



PERÚ

Ministerio  
de la Producción



Centro de Desarrollo Empresarial

Protocolo de Atención al Usuario del CDE

2017



# Protocolo de Atención al Usuario del CDE

## I. PRESENTACIÓN

---

El Protocolo de Atención al Usuario que se presenta en este documento se elaboraron en el contexto del proyecto “Centro de Desarrollo Empresarial”, diseñado e implementado por la Dirección General de Innovación Tecnología, Digitalización y Formalización (DGITDF) del Ministerio de la Producción (Produce).

El proyecto Centros de Desarrollo Empresarial tiene el objetivo de promover la innovación, el crecimiento, la productividad y la rentabilidad de la Mipyme, de manera que se permita su escalamiento y sostenibilidad, a través de la facilitación del proceso de constitución empresarial y formalización, así como del fortalecimiento de capacidades de empresarios y emprendedores a través de asesorías especializadas y capacitaciones.

En este sentido, este proyecto forma parte de la actual política de gobierno que busca contribuir a la formalización y digitalización de las Mipyme, así como fortalecer sus capacidades en gestión empresarial y productividad.

La ejecución del proyecto se da a través de la implementación de espacios físicos de atención al ciudadano llamados “CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL” (CDE), donde se brindan servicios de constitución empresarial a través de una ventanilla única y/o asesoramiento personalizado en formalización empresarial, tributación y gestión empresarial.

Asimismo, los CDE ofrecen servicios de fortalecimiento de capacidades para mejorar las habilidades de gestión empresarial mediante el desarrollo de talleres presenciales de capacitación impartidos por Produce.

En atención al Decreto Legislativo 1332 el Ministerio de la Producción autorizará a instituciones públicas y/o privadas, así como a los notarios, a operar como CDE.

Mediante Resolución Ministerial (RM) 091-2017-PRODUCE se establece las condiciones para la implementación y operatividad de los CDE, calificados y autorizados por el Ministerio de la Producción.

Adicionalmente, dicha RM indica que los CDE operan de acuerdo al Manual Operativo y al Protocolo de Atención, aprobados mediante Resolución Directoral de la Dirección General de Innovación, Tecnología Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción.

Actualmente, se cuenta con siete CDE operando en las principales ciudades del país y tiene una proyección para un futuro próximo de llegar a implementar 100 establecimientos a nivel nacional.





A raíz del aprendizaje adquirido en la operación y en función de la futura oferta de CDE y en función a lo indicado por la RM 091-2017-PRODUCE, se ve la necesidad de desarrollar el presente protocolo de atención, que formarán parte del material de capacitación de los asesores de atención al usuario.

A fin de seguir con los estándares de atención al ciudadano estipuladas por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), se han tomado en consideración las estipulaciones presentes la edición 2015 del "Manual para la mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración Pública" publicado por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM. Asimismo, se adopta su protocolo de atención.

Es importante aclarar que los protocolos son propios de la disposición y actitud de servicio, pero que están enmarcados dentro de los manuales operativos y de la normatividad correspondiente a los CDE. La implementación seguimiento y ajustes correspondientes a este protocolo es responsabilidad del área la Dirección de Digitalización y Formalización de la DGITDF.





## ÍNDICE

---

I. Presentación	2
II. Alcance	5
III. Objetivos	5
IV. Lineamientos generales	6
1. El usuario	6
2. Escucha activa	7
3. La comunicación con el usuario	8
4. Competencias genéricas para a atención al usuario	10
Anexo 1: Protocolo de atención	13
Anexo 2: Bibliografía y Glosario	19





## II. ALCANCE

---

El presente documento está dirigido a los asesores de atención al usuario de los Centros de Desarrollo empresarial (CDE) del Ministerio de la Producción (Produce), los que funcionarán a nivel nacional en sedes independientes a cargo de instituciones públicas, privadas y notaría, quienes serán responsables de su operación.

Su finalidad es dar a conocer los lineamientos y procedimientos que se deben tener en cuenta durante la atención a los usuarios en todos los CDE, ya que con la aplicación de este Protocolo de Servicio en Atención al Usuario se logrará fortalecer la imagen corporativa de los CDE, se generará un estándar de atención, así como la optimización del servicio integral, lo cual garantizará la confianza de los usuarios del CDE, así como el compromiso y sentido de pertenencia de los asesores de servicio.

