

EVENTOS

II JORNADAS UNIVERSITARIAS
DE CALIDAD Y BIBLIOTECAS

2010



GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DE USUARIOS



crue

Universidades
Españolas

Red de Bibliotecas
REBIUN



TALLER. GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DE USUARIOS

II Jornadas Universitarias de calidad y bibliotecas.
Objetivo : La excelencia

Contenidos

2

1. Consideraciones iniciales
2. Manifestaciones de los usuarios hacia la biblioteca
3. Marco normativo
4. Canales de comunicación
5. Atención al usuario
6. Gestión de las manifestaciones de los usuarios
7. Ejemplos



II Jornadas - Málaga 2010

1. Consideraciones iniciales



II Jornadas - Málaga 2010

Calidad Total y atención al cliente

4

- El usuario como prioridad
- La calidad como medio para conseguir la satisfacción del cliente
- La mejora continua
- Calidad del servicio como resultado de la calidad de los procesos y del sistema de prestación de servicio
- Implicación de los recursos humanos



II Jornadas - Málaga 2010

Aspectos a tener en cuenta

5

- El usuario externo es un participante en el proceso
 - ▣ Satisfacción condicionada por la situación (entorno, ambiente,..)
- Perecedero del servicio
- Operaciones a pequeña escala y limitadas por la ubicación
- Ciclos de producción corto pero intensos
- Importancia del trabajo del personal (=usuario interno)



II Jornadas - Málaga 2010

- Los sistemas de gestión de calidad (EFQM, ISO) tienen como elemento importante la satisfacción de los usuarios.
- Es imprescindible la medición de la **satisfacción y la insatisfacción**
- Insatisfacción:
 - ▣ Información sencilla con las quejas y reclamaciones
 - ▣ Encuestas



Usuarios internos vs. externos

7

- Todos los que entran en contacto con la biblioteca son usuarios
 - ▣ “Todos tenemos clientes, ya se trate de alguien que requiera un servicio de nuestra empresa o de un colega que necesite nuestra ayuda “ (D.Goleman)
- Importancia creciente de los usuarios internos:
 - ▣ Otros trabajadores
 - ▣ Proveedores



II Jornadas - Málaga 2010

Usuarios actuales

8

- ❑ Más analíticos, exigentes
- ❑ Conocen sus impulsos y necesidades
- ❑ Desean servicios en cualquier lugar o tiempo
- ❑ Utilizan las tecnologías habitualmente
- ❑ Valoran una primera respuesta inmediata al margen de actuaciones futuras
- ❑ Tendencia a hacer valer sus derechos



II Jornadas - Málaga 2010

2. Manifestaciones de los usuarios



II Jornadas - Málaga 2010

Manifestaciones de los usuarios

10

- Sugerencias
- Rumores
- Objeciones
- Dudas



- Quejas verbales:
 - ▣ Comentarios formales
 - Comisiones de usuarios
 - Individuales
 - Colectivos
 - ▣ Comentarios informales
- Quejas escritas:
 - ▣ Buzón de sugerencias:
 - Web
 - Papel
- Reclamaciones verbales
- Reclamaciones escritas:
 - ▣ Web
 - ▣ papel



II Jornadas - Málaga 2010

Rumores

11

- Son ruidos en el proceso de comunicación
- Suelen comenzar en el interior de la biblioteca ante una situación que es percibida como una amenaza
- Suele aparecer en momentos de crisis
- Circulan con rapidez
- No es necesariamente una comunicación falsa
- Prevenir: ofreciendo información oficial y creíble y evitando el silencio
- Más habituales entre los usuarios internos



II Jornadas - Málaga 2010

Sugerencias

12

- Propuesta de mejora que se dirige a la consideración de la institución para que sea tenida en cuenta o que sea incorporada en su funcionamiento ordinario
- La motivación para la sugerencia no se fundamenta en la lesión de un derecho, sino en una mejora del sistema



II Jornadas - Málaga 2010

Y las dudas y objeciones?

