfullar palabras, arrastrarlas al hablar, un acento excesivo, hablar a borbotones, etc., son algunos ejemplos de patrones de habla que pueden resultar desagradables para el oyente.
- **Velocidad del habla:** Un habla muy lenta puede provocar impaciencia y aburrimiento. Por el contrario, un habla muy rápida puede generar dificultades para entender el mensaje. Cambiar el ritmo, (por ejemplo, introducir una pausa), hace la conversación más interesante.

- **Retroalimentación:** El que habla necesita saber si los que le escuchan comprenden lo que dice, si están de acuerdo, si le desagradan. Existen tres tipos de retroalimentación:
 1. Retroalimentación de atención: mirando más del 50% del tiempo, distancia apropiada, postura correcta, asintiendo con la cabeza, emitiendo afirmaciones verbales.
 2. Retroalimentación refleja: consiste en proyectar el significado del contenido del que habla. Es vista como empática y reforzante.
 3. Expresando sorpresa, diversión, agrado, etc., tanto a nivel verbal como no verbal.

B. MOSTRARSE PARCIALMENTE DE ACUERDO CON LOS ARGUMENTOS DE LA OTRA PERSONA.

Esta es una técnica muy útil cuando la persona con la que hablamos está enfadada o no quiere entender. Al darle la razón en parte, (y sólo en aquello en que podamos hacerlo), la persona baja sus defensas, porque no se lo esperaba, y es el momento de intentar convencerla y razonar con ella.

"Estoy de acuerdo con usted en que los trámites son lentos. Tiene usted razón. Sin embargo, no está en nuestras manos poder adelantarlos."

"Es cierto que hay muchas personas y que tendrá que esperar un rato. No obstante, le agradecería que comprenda que hacemos todo lo posible por evitar que la espera sea muy larga."

C. LA COMUNICACIÓN CARA A CARA

La calidad de la comunicación entre el profesional y el usuario está en relación directa con los resultados positivos que se pueden obtener de ese encuentro.

Para lograr una comunicación eficaz y de calidad con el usuario es necesario:

1. Saludar, identificarse y presentarse. El usuario debe saber con quien está hablando en cada momento.
2. Siempre que sea posible, mantener la entrevista sentados.
3. Dejar hablar al usuario, preguntarle, pedirle opinión.
4. Conducir la conversación sin cortar: Para ello, se puede resumir, preguntar o parafrasear.

5. Escuchar activamente. Es decir, demostrar que se está escuchando y entendiendo al usuario.
6. Mirar a los ojos.
7. Proporcionar información de forma anticipada, sistemática y de todos los aspectos relacionados con su situación:
 - Hablar en lenguaje adaptado a las características del oyente. Evitar la terminología y el lenguaje técnico.
 - Ordenar las ideas y mensajes.
 - Utilizar mensajes cortos y simples.
 - Recordar que el exceso de información dificulta la comunicación.
 - No divagar ni dar rodeos: "Ir al grano".
 - No mezclar temas.
 - Poner ejemplos cercanos a la persona con la que se habla.
 - Hablar en positivo.
 - Repetir las ideas más importantes.
 - preguntar al usuario si nos ha entendido, si le quedan dudas, si quiere saber algo más. Es muy importante estar seguros que el usuario ha captado.
8. Mostrar interés y preocupación por los problemas y necesidades del usuario, tanto las verbalizadas como las que no se expresan verbalmente.
9. Asumir la comunicación como una actitud y como una capacidad que se puede aprender.
10. Promover la participación del usuario en la toma de decisiones. Enfatizar el carácter de diálogo y acuerdo. Preguntarle, pedirle opinión.
11. Utilizar apoyos visuales siempre que sea posible. Cualquier información, si además de oírla se ve, aumenta el potencial de comprensión y recuerdo.
12. Despedirse dejando claro en qué se queda, qué tiene que hacer el usuario la próxima vez, dónde tiene que dirigirse, con qué persona debe o puede ponerse en contacto, etc.

D. LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

El teléfono es un medio de comunicación cada vez más utilizado, ya que permite al usuario acceder a cualquier servicio de forma sencilla y rápida, con independencia de la distancia que le separe. La atención telefónica prestada desde una Oficina del Ministerio Público juega un papel de primer orden en la imagen que los usuarios se forman acerca del mismo. Por ello es de suma importancia ofrecer a través del teléfono una imagen profesional, eficaz y moderna, y con una alta calidad en el trato personal.