De igual manera, y basándonos en el protocolo de atención al usuario, busca tener una participación activa y una mejora continua en el manejo de situaciones que se presenten en el día a día por los distintos medios de contacto, a través de los cuales se dará solución a cada uno de los requerimientos generados.

## III. OBJETIVOS

---

- Implementar el Protocolo de Atención al Usuario para definir los parámetros relacionados con nuestras comunicaciones internas o externas y sus correspondientes canales para garantizar una adecuada y oportuna respuesta.
- Proporcionar los estándares de comunicación que le permitan a cada uno de los asesores conocer el comportamiento que se espera de ellos en sus procesos de contacto con los usuarios de los CDE.
- Orientar a nuestros asesores hacia la proyección de una imagen personal en todo momento, segura, eficiente y eficaz, mejorando cada día en el esfuerzo por satisfacer de manera amable y oportuna los requerimientos que solicitan los usuarios de los CDE.





## IV. LINEAMIENTOS GENERALES

---

### 1. El Usuario

El usuario(a) de los CDE es el ciudadano(a) que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por un CDE.

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:<sup>1</sup>

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación

La atención al(la) usuario(a) y la excelencia en el servicio constituyen una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de una institución que brinda servicios al público.

#### ¿Cómo percibe el usuario nuestra atención?

Atención y servicio no son lo mismo, el(la) usuario(a) se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos. Se debe tener en cuenta los cinco elementos básicos que el(la) usuario(a) valora para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

Los elementos básicos a tener en cuenta son<sup>2</sup>:

- **Elementos tangibles:** Como las instalaciones y los equipos de la empresa, la presentación del personal, los materiales de comunicación y la exhibición de los servicios.
- **Cumplimiento:** Implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que el(la) asesor(a) ofrece en palabras lo cumpla con la entrega del servicio.
- **Disposición:** Es ayudar a los(as) usuarios(as) a escoger el servicio, proporcionándoles una orientación para que se sienta satisfechos(as).
- **Cualidades del personal:** Los(as) asesores(as) deben demostrar que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza.

---

<sup>1</sup> FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito, pp. 12

<sup>2</sup> ib, pp. 12-13





- **Empatía:** Los(as) asesores(as) deben conocer al(la) usuario(a), entender sus necesidades y mantener con él(ella) una comunicación positiva y permanente.

## 2. Escucha activa

La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Es un elemento indispensable en la comunicación eficaz y se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente con palabras, sino también los sentimientos o ideas subyacen a lo que se está diciendo.

La escucha activa requiere, además la habilidad de escuchar, la observación y la interacción:

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente.</li> <li>• Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará.</li> <li>• Evite distracciones y utilice los ojos y oídos para concentrar su atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca se debe interrumpir a un(a) usuario(a) mientras habla.</li> <li>• Espere hasta que haya terminado para hablar y/o ayudarlo.</li> <li>• Recuerde que cuando el(la) usuario(a) está hablando, también está "comprando" su servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando usted hace preguntas bien pensadas, asegura al(la) usuario(a) con quien habla que usted es capaz de analizar y manejar la tarea asignada.</li> </ul>

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

**Importante:** Escuchar y brindar lo que el(la) usuario(a) necesita genera satisfacción, lo que se traduce en una buena reputación.

### Ventajas de la escucha activa<sup>3</sup>

- Crea un **clima de confianza** y cercanía que facilita la comprensión mutua.
- Se puede comunicar aceptación e incrementar la **motivación** del usuario.
- Se reduce la **tensión**, las diferencias de criterios.
- Se **aprende** del otro.
- Se facilita la **reducción de conflictos**.
- Ayuda a tomar **mejores decisiones y con mayor seguridad**.

<sup>3</sup> Comunicación en Cambio, *Habilidades Comunicativas III: la escucha activa*. Consulta: 23 de febrero de 2017. [http://comunicacionencambio.com/escucha\\_activa/](http://comunicacionencambio.com/escucha_activa/)



- Se aprende a **trabajar mejor**.
- Se gana **tiempo para pensar**.
- Se estimula la **cooperación** del usuario.

