



**MANUAL GUÍA PARA  
LA IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

REF.: MG/QS  
Página 1 de 1

Revisión: 1  
Fecha: Noviembre, 2002

**Manual Guía para la Implantación  
del Procedimiento de Gestión  
de Quejas y Sugerencias**



**MANUAL GUÍA PARA  
LA IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

REF.: MG/QS  
Página 2 de 2

Revisión: 1  
Fecha: Noviembre, 2002

## ÍNDICE

Introducción	pag. 3
PARTE I - Objetivos del Procedimiento	pag. 4
PARTE II - Fases para el desarrollo del Procedimiento	pag. 13
PARTE III - Desarrollo operativo del Procedimiento	pag. 15



## **INTRODUCCIÓN**

En ocasiones sucede que el proceso de prestación del servicio definido se ve dificultado o roto por diversos problemas. Esto puede provocar problemas de insatisfacción del visitante, por tanto resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción del visitante.

Las barreras existentes que limitan la reducción del impacto de estos problemas y la consecución de mayores niveles de satisfacción del visitante son:

- Falta de canales para recoger información sobre el visitante.
- Limitaciones de tiempo por parte del personal en contacto con el visitante para recoger datos e información y posteriormente procesarla.
- Falta de sensibilidad por parte del personal y de orientación por parte de la organización hacia el visitante.
- Dificultades para la toma de decisiones que permita personalizar el servicio.



## **PARTE I - OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO**

El Procedimiento de Gestión de Quejas y Sugerencias del visitante constituye una herramienta organizativa fundamental para poder alcanzar la plena satisfacción del visitante en un espacio natural protegido.

Los objetivos generales del Procedimiento son:

- Recoger todos los datos e informaciones sobre observaciones relevantes que realice el visitante.
- Mejorar la atención y el servicio al visitante.
- Personalizar el servicio.
- Recuperar la satisfacción de los visitantes que hayan percibido problemas en el servicio.
- Desarrollar en los empleados la capacidad de solucionar problemas.

### **Objetivos operativos de la implantación del Procedimiento**

Los objetivos operativos a alcanzar son:

Objetivo 1. Recoger del visitante el mayor número de quejas y sugerencias.

Objetivo 2. Incrementar la satisfacción del visitante respecto al trato y gestión realizado durante la resolución de la queja y atención de la sugerencia.

Objetivo 3. Incrementar la satisfacción del personal respecto al trato y gestión de la queja/sugerencia.

Objetivo 4. Resolver satisfactoriamente el mayor número de quejas/sugerencias.

Objetivo 5. Disminuir el tiempo de respuesta para la resolución de quejas y la atención de sugerencias.

Objetivo 6. Incrementar el número de mejoras introducidas por información recibida del visitante [o cliente] por quejas o sugerencias.



**Objetivo 1: “Recoger del visitante el mayor número de quejas y sugerencias”.**

El número de quejas o sugerencias recogidas es un indicador de la sensibilidad y capacidad de la organización por comprender al visitante. El incremento del número de quejas / sugerencias recogidas no quiere decir a corto plazo que incrementen las incidencias o problemas en el servicio.

Las quejas o sugerencias del visitante son las informaciones básicas para poder mejorar el Uso público.

Hay que impulsar a las personas para que recojan más información sobre la opinión del visitante. ¿Cómo conseguirlo?:

1. Sensibilizando y motivando al visitante para que exprese su opinión sobre el servicio y el equipamiento.
2. Identificando un responsable que atienda la gestión de quejas y sugerencias.
3. Editando un formulario para recoger quejas y sugerencias, y poniéndolo a disposición de visitantes y empleados. Instalando buzones para la recogida de los formularios cumplimentados.
4. Mediante el análisis del equipo de trabajo del funcionamiento del Uso público en reuniones periódicas.

El éxito de un Procedimiento de gestión de quejas y sugerencias del visitante depende de la información que se recoge sobre los resultados que está generando la interacción entre el servicio (personal y equipamiento) y el visitante.

Dicha información tiene dos vías de generación:

1. VISITANTE: por cada 10 visitantes insatisfechos la empresa recibe una queja, por tanto se debe facilitar al visitante un mecanismo para que muestre sus quejas y/o sugerencias.
2. EMPLEADO: cada empleado debe asumir la responsabilidad de recoger toda la información valiosa y proponer soluciones y sugerencias a la dirección, de manera que se vaya produciendo un ajuste continuo entre el servicio prestado y el percibido por el visitante.



