

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**MARÍA CAMILA POLO MONTENEGRO
ANGÉLICA MARÍA VIVAS CASTRO**

**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DEL MODELO DE SERVICIO
Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL CONSULADO GENERAL
CENTRAL DE COLOMBIA EN MADRID**

**PROYECTO DE APLICACIÓN A LA PRÁCTICA
(PAP)**

BOGOTÁ D.C, 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**MARÍA CAMILA POLO MONTENEGRO
ANGÉLICA MARÍA VIVAS CASTRO**

**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DEL MODELO DE SERVICIO
Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL CONSULADO GENERAL
CENTRAL DE COLOMBIA EN MADRID**

**PROYECTO DE APLICACIÓN A LA PRÁCTICA
(PAP)**

**Tutor:
FRANCISCO SOLÁ MENÉNDEZ**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C, 2014

Dedicatoria

Queremos dedicar este trabajo a nuestros padres y hermanos que creyeron en nosotros e hicieron un gran esfuerzo y sacrificio para darnos la mejor educación y poder ser mejores personas. A los profesores que durante años nos llenaron con su conocimiento e influenciaron en la creación de nuestra vida profesional.

A todo el equipo de trabajo del consulado que nos dio la oportunidad de trabajar y poder aprender de la mano de personas maravillosas.

Agradecimientos

Primero que todo queremos agradecer a Dios por que nos brindó la sabiduría y las fuerzas para llevar a cabo este proyecto. Puntualmente queremos agradecer a María Margarita Salas Mejía, Cónsul General Central del Consulado de Colombia en Madrid, por su colaboración y apoyo durante nuestras prácticas en el consulado y permitirnos usar la información necesaria para la realización de este trabajo.

De igual manera agradecemos a nuestro profesor de Máster Francisco Sola por su conocimiento, colaboración, consejos y tiempo dedicado ayudarnos y así llevar a cabo la realización de este proyecto.

Contenido

RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
Capítulo Inicial	1
Fundamentación Teórica	1
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Justificación	3
Capítulo I	4
Marco Teórico Gestión del Servicio	4
1.1 Definición de Servicio	4
1.2 Momentos de Verdad	5
1.3 Triangulo del Servicio	6
1.4 Estrategia de servicio	9
1.5 Ciclo del servicio	10
1.6 El Cliente Interno	11
1.6.1 Clima Organizacional.....	11
1.6.2 Liderazgo	15
Capítulo II: Marco Contextual	18
2.1 El Consulado como Oficina de Trámites y Servicios.....	18
2.2 Funciones del Consulado	22
2.3 Estructura Organizacional	25
2.4 Tramites de Atención al Ciudadano	26
Capítulo III: Metodología de la Investigación	33
Capítulo IV: Análisis de resultados	34
4.1 Análisis de la Encuesta Cualitativa de Satisfacción al Cliente	34
4.2 Análisis Clima Organizacional	35
4.2.1 Recolección de datos	37
4.2.2 Análisis de las Dimensiones.....	39
4.2.3 Perfil del Cónsul General Central de Colombia en Madrid.....	49
4.3 Análisis de Resultados: Servicio al Cliente Externo	51
4.3.1 Análisis de la Encuesta Cuantitativa de Satisfacción al Cliente.....	51
4.4 Análisis General de Resultados	66
Capítulo V: Propuesta de Estrategia de Mejora al Servicio al Cliente	68
5.1 Momentos de Verdad y Ciclo del Servicio en el Consulado de Colombia.....	68
5.2 Creación de un Grupo Encargado del Servicio al Cliente	75
5.3 Implementación de un Call center.....	77
Conclusiones	79
Bibliografía.....	81