#### Recomendaciones para mejorar la escucha activa<sup>4</sup>

- **No interrumpir** cuando el usuario está hablando ni **valorar o enjuiciar** las palabras del otro de inmediato.
- Comprender que no somos los únicos que hablamos, esto se traduce en **dejar hablar a los demás** sin anticiparnos a lo que nos van a decir.
- **Consideración y amabilidad** hacia las personas con quienes uno habla, esta consideración podemos demostrarla con hechos como: valorar lo que dicen, prestarles atención etc.
- Voluntad de hacer que la escucha sea **parte activa del proceso de comunicación**, ser conscientes de que debemos escuchar y mostrar a la otra persona que queremos escucharla, con mensajes no verbales como asentimientos de cabeza, mirada centrada en la persona que habla.
- Aprender a **escuchar entre "líneas"**, en algunos mensajes que escuchamos es igual de importante lo que dicen que lo que no dicen, debemos estar atentos a ver lo que se dice entre líneas en una conversación.
- **No adoptar una actitud hostil ni emocional** mientras se escucha, esto impedirá que la persona se sienta escuchada, porque puede hacerle sentir incómoda.
- Aprender a **evitar las distracciones**, si sabemos que es demasiado tarde y nos tenemos que marchar, sin embargo, deseamos escuchar lo que nos dicen, debemos evitar mirar el reloj constantemente, pues al final estaremos más atentos del reloj que de la otra persona.
- Especialmente, cuando el otro tiene un problema, hay que **escucharle con mayor interés**. Es el momento de aplicar la escucha activa, pues la otra persona necesita ser escuchada y comprendida.

### 3. La comunicación con el usuario

La comunicación es uno de los aspectos más importantes en la atención al usuario(a), esta se puede dar de forma verbal y no verbal.

---

<sup>4</sup> Ib







### Comunicación verbal<sup>5</sup>

La comunicación verbal se caracteriza por el uso de palabras en forma hablada o escrita para transmitir un mensaje. En el caso de la comunicación verbal vía oral se deben cuidar ciertos aspectos en cuanto al tono de voz:

Chillona	Denota descortesía
Quebradiza	Denota tristeza o inseguridad
Serena	Denota seguridad y comprensión
Fuerte	Denota autoridad

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

- **El volumen o intensidad de la voz:** Al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta.
- **El acento:** Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- **El tono y la entonación:** No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- **El uso del lenguaje:** No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el(la) usuario(a). Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel.
- **Saber escuchar:** Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el(la) usuario(a). y el (la) asesor(a).

### Comunicación no verbal<sup>6</sup>

Este tipo de comunicación llamado “lenguaje corporal”, se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación se da partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos. Por lo que se sugiere tener conciencia y cuidado sobre los siguientes gestos:

- **Expresión facial:** Para el(la) asesor(a) es conveniente conservar la sonrisa, pues demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.
- **Contacto ocular:** La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el(al) usuario(a).

<sup>5</sup> FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito, pp. 14-13

<sup>6</sup> FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito, pp. 15-16



- **Gestos y movimientos con el cuerpo:** De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro.

Aspecto positivo	Aspecto negativo
Las manos abiertas indican aceptación	Las manos cerradas indican rechazo o nerviosismo
	Los brazos cruzados pueden indicar superioridad, indiferencia
	Si se mueve mucho, actitud de nerviosismo

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

- **Postura corporal:** Refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los(as) demás.

Aspecto positivo	Aspecto negativo
Estar de pie cuando se recibe a una persona indica buena disposición	Estar de perfil o de espaldas indica rechazo

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

#### 4. Competencias genéricas para la atención al usuario

La persona que ocupa el cargo de asesor(a) de atención al usuario debe **orientar, asesorar, apoyar a la ciudadanía** en los servicios y procedimientos requeridos (atención directa) y brindados por los CDE, cumpliendo con los estándares, lineamientos y protocolos señalados en el presente documento para asegurar un estándar de calidad en la atención de los servicios.

Así pues, existe una serie de **competencias genéricas y específicas** que la entidad debe evaluar a la hora de seleccionar al personal que atiende a los usuarios y que los asesores deben poseer. Dichas competencias son recogidas del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública de la SGP.