**Objetivo 2: “Incrementar la satisfacción del visitante respecto al trato y gestión realizado durante la resolución de la queja y atención de la sugerencia”.**

No siempre es posible resolver la incidencia que se haya producido o responder satisfactoriamente a la queja del visitante. En ocasiones éstas están provocadas por causas ajenas al espacio natural protegido.

En cualquier caso, el personal debe mostrar al visitante la comprensión del problema y transmitirle el esfuerzo realizado por intentar resolver la incidencia, su problema o responder a su solicitud especial.

El incremento del nivel de satisfacción del visitante en la gestión de quejas / sugerencias generará el desarrollo de una relación de confianza entre el visitante y la organización.

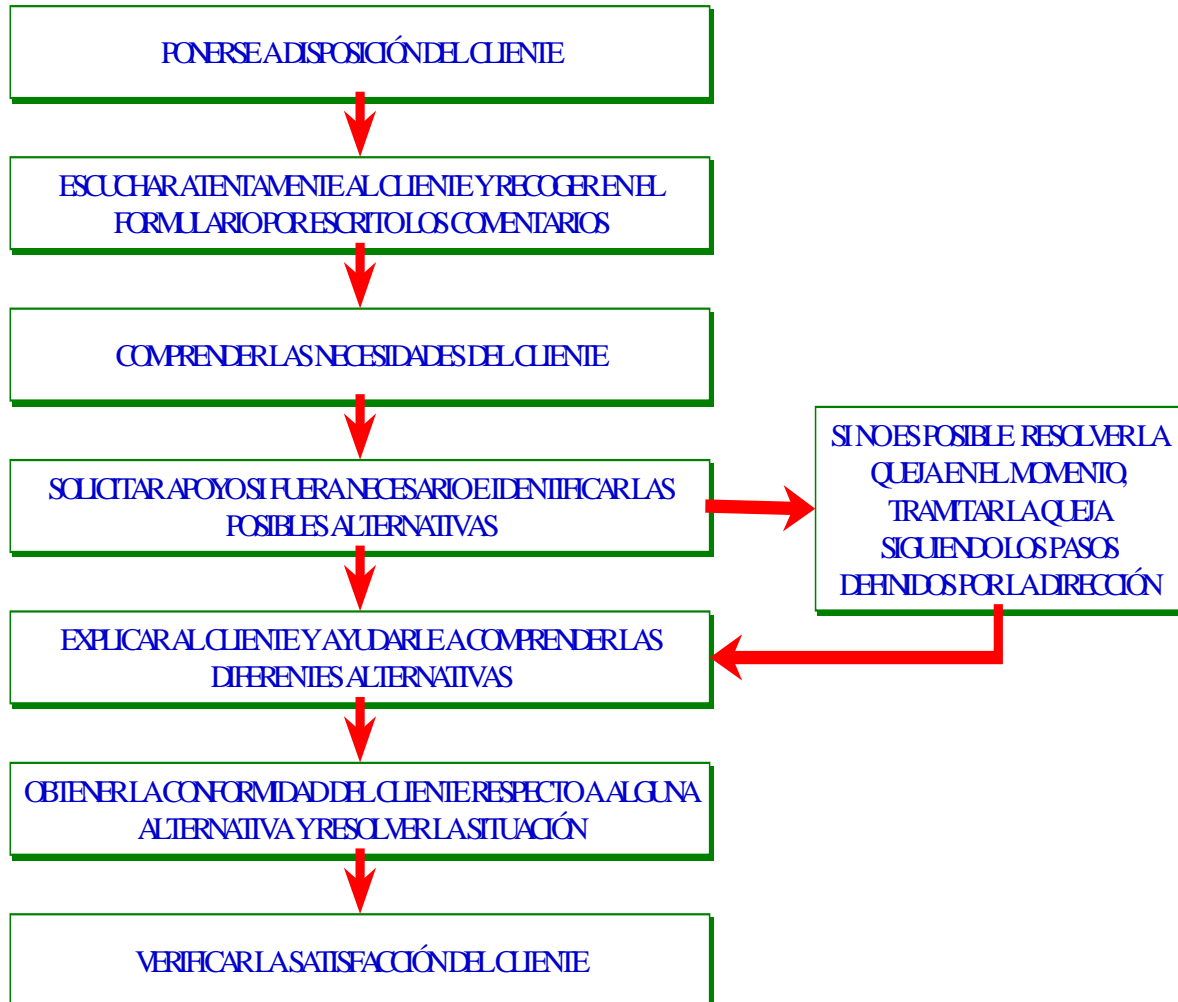
Para alcanzar este objetivo los pasos a seguir son:

