

MANUAL DE CAPACITACIÓN



TRANSFORMANDO EL SERVICIO PÚBLICO

Calidad, empatía e inclusión en cada atención.

Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA)

Departamento de Capacitación

Panamá, República de Panamá — 2026

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
ALCANCE	7
METODOLOGÍA	8
DEFINICIONES	9
DESARROLLO DEL CONTENIDO	11
1. CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO	11
1.1 Usuario interno y usuario externo	11
1.2 Principios de calidad en el servicio público	11
1.3 Buenas prácticas en la atención al usuario	11
1.4 Aplicación en los distintos canales de atención	12
1.5 El valor del trabajo en equipo: la metáfora del engranaje	12
2. COMPETENCIAS COMUNICATIVAS Y HABILIDADES BLANDAS	14
2.1 Comunicación verbal y no verbal	14
2.2 Escucha activa y retroalimentación	14
2.3 La importancia de la primera impresión	15
2.4 Gestión de la actitud ante la negatividad: la metáfora del camión de basura	15
3. ÉTICA, TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD	16
3.1 Conceptos fundamentales	16
3.2 Aplicación de estos valores en la atención diaria	16
3.3 Dilemas éticos frecuentes en la atención ciudadana	16
3.4 La percepción del servicio es institucional	17
3.5 Eres su única opción	17
4. FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS	18
4.1 Escucha activa	18
4.2 Empatía	19
4.3 Comunicación asertiva	19
4.4 Inteligencia emocional	20
4.5 Resolución de conflictos	20
4.6 Trabajo en equipo	21

4.7 Adaptabilidad digital	21
4.8 Claridad comunicativa	22
4.9 Pensamiento crítico	22
4.10 Actitud positiva	23
5. TRATO INCLUSIVO EN LA ATENCIÓN AL USUARIO	24
5.1 Principios de inclusión	24
5.2 Competencias comunicativas inclusivas	24
5.3 Ejemplos contextuales de atención inclusiva	24
5.4 Elementos complementarios de inclusión	25
REFLEXIÓN FINAL	26

INTRODUCCIÓN

La atención ciudadana constituye un eje fundamental en el fortalecimiento del servicio público en Panamá. La calidad en el trato al usuario interno y externo, el desarrollo de competencias comunicativas y el enfoque inclusivo son pilares que garantizan transparencia, confianza y eficiencia en la gestión estatal.

En un contexto donde el ciudadano exige respuestas más ágiles, claras y humanas, la administración pública panameña enfrenta el reto de transformar la manera en que se relaciona con quienes acuden a sus instituciones, ya sea de forma presencial, telefónica o digital. Cada interacción entre un servidor público y un usuario constituye una oportunidad para fortalecer —o debilitar— la confianza ciudadana en el Estado.

El presente Manual de Capacitación reúne los contenidos desarrollados en el marco de la Jornada de Calidad del Servicio al Usuario, iniciativa nacional que busca reforzar en los servidores públicos las competencias necesarias para brindar una atención de excelencia. Su elaboración responde a los lineamientos de la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA) y a la normativa vigente en materia de formación continua del recurso humano estatal.

Este documento ha sido diseñado como material de estudio y consulta para todos los participantes a nivel nacional, con el propósito de que sirva de referencia antes, durante y después de las sesiones de capacitación, y de que su contenido pueda ser aplicado de manera práctica en el quehacer diario de cada institución.

JUSTIFICACIÓN

La percepción ciudadana sobre la calidad del servicio público es, hoy en día, uno de los indicadores más sensibles de la confianza en las instituciones del Estado. De acuerdo con datos recogidos en el marco de esta iniciativa, apenas 4 de cada 10 panameños califican como buena la atención que reciben por parte de los servidores públicos, cifra que evidencia una brecha importante entre las expectativas de la ciudadanía y la experiencia real que esta tiene al realizar sus trámites y solicitudes.

Esta situación exige una respuesta institucional sostenida, orientada a fortalecer las competencias técnicas y humanas del servidor público, de manera que cada contacto con el usuario —interno o externo— refleje eficiencia, respeto, empatía y transparencia. La calidad del servicio no depende únicamente de los procesos y la normativa, sino, en gran medida, de la actitud, la comunicación y el compromiso de quienes representan al Estado frente a la ciudadanía.

En este sentido, la capacitación en atención al usuario, competencias comunicativas, ética institucional y trato inclusivo se justifica como una herramienta estratégica para cerrar esa brecha, modernizar la cultura de servicio en la administración pública panameña y consolidar una imagen institucional basada en la confianza, la transparencia y el respeto a la dignidad de cada persona atendida.