- **Competencias Genéricas<sup>7</sup>**
  - **Orientación al Servicio.** Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados al servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin

<sup>7</sup> PCM-SGP: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública 2015 pp56





mostrarse a la defensiva. Hace seguimiento al servicio brindado, indaga si el usuario está satisfecho con el servicio y si se han cubierto sus expectativas.

- **Responsabilidad.** Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, realiza sus actividades con perseverancia y dedicación. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
  - **Comunicación efectiva.** Interactúa y coordina oportunamente con información relevante o necesaria, con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario; hace preguntas para asegurarse de haberse dado a entender. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
  - **Trabajo en Equipo.** Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros aunque no coincidan las suyas, con el propósito de favorecer los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, los avances o retrasos en las tareas con el fin de prever acciones oportunas.
  - **Iniciativa - Pro actividad.** Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos; busca apoyo o hasta implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas, proyectos o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a sus usuarios. Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.
  - **Comportamiento Ético.** Es reservado con la información confidencial que maneja respecto de sus usuarios, su órgano o unidad. Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere apegarse a las normas y procedimientos o consultarlo con instancias superiores. Asume sus errores y demoras, comunicándolos oportunamente a su jefe y buscando soluciones adecuadas para corregirlos.
- **Competencias Específicas por la naturaleza de la función<sup>8</sup>**
    - **Disposición para aprender.** Formula preguntas sobre los procesos, funciones, y objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas. Solicita o recibe apreciaciones y sugerencias con apertura y disposición, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior. Solicita o participa con interés en las capacitaciones relativas a su



<sup>8</sup> PCM-SGP: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública 2015 pp57



trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su quehacer.

- **Relaciones interpersonales y manejo de conflictos.** Mantiene una postura de tranquilidad y conciliación en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles, de presión o de confrontación. Es empático, paciente y tolerante en su relación con los demás, transmite una actitud positiva y optimista. Frente a algún problema o malentendido, conversa directamente con la persona involucrada o usuario de manera oportuna y respetuosa.
- **Adaptación al cambio.** Tolera con efectividad la variabilidad que puede darse en su carga de trabajo sin alterarse o disminuir su rendimiento. Desarrolla su trabajo con flexibilidad adaptándose a la situación particular en la que se encuentre, sin dejar de considerar las normas o procedimientos establecidos. Se adapta con apertura y rapidez a los cambios, demandas o condiciones laborales nuevas o imprevistas relacionadas con su función.
- **Planificación y organización.** Programa sus actividades priorizando las tareas más importantes, optimizando el tiempo disponible o esperado. Verifica el progreso de sus procesos de trabajo y tareas a medida que éstos se van dando. Organiza su trabajo aun cuando hay imprevistos, logrando su culminación oportuna.
- **Gestión intercultural:** Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permite a una persona comunicarse e interactuar, apropiadamente, con personas de diferentes culturas, así como entender sus cosmovisiones





## ANEXO 1

# PROTOCOLO DE ATENCIÓN<sup>9</sup>

### I. OBJETIVO

Estandarizar la atención que se brinda a los ciudadanos cuidando que se cumpla las políticas de calidad establecidas en las diversas entidades públicas.

### II. ETIQUETA DE CONDUCTA E IMAGEN INSTITUCIONAL

#### a) Recomendaciones generales

- Mantener siempre un trato respetuoso y cordial para los compañeros de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.
- En todo momento, llevar el uniforme limpio, debidamente arreglado, planchado mostrando el pin de identificación.
- Al comunicarse entre el personal se debe en cuenta:
  - Acercarse a la persona para comunicarse directamente o a través de la línea telefónica
  - Mantener un trato amical y respetuoso.
  - No está permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.
- Evitar mantener las manos en los bolsillos y tocarse con frecuencia el rostro o cabello.
- Mantener una postura erguida. No está permitido apoyarse en la pared de la entrada, en las columnas o pasillos.
- Ser disciplinado, esto no significa estar serio, sino por el contrario ser y estar alegre y asequible.
- Ceder el paso, en especial a las mujeres, ancianos y discapacitados.
- Mantener siempre los cabellos ordenados, peinados y sujetos, evitando tener cabellos en la cara. Los ganchos o accesorios que sean colocados en el cabello deben ser, de preferencia, en color negro o azul marino.
- No está permitido comer en el área de trabajo.
- Sólo está permitido consumir alimentos (no bebidas alcohólicas) en el área de comedor.
- Asearse manos y rostro, después de las horas de refrigerio, antes de retornar al módulo de atención.
- No está permitido el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el módulo de atención.
- Mantener el módulo de atención limpio y ordenado.