1. Definir un manual de estilo para atender al visitante en la atención de quejas / sugerencias.
2. Formar al personal en la atención del visitante y en la aplicación del manual de estilo.
3. Hacer el seguimiento de la satisfacción del visitante respecto a la atención del personal y transmitir esta información a las diferentes unidades de servicio.

**Principio fundamental de un Procedimiento de gestión de quejas y sugerencias: “se debe dar respuesta a todas las quejas/sugerencias que se reciban”.**



- Pasos a aplicar para una correcta atención al visitante (cliente) en la gestión de quejas:





**Objetivo 3: “Incrementar la satisfacción del personal respecto al trato y gestión de la queja/sugerencia”.**

En ocasiones, el personal muestra poca disposición o rechazo a comprender o identificarse con el visitante, lo cual dificulta la comunicación entre el visitante y la organización, reduciéndose las probabilidades de responder plenamente a las expectativas del visitante.

Entre los motivos que provocan esta situación se pueden encontrar:

- a) falta de tiempo,
- b) falta de sensibilidad respecto al visitante,
- c) falta de formación en atención al visitante,
- d) sensación de dificultad por responder a requerimientos específicos del visitante,
- e) falta de capacidad para comprender e identificarse con el visitante, ...

La formación del personal y la definición del Procedimiento de gestión de quejas y sugerencias facilitará el incremento de la satisfacción del personal en su atención y resolución.

La incentivación y el reconocimiento de las actividades de recogida de información y el esfuerzo en la resolución de las mismas es muy importante y es el fundamento del crecimiento de la satisfacción del personal en la realización de estas actividades.





#### **Objetivo 4: “Resolver satisfactoriamente el mayor número de quejas/sugerencias”.**

El número de quejas/sugerencias resueltas satisfactoriamente es un indicador del nivel de esfuerzo que realiza la organización por responder plenamente a la satisfacción del visitante.

El incremento del número de quejas/sugerencias resueltas positivamente incidirá en un incremento de la satisfacción del visitante.

La resolución de una queja o sugerencia implicará en la mayoría de casos un incremento de la eficiencia de la organización y/o la reducción de costes de no conformidad.

Para incrementar el porcentaje de quejas/sugerencias resueltas satisfactoriamente es necesario, entre otras medidas, definir los **mecanismos organizativos necesarios**.

Respecto a este último, **los pasos a seguir son:**

1. Nombrar a una responsable que atienda la gestión de quejas y sugerencias.
2. Identificar aquellas quejas / sugerencias que tengan más incidencia o sean más repetitivas.
3. Identificar el procedimiento para resolver las quejas o atender las sugerencias.
4. Realizar un seguimiento de las quejas recibidas y de las soluciones aplicadas. Incentivar la resolución de quejas y sugerencias.

#### **□ Comunicación vertical vs Comunicación horizontal**

Si la decisión de resolución de quejas y la atención de las sugerencias implica a diferentes niveles se dificulta la atención y gestión satisfactoria de quejas o sugerencias. La dedicación de tiempo por parte de los diferentes miembros de la organización, la tardanza en ofrecerle una solución al visitante o la imposibilidad de dar solución a algunas quejas son consecuencias negativas de una mala definición del procedimiento de resolución de quejas.

Para conseguir una gestión y resolución eficaz de las quejas o sugerencias es necesario fomentar la comunicación horizontal y el trabajo en equipo, entre todos los miembros de la organización, ya pertenezcan o no a un mismo departamento. La comunicación horizontal debe permitir que el empleado en contacto con el visitante tome la iniciativa y tenga la capacidad de transmitir al resto de la organización los deseos y necesidades del visitante.