LISTAS ESPECIALES

CONTENIDO DE ESQUEMAS

Esquema 1 Triangulo del Servicio.....	8
Esquema 2 Ciclo del Servicio.....	10
Esquema 3 Factores Estructura Organizacional	11
Esquema 4 Estructura Organizacional	12
Esquema 5: Los 6 Estilos de Liderazgo	17
Esquema 6 Dimensiones del clima organizacional.....	36
Esquema 7 Características Coach	49
Esquema 8 Puntos de contacto con el cliente	68
Esquema 9 Contacto telefónico	65
Esquema 10 Contacto por correo electrónico	67
Esquema 11 Contacto personal.....	73
Esquema 12 Ventajas del GESC.....	76

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa de Paradas de Transporte	18
Ilustración 2 Plano del Consulado	20
Ilustración 3 Pasaporte Digital.....	26

CONTENIDO DE DIGRAMAS

Diagrama 1 Estructura Organizacional	23
Diagrama 2 Ejes de Trabajo.....	29

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Circunscripción del Consulado de Madrid	19
Tabla 2 Dimensiones y Reactivos	33
Tabla 3 Valores de medición	33
Tabla 4 Encuestados por Departamentos	34
Tabla 5 Datos Demográficos	35
Tabla 6 Rango de Edad	35
Tabla 7 Momentos de verdad en el contacto telefónico	70
Tabla 8 Momentos de verdad en el contacto por correo electrónico	72
Tabla 9 Momentos de verdad en el contacto personal	73

CONTENIDO GRAFICAS

Grafica 1 Estructura	37
Grafica 2 Responsabilidad	38
Grafica 3 Recompensa	39
Grafica 4 Desafíos.....	40
Grafica 5 Relaciones	41
Grafica 6 Estándares de Desempeño.....	42
Grafica 7 Cooperación	46
Grafica 8 Conflicto	44
Grafica 9 Identidad	45
Grafica 10 Frecuencia de visita al Consulado.....	52
Grafica 11 Motivo de la visita al Consulado	53
Grafica 12 Trámite realizado	54
Grafica 13 Entrega del turno.....	55
Grafica 14 Llamada al modulo	56
Grafica 15 Éxito en la realización del trámite	57
Grafica 16 Motivo por el que no se realizó el trámite	58
Grafica 17 Tiempo de la realización del trámite.....	59
Grafica 18 Calidad del servicio prestado por el funcionario	60
Grafica 19 Consulta telefónica.....	61
Grafica 20 Calidad en el servicio telefónico.....	62
Grafica 21 Consulta por correo electrónico	63
Grafica 22 Calidad en el servicio de correo electrónico	64
Grafica 23 Calidad del servicio al cliente	65

GLOSARIO

ATENCIÓN: Se describe como la acción de organizar lo percibido para orientar las actividades conforme un objetivo determinado.

ACTITUD: Es el estado de ánimo y la forma de actuar que se proyecta frente a diferentes situaciones.

CONSULADO: Es la oficina que representa la administración pública de una nación y presta servicios a los nacionales en territorio extranjero.

CALIDAD: Es el concepto de hacer un producto o prestar un servicio cumpliendo con los requisitos y necesidades esperados por los clientes.

CLIENTE: Son aquellas personas que compran un bien o servicio para satisfacer sus necesidades.

CLIENTE INTERNO: Son las personas dentro de la organización que llevan a cabo la producción de un servicio o producto prestado a los clientes.

DIPLOMACIA: Ciencia o conocimiento de los intereses y relaciones de unas naciones con otras.
(Real Academia Española, 2012)

ESTRATEGIA: La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. (Porter, 2011)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. (Chiavenato, 2002)

MOMENTO DE VERDAD: es aquel instante en que el cliente se pone en contacto con los servicios de una organización, de ese contacto el cliente forma una opinión acerca de la calidad del servicio ofrecido.

LIDERAZGO: Es la capacidad de comunicación que tiene una persona para dirigir y motivar a un grupo enfocado en alcanzar objetivos planteados.

RESONANCIA: Es la capacidad que tiene el líder de sintonizar con la gente que le rodea "Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema" (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, El líder resonante crea más, 2003).