Atender el teléfono es una habilidad que se aprende. Poniendo en práctica algunas de las pautas que se describen a continuación y mostrando interés, los resultados pueden ser sorprendentes:

1.- ¿Cómo utilizar la voz ante el teléfono?

La voz que oye el usuario es la cara que se muestra y por tanto la imagen que se forma de la institución.

a. -Adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias:

- En la toma de contacto de la llamada debe adoptarse un tono cálido y acogedor.
- Para detectar necesidades ha de emplearse un tono que denote interés y escucha activa.
- Si estamos argumentando usaremos un tono que demuestre conocimiento del tema y seguridad.
- Si deseamos persuadir al usuario emplearemos un tono sugerente que invite a la acción.
- Cuando nos veamos obligados a poner objeciones utilizaremos un tono más bien bajo, pero sincero y convincente.
- Ante cualquier reclamación debe utilizarse un tono conciliador y tranquilizante.

b.- Variar la velocidad de elocución o habla, adaptándose en cada momento a las características de la conversación:

- Resulta fundamental hablar lentamente cuando queramos que el usuario retenga bien una determinada información.

- Se debe variar en un determinado momento la velocidad del habla para enfatizar una idea, o captar más la atención del usuario ante lo que se dice.
- Intentar adaptar la velocidad de la conversación a las características (edad, nivel cultural, etc.) del usuario.

c.- Hablando con nitidez y articulando bien las palabras:

- Una buena articulación se logra abriendo bien la boca.
- Procurar no evitar decir algunas palabras o frases al dar por hecho que el usuario debe conocerlas.
- Es recomendable hablar a unos tres centímetros de distancia del auricular.
- Estamos escuchando atentamente y con interés.
- Somos sinceros con él.

2.- ¿Cómo utilizar el lenguaje por teléfono?

El éxito de una conversación telefónica depende en gran medida de la elección de las palabras que utilicemos.

- El vocabulario ha de ser fresco y actual, pero nunca vulgar.
- Utilizar preferentemente el tiempo presente.
- El estilo adoptado debe ser en positivo.
- Usar siempre palabras del lenguaje común.

3.- Dos elementos esenciales: la sonrisa y el silencio.

La sonrisa es un elemento fundamental para lograr la personalización del contacto telefónico.

Hay que aprender a sonreír por teléfono. Cuando sonreímos la voz suena más atrayente, lo cual permite empatizar con el usuario, obteniendo mejores resultados de la conversación telefónica.

El contacto telefónico puede llegar a ser muy frío e impersonal. Por ello debemos humanizar este contacto.

Los momentos de silencio servirán para:

- Transmitir una actitud de escucha activa, indicando al usuario que estamos cerca de él, pero sin interrumpirlo.
- Obtener mayor información acerca de las ideas principales o de aquellas que resultan más importantes para el usuario.

4.- Diez reglas de oro para atender correctamente el Teléfono.

- No dejar que el teléfono suene más de tres veces. Debemos responder rápidamente si estamos disponibles; en caso contrario, pasaremos la llamada a un compañero o anotaremos el número del usuario, devolviendo la llamada a la mayor brevedad posible.
- Contestaremos siempre saludando, identificando el servicio y ofreciendo colaboración.
- Adoptaremos una postura adecuada y sonreiremos cuando la ocasión se preste.
- Nos centraremos en la llamada, cesando toda actividad y escuchando activamente.
- Tendremos a mano todos los útiles e instrumentos necesarios para resolver las llamadas.
- Hablar despacio, otorgando al usuario un trato personalizado y amable.
- Proporcionar una información concreta y breve sobre el tema.
- Mostrar seguridad, interés y capacidad resolutive.
- Si necesitamos recabar información sobre el tema, nunca debemos dejar esperando más de un minuto al usuario.
- Finalizar la llamada resumiendo la acción concreta a llevar a cabo o la información exacta requerida, con una despedida cortés y dejando que sea el usuario el que cuelgue.

E. LA COMUNICACIÓN ESCRITA

En ocasiones el Ministerio Público se comunica con los usuarios a través de una carta, de impresos, de folletos, vía web o incluso mediante carteles y pósters.