Adicionalmente, esta capacitación responde al mandato de DIGECA de promover la formación continua de los servidores públicos como mecanismo para profesionalizar la función pública y garantizar que las instituciones del Estado cuenten con personal preparado para responder a los retos actuales de la gestión pública.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las competencias de los servidores públicos en atención ciudadana, comunicación efectiva y trato inclusivo, contribuyendo a la mejora continua de la calidad del servicio brindado por las instituciones del Estado panameño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer la importancia de la atención de calidad al usuario interno y externo como eje del funcionamiento institucional.
- Desarrollar habilidades comunicativas y blandas aplicadas al servicio público, tales como la escucha activa, la empatía y la comunicación asertiva.
- Promover prácticas inclusivas en la atención ciudadana, que reconozcan y respeten la diversidad cultural, lingüística y social del país.
- Fortalecer una cultura institucional basada en la ética, la transparencia y la integridad en cada interacción con el usuario.

ALCANCE

La capacitación tiene un alcance interinstitucional, dirigido a todos los servidores públicos del Estado panameño, sin distinción de jerarquía, dependencia o función. Su propósito es garantizar que los principios de calidad, comunicación efectiva e inclusión se conviertan en prácticas transversales en toda la administración pública.

Alcance específico

Cobertura institucional

- Ministerios, autoridades autónomas y semiautónomas, direcciones generales, municipios y juntas comunales.

Participantes

- Servidores públicos de nivel operativo, técnico, administrativo y directivo.

Áreas de aplicación

- Atención presencial en ventanillas y oficinas.
- Atención digital en plataformas en línea y trámites electrónicos.
- Atención telefónica y por medios alternativos de comunicación.

METODOLOGÍA

La Jornada de Calidad del Servicio al Usuario se desarrolla bajo un enfoque participativo y práctico, que combina la exposición de contenidos con espacios de reflexión y aplicación, favoreciendo el aprendizaje significativo de los servidores públicos participantes.

- **Exposición interactiva:** presentación de los contenidos con ejemplos contextualizados a la realidad del servicio público panameño.
- **Ejercicios participativos:** actividades de comunicación y análisis de casos orientadas a la aplicación práctica de los conceptos.
- **Retroalimentación grupal:** espacios de discusión sobre fortalezas y áreas de mejora identificadas durante la sesión.
- **Evaluación final:** aplicación de una encuesta digital de satisfacción, mediante código QR, al cierre de cada sesión.

DEFINICIONES

- **Usuario interno:** Compañeros de trabajo u otras dependencias o áreas dentro de la institución que requieren coordinación y apoyo para el cumplimiento de sus funciones. La calidad en la atención interna impacta directamente en la eficiencia de los procesos y en la cultura organizacional.
- **Usuario externo:** Ciudadanos, empresas u organizaciones que solicitan servicios, trámites o información a la institución. La percepción que tiene la ciudadanía sobre una entidad depende, en gran medida, de la experiencia vivida en cada interacción.
- **Calidad en el servicio público:** Conjunto de principios que garantizan eficiencia, transparencia, respeto y empatía en la atención al usuario.
- **Eficiencia:** Capacidad de resolver solicitudes en el menor tiempo posible, optimizando los recursos disponibles.
- **Transparencia:** Práctica de brindar información clara, veraz y accesible, que fomenta la confianza en la gestión pública.
- **Respeto:** Trato digno y cordial hacia todos los usuarios, sin importar su condición o contexto.
- **Empatía:** Habilidad de comprender las necesidades y emociones del usuario para ofrecer soluciones adecuadas.
- **Comunicación verbal:** Transmisión de mensajes mediante palabras, de forma clara y precisa.
- **Comunicación no verbal:** Expresión de mensajes a través de gestos, postura, contacto visual y tono de voz.
- **Escucha activa:** Técnica de atención plena al interlocutor, que implica confirmar la comprensión del mensaje y mostrar interés genuino.
- **Retroalimentación:** Respuesta constructiva que refuerza la comunicación y mejora la interacción entre las partes.
- **Habilidades blandas:** Competencias socioemocionales como la empatía, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y el manejo de conflictos.
- **Inclusión:** Principio que garantiza igualdad de trato y acceso a los servicios para todas las personas, respetando la diversidad cultural, lingüística y social.
- **Accesibilidad:** Condiciones físicas y digitales que permiten a las personas con discapacidad acceder a los servicios y trámites sin barreras.

- **Lenguaje inclusivo:** Uso de palabras y expresiones respetuosas, libres de prejuicios o estereotipos.
- **Atención ciudadana:** Conjunto de acciones orientadas a brindar información, orientación y soluciones a los usuarios del servicio público.

DESARROLLO DEL CONTENIDO

A continuación, se presentan los contenidos temáticos que conforman esta capacitación, organizados en cinco grandes ejes: la calidad en la atención al usuario, las competencias comunicativas y habilidades blandas, la ética y la transparencia institucional, el fortalecimiento de habilidades blandas y el trato inclusivo en la atención ciudadana.

1. CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

1.1 Usuario interno y usuario externo

Toda institución pública se relaciona con dos tipos de usuarios, cuya atención adecuada resulta igualmente indispensable para el buen funcionamiento del Estado.

- **Usuario interno:** son los compañeros de trabajo, otras dependencias y áreas dentro de la misma institución. La calidad en la atención interna impacta directamente en la eficiencia de los procesos y en la cultura organizacional, ya que la coordinación entre áreas es la base de una gestión ágil.
- **Usuario externo:** ciudadanos, empresas y organizaciones que requieren servicios o trámites. La percepción que la ciudadanía tiene de una institución depende, en gran medida, de la experiencia que viva en cada interacción con sus servidores.

1.2 Principios de calidad en el servicio público

La calidad en la atención al usuario se sostiene sobre cuatro principios fundamentales, que deben estar presentes en cada interacción, independientemente del canal utilizado:

- **Eficiencia:** resolver las solicitudes en el menor tiempo posible, optimizando los recursos institucionales disponibles.
- **Transparencia:** brindar información clara, veraz y accesible, que permita al usuario comprender el estado y los requisitos de su trámite.
- **Respeto:** tratar a cada usuario con cortesía y dignidad, independientemente de su condición social, económica o cultural.
- **Empatía:** comprender las necesidades y emociones del usuario para ofrecer soluciones adecuadas a su situación particular.

1.3 Buenas prácticas en la atención al usuario

- **Escuchar activamente:** no interrumpir al usuario, tomar notas y confirmar lo que se ha entendido antes de responder.

- **Ofrecer respuestas claras y oportunas:** evitar tecnicismos innecesarios, usar un lenguaje sencillo y brindar tiempos estimados de respuesta.
- **Mantener una actitud proactiva y cordial:** anticiparse a las necesidades del usuario, mantener un tono amable y mostrar disposición para ayudar.
- **Dar seguimiento a los casos:** no dejar solicitudes abiertas sin respuesta; informar avances, aunque aún no exista una solución definitiva.
- **Aprovechar los canales digitales:** facilitar trámites en línea y responder consultas por correo o plataformas oficiales, ampliando las vías de contacto con el ciudadano.

1.4 Aplicación en los distintos canales de atención

Los principios de calidad descritos anteriormente se aplican de manera concreta según el canal a través del cual se atiende al usuario:

Atención telefónica

- El servidor público responde con tono cordial, escucha con paciencia y confirma la información paso a paso.
- Se evita el uso de tecnicismos y se ofrece un número de seguimiento o correo de contacto para mayor seguridad del usuario.

Atención presencial en campo

- El servidor público adapta el lenguaje a la realidad local, utilizando ejemplos sencillos y materiales visuales cuando sea necesario.
- Se asegura de que todos los asistentes comprendan la información, incluyendo a adultos mayores o personas con discapacidad.

Coordinación interinstitucional

- El servidor público actúa como enlace entre entidades, facilitando la comunicación y evitando que el ciudadano deba repetir su solicitud en cada dependencia.
- Se promueve la transparencia, informando al usuario sobre los avances en cada etapa del proceso.

1.5 El valor del trabajo en equipo: la metáfora del engranaje

En un área de trabajo, cada persona puede compararse con un engranaje dentro de un reloj. Los engranajes, aunque distintos en tamaño y velocidad, cumplen una función específica que permite que el mecanismo avance con precisión. Algunos giran rápidamente, otros lo hacen con calma, pero todos son indispensables para que el reloj cumpla su propósito: marcar el tiempo.

De la misma manera, en un equipo de trabajo cada servidor público aporta desde su rol particular. La coordinación, la constancia y la responsabilidad de cada miembro garantizan que el conjunto funcione de manera armónica. Cuando un engranaje se detiene, el reloj deja de cumplir su misión; cuando un miembro del equipo no asume su tarea, el resultado colectivo se ve afectado.

Reconocer que somos engranajes de un mismo reloj recuerda que el éxito institucional depende de la suma de esfuerzos individuales, de la colaboración y del compromiso compartido por todos los servidores públicos.

En definitiva, la calidad en la atención al usuario no depende de un procedimiento aislado, sino de la combinación constante de eficiencia, transparencia, respeto y empatía, aplicada de manera coherente en cada canal de contacto con el ciudadano.

2. COMPETENCIAS COMUNICATIVAS Y HABILIDADES BLANDAS

La forma en que un servidor público se comunica —lo que dice y cómo lo dice— determina en gran medida la calidad percibida del servicio. Una misma respuesta puede generar confianza o desconfianza según el tono, la claridad y la actitud con que se transmita. Por ello, este eje se centra en fortalecer tanto la comunicación verbal y no verbal como la capacidad de gestionar la propia actitud frente a situaciones difíciles.