SATISFACCIÓN: Se entiende la satisfacción como un estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral. Diferentes regiones del cerebro compensan su potencial energético y brindan la sensación de plenitud (Definiciones.de, 2008).

SERVICIO: Es la disposición que se ofrece a otra persona para llevar a cabo una actividad o la realización de un trabajo.

SERVICIO AL CLIENTE: Son estrategias que se diseñan para producir y ofrecer un servicio o producto de acorde a las necesidades y expectativas de los clientes externos.

RESUMEN

El Consulado General Central de Colombia en Madrid como representación consular acreditada ante el gobierno de España, tiene como funciones principales el promover y defender los intereses de Colombia y de los connacionales residentes en Madrid, brindándoles la asesoría adecuada y requerida para cada una de sus necesidades, proteger los derechos fundamentales de los colombianos en el exterior y ejercer ante las autoridades del país donde se encuentren, las acciones pertinentes, de conformidad con los principios y normas del Derecho Internacional.

En el siguiente proyecto se planteará una investigación, la cual pretende analizar y evaluar el modelo de servicio al cliente prestado por el Consulado General Central de Colombia en Madrid.

La idea central de esta investigación es conocer la opinión de los connacionales que hacen uso de los servicios consulares y evaluar el cliente interno, en este caso el equipo de trabajo del consulado para medir la percepción que tienen estos sobre el ambiente laboral dentro de la oficina consular, y convertir esa información en una herramienta útil, que ayude a generar posibles estrategias de mejora al modelo de servicio al cliente del Consulado, cuyo principal objetivo según La Cónsul General de Colombia en Madrid es “fortalecer el servicio y la atención a cada uno de los colombianos” (Ministerio de Relaciones Exteriores, Consulado de Colombia en Madrid, 2014).

Se plantea una investigación concluyente, que proporciona información y evidencia para dar respuesta al interrogante, planteado ¿qué estrategias deberían implementarse al modelo de servicio al cliente del Consulado?.

Palabras clave: Servicio al Cliente, Cliente interno, Estrategias, Clima Laboral, Consulado de Colombia, Percepción, satisfacción

ABSTRACT

The General Consulate of Colombia in Madrid, as a state authority accredited to Spain's government, has as its main functions to promote and defend the interests of Colombia and the Colombian people that live in Madrid, providing advice and information required for each of their needs, protect the fundamental rights of the Colombian people and execute above Spain's authorities an appropriate development of actions, in accordance with the principles of international law.

The following project will present a research, which aims to analyze and evaluate the customer service provided by the General Consulate of Colombia in Madrid.

The main idea of this research is to know the opinion of the people who make use of consular services and evaluate the internal customer, the consulate's employees, to measure the perceptions about the work environment and turn that information into an useful tool, that helps develop possible strategies to improve the Consulate's customer service whose main goal, according to the Colombia's Consul General in Madrid, is "to strengthen the service and attention to every Colombian"(Ministry of Foreign Affairs, 2014).

The project will be espousing a research that provides information and evidence to answer the main question, what strategies should be implemented to the Consulate's customer service model?

Key words: Costumer Service, Internal costumer, Strategies, Work Environment, Consulate of Colombia, Satisfaction.

Capítulo Inicial

Fundamentación Teórica

Colombia estableció una relación diplomática amplia y dinámica con el reino de España a partir del año 1887, en base a los lazos históricos, culturales y humanos que conservan ambos países desde la década de la colonización. A través de los años se han hecho acuerdos políticos, económicos y sociales inquebrantables convirtiendo a España como socio principal en diferentes escenarios multilaterales, también el reino de España actúa como promotor fundamental de la Comunidad Iberoamericana y principal mecanismo interlocutor de nuestros intereses y negociación entre gobiernos en la Unión Europea (Ministerio de Relaciones Exteriores, Cancillería, 2014).