Las siguientes recomendaciones contribuyen a potenciar la efectividad de un mensaje escrito:

- Los mensajes deben ser cortos y simples
- Deben comenzar por una frase que sea impactante
- Hay que repetir la idea principal
- Utilizar mensajes positivos más que negativos
- Transmitir una sola idea por párrafo
- Poner ejemplos para clarificar las ideas
- Evitar frases complejas
- Emplear frases cortas
- No utilizar vocabulario especializado o palabras técnicas
- Procurar no utilizar palabras con más de 3 sílabas
- Evitar las abreviaturas y las siglas

Además, en el caso de carteles o pósters, si se utilizan imágenes o dibujos, éstos deben reforzar el texto. Es eficaz utilizar un eslogan.

En el caso de una carta, hay que recordar que el primer párrafo y el último son los que más se leen y los que más se recuerdan. El primer párrafo debe llamar la atención y crear la necesidad de seguir leyendo. El último debe resumir el contenido del escrito.

F. CÓMO RECIBIR UNA CRÍTICA

En ocasiones, los usuarios realizan críticas contra el servicio o contra nuestra persona. Unas veces las críticas son ciertas, otras no. ¿Cómo actuar ante ellas?

Es en estos momentos cuando la imagen del profesional, de la Institución y del Servicio que presta puede salir reforzada, o todo lo contrario; depende de la calidad de la respuesta y de las habilidades para hacerlo.

Veamos las pautas a seguir en las distintas circunstancias:

1. La crítica que realiza el usuario es cierta, pero nosotros no somos responsables del error o del problema.

Ante estas circunstancias lo primero es ser conscientes de que la irritación o la queja del usuario no se dirigen contra nuestra persona, sino contra la organización en abstracto, que se ha equivocado con él.

Si nos ponemos en su lugar, entenderemos mejor su actitud.

¿Qué Hacer?

- Escuchar activamente, dando sensación de escucha. (Es muy importante el papel de la mirada).
 - En cuanto nos enteremos del problema, resumirlo, ratificar la comprensión y pasar a las posibles soluciones (no dejar que el usuario insista y le siga dando vueltas).
 - No defenderse ni defender a la institución. No perder tiempo intentando demostrarle que nosotros no tenemos la culpa. Para el usuario lo importante es la solución o la explicación al problema que plantea.
 - Pasar a las soluciones.
 - Si el usuario no quiere aceptar la solución o explicación, utilizar la técnica del disco rayado: repetir el mensaje, sin alterarse, sin responder a los posibles ataques personales, ni a la irritación de la persona, sin cambiar de tema.
 - Despedirse y agradecer la colaboración.
 - Si está en nuestra mano, tomar medidas para que no vuelva a ocurrir.
2. La crítica que realiza el usuario es cierta y además, nosotros somos los responsables del error. ¿Cómo asumir nuestros propios errores? Por ejemplo, le hemos dado a una persona una información equivocada.

¿Qué Hacer?

- En primer lugar, escuchar activamente.
- En cuanto nos enteremos bien del problema, asumir el error.
- Intentar compensarlo de alguna forma. Negarnos a peticiones excesivas como forma de reparación.
- No responder a los ataques personales si se producen. Ponerse en el lugar del usuario y pensar en las veces que le habrá ocurrido algo parecido.
- Utilizar la técnica del disco rayado.
- Despedirse y agradecer la colaboración.

- Tomar medidas para que no vuelva a ocurrir.
3. Una tercera posibilidad ocurre cuando la crítica que realiza el usuario no es cierta.

¿Qué Hacer?

- En primer lugar, y como siempre, escuchar activamente hasta enterarnos bien del problema que plantea esa persona. No anticiparnos y no presuponer lo que va a decir (esto puede hacer que nos equivoquemos y que perdamos credibilidad ante el usuario).
- Una vez entendido y comprobado que no tiene la razón, hay que decírselo, utilizando un estilo de comunicación asertivo, es decir, con firmeza y con respeto.
- Utilizar la técnica del disco rayado.
- Emplear explicaciones breves y repetitivas.
- No salirse del tema.
- No responder a los ataques personales o a otras críticas.
- Intentar cortar rápidamente, ofreciendo alguna posible solución o alternativa.
- Despedirse y agradecer la colaboración.

G. CUANDO NO ENTENDEMOS LO QUE NOS DICE EL USUARIO

Nos referimos a situaciones en las que no llegamos a oír que lo expresa el usuario o no comprendemos su significado en su totalidad.