#### b) Recomendaciones para el saludo

- Mantener contacto visual en todo momento.
- Mantener una postura firme, pero relajada.

<sup>9</sup> SGP – PCM: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública – Anexo 2 2015 pp101-110





- Mantener un rostro sonriente o de invitación. Un rostro amable calma a la persona nerviosa, ayuda a esperar al que tiene prisa y suaviza a alguien que viene a quejarse.
- Tener cuidado que las manos estén siempre limpias y no sudorosas
- El personal de atención debe seguir los siguientes pasos para saludar al ciudadano:
  1. Cuando el ciudadano se acerque al módulo de atención:
    - Si se sienta inmediatamente, proceda a iniciar la conversación.
    - Si espera ser invitado a sentarse, invítelo a sentarse en la silla del módulo y después inicie una conversación.
    - Si extiende su mano para un saludo más formal, extender la mano recíprocamente, después iniciar conversación.
  2. Si espera que se le salude extendiendo la mano, inicie el saludo extendiendo la mano y después inicie una conversación.
  3. Iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo “Bueno Días”, “Buenas Tardes”, “Buenas Noches”; e inmediatamente después dar la bienvenida “Bienvenido (a)”.
  4. Identificarse inmediatamente con su primer nombre, esperar a que el ciudadano de su nombre y optar por un trato de usted. Evitar en lo posible los títulos formales de presentación: señor, señora, señorita, joven, etc.
  5. Invitar al ciudadano que exprese la razón de su visita con las siguientes opciones de preguntas. Ejemplo:
    - ¿De qué manera puedo ayudarlo? / ¿De qué manera puedo servirlo?
    - ¿En qué el puedo ayudar? / ¿En qué le puedo servir?
  6. No está permitido saludar de la siguiente manera:
    - ¿Para qué soy bueno/buena?
    - ¿A qué ha venido usted?
    - ¿Qué desea?
    - ¿Qué quiere hacer?
    - ¿Qué pasa señor/señora?
    - Hola



#### c) Recomendaciones durante el servicio

- Tener muy en cuenta que la amabilidad, discreción, y sobre todo la educación.
- No entablar conversaciones muy casuales, o íntimas, que afecten la productividad de la gestión que se necesita realizar y que prolonguen el tiempo de atención.
- Promover un diálogo amigable que haga sentir al ciudadano bienvenido y cómodo para realizar la gestión.
- El asesor de servicio debe seguir los siguientes pasos para conducir la conversación con el ciudadano:
  1. Dejar en todo momento que la persona se exprese y se sienta a gusto. No interrumpir la conversación del ciudadano. Prestar atención y dejar que el ciudadano termine de expresar sus necesidades, preguntas, quejas, inquietudes, entre otros. Y atender la documentación que el ciudadano traiga si es necesario.
  2. Tener cuidado con el lenguaje corporal, minimizar los gestos faciales y corporales.
  3. Mantener contacto visual siempre que corresponda.
  4. Evitar en todo momento hacer consultas a otro asesor de servicio en caso esté atendiendo a un ciudadano, a no ser que sea el Supervisor o Coordinador. Si es