2.1 Comunicación verbal y no verbal

La comunicación efectiva combina tanto el contenido del mensaje como la forma en que este se transmite. Ambas dimensiones —verbal y no verbal— deben trabajar de manera coherente para generar confianza en el usuario; cuando el lenguaje corporal contradice lo que se dice, el usuario tiende a confiar más en los gestos que en las palabras.

- **Comunicación verbal clara y precisa:** uso de un lenguaje sencillo, evitando tecnicismos innecesarios y adaptando el tono según el tipo de usuario, sea interno o externo.
- **Gestos:** mantener expresiones faciales amigables y coherentes con el mensaje que se transmite.
- **Postura:** mostrar apertura, con el cuerpo erguido y los brazos relajados.
- **Contacto visual:** transmitir seguridad y atención, sin resultar invasivo para el interlocutor.
- **Tono de voz:** regular el volumen y la velocidad al hablar, evitando un tono cortante o indiferente que pueda incomodar al usuario.

2.2 Escucha activa y retroalimentación

Escuchar y responder de forma adecuada son dos caras de una misma competencia. La escucha activa permite comprender con precisión lo que el usuario necesita, mientras que la retroalimentación asegura que esa comprensión se traduzca en una respuesta útil y orientadora.

- Prestar atención total al interlocutor, evitando distracciones durante la conversación.
- Parafrasear lo que el usuario expresó, para confirmar que se ha comprendido correctamente su solicitud.
- Brindar retroalimentación constructiva y respetuosa, que oriente al usuario sobre los siguientes pasos a seguir.

- Evitar respuestas ambiguas; cuando exista una limitación o un tiempo de espera, comunicarlo con claridad desde el inicio.

2.3 La importancia de la primera impresión

- **Credibilidad inmediata:** el usuario evalúa a la institución desde el primer saludo, la postura y la disposición del servidor público que lo atiende.
- **Confianza y seguridad:** una actitud cordial y clara transmite al usuario que se encuentra en buenas manos.
- **Imagen institucional:** cada interacción refleja la cultura de servicio del Estado; una buena primera impresión fortalece la reputación de la entidad.
- **Predisposición positiva:** si el inicio de la interacción es amable, el usuario estará más abierto a escuchar y colaborar durante el proceso.

2.4 Gestión de la actitud ante la negatividad: la metáfora del camión de basura

Muchas personas, en su día a día, cargan con frustraciones, enojos y mal humor, como si llevaran un camión lleno de basura emocional. Al no saber cómo manejarlo, algunas buscan descargarlo en otros: con palabras duras, gestos de impaciencia o actitudes negativas.

Si el servidor público permite que esa "basura" caiga sobre él, su ánimo se contamina y su actitud se deteriora. Pero si decide no recibirla, mantiene su serenidad y su energía intacta, lo que le permite continuar brindando una atención de calidad.

- **No absorber la negatividad:** reconocer que el mal humor de otros no tiene por qué convertirse en un problema propio.
- **Mantener la actitud positiva:** responder con calma, respeto y empatía, sin dejar que la emoción ajena determine la propia reacción.
- **Elegir la reacción:** no es posible controlar lo que otros hacen, pero sí cómo se decide reaccionar ante ello.
- **Proteger la energía personal:** mantener el enfoque en lo constructivo y en el propósito laboral que motiva el servicio público.

En conjunto, estas competencias comunicativas permiten que cada interacción —incluso las más difíciles— se convierta en una oportunidad para fortalecer la confianza del usuario en la institución, en lugar de deteriorarla.

3. ÉTICA, TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD

Este eje temático busca consolidar una cultura institucional basada en valores que orienten la conducta de los servidores públicos en su relación diaria con los usuarios. Mientras que las habilidades comunicativas determinan cómo se atiende, la ética determina con qué criterio se decide, y ambas dimensiones son igualmente necesarias para un servicio de calidad.

La ética institucional no se limita a evitar faltas graves; se construye día a día en decisiones aparentemente pequeñas: priorizar un trámite, explicar una demora, o resguardar información sensible. Es en esas decisiones cotidianas donde se pone a prueba el compromiso real del servidor público con los valores del Estado.

3.1 Conceptos fundamentales

- **Ética:** actuar con responsabilidad y compromiso en cada decisión administrativa.
- **Transparencia:** garantizar procesos claros y accesibles, fortaleciendo la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.
- **Integridad:** fomentar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, consolidando la credibilidad institucional. La incorporación de estos principios asegura que las competencias técnicas se acompañen de un compromiso ético que respalde la legitimidad y eficiencia del Estado.