En ambos casos es conveniente pedir al usuario con toda naturalidad que repita sus mensajes. Para evitar que la persona se sienta torpe o incapacitada para expresarse, conviene responsabilizarnos de esta falta de comprensión.

Otra posibilidad es resumir con nuestras palabras lo que hemos entendido y plantear después nuestra duda.

En circunstancias de este tipo sirve de poco demostrar al usuario que no se está expresando correctamente, ya que nos puede conducir a un enfrentamiento, y lo único que conseguiremos es desviarnos del asunto que estamos tratando.

Una solución útil para facilitar la comunicación en estos casos es pedir que nos ponga un ejemplo práctico de una situación concreta.

Esto nos ayudará a centrarnos en aspectos reales.

El hacer preguntas referentes al problema servirá también para mostrar nuestro interés por lograr una mayor comprensión y alentará al usuario a utilizar otras palabras para expresarse.

H. CUANDO EL USUARIO NO NOS ENTIENDE

Son aquellas situaciones en las que o bien el usuario no nos oye, o no comprende el mensaje que emitimos.

En estos casos es muy importante también no ponerle en evidencia y comprobar cuál es el motivo por el que tenemos este problema.

Estas situaciones suelen vivirse de manera muy diferente, dependiendo del carácter del usuario. En el caso de usuarios tímidos, retraídos y cohibidos, vivirán estas circunstancias manifestando una conducta de huida, ocultamiento y vergüenza. Por el contrario, las personas que presentan comportamientos más agresivos, lo harán ofendiéndose y culpando a los demás de su falta de expresión. En el proceso de comunicación lo verdadero no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor. La responsabilidad de una correcta comunicación es del emisor.

¿Qué Hacer?

- Cuando el problema se debe a problemas de audición del usuario podemos repetir la misma información vocalizando más y elevando el tono de voz.
- Si no comprende, repetiremos la idea con otras palabras.
- Poner ejemplos que aclaren la idea principal.
- Simplificar el mensaje. Aclarar una idea y cuando se comprenda pasar a la siguiente.
- Evitar tecnicismos y palabras de difícil comprensión.
- Pedirle al usuario que nos manifieste lo que ha comprendido y preguntarle exactamente lo que no entiende.

I. CÓMO DECIR NO

Nuestra actitud y predisposición debe ser siempre positiva, aunque a veces es preciso decir No a algunas de las peticiones o demandas de los usuarios. El objetivo es conseguir que entienda que no es posible acceder a su solicitud, sin que afecte a la relación y la imagen del profesional o del servicio. Para hacerlo debemos tener presente:

- Escuchar activamente, personalizando la relación e identificándose para que la persona tenga un referente. Es muy importante que la persona tenga la completa seguridad de que hemos entendido su petición. De esta forma, la reacción al oír el No será más positiva. A veces los usuarios se enfadan ante las negativas y salen del centro diciendo: "Si me hubiera oído, no me habría dicho que no, pero estaba entretenido/a con otras cosas y no me escuchó".

Recordar la importancia de la mirada para transmitir sensación de escucha. Una persona a la que no miramos mientras nos cuenta su problema, no se sentirá escuchada.

- Asegurarnos con exactitud de la demanda. Puntualizar.
- Si la respuesta depende fundamentalmente de nosotros y no es posible acceder a la demanda, debemos ser claros y explicar el porqué de nuestra negativa. Si no depende de nosotros, informar, derivar o gestionar, indicándole que la respuesta no es de nuestra competencia, pero atendiéndole adecuadamente. No argumentar ni justificar en exceso, para garantizar la comprensión del mensaje.
- Escucharemos las réplicas y, si fuera posible una alternativa, acceder a ella. Si no es posible, o si no se acepta, utilizar la técnica del disco rayado: repetir el mensaje hasta que se entienda y acepte. No responder a los posibles ataques personales, ni a las posibles críticas. Recordar que tenemos derecho a no contestar a todo. Sólo repetir la negativa y las posibles alternativas.
- Estar preparados para su reacción emocional, mostrando comprensión ante ella. Dejarle hablar, no intentar que se calle, pues esto genera agresividad. Escucharle en todo momento demostrando una escucha activa.
- Intentar buscar alternativas, sobre todo dando información adecuada, sin crear falsas expectativas que favorezcan conflictos posteriores.
- Si nos comprometemos en alguna cuestión concreta ("Ahora es imposible pero dentro de un mes..."), ser cumplidores de nuestro ofrecimiento. No generar falsas expectativas, que no podamos cumplir.