13

- Son una fuente de información relevante sobre la percepción del servicio y/o sus expectativas
- Necesidad de recogerlas y tratarlas



II Jornadas - Málaga 2010

Queja

14

- ISO: “expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”
- Es una expresión de descontento, sentimiento de disconformidad
 - ▣ Expresar con palabras o/y de viva voz el menoscabo en el derecho de uno y la manifestación de un disgusto
 - ▣ Se puede considerar como una controversia
- En un sentido estricto, cuando realizamos una queja no siempre esperamos una reparación
- Una queja desatendida genera insatisfacción y puede convertirse en una reclamación
- Información gratuita que aportan los usuarios



II Jornadas - Málaga 2010

Reclamación

15

- Según AEC: “manifestación o declaración de la insatisfacción de un cliente, y por tanto relativa a las **expectativas** de un cliente que no han sido satisfechas, en la que el cliente exige una **compensación**”.
- Es una queja que se vehicula formalmente a la instancia pertinente para solicitar la reparación de una situación que el interesado considera injusta o perjudicial para sus intereses.
 - Es una oposición



II Jornadas - Málaga 2010

Reclamación (2)

16

- El petitionario tiene consciencia de la lesión de sus derechos
- Se formulan a título individual
- Su tramitación esta sujeta a procedimientos formales dentro de una normativa oficial
- Es habitual el uso indistinto de los términos queja y reclamación



II Jornadas - Málaga 2010

Algunos ejemplos

17

- Un usuario:
 - ▣ Reclama la respuesta a una llamada → **actuación de servicio deficiente**
 - ▣ Reclama la respuesta que un bibliotecario se comprometió a darle → **incumplimiento de un compromiso**
 - ▣ Pide que se le envíe un documento pronto un documento determinado → **requerimiento**
 - ▣ Se queja del retraso en la entrega de un documento, incumpliendo compromiso de calidad establecido → **actuación deficiente**
 - ▣ Se queja de las prestaciones de un servicio → **incumplimiento de compromiso**



II Jornadas - Málaga 2010

3. Marco normativo



II Jornadas - Málaga 2010

Marco normativo

19

- UNE-ISO 10002: 2004. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. (setiembre 04)
 - Sustituye a la UNE 66922:2001
- Artículo 3.1. Real Decreto 951/2005 de 29 julio se establece el marco para la mejora de la calidad en la administración contempla las quejas y las sugerencias



II Jornadas - Málaga 2010

ISO 10002: 2004

20

- UNE-ISO 10002: 2004. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. (setiembre 04)
 - ▣ Orientación para diseño
 - ▣ Compatible con ISO 9001 y 9004
 - ▣ Elemento de un sistema de gestión de calidad
 - ▣ No útil para resolución conflictos laborales
 - ▣ Reconoce las expectativas y necesidades usuario
 - ▣ Dota al usuario de un proceso de tratamiento de quejas abierto, eficaz y fácil de utilizar
 - ▣ Audita el proceso



II Jornadas - Málaga 2010

ISO 10002: 2004. Principios que se establecen

21

- Visibilidad
- Accesibilidad :
 - ▣ Disponibles la forma de hacerlo
 - ▣ Fácil de comprender y de utilizar
 - ▣ Información en lenguaje sencillo
- Respuesta diligente
- Equidad, objetividad e imparcialidad
- Confidencialidad
- Responsabilidad
- Mejora continua
- Compromiso



II Jornadas - Málaga 2010

ISO 10002: 2004. Política

22

- Establecer de manera explícita el enfoque al usuario
- A disposición de todos : usuarios internos y externos
- Sustentada en procedimientos y objetivos
- Tener en cuenta:
 - ▣ Requisitos legales, financieros, operativos
 - ▣ Opiniones del personal
- Alineada con la política de calidad y con la estrategia general de la universidad o biblioteca