PERÚ

Ministerio  
de la Producción

Dirección General de Innovación, Tecnología,  
Digitalización y Formalización

- necesario una consulta a otro asesor, ésta se debe hacer vía telefónica, sin retirarse del módulo, a no ser que sea extremadamente necesario.
5. Ser puntual en sus respuestas, evitando ser cortante.
  6. Evitar contestar con preguntas.
  7. Comunicarse en un lenguaje claro y simple, evitando usar un lenguaje técnico.
  8. Ordenar bien la información y el material a ofrecer.
  9. Conseguir en la medida de lo posible, que el ciudadano asimile mientras escucha la información brindada.
  10. Realizar las pausas adecuadas para dar posibilidad de que la persona intervenga.
  11. Si cuando estamos atendiendo a un ciudadano suena el teléfono, pediremos disculpas a la visita, descolgaremos y nos presentaremos, atenderemos la llamada de acuerdo al protocolo de atención telefónica. No interrumpa la conversación para atender llamadas por el celular o teléfono fijo de índole personal.
  12. En caso de no tener una solución inmediata, se deriva o se busca apoyo, pero siempre tener la premisa que toda demanda debe ser respondida

El asesor de servicio debe evitar retirarse de su módulo durante la atención al ciudadano, siempre debe estar su atención y su esfuerzo enfocado en el ciudadano(a). Si tuviera que retirarse para poder proseguir con el trámite a realizar, proceder a notificarlo al ciudadano, por ejemplo, "necesito sacar una fotocopia de su documento para proseguir con la gestión del trámite. Por favor, deme un momento, con su permiso".

Solo se puede ausentar del módulo entre atención de ciudadanos; es decir, se finaliza con la gestión de un ciudadano(a), se espera a que se retire del módulo, y se pone en pausa el sistema de administrador de colas.

¡Nunca ausentarse del módulo durante la atención al ciudadano!

#### d) Recomendaciones para la despedida

Al terminar la gestión con el (la) ciudadano(a), despedir al mismo con una sonrisa cálida, recordándole que su presencia ha sido importante para nosotros y esperando que haya sido de su agrado.

1. Cuidar la entonación, la expresión, y mirar a los ojos.
2. Identificarlo por su nombre, ofreciéndonos para posteriores requerimientos.
3. Ser muy cortés cuando la visita no ha sido eficaz, pidiendo disculpas o enfatizando algún punto de la respuesta (por ejemplo, donde lo derivamos).
4. Transmitir siempre la sensación de que hemos hecho todo lo que está en nuestras manos.
5. Despedirse diciendo que se está muy agradecido y si existe algún material promocional, entregarlo. El Asesor de Servicio debe entregar el formulario de *Encuesta de Servicio al Ciudadano* (por ejemplo: F001- GCA) indicándole al ciudadano dónde están los buzones. Por ejemplo, debe decir lo siguiente: *"Muchas gracias a usted, lo invitamos a participar de la Encuesta de Servicio al Ciudadano, creada con el propósito de dar un mejor servicio al ciudadano. Una vez evaluado el servicio, favor depositar la encuesta en el buzón de calidad, ubicado en ..."*





6. El Anfitrión(a) tiene la responsabilidad de despedir siempre a todos los ciudadanos que se retiran del local, de la siguiente manera:
  - Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con el reconocimiento de tiempo (mañana, tarde o noche): *Buenos días, Buenas tardes o Buenas noches.*
  - Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con: *Muchas Gracias por su visita, que tenga Ud. un buen día.*

### III. ATENCIÓN DE RECLAMOS

#### a) Acogida de reclamo

- Ser empático: Es decir, ponerse en el lugar del usuario-cliente para lograr empatía y saber cómo éste se siente en ese momento (aunque no estemos de acuerdo). Muestre que tiene interés en su caso y que no es una molestia.
- Manténgase abierto: No enganche con el ciudadano "malhumorado y/o alterado", debe tener PACIENCIA, recuerde que un ciudadano alterado muchas veces no logra expresar con claridad su problema, se confunde o no usa las palabras adecuadas.
- No lo interrumpa antes de que termine de explicarle su problema con exactitud; escuche y pregunte todo lo necesario para comprender e identificar el nudo del problema.
- Aunque la persona grite, incluso que se exceda en las palabras, no trate de calmarlo con frases como: "no grite" o "cálmese por favor". Deje que se exprese y piense que no es contra usted su enojo, sino contra la institución.
- Errores frecuentes en esta etapa
  - Pedirle al ciudadano que se calme
  - Buscar excusas, intentando explicar por qué ocurrió dicha situación
  - Discutir sobre quien tiene la razón
  - Alterarse, subir la voz, hacer otras cosas mientras el ciudadano manifiesta su molestia