Debemos intentar que el usuario al que se ha dado una negativa, perciba que existen razones o normas para ello, que somos imparciales y, sobre todo, que se le ha tratado de modo correcto y con el respeto que merece.

J. QUÉ HACER EN UNA SITUACIÓN DE AGRESIVIDAD

Una persona en una situación de agresividad necesita ser tratada de forma asertiva, para que su enfado empiece a disminuir y se pueda mantener con ella una conversación normal.

En estas circunstancias es necesario demostrar seguridad y firmeza, pero nunca intentar ponerse a la altura de la persona agresiva. La agresividad genera más agresividad. La calidad en la atención al público exige que, en ninguna circunstancia, debamos intentar frenar la agresividad con una actitud violenta o retadora. Primero, porque se ofrece una imagen de mal servicio y de poca profesionalidad y segundo, porque no sirve de mucho; es más, en muchos casos se produce más violencia.

Las pautas de actuación que se proponen seguir en estos casos hacen que la agresividad disminuya rápidamente.

¿Qué Hacer?

- Demostrar a la persona que entendemos su enfado.
- Escuchar activamente: mantener la mirada, asentir, resumir y repetir su queja o problema.
- Esperar a que disminuya la irritación. No hablar hasta que la persona empiece a tranquilizarse. Seguir preguntando, conseguir que siga hablando. De esta forma, la temperatura del enfado empezará a bajar rápidamente.
- Hasta que no tengamos suficiente información, no creer que sabemos cuál es el problema y la solución.
- En cuanto disminuya algo la irritación, invitar a la persona a seguir hablando en una zona privada.
- Cuando empiece a calmarse, si es posible, pedirle que se siente y sentarse con ella.
- Mantener un tono de voz calmada, e incluso, ante los gritos o tonos elevados, bajar la voz.

- Mantener una posición corporal firme, sin que resulte amenazadora o prepotente, ni tampoco insegura o sumisa. Insistimos en que mantener la mirada es una señal muy potente de seguridad y de firmeza.
- Una vez que la persona se ha calmado y se han ofrecido posibles alternativas o soluciones, antes de despedirse, expresar nuestros sentimientos en relación con lo sucedido. Pedirle que en otra ocasión no se manifieste de esa forma ya que no es necesario comportarse así para ser atendido con interés y respeto.