II Jornadas - Málaga 2010

ISO 10002: 2004. Personal

23

- Todo el personal debería recibir formación en el tratamiento de quejas
- Cumplir los requisitos para su comunicación
- Tratar “cortésmente” los usuarios
- Responder rápidamente a las quejas
- Demostrar buenas habilidades interpersonales y de comunicación
- Ser consciente de los procedimientos a seguir y de la información a ofrecer a los usuarios reclamantes
- Informar “con rapidez” de las quejas que tienen un alto impacto en la organización



II Jornadas - Málaga 2010

ISO 10002: 2004. Funciones

24

- Atención directa: Función básica responsabilidad del personal de contacto:
 - ▣ Cualificado con competencias en orientación al cliente, comunicación, gestión de conflictos,..
- Gestión de las reclamaciones:
 - ▣ Comprende desde la recepción hasta la resolución definitiva
 - ▣ Existencia de un responsable directo
- Elaboración de indicadores y análisis
 - ▣ Analizar la tipología de quejas recibidas y su evolución
 - ▣ Contrastar resultados
 - ▣ Existencia de un responsable directo



II Jornadas - Málaga 2010

4. Canales de comunicación



II Jornadas - Málaga 2010

Canales de contacto usuario/ biblioteca

26

- Bien establecidos
- Que sean:
 - ▣ Accesibles
 - ▣ Alta disponibilidad
 - ▣ Sencillos de utilizar
 - ▣ Próximos
 - ▣ Ágiles sin demoras
- Canales principales:
 - ▣ Teléfono, Correo electrónico, Internet, Fax, Impresos, atención personal



II Jornadas - Málaga 2010

Canales

27

□ Teléfono:

- ▣ Fácil, ágil, no suele tener un coste elevado
- ▣ más rápido y muy extendido
- ▣ Permite obtener una respuesta rápida
- ▣ Proporciona más información
- ▣ Disponibilidad horaria imprescindible



□ Internet:

- ▣ Medio más utilizado, muy ágil, sencillo y coste casi nulo
- ▣ Necesidad de una dirección de correo o de una web
- ▣ Permite una respuesta rápida y informatizada
- ▣ Activo 24 horas al día (sensación de inmediatez)



II Jornadas - Málaga 2010

Canales (2)

28

□ Atención presencial:

- Canal que más satisface a los usuarios pero se precisa respetar:

- Proximidad
- Disponibilidad
- Agilidad
- Confidencialidad

**Hola buenos días
quería hacer una
queja**

- “Ponerle una cara” amable
- Aprovechar los recursos



II Jornadas - Málaga 2010

Canales (3)

29

- Reuniones del personal
- Comisiones: de usuarios, biblioteca,
- Encuestas:
 - ▣ Satisfacción del personal
 - ▣ Clima laboral
 - ▣ Satisfacción con el servicio



II Jornadas - Málaga 2010

Recordar que..

30

- La información relativa al proceso de tratamiento de quejas(folletos, circulares, en cualquier soporte) **deberían estar fácilmente disponibles para todos.**
- La información debería facilitarse en un lenguaje sencillo, en formatos accesibles.
- Tener procesos definidos facilita la tarea



II Jornadas - Málaga 2010

5. Proceso de quejas y reclamaciones



II Jornadas - Málaga 2010

Proceso: Consideraciones

32

- Condiciones mínimas que se deben exigir en la formulación:
 - ▣ Una argumentación bien formulada, razonada y suficiente
 - ▣ Corrección en el tono y en el lenguaje utilizado
 - ▣ Identificación (firma) y dirección de contacto
- Condiciones que se deben garantizar:
 - ▣ Confidencialidad
 - ▣ Comprensión



II Jornadas - Málaga 2010

Proceso: Recepción de quejas

33

- Registrarla con un código de identificación.
 - ▣ Descripción de la queja
 - ▣ Con la información de apoyo
 - ▣ Solución solicitada
 - ▣ Fecha límite para la respuesta
 - ▣ Datos
 - ▣ Acción inmediata tomada/ realizada