**MANUAL GUÍA PARA  
LA IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

REF.: MG/QS  
Página 10 de 10

Revisión: 1  
Fecha: Noviembre, 2002

□ **Desarrollo de un Procedimiento eficaz de gestión de quejas y sugerencias**

El trabajo en equipo es uno de los ingredientes fundamentales de un Procedimiento eficaz de gestión de quejas y sugerencias.

Se propone la realización de reuniones periódicas en cada departamento y entre la dirección y los responsables de los mismos, para analizar las quejas recibidas o recogidas, las soluciones implantadas, los resultados obtenidos y proponer posibles mejoras de los procesos de trabajo.



**Objetivo 5: “Disminuir el tiempo de respuesta para la resolución de quejas y la atención de sugerencias”.**

El tiempo de respuesta es uno de los atributos importantes para satisfacer al visitante en la gestión de quejas y sugerencias. El tiempo que requiera, por ejemplo, la resolución de una avería, ... es crítico para alcanzar la satisfacción del visitante.

La resolución con rapidez de las quejas requiere una elevada capacidad de las personas para identificar y aplicar posibles soluciones, un procedimiento claro de actuaciones en las diferentes situaciones que se puedan presentar y una elevada capacidad de las personas por trabajar en equipo

Es especialmente relevante la gestión de quejas o sugerencias que impliquen a diferentes departamentos.

Para conseguir una organización con elevada capacidad de actuación se deben seguir los siguientes principios:

1. Definir las responsabilidades de las diferentes actividades y funciones de la organización.
2. Definir los procedimientos de actuación para las diferentes tipologías de quejas/sugerencias.
3. Desarrollar la capacidad de iniciativa, actuación autónoma y trabajo en equipo del personal.



**Objetivo 6: “Incrementar el número de mejoras introducidas por información recibida del visitante por quejas o sugerencias”**

Además de incrementar la satisfacción del visitante, la implantación del Procedimiento de gestión de quejas y sugerencias debe generar como beneficio adicional la introducción de mejoras en los procesos de trabajo. Dichas mejoras deben permitir:

- a) Eliminar causas que alteren en los procesos de servicio,
- b) Introducir mejoras en el diseño y prestación de los servicios,
- c) Eliminar costes o actividades innecesarias en la prestación de los servicios.

La competitividad de una organización está condicionada por el número de mejoras introducidas en el perfil de servicios y en los procesos de prestación de los mismos. La información facilitada por el visitante debe poner en marcha actividades correctoras y preventivas.

La actividad preventiva vendrá motivada por posibles sugerencias del visitante, permitiendo que antes que se pueda producir un problema se identifiquen causas no controladas que puedan generar problemas.



## PARTE II.- FASES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Las fases para el desarrollo del Procedimiento de gestión de quejas y sugerencias son:

1º. Definir un **responsable** del Procedimiento.

Se recomienda que el responsable sea el responsable de Calidad.

2º. Definir el **alcance** del Procedimiento.

El Procedimiento puede estar orientado exclusivamente al visitante o incorporar también a los empleados. Esta segunda opción es la más recomendable.

3º. Diseñar un formulario de recogida de información.

4º. Identificar **situaciones**.

Realizar un listado, con participación de todas las personas implicadas en el Uso público, de aquellas situaciones que provocan más problemas, evaluando su frecuencia, impacto sobre el visitante y nivel de resolución positiva de las mismas actualmente.

5º. Elaborar **procedimientos**

Desarrollar procedimientos para la gestión de las quejas y sugerencias, identificando posibles puntos de contacto entre los diferentes niveles organizativos o entre diversas áreas de servicio. Definir límites de actuación según niveles o unidades organizativas, y condiciones de aplicación de diferentes alternativas de solución.

6º. **Formar / capacitar** al personal

Realizar sesiones de formación al personal sobre el alcance del Procedimiento, las líneas guías de aplicación del mismo, el manual de estilo. La formación debe estar dada por el responsable del Procedimiento y seguida por los responsables de departamentos de forma periódica. Esta formación debe facilitarles la gestión de quejas y la atención del visitante en estas situaciones. Estas sesiones de formación deben tener un objetivo adicional de promoción del Procedimiento entre el personal y de incentivación a su seguimiento.