XIV. PROCEDIMIENTOS

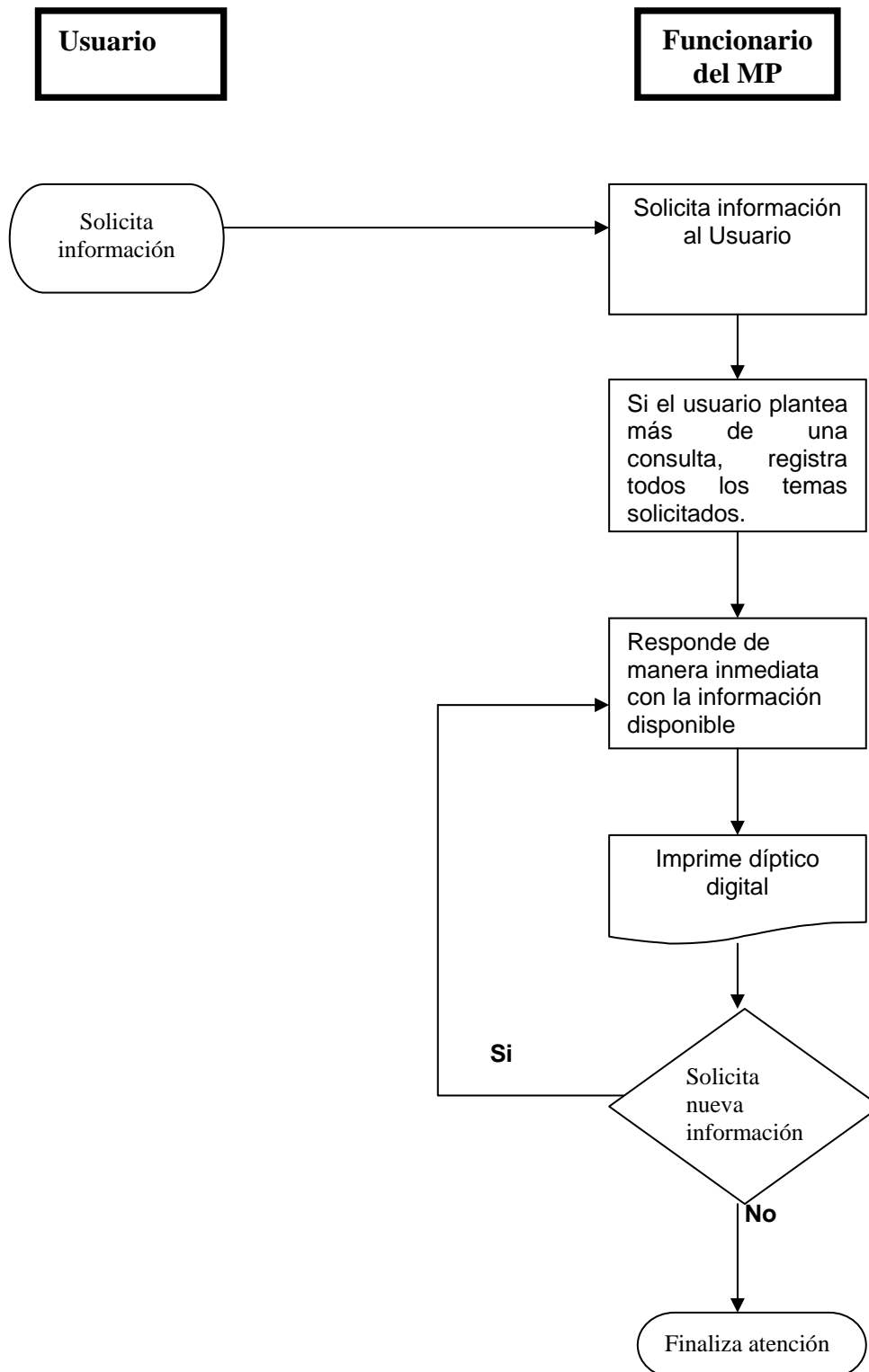
1. Atención de consultas

Atención presencial Cuadro de descripción del procedimiento

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
Etapa de Inicio	1. Solicita información en oficina de atención presencial	Usuario
Etapa de registro y respuesta al usuario	2. Solicita información al Usuario como: nombre, dirección, teléfono, correo. 3. Si el usuario plantea más de una consulta, registra todos los temas solicitados. 4. Responde de manera inmediata con la información disponible 5. Imprime díptico digital 6. Si la información no se encuentra disponible, realiza la consulta correspondiente.	Funcionario de Atención al Usuario
Etapa de salida	7. Recibe información y material	Usuario