II Jornadas - Málaga 2010

- Codificación de las quejas:
 - En función de las dimensiones de calidad, atributos y las características numéricas
 - Ejemplo:
 - Información
 - Trato recibido
 - Calidad del servicio
 - Instalaciones
 - Incumplimiento de compromisos de cartas de servicios



Proceso: Seguimiento y cierre

35

- Imprescindible su seguimiento hasta que el reclamante quede satisfecho
- Actualización de estado disponible
- Acuse de recibo
- Evaluación inicial:
 - ▣ Severidad
 - ▣ Implicaciones
 - ▣ Complejidad
 - ▣ Impacto
 - ▣ Posibilidad de una acción inmediata



II Jornadas - Málaga 2010

Proceso de resolución

36

- Clasificación y análisis
 - ▣ Identificación problemas
 - ▣ Tendencias?
 - ▣ Incidencia puntual?
 - ▣ Causas
 - ▣ Quién es la persona adecuada para resolverla?



II Jornadas - Málaga 2010

Proceso: Seguimiento

37

- Indicador de seguimiento:
 - ▣ Quejas recibidas
 - ▣ Quejas resueltas en el momento que fueron realizadas
 - ▣ Quejas resueltas en el tiempo establecido
 - ▣ Quejas repetidas o recurrentes
 - ▣ Mejoras en los procedimientos debidas a las quejas
- El incremento del número de quejas= proceso eficaz



II Jornadas - Málaga 2010

- Realizar el seguimiento del desempeño de los procesos y de los resultados
- Eliminar las causas y detectar posibilidad de mejoras
- Evaluar el grado de conformidad:
 - con el criterio establecido
 - Con la política y objetivos propios



Respuesta, comunicación

39

- ☐ Ofrecer una respuesta
- ☐ Rapidez
- ☐ Comunicar al reclamante o al personal involucrado tan pronto como se tome
- ☐ Aceptar la decisión o la acción propuesta
 - ☐ Rechazo?
 - ☐ Recurrir
- ☐ Cierre



II Jornadas - Málaga 2010

6. Atención al usuario



II Jornadas - Málaga 2010

Tipos de usuarios insatisfechos



41

- **Habladores:**
 - ▣ Deseables o imprescindibles
 - ▣ Explican con facilidad sus experiencias
 - ▣ Interesados en que la situación se solucione
 - ▣ Si no obtienen buenas respuestas se vuelven activistas
- **Pasivos:**
 - ▣ No protestan "observadores desde la barrera"
 - ▣ No contribuyen a la mejora con su promoción directa?
 - No dicen cosas negativas pero tampoco nada bueno
 - ▣ Cuando se revelan pueden causar un daño irreparable



II Jornadas - Málaga 2010

Tipos de usuarios (2)

42

□ Coléricos:

- ▣ Más peligrosos para la organización
- ▣ Hablarán con mucha gente del mal servicio recibido
- ▣ Se pierde la fidelidad o lealtad si pueden!

□ Activistas:

- ▣ Quieren más que una compensación
- ▣ “deseo de venganza”
- ▣ Mala gestión en experiencias anteriores
- ▣ Potencialmente más peligrosos que los coléricos
 - ▣ Descontento con la respuesta o con la solución



II Jornadas - Málaga 2010

Criterios a tener en cuenta

43

- Comprender al usuario
 - ▣ Buen diagnóstico inicial para conocer qué ha ocurrido y qué espera
 - ▣ Comprender el mensaje (lectura y/o análisis de la reclamación o queja planteada)
- Valorar el lenguaje:
 - ▣ Tratar de sintonizar y cuidar la comunicación
 - ▣ Evitar crear una imagen negativa del cliente



II Jornadas - Málaga 2010

Criterios a tener en cuenta (2)