Desde 1989 España se volvió uno de los países con más migraciones de colombianos, convirtiéndolo al día de hoy como el tercer país en el mundo con mayor número de connacionales (Garay & Medina, 2012). Por tal razón y con el fin de velar a favor de los derechos de los nacionales en países extranjeros Colombia es uno de los países que participa en la Convención de Viena sobre relaciones consulares aprobada mediante la Ley 17 de 1971 la cual señala como función consular la de "Proteger y prestar ayuda el Estado receptor los intereses del Estado que envía y de sus nacionales, sean personas naturales o jurídicas, dentro de los límites permitidos por el derecho internacional" (Cancillería, 1963); de igual manera en el Artículo 5 de la convención de Viena están claramente detalladas las funciones y servicios que el consulado tiene que ofrecer a sus connacionales.

Basándose en la convención de Viena y el Tratado General de Cooperación y Amistad firmado por el presidente Cesar Gaviria y el presidente del gobierno español, Felipe González, en 1992 entre Colombia y el Reino de España, se crea una Comisión de Alto Nivel, presidida por los Ministerio de Relaciones Exteriores de los dos países, a la cual se le denomina actualmente

Consulado General Central de Colombia en Madrid entidad en condiciones, sociopolíticas y económicas afines con el respeto de los derechos humanos, entidad a la cual todos los Colombianos tienen acceso a los servicios consulares sin necesidad de recurrir a intermediarios para acceder a los servicios prestados por los funcionarios públicos , que en tal caso tienen que ser competentes para realizar dichos tramites y poder interactuar con los usuarios y prestar un servicio con la mejor calidad de acuerdo a todas las normas establecidas anteriormente.

Staton, Etzel y Walker dan la siguiente definición de servicios:

Los servicios como actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes (Staton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 333) .

Según lo anterior el Consulado General Central de Colombia en Madrid, como la única entidad autorizada para hacer trámites legales y velar por los intereses de los Colombianos y como organización dedicada a prestar servicios también tiene la necesidad de prestar la atención de un servicio al cliente eficaz y eficiente y que crear una relación de satisfacción y lealtad con los usuarios, por tal razón es de vital importancia que el servicio prestado sea de excelente calidad y que el trato con los usuarios sea de respeto y grado para las dos partes.

Los colombianos quieren tener una experiencia memorable y llevarse la mejor imagen de esta entidad, ya que para los usuarios es la conexión con el país y lo sienten como una parte de su casa. La percepción de los colombianos que asisten al consulado para realizar algún trámite tiene que ser la de haber recibido calidad en el servicio prestado, sentirse cómodos y estar en un ambiente de respeto y cortesía, por esto es importante que en el proceso de toma de decisiones se evalúe el entorno interno del consulado, este proceso se ve afectado por factores internos y

externos que influyen en la organización para mantener la rentabilidad y el éxito continuo de esta entidad.

Objetivo General

Definir qué estrategias debería implementar el Consulado General Central de Colombia en Madrid para mejorar el servicio al cliente.

Objetivos Específicos

- a. Definir el nivel de satisfacción de los usuarios del Consulado.
- b. Definir la percepción de los funcionarios hacia el clima organizacional.
- c. Analizar los resultados de las herramientas estadísticas.
- d. Describir el modelo de servicio al cliente del consulado.
- e. Definir y describir los momentos de verdad.
- f. Definir estrategias de mejoramiento.

Justificación

Una empresa perdurable podría definirse como aquella que a través del manejo de una coherencia en sus acciones, la identificación de su entorno y de sus políticas de gobierno, obtiene desempeños eficientes. Este tipo de organizaciones propician una alineación cliente-empresa, la construcción de conocimiento y la calidad cada uno de los procesos que impliquen la interacción

social (Restrepo, Méndez, Gárzon, & Vélez, 2005).

Entendiendo así a la perdurabilidad, por medio de esta investigación se busca brindar una herramienta que ayude al desarrollo de conocimientos, a mejorar la relación con el cliente y la calidad con la que se realicen los procesos, ya que estas son características fundamentales en una empresa perdurable, para poder desarrollarlas la organización debe estar en un proceso de permanente aprendizaje y debe tener un tiempo de respuesta óptimo y un servicio oportuno y así poder dar un paso más hacia el desarrollo de ventajas competitivas.