Flujograma

Atención de Consulta



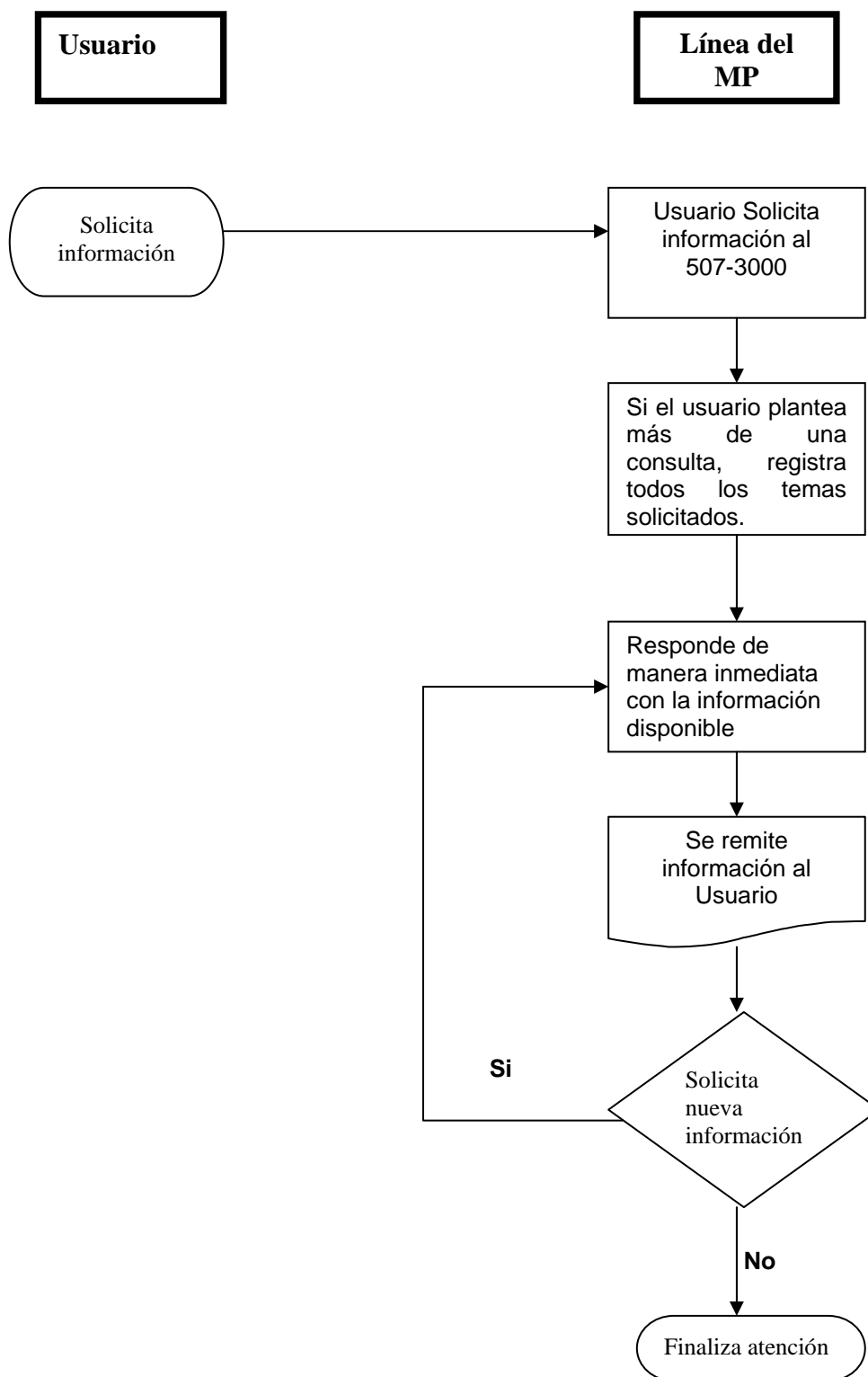
2. Atención Telefónica

Cuadro de Descripción del Procedimiento

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
Etapa de Inicio	1. Solicita información llamando al 507-3000	Usuario
Etapa de registro y respuesta al usuario	2. Solicita información al Usuario como: nombre, dirección, teléfono, correo. 3. Si el usuario plantea más de una consulta, registra todos los temas solicitados. 4. Responde de manera inmediata con la información disponible. 5. Si la información no se encuentra disponible, escala la consulta a contraparte del tema respectivo de acuerdo a procedimiento establecido para cada caso.	Funcionario de Atención al Usuario
Etapa de salida	6. Recibe información	Usuario