44

- Personalizar:
 - ▣ Nunca una respuesta tardía y menos la no atención
 - ▣ Identificación correcta del incidente ocurrido y las expectativas que tiene usuario
 - Aportar solución adecuada
 - Proporcionar una respuesta personalizada
 - ▣ Implica:
 - Tratamiento nominativo (tanto verbal como escrita)
 - Comprensión de todas las cuestiones planteadas
 - Hacer referencia en la respuesta al problema concreto
 - Firma de la persona que escribe la respuesta (nombre y apellidos)
 - Valorar los diferentes niveles jerárquicos y funcionales
 - No adoptar párrafos estándar
 - Cuidar la presentación



II Jornadas - Málaga 2010

Criterios a tener en cuenta (3)

45

□ Plazos:

- ▣ Elemento crítico de las quejas o reclamaciones
- ▣ Respetar la normativa establecida
- ▣ Tratar de solucionarla en el menor tiempo posible, forma personalizada y eficaz
- ▣ No admitirán respuestas tardías
- ▣ Enviar acuse de recibo
- ▣ Nunca más de 6-8 días



II Jornadas - Málaga 2010

Qué puede frenar la comunicación?

46

- No saber dónde o cómo protestar
 - ▣ Métodos
 - ▣ Atención al cliente
- No tener claro qué es un servicio bibliotecario
- Formularios complicados
- Falta de continuidad en las acciones
- “No sirve para nada..” “Siempre tienen la razón los bibliotecarios”



II Jornadas - Málaga 2010

Y quienes no se quejan?

47

- ☐ No quieren tomarse esa molestia?
- ☐ No quieren causar problemas?
- ☐ Creen que quejarse no sirve para nada
- ☐ No saben como hacerlo o a quien decirlo



II Jornadas - Málaga 2010

A tener en cuenta

48

- Cuando un usuario está descontento con nuestra calidad, pueden ocurrir cinco cosas y cuatro son negativas:
 - ▣ Que sufra en silencio
 - ▣ Que cambie sin decir nada
 - ▣ Que hable con sus amigos y compañeros
 - ▣ Que hable con una tercera persona
 - ▣ Que hable con la biblioteca



II Jornadas - Málaga 2010

7. Gestión de quejas y sugerencias



Una queja es un regalo

50

1. Decir siempre “gracias”
2. Explicar por qué apreciamos la sugerencia, queja
3. Pedir disculpas por el error
4. Prometer hacer “algo” con el problema e inmediatamente
5. Solicitar la información necesaria
6. Corregir el error inmediatamente
7. Comprobar que se ha satisfecho al usuario
8. Prevenir errores futuros



II Jornadas - Málaga 2010

Gestión de las quejas

51

- ☐ En provecho de los usuarios
- ☐ Incrementan la relación con los usuarios
- ☐ Producen ventaja competitiva
- ☐ Mejora las relaciones de la biblioteca con la institución
- ☐ Precisa la creación de un espacio
- ☐ Buenos canales de comunicación
- ☐ Tener personal eficaz que asuma la responsabilidad y minimice la resistencia



II Jornadas - Málaga 2010

Recuperación del servicio

52

- “Resolución satisfactoria a los problemas”
- “Acciones que se llevan a cabo para responder al fallo del servicio”
- “Prestar bien el servicio la segunda vez”
- Los usuarios comparan sus inputs (tiempo, esfuerzo,..) en relación al servicio y/o recuperación del servicio recibido
- Elementos que influyen:
 - ▣ Tipo y magnitud del error: indisponibilidad, error diseño
 - ▣ Tipo de justicia percibida:
 - ▣ Tipo de usuarios



II Jornadas - Málaga 2010

Prioridades para la recuperación de..

53

- Respuesta rápida:
 - ▣ Autonomía para responder y solucionar
 - ▣ Tener iniciativa
 - ▣ Tener “poderes”, capacidades para dar respuesta,..
 - ▣ Procedimiento sencillo, ágil,..
 - ▣ Incondicional e equitativa
- Fomentar la queja:
 - ▣ Facilitar el proceso
 - ▣ Crear procedimientos sencillos
 - ▣ Establecer un espacio visible
- Complacer a los que se quejan



II Jornadas - Málaga 2010

Recordar...