3.2 Aplicación de estos valores en la atención diaria

- **Ética:** actuar con imparcialidad y justicia en cada interacción con el usuario.
- **Transparencia:** brindar información clara y accesible en todo momento del proceso.
- **Integridad:** cumplir lo prometido y ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

3.3 Dilemas éticos frecuentes en la atención ciudadana

En el ejercicio diario de la función pública pueden presentarse situaciones que ponen a prueba la ética y la integridad del servidor público. A continuación, se describen algunos de los dilemas más comunes y la acción ética recomendada frente a cada uno:

- **Favoritismos.** Situación: un servidor público recibe la solicitud de un trámite de un familiar o amigo cercano. Acción ética: aplicar imparcialidad, atender según los procedimientos oficiales y evitar privilegios indebidos.
- **Presiones externas.** Situación: un funcionario recibe solicitudes de un superior o de un actor político para agilizar un trámite específico. Acción ética: explicar que

todos los trámites siguen el mismo procedimiento y documentar la solicitud para garantizar la transparencia.

- **Conflictos de interés.** Situación: un servidor público participa en la evaluación de una licitación en la que compite una empresa donde trabaja un familiar. Acción ética: informar la situación y apartarse del caso para garantizar la credibilidad institucional.
- **Uso indebido de información.** Situación: un funcionario tiene acceso a datos sensibles de ciudadanos. Acción ética: resguardar la información, usarla únicamente para fines institucionales y cumplir con las normas de protección de datos.
- **Atención desigual.** Situación: un ciudadano con menos recursos solicita apoyo en un trámite complejo. Acción ética: ofrecer la misma calidad de atención a todos los usuarios, sin discriminación.

3.4 La percepción del servicio es institucional

El ciudadano no señalará a una persona específica por una mala experiencia, sino que afirmará que "la institución no le brindó un buen servicio". Esto significa que cada servidor público representa a la entidad en su conjunto, y que su actitud, comunicación y desempeño impactan directamente en la confianza ciudadana.

Una atención deficiente se convierte en un reflejo negativo de toda la organización, mientras que una atención ética, transparente e íntegra fortalece la imagen institucional y consolida la cultura de servicio público.

Por ello, actuar con ética, transparencia e integridad no debe entenderse como una obligación aislada, sino como una inversión sostenida en la credibilidad institucional, cuyos resultados se reflejan en la confianza que la ciudadanía deposita en el Estado a largo plazo.

3.5 Eres su única opción

A diferencia de las empresas privadas, donde el cliente puede elegir entre varias alternativas de servicio, el ciudadano que acude a una institución pública no tiene otra opción: debe realizar su trámite o consulta en esa entidad específica. Esto significa que cada servidor público representa la única puerta de acceso al servicio, y su actitud, comunicación y disposición marcan por completo la experiencia del usuario.

4. FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas —también llamadas competencias socioemocionales— son el conjunto de capacidades personales e interpersonales que determinan cómo un servidor público se relaciona consigo mismo, con sus compañeros de trabajo y con los usuarios que atiende. A diferencia de las habilidades técnicas, que se centran en el "saber hacer" de una función específica, las habilidades blandas definen el "cómo" se hace ese trabajo: con qué actitud, con qué trato y con qué capacidad de adaptarse a cada situación.

En el servicio público, estas competencias resultan determinantes porque cada interacción con un usuario es, al mismo tiempo, una prueba de la calidad institucional. Un servidor técnicamente competente, pero con habilidades blandas débiles puede generar la misma insatisfacción que uno con conocimientos limitados; por el contrario, un equipo que domina estas diez competencias está mejor preparado para ofrecer un servicio humano, eficiente y confiable, tanto a sus compañeros internos como a la ciudadanía.

4.1 Escucha activa

La escucha activa es la capacidad de atender plenamente a lo que otra persona comunica, no solo con palabras, sino también con su tono y su lenguaje corporal, antes de emitir una respuesta. Es la base sobre la que se construyen todas las demás habilidades blandas, ya que sin una escucha genuina resulta imposible identificar correctamente la necesidad del usuario.

En la práctica, escuchar activamente implica resistir el impulso de responder de inmediato o de anticipar lo que el usuario va a decir. Por ejemplo, cuando un ciudadano llega alterado porque su trámite lleva varias semanas de retraso, la tentación natural es justificar el proceso de inmediato; sin embargo, escuchar primero su relato completo —sin interrumpir— suele reducir su frustración antes incluso de que se le ofrezca una solución, porque la persona siente que su situación fue tomada en serio.