Flujograma

Atención Telefónica



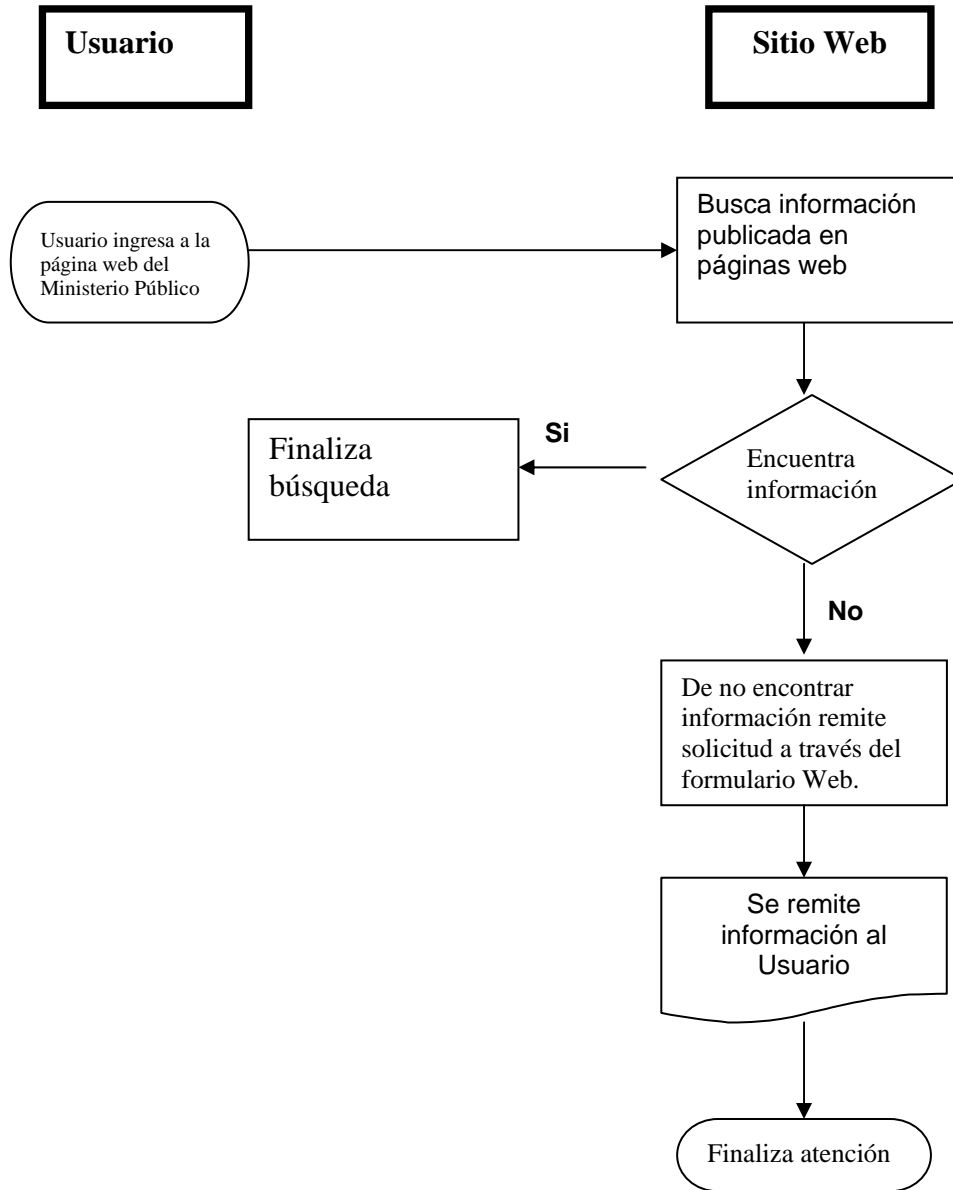
3. Atención Consultas Web

Cuadro de descripción del procedimiento

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
Etapa de inicio	<ol style="list-style-type: none">1. Usuario ingresa a la página web del Ministerio Público y obtiene la información requerida.2. Busca respuesta publicada en páginas web3. Si usuario no encuentra la información que busca, presiona el menú servicios y formularios en la página web de la institución4. Solicita información ingresando a http://www.ministeriopublico.gob.pa/Formularios.aspx	Usuario
Etapa de Derivación	<ol style="list-style-type: none">5. Funcionario de Atención al usuario de no disponer de la información requerida deriva consulta los Despacho Judiciales y Administrativos correspondientes.6. Responde consulta al funcionario de atención al usuario.	Despachos Judiciales y Administrativos Apoyo
Etapa de Respuesta	<ol style="list-style-type: none">7. Responde al usuario vía correo electrónico	Atención al usuario
Etapa de Cierre	<ol style="list-style-type: none">8. Recibe respuesta9. Si no queda conforme puede generar una nueva consulta volviendo a ingresar a la página web http://www.ministeriopublico.gob.pa/Formularios.aspx	Usuario

Flujograma

Atención de Consulta Web



4. Atención de Sugerencias

Cuadro de descripción del procedimiento

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
Etapa de Inicio	Presenta sugerencia referida al Ministerio Público a través del Buzón de Sugerencia y Vía Web.	Usuario
Etapa de registro y respuesta al usuario	Usuario ingresa sus datos e introduce sugerencia.	
Etapa de respuesta o Derivación	Responde al usuario y deriva a departamento correspondiente.	Dirección de Recursos Humanos
Etapa de Cierre	Se le informa al Usuario	

Atención de Sugerencia