**MANUAL GUÍA PARA  
LA IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

REF.: MG/QS  
Página 14 de 14

Revisión: 1  
Fecha: Noviembre, 2002

7°. Hacer el **seguimiento** de la aplicación

A través de reuniones semanales por unidades de servicio y quincenales al nivel de equipo de dirección. Motivar constantemente al personal para su utilización e incentivar los esfuerzos y resultados alcanzados.

8°. **Desarrollar** el Procedimiento

Utilizar la experiencia para hacer revisiones constantes de las líneas guías de actuación y de los procedimientos de aplicación del mismo.



### PARTE III.- DESARROLLO OPERATIVO DEL PROCEDIMIENTO

#### 1. Identificación y clasificación de los problemas o incidencias

En función de la gravedad y urgencia que requiera su resolución, podemos clasificar los problemas en:

NIVEL DE GRAVEDAD	NIVEL DE URGENCIA	
	<u>Muy Urgente</u>	<u>Poco Urgente</u>
<u>Muy grave</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desviación grave en el servicio con perjuicio directo al visitante.</li><li>• Situación anómala o crítica generada por la interacción visitante-empleado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desviación en el servicio o equipamiento que genera continuamente reacciones de rechazo por parte del visitante.</li></ul>
<u>Poco grave</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desviación leve en el servicio que causa perjuicio indirecto al visitante.</li><li>• Malos entendidos o situaciones mal resueltas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formas de actuar o nivel de funcionamiento de algunos componentes de servicio que se puedan mejorar.</li></ul>

Delimitar los momentos en los que el empleado puede solucionar él mismo el conflicto o bien necesita la intervención de algún responsable (ya fuera el Jefe de departamento o bien cualquier mando intermedio o bien se necesita la intervención directa de Dirección).

Hay que tener en cuenta, en todo caso, que el visitante buscará una solución rápida de su queja / sugerencia (teniendo menos importancia para él, el Procedimiento organizativo interno de la empresa). Este aspecto -tal vez a simple vista irrelevante- es de suma importancia para la satisfacción del visitante en el día a día.

Descripción de la queja	Clasificación	Departamentos implicados



**MANUAL GUÍA PARA  
LA IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

REF.: MG/QS  
Página 16 de 16

Revisión: 1  
Fecha: Noviembre, 2002

□ Definición de **Guías de Actuación:**

Descripción de la queja:				
Soluciones alternativas	Frecuencia aplicación	Costes benéficos	Límites de aplicación	Ventajas / Desventajas

□ **Guías de actuación y gestión de la mejora**

Contenido de la queja / sugerencia	Clasificación	Resuelta favorablemente	Coste de la resolución	Identificación de causas de la incidencia	Introducción de mejoras	Beneficios obtenidos de la mejora

□ **Proceso de recogida de información**

Muchas veces, las quejas / sugerencias expresadas por los visitantes (sobre todo las expresadas verbalmente) se pierden, se le haya dado o no una solución. De este modo no queda constancia del tipo de quejas que se dan con más frecuencia, e incluso, el número de quejas / sugerencias a las que "No" se ha dado respuesta ni el nº de quejas / sugerencias a las que "Sí" se ha dado respuesta (incluyendo el tiempo de reacción).

Es pues muy importante tomar nota de toda queja / sugerencia para que quede constancia de todas ellas y poder así hacer un buen seguimiento de los indicadores de calidad del Procedimiento de quejas y sugerencias.





Para la efectividad de un buen seguimiento de cualquier queja / sugerencia expresada por el visitante debe anotarse en el formulario previsto para tal fin, formulario escrito directamente por el visitante o indirectamente, a través de cualquier empleado de la organización.

El correcto funcionamiento del Procedimiento requiere una amplia capacidad de acción por parte de las personas para mejorar la satisfacción del visitante, pero ofrece además un canal formal de transmisión de quejas / sugerencias para aquellos casos en los que no sea posible una acción inmediata y autónoma del empleado.

#### □ Alcance de la aplicación del Procedimiento

A. *Formulario de visitante* distribuidos por las zonas de información, puntos de venta.

Para impulsar la contribución del visitante:

- Se puede poner un buzón de sugerencias en los equipamientos.
- Se puede recordar la importancia que supone para el espacio natural protegido la contribución del visitante.
- Se puede intercambiar un recuerdo del espacio natural protegido a cambio de un formulario.
- Se pueden hacer encuestas esporádicas.
- Toda queja / sugerencia debería ser respondida (reforzando un canal de seguimiento de las mismas).