#### b) Determinar la necesidad – escucha activa

- Establecer en forma clara el "conflicto"; ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo? Especificar cada uno de los aspectos de la situación para poder brindar una solución adecuada, a través de preguntas cerradas.
- Demostrar interés: anote los puntos relevantes y recapitule sobre lo dicho a partir de sus notas. Es necesario que el cliente se sienta escuchado, de esa forma sentirá que su situación está "en buenas manos". Utilice frases como: *"Entiendo su problema" o "Comprendo que es importante o urgente para usted..."*

#### c) Búsqueda de solución

- Asumir el problema planteado por el ciudadano como propio.
- En caso de ser necesario, pedir disculpas. Aceptar errores no quita autoridad, sino que ofrece confianza y responsabilidad en la tarea. Aunque no haya sido su error, usted se está







disculpando a nombre de la institución y no en forma personal, por lo tanto, tampoco responsabilice a terceros.

- Tratar de buscar una solución de común acuerdo, ofrecer al ciudadano(a) servirle en todo lo que esté al alcance, aun así la solución de su problema no refiera directamente a su ámbito.
- Ser preciso, las respuestas evasivas, poco claras, dilatan el problema y no ayudan a mejorar el estado de ánimo del (de la) ciudadano(a).
- Cumplir lo prometido. Cuando se establece un acuerdo, y se ofrece una respuesta o plazos, es necesario cumplir lo prometido, a fin de prevenir la generación de un problema mayor.
- En caso no sea posible solución alguna, poner a disposición el Libro de Reclamaciones y orientar al ciudadano para que registre su reclamación.

#### d) Percepción que puede tener el ciudadano

- Sus expectativas no se satisfacen mediante el servicio que recibe.
- Se encuentra disgustado con otro Asesor de Servicio que le atendió mal y asume que usted lo va a atender de la misma forma.
- Está cansado o agobiado por su situación y siente que nadie lo ayuda.
- Se siente víctima de las circunstancias generales, "siempre me atienden así...".
- Siente que si no reacciona en forma brusca, no lo van a atender.
- Siempre recibe promesas que no se cumplen.
- Se le trata con indiferencia y falta de cortesía (actitudes de desagrado y/o prejuicios).
- Primero se le dice una cosa y luego otra.
- No es escuchado.
- Se le dio una respuesta rápida, pero deficiente.
- Se le avergüenza por sus reclamos o por algo que ha hecho en forma incorrecta.
- Se le agredió y se discute con él.
- No se tiene experiencia en manejar el tipo de situación que presenta, de forma rápida y precisa.



#### IV. ATENCIÓN TELEFÓNICA

##### a) Al contestar una llamada

- Responder rápidamente. Contestar el teléfono antes del tercer "timbrado".
- Evitar continuar alguna conversación cuando se está próximo a contestar el teléfono.
- Contestar e iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo "Buenos días", "Buenas tardes", "Buenas noches"; e inmediatamente después, dar la bienvenida.
- Identificarse inmediatamente con su primer nombre: ...Susana le saluda, ¿En qué le puedo ayudar? Al saludar, ser espontáneo, hablar con voz clara y pausada.
- Una vez que el ciudadano expresa su necesidad, solicitar el nombre.
- En caso la llamada deba ser transferida al módulo de una entidad, indicar al ciudadano: "Sr. Sra. Srta. su llamada será transferida al asesor de servicio que le brindará la información requerida.



**b) En caso sea necesario dejar a un ciudadano en espera**

- Informar a el(la) ciudadano(a) el motivo por el cual va a ponerlo en espera.
- No disponer del tiempo del ciudadano, permitir que él decida si desea esperar o prefiere llamar más tarde.
- No dejar en espera a un ciudadano por más de 30 segundos. De ser necesario, retomar el llamado informando al ciudadano la causa de la espera.
- Al retomar el llamado, comenzar siempre con el nombre del ciudadano.

**c) Al transferir una llamada**

- Transferir solo aquellas llamadas que no pueda atender.
- Asegurarse de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
- Antes de transferir el llamado, informar a el(la) ciudadano(a) la razón por la que lo va a transferir.
- A su vez, al transferir la llamada, esperar a que el compañero la atienda. Informar el nombre del ciudadano y el motivo de la llamada.
- Al recibir una llamada transferida, en primera instancia, presentarse, llamar al ciudadano por su nombre y verificar, con una breve reseña, la información que ha recibido.