- Prestar atención total al interlocutor, dejando de lado distracciones como el teléfono u otras conversaciones.
- Evitar interrupciones y confirmar lo entendido, parafraseando la solicitud antes de responder.
- Observar el lenguaje no verbal del usuario, que muchas veces comunica más que sus palabras.
- Genera confianza, previene malentendidos y reduce la necesidad de repetir información.

4.2 Empatía

Empatizar significa ponerse, de manera genuina, en el lugar del usuario o del compañero de trabajo, reconociendo sus emociones y su contexto sin necesariamente compartir su opinión. No se trata de resolver siempre el problema, sino de que la persona sienta que su situación fue comprendida.

La empatía se distingue de la simple cortesía en que exige un esfuerzo activo por comprender el contexto particular del usuario. Un adulto mayor que acude por primera vez a realizar un trámite digital, por ejemplo, no necesita solamente indicaciones técnicas, sino paciencia y comprensión ante su inseguridad frente a la plataforma; reconocer esa emoción antes de explicar el procedimiento marca la diferencia entre una atención fría y una atención verdaderamente empática.

- Ponerse en el lugar del usuario o del compañero de trabajo antes de responder o actuar.
- Comprender sus emociones y necesidades, incluso cuando no las expresa directamente.
- Validar lo que la persona siente, sin minimizar su situación ni juzgarla.
- Reduce tensiones, mejora la experiencia de atención y fortalece la relación de confianza con la institución.

4.3 Comunicación asertiva

El asertividad es la capacidad de expresar ideas, opiniones o desacuerdos de forma clara y firme, sin recurrir a la agresividad ni caer en la pasividad. Un servidor público asertivo puede establecer límites, decir "no" cuando corresponde y explicar decisiones difíciles, siempre con respeto.

Esta habilidad resulta especialmente importante cuando la respuesta a un usuario no es la que esta espera. Comunicar una negativa de forma asertiva —explicando el motivo, el fundamento y, cuando exista, la alternativa disponible— evita tanto la confrontación como la actitud evasiva de postergar una respuesta incómoda. El asertividad convierte una noticia difícil en una explicación respetuosa, en lugar de en un conflicto.

- Expresar ideas con claridad, respeto y firmeza, incluso en situaciones de desacuerdo con el usuario.
- Evitar tecnicismos innecesarios y adaptar el mensaje al nivel de comprensión del interlocutor.
- Saber decir "no" o explicar una limitación institucional sin generar conflicto.

- Facilita la coordinación interna y la atención externa, reduciendo malentendidos y reclamos.

4.4 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, comprender y regular las propias emociones, así como de identificar las emociones de los demás para responder de manera adecuada. En contextos de alta presión o de usuarios molestos, esta habilidad marca la diferencia entre una respuesta profesional y una reacción impulsiva.

Un servidor público con inteligencia emocional desarrollada es capaz de notar, en el momento, que una situación está afectando su estado de ánimo —por ejemplo, ante un usuario que eleva la voz— y de tomar una pausa breve antes de responder, en lugar de reaccionar en el mismo tono. Esta capacidad de autorregulación no solo protege la calidad de la atención, sino también el bienestar del propio servidor a lo largo de la jornada laboral.

- Manejar el estrés y la frustración propios de la función pública, especialmente en momentos de alta demanda.
- Regular las emociones para mantener la calma en situaciones difíciles o ante usuarios alterados.
- Reconocer las propias señales de agotamiento o irritación antes de que afecten la atención brindada.
- Transmite seguridad y profesionalismo frente al usuario, incluso en escenarios tensos.

4.5 Resolución de conflictos

Todo entorno de trabajo, y toda relación con la ciudadanía, puede generar desacuerdos. La resolución de conflictos no busca evitarlos, sino abordarlos de forma constructiva, identificando soluciones antes que responsables, y preservando la relación entre las partes.

Un conflicto mal gestionado tiende a escalar: lo que comienza como una queja puntual puede convertirse en un reclamo formal si el servidor público responde a la defensiva o evita asumir el problema. Abordarlo de forma temprana, con una actitud de solución y no de confrontación, permite resolver la mayoría de los desacuerdos en la primera interacción, sin necesidad de que el usuario deba insistir o escalar su molestia.

- Buscar soluciones en lugar de culpables, enfocando la conversación en el problema y no en la persona.

- Mediar entre posiciones distintas con imparcialidad, ya sea entre compañeros o entre la institución y el usuario.
- Documentar los acuerdos alcanzados para dar seguimiento y evitar que el conflicto se repita.
- Fortalece la convivencia laboral y la confianza ciudadana en la capacidad de respuesta institucional.

4.6 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo retoma la metáfora del engranaje presentada anteriormente en este manual: cada servidor público cumple una función específica que solo cobra sentido pleno cuando se coordina con la de sus compañeros. Ningún trámite depende de una sola persona; depende de una cadena de colaboración.