B. *Formulario de empleados* en cada Departamento, en un lugar visible y de fácil acceso y en los lugares de descanso del personal.

Se debe trazar el canal de seguimiento del formulario (el cual será conocido por todas las personas que integran la organización).

Sugerencia posible:

- Buzón en la entrada/salida del personal.
- Recogida de comentario una vez al día.
- Estudio de los mismos con respuesta en un máximo de 48 horas.



⇒ Según la importancia o relevancia de la queja / sugerencia a adoptar se podrá o bien:

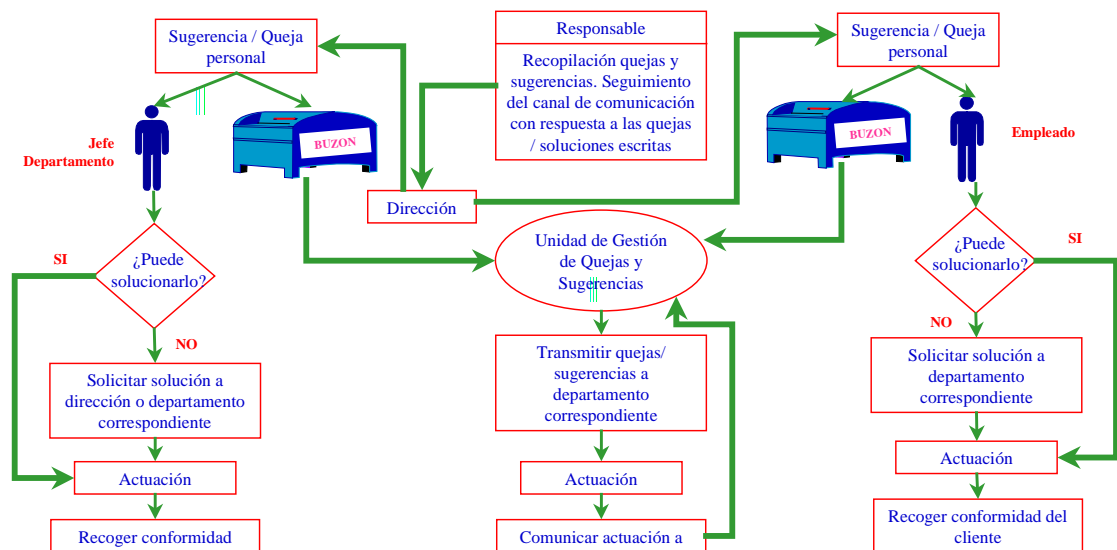
- Requerir la involucración de la persona que ha rellenado el formulario.
- O bien la necesidad de convocar una reunión con los involucrados en su resolución.

⇒ La queja / sugerencia puede ser:

- Aceptada.
- No aceptada.
- En fase de prueba

⇒ Toda solución aceptada se comunicará como nuevo estándar (si fuera el caso).

El siguiente esquema muestra el proceso lógico de funcionamiento del Procedimiento. Como se puede observar, la Unidad de Gestión de Quejas / Sugerencias únicamente recibirá aquellas que no puedan ser resueltas por las personas directamente implicadas.





□ **Funciones de la Unidad de gestión de quejas y sugerencias**

Se propone la designación de una Unidad de Gestión de Quejas / Sugerencias que constituye la formalización del canal de comunicación antes mencionado. Normalmente, podrá estar asignada a Dirección o servicio de información. Sus funciones serán:

1. Evaluar y, en su caso, transmitir al departamento correspondiente, aquellas quejas o sugerencias que hayan sido depositadas en el buzón preparado al efecto.
2. Asegurar el correcto funcionamiento del Procedimiento de quejas y sugerencias del visitante, tanto en lo que respeta a la recogida como a la atención de las mismas.
3. Apoyar a los distintos departamentos del espacio natural protegido en el análisis y resolución de quejas / sugerencias.
  - Contactar con el visitante o el empleado, comunicándole las medidas adoptadas a partir de su queja / sugerencia, agradeciéndoles su colaboración.
  - Analizar periódicamente con Dirección y Jefes de Departamento el funcionamiento del Procedimiento incorporando las mejoras sugeridas.