Así mismo, se pretende que la oficina consular y cualquier empresa pueda hacer uso de la investigación como herramienta de ayuda para llegar a convertirse en una organización perdurable por medio de un mejoramiento y creación de una cultura de servicio al cliente, creando un cambio al interior del consulado que se verá reflejado en el exterior mejorando la percepción de los usuarios, que hacen parte fundamental del funcionamiento de una compañía.

Capítulo I

Marco Teórico Gestión del Servicio

1.1 Definición de Servicio

“Un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente” (Muller de la Lama, 1999, pág. 55)

El servicio al cliente es en esencia esa acción que se produce en el instante en que se tiene contacto con el cliente, es algo tan complejo que no se puede producir o almacenar, es una acción que depende de la relación entre la experiencia y la expectativa personal del cliente.

Al brindar un servicio de calidad este tendrá un gran impacto económico, como lo afirman Albrecht y Zemke “El generar una clara satisfacción de los clientes está generando cada día mayores ingresos y de esto depende la participación en el mercado” (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988, pág. 3).

Entonces, es claro que las organizaciones de hoy en día deben desarrollar el concepto de calidad en el servicio al cliente, ya que, al hacerlo correctamente estarían creando una ventaja competitiva, incrementarían considerablemente su utilidad y dejarían la imagen de la organización en alto, porque para el cliente la imagen de una compañía es creada a través de momentos y experiencias que son inconscientemente evaluadas en términos de calidad del servicio.

1.2 Momentos de Verdad

Para poder llevar el servicio al cliente al siguiente nivel se debe tener en cuenta que el servicio de calidad está en los detalles. En el proceso de compra que realiza el cliente se manifiestan varios puntos de contacto y múltiples detalles, que deben ser considerados y reevaluados por la organización hasta llegar a optimizar cada uno de ellos. Cada empleado que tiene contacto con el cliente es un fabricante de servicio, es decir, desde el que recibe en la puerta hasta la persona encargada del servicio post venta es responsable de las experiencias que más tarde formaran parte de la percepción e imagen que crea el usuario de la organización.

Esos momentos de interrelación entre el cliente y empresa se llaman momentos de verdad, Jan Carlzon afirma que “un momento de verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad del servicio” (Carlzon, 1991). Es de vital importancia analizar con detalle el proceso de servicio de la organización, ya que si el cliente percibe un mal momento en cualquier parte del proceso, probablemente todas las experiencias de buen trato previas se borren de su mente, es así como los clientes se convierten

en los protagonistas y jueces de cada momento de verdad (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988).

El momento de verdad es un componente mínimo, pero uno de los elementos más relevantes dentro del servicio al cliente, entonces, ¿cuál es el servicio que entrega la organización? La suma de todos y cada uno de los momentos de verdad. Como lo afirma Albrecht Kart, se debe hacer una recopilación de los momentos de verdad que experimentan los clientes cuando la compañía le entrega a éste el servicio, una vez se determinen los momentos de verdad se analiza cada uno desde la perspectiva de la calidad y siempre ubicando las necesidades del cliente como el eslabón más importante dentro del proceso (Albrecht, La revolución del servicio, 1990).

Al percibir los momentos de verdad como instantes que ofrecen factores para dar una percepción de calidad, es claro que los altos cargos de la compañía no están presentes en todos los momentos de verdad, por lo que la responsabilidad recae en los empleados que tienen contacto directo con el cliente, en este proceso es necesaria una capacitación de todo el personal de atención al público, porque ellos son los que manejan los momentos de verdad.