Cuando un usuario debe pasar por varias ventanillas o dependencias para completar un mismo trámite, la coherencia entre los distintos servidores que lo atienden se vuelve tan importante como la atención individual de cada uno. Un equipo bien coordinado evita que el ciudadano deba repetir su historia varias veces o reciba información contradictoria entre una oficina y otra.

- Reconocer que cada miembro aporta al conjunto institucional, como un engranaje dentro del mecanismo.
- Colaborar y coordinar esfuerzos para lograr objetivos comunes, más allá de las tareas individuales.
- Comunicar oportunamente los avances o dificultades a los demás miembros del equipo.
- Refuerza la eficiencia, la cultura organizacional y la calidad de la atención brindada de forma conjunta.

4.7 Adaptabilidad digital

La modernización del Estado exige que los servidores públicos se adapten con agilidad a nuevas herramientas y plataformas tecnológicas, sin que ello represente una barrera para la atención al ciudadano, sino una oportunidad para ampliarla y agilizarla.

La adaptabilidad digital no consiste únicamente en saber operar un sistema, sino en la disposición para aprender de forma continua, ya que las plataformas de gobierno digital se actualizan con frecuencia. Un servidor público que muestra apertura ante estos cambios —en lugar de resistencia— también transmite mayor seguridad al usuario que recurre por primera vez a un canal digital para realizar su trámite.

- Aprender y usar nuevas plataformas de gobierno digital con disposición y sin resistencia al cambio.
- Facilitar trámites en línea y responder consultas por medios electrónicos con la misma calidez que en la atención presencial.
- Orientar a los usuarios que tienen menos familiaridad con la tecnología, sin mostrar impaciencia.
- Mejora la accesibilidad y moderniza la atención al ciudadano, ampliando los canales de contacto disponibles.

4.8 Claridad comunicativa

La claridad comunicativa consiste en transmitir la información de forma sencilla y comprensible, evitando que el lenguaje técnico o administrativo se convierta en una barrera entre la institución y el ciudadano.

Muchas quejas ciudadanas no surgen de una mala gestión del trámite en sí, sino de una explicación confusa sobre los requisitos o los tiempos de respuesta. Traducir el lenguaje institucional a un lenguaje cotidiano —sin perder precisión— es, en sí mismo, una forma de respeto hacia el usuario, ya que le permite comprender su situación y tomar decisiones informadas sobre su trámite.

- Usar un lenguaje sencillo y accesible para todos los usuarios, evitando siglas o términos técnicos sin explicación.
- Confirmar que el mensaje fue comprendido, invitando al usuario a repetir o resumir lo entendido si es necesario.
- Explicar los pasos de un trámite en orden lógico y con ejemplos concretos cuando sea posible.
- Evita confusiones, reduce reclamos y agiliza los procesos institucionales.

4.9 Pensamiento crítico

El pensamiento crítico es la capacidad de analizar una situación desde distintos ángulos antes de actuar, distinguiendo lo urgente de lo importante y anticipando las consecuencias de una decisión. En la atención al usuario, permite identificar la causa real de un problema y no solo su síntoma.

Por ejemplo, ante un usuario que presenta repetidamente el mismo reclamo, el pensamiento crítico invita a preguntarse si el problema es realmente del usuario o si refleja una falla recurrente en el proceso institucional. Esta capacidad de análisis evita respuestas automáticas o superficiales, y permite que el servidor público contribuya, desde su puesto, a la mejora continua de los procedimientos.

- Analizar la información disponible antes de dar una respuesta o tomar una decisión administrativa.
- Distinguir entre suposiciones y hechos verificados al atender una solicitud o una queja.
- Anticipar las consecuencias de una decisión, tanto para el usuario como para la institución.
- Favorece decisiones más informadas, reduce errores y fortalece la calidad del servicio brindado.

4.10 Actitud positiva

Mantener una disposición cordial y motivadora, incluso frente a la rutina o a situaciones difíciles, influye directamente en cómo el usuario percibe la atención recibida. La actitud positiva no significa ignorar los problemas, sino enfrentarlos con una mentalidad orientada a las soluciones.

La actitud con la que un servidor público inicia su jornada suele transmitirse, casi sin palabras, a cada persona que atiende. Un tono de voz cansado o indiferente puede hacer sentir al usuario que es una carga, mientras que una disposición genuinamente positiva—incluso en un día de alta demanda— comunica que su solicitud importa. Esta actitud, sostenida en el tiempo, también contribuye a un mejor ambiente de trabajo entre compañeros.

- Mantener una disposición cordial y motivadora frente a los retos diarios del servicio público.
- Reconocer los logros propios y del equipo, por pequeños que parezcan, como parte del proceso de mejora.
- Contagiar una energía constructiva al equipo de trabajo, sin negar las dificultades reales.
- Mejora el clima laboral y la percepción del usuario sobre la calidad del servicio institucional.