54

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
- Por cada queja recibida en papel existen 20 personas que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentarla
- Por cada queja electrónica recibida existen 8 usuarios que opinan lo mismo
- El coste de conseguir un nuevo usuario equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado



II Jornadas - Málaga 2010

Estrategias para incentivar

55

- Formar al personal para que considere la queja como un regalo
- Difundir el principio de que estamos abiertos a cualquier comunicación de los usuarios
- Evaluar las estructuras en relación a las quejas internas
- Establecer puntos “claros” de escucha:
 - ▣ Formularios fáciles
 - ▣ El personal toma nota
- Poner formularios de evaluación a disposición de todos
- Dotar de formularios o hojas de comentarios para anotar los comentarios y/o reclamaciones



II Jornadas - Málaga 2010

Estrategias para incentivar

56

- ☐ Facilitar que los usuarios puedan protestar en privado
- ☐ No conformarse con la primera respuesta
- ☐ Perseguir aquellos que no responden
- ☐ Solicitar información al azar
- ☐ Solicitar puntuaciones de valor y de calidad
- ☐ Tener clientes “confidentes”



II Jornadas - Málaga 2010

Técnicas para manejar clientes difíciles

57

- Personalizar: conocer su nombre y ofrecerle el nuestro
- Contener la cólera
 - Escuchar atentamente
 - No interrumpir
 - Efectuar tres preguntas
 - No atosigar
- Sintonzar: propiciar el acuerdo y la conciliación
- Valorar el lenguaje y el tiempo:
 - “le podría ayudar mejor si?..”

- Calmarlo escuchándolo
- Empatizar
- Disculparse
- Asumir responsabilidad



II Jornadas - Málaga 2010

Factores críticos de éxito

58

- Comunicación con el usuario permanente, multidimensional , fomentar activamente y no puede basarse solamente en las quejas, reclamaciones
- Tener máxima información sobre el usuario
- La satisfacción es responsabilidad de toda la organización
- Los problemas de los usuarios se pueden resolver dando autonomía y responsabilidad (dentro de las normas y procedimientos)



II Jornadas - Málaga 2010

Factores críticos de éxito (2)

59

- Conocer e interpretar las necesidades
- Mecanismos de información con carácter permanente y dinámico
- Satisfacción se complementa con el análisis (ponderado) de las quejas y reclamaciones
- La eficacia se centra en la satisfacción de las necesidades no expresadas



II Jornadas - Málaga 2010

Buenas prácticas

60

- Adoptar un compromiso institucional y público que fije los términos temporales dentro de los que se dará respuesta
- Disponer de un registro global de sugerencias, quejas y reclamaciones, para poder hacer un seguimiento y análisis
- Argumentar explícitamente la respuesta
- Tomar conciencia que la imagen de los usuarios tienen de la institución depende en gran manera del trato personal dispensado por los responsables de la atención directa
- Recibir formación específica sobre la atención a los usuarios (importancia, procedimientos, técnicas de comunicación, gestión de conflictos,..)
- Interrelacionar los diferentes medios de calidad



II Jornadas - Málaga 2010

Aplicar el tratamiento de quejas

61

- Suele incrementar la satisfacción de los usuarios
- Alienta la participación (rompe la dificultad)
 - ▣ Retroalimentación
 - ▣ Capacidad de mejora de productos y servicio cliente
- Nos permite identificar cambios, tendencias,
- Favorece el acercamiento al usuario
- Alentar al personal a mejorar las habilidades de relación



II Jornadas - Málaga 2010

8. Algunos ejemplos en las bibliotecas universitarias españolas



II Jornadas - Málaga 2010

Realidad en las bibliotecas universitarias españolas

63

- 32 incorporan la posibilidad de realizar un comentario o sugerencia desde la primera página
- 39 bibliotecas no incorporan la posibilidad en su página principal



II Jornadas - Málaga 2010

Muchas gracias por su atención!

Pueden enviar sus quejas y/o sugerencias a :

Carina.rey@ub.edu