1.3 Triangulo del Servicio

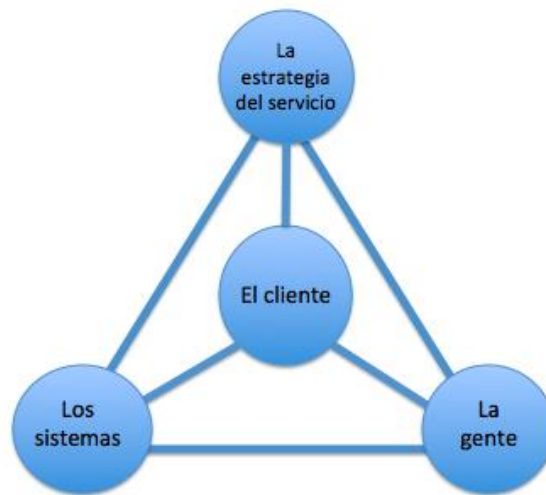
El triángulo de servicio es la perspectiva que deben adoptar las empresas que quieren maximizar la calidad de la experiencia del cliente, es un modelo orientado hacia la organización y sus líderes, que brinda las herramientas necesarias para lograr que la gerencia orientada al servicio sea exitosa.

Así es como lo explica Karl Albrecht y Ron Zemke, “Este triángulo del servicio, como lo denominamos, representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa. Este modelo de triangulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso más bien que una estructura y

nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio” (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988, pág. 40).

Para poder entender el modelo a fondo se debe tener claro cada uno de los elementos que lo conforman, primero la estrategia del servicio es la herramienta que va a ayudar a la organización a estar orientada a las prioridades reales del cliente, se convierte en el mensaje que transmite la organización al cliente. El personal de la compañía, es el segundo elemento dentro del triángulo de servicio, cada empleado debe enfocar su atención a la situación actual del cliente y sus necesidades, como lo afirman los autores esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver. Entonces, el personal para lograr un servicio al cliente de calidad debe apoyarse en sistemas que permitan ese acercamiento al cliente, aquí entra el tercer elemento del triángulo, los sistemas, estos deben ser los elementos por medio de los cuales los empleados se acercan al cliente, deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente, dentro de estos sistemas encontramos las instalaciones físicas, la tecnología, los métodos y los medios de contacto con el cliente (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988).

Al entender los tres primeros elementos, se concluye que todo gira en torno al cliente, el último elemento, el cliente es cada individuo que tiene contacto de forma directa o indirecta con el proceso de compra de la organización, es el elemento fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas, alcanzar metas financieras, lograr una excelente imagen corporativa, entre infinidad de elementos a los cuales el cliente tiene una influencia directa.



Esquema 1 Triangulo del Servicio

Fuente: (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988)

Por lo tanto, para explicar este modelo se debe plantear al cliente como la base para definir el negocio, tal y como lo explica Albrecht y Zemke, “naturalmente, la compañía existe para prestar servicio al cliente (...), la organización existe para atender las necesidades de la gente que está prestando servicio al cliente” (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988, pág. 41). En el momento en que se tenga claras las motivaciones del cliente se debe empezar a desarrollar la estrategia del servicio la cual debe tener valor y significado para el cliente, pero siempre se debe tener en cuenta las necesidades y recomendaciones de los empleados de la organización.

El siguiente paso es explorar la interacción entre todos los factores del triángulo, es decir, las interacciones entre la estrategia planteada, todos y cada uno de los empleados de la organización y los sistemas que se disponen para llevarla a cabo. Entonces, la estrategia de servicio debe tener una armonía completa con todos los elementos de la organización (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988).

1.4 Estrategia de servicio

“Una estrategia del servicio es una formula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente o una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real” (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988, pág. 64).

La clave en la implementación de una estrategia de servicio se basa en la visión de la compañía, la compañía debe analizar el entorno y definir hacia dónde quiere llegar, es esa estrategia la herramienta y el principio organizacional que lleva la empresa al éxito y logra posicionar el servicio en el mercado.

Albrecht y Zemke afirman que al tener una estrategia del servicio claramente establecida proporciona tres