5. TRATO INCLUSIVO EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

La inclusión es un enfoque social y ético que garantiza la igualdad de derechos, oportunidades y participación para todas las personas. Más allá de simplemente "integrar" o sumar individuos, busca eliminar las barreras que puedan excluir a alguien por motivos de género, origen, discapacidad, religión o edad.

Para el servicio público, la inclusión no es un módulo adicional a la calidad de la atención, sino una condición necesaria de esta: un servicio no puede considerarse verdaderamente de calidad si excluye, de manera consciente o inconsciente, a algún grupo de la población. Por ello, este eje se articula directamente con los principios de respeto y empatía desarrollados en los capítulos anteriores.

5.1 Principios de inclusión

- **Respeto a la diversidad cultural, lingüística y social:** reconocer que Panamá es un país multicultural, con comunidades indígenas, afrodescendientes y migrantes, evitando imponer un único modelo cultural y adaptando la atención a las necesidades de cada usuario.
- **Atención a personas con discapacidad:** garantizar un lenguaje claro que explique los trámites de manera sencilla y pausada, así como condiciones adecuadas de accesibilidad física (rampas, señalización, ventanillas accesibles) y digital (plataformas compatibles con lectores de pantalla y subtítulos en videos institucionales).

5.2 Competencias comunicativas inclusivas

- **Evitar prejuicios y estereotipos:** no asumir que un usuario con discapacidad necesita "menos" información, ni prejuzgar a ciudadanos indígenas o migrantes por su forma de hablar o vestir.
- **Usar lenguaje respetuoso y no discriminatorio:** sustituir expresiones peyorativas por términos adecuados —por ejemplo, "persona con discapacidad" en lugar de "inválido"— y mantener un tono cordial y profesional en todo momento.

5.3 Ejemplos contextuales de atención inclusiva

Estos principios cobran especial relevancia en situaciones como la atención a ciudadanos indígenas, o a personas con discapacidad visual o auditiva, donde el servidor público debe ajustar su comunicación —lenguaje claro y pausado, apoyo visual o escrito, guía física y verbal— sin perder en ningún momento una actitud empática y paciente.

5.4 Elementos complementarios de inclusión

- **Sensibilización del personal:** procesos formativos orientados a comprender y valorar la diversidad de los usuarios.
- **Lenguaje inclusivo:** expresiones que reconocen la igualdad y evitar exclusiones.
- **Accesibilidad comunicacional:** uso de intérpretes de señas, braille, subtítulos y formatos accesibles según la necesidad del usuario.
- **Actitud de servicio:** disposición genuina para atender con respeto y paciencia a cada persona.
- **Evaluación continua:** aplicación de encuestas de satisfacción específicas para medir el nivel de inclusión alcanzado en la atención.

Incorporar estos elementos de manera sostenida permite que cada institución avance hacia un modelo de atención verdaderamente universal, en el que ninguna persona quede en desventaja por su condición, origen o circunstancia particular al momento de ejercer su derecho a recibir un servicio público de calidad.

REFLEXIÓN FINAL

Un compromiso que se construye en cada interacción

Cada día, decenas de personas acuden a nuestras instituciones con una necesidad, una duda o una preocupación. Para el servidor público puede ser un trámite más dentro de una larga jornada; para el ciudadano que tiene enfrente, es quizás el único contacto que tendrá con el Estado esa semana. En ese breve encuentro se juega algo mucho más grande que un formulario o un sello: se juega la confianza de una persona en las instituciones que la representan.

La calidad en el servicio no depende de grandes reformas ni de recursos extraordinarios; depende, sobre todo, de decisiones pequeñas y cotidianas: escuchar con atención antes de responder, explicar con paciencia en lugar de con indiferencia, y tratar a cada usuario con el mismo respeto que cualquiera esperaría para sí mismo o para un familiar. Cada servidor público es, en su puesto de trabajo, la cara visible del Estado, y esa responsabilidad no debe pesar, sino inspirar a dar lo mejor en cada interacción.

Vale la pena recordar que ningún servidor público trabaja solo: como los engranajes de un mismo reloj, cada uno aporta desde su función particular a un propósito común. Cuando se decide atender con empatía, con ética y con verdadera disposición de ayudar, no solo se mejora la experiencia de una persona; se contribuye a transformar, paso a paso, la relación entre la ciudadanía y el Estado. Ese es el sentido último de esta labor: servir con calidad, con calidez y con la convicción de que cada usuario merece lo mejor de cada uno de nosotros.

Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA)
Departamento de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público
capacitaciondigeca@presidencia.gob.pa