**d) Transmitir mensajes**

- Si es necesario tomar un mensaje, escribir el nombre del ciudadano que llamó y el teléfono al cual debe responder y, en lo posible, el horario en el cual debe realizar el llamado.
- Describir, en forma clara, el mensaje.
- Repetir lo que escribió para verificar si comprendió correctamente.

**e) Al terminar una llamada**

- Agradecer al ciudadano su llamada: "Gracias por llamar a..., que tenga un buen día."
- En caso de ser necesario un seguimiento, informar a el(la) ciudadano(a).
- Confirmar el teléfono para poder contactarse con el(la) ciudadano(a).
- Hacer una pausa.
- Esperar que el ciudadano cuelgue antes que usted.





## ANEXO 2

### GLOSARIO

**Calidad de atención:** percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio; que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Competencia:** conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas.

**Competencia intercultural:** conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que le permite a una persona comunicarse e interactuar apropiadamente con personas de diferentes culturas, así como entender sus cosmovisiones. En términos prácticos, implica el aprendizaje de nuevos patrones de comportamiento, de aprender a mirarse y mirar al otro con respeto y adquirir capacidades para aplicarlos en los espacios adecuados<sup>10</sup>

**Estándar de atención:** modelo o patrón que permite definir, previamente, las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.

**Objetivo:** resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico (valor aspirado). Los objetivos son expresados en términos cualitativos y deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

**Protocolo de atención:** constituye el conjunto de orientaciones conductuales y actitudinales mínimas necesarias para el personal que se desempeña en procesos de interacción con la ciudadanía.

**Reclamo o queja:** cuando el ciudadano manifiesta su molestia ante una mala conducta del personal que atiende, una demora en el servicio o una falta de atención. Se materializa a través del Libro de Reclamaciones físico o virtual.

**Servicios públicos:** comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación.

**Servicios públicos libres de discriminación:** servicios públicos donde se brinda un trato igualitario y de respeto a todas las personas, independientemente de sus características<sup>11</sup>.

**Servicios públicos con pertinencia cultural<sup>12</sup>:** servicios públicos que incorporan el enfoque intercultural en su gestión y su prestación; es decir, se ofrecen tomando en cuenta las características

<sup>10</sup> Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014)

<sup>11</sup> Servicios públicos libres de discriminación: servicios públicos donde se brinda un trato igualitario y de respeto a todas las personas, independientemente de sus características

<sup>12</sup> Puede encontrarse más elementos en la herramienta "Orientaciones para la Atención de servicios públicos con pertinencia cultural", de la Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).





culturales particulares de los grupos de población de las localidades en donde se interviene y se brinda atención. Para ello, adaptan todos los procesos del servicio a las características geográficas, ambientales, socio-económicas, lingüísticas y culturales (prácticas, valores y creencias) de sus usuarios e incorporan sus cosmovisiones y concepciones de desarrollo y bienestar, así como sus expectativas de servicio<sup>13</sup>.

**Ventanilla única:** canal de atención donde se permite realizar varios trámites y servicios relacionados a un proceso o sector de una o varias entidades públicas en un solo espacio físico o virtual, lo que permite agilizar los trámites y facilitar la atención e información a la ciudadanía.

## Bibliografía

### COMUNICACIÓN EN CAMBIO

s/f *Habilidades Comunicativas III: la escucha activa*. Consulta: 23 de febrero de 2017.  
<http://comunicacionencambio.com/escucha-activa/>

FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito

### PRESIDENCIAL DE CONSEJO DE MINISTROS - SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA

2015 *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima

FUNDACIÓN DE AYUDA CONTRA LA DROGADICCIÓN (FAD) - CENTRO ECUATORIANO PARA LA PROMOCIÓN Y ACCIÓN DE LA MUJER (CEPAM)

2013 *Manual de Atención al Cliente*. Quito



<sup>13</sup> Término extraído del documento “Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos”, Ministerio de Cultura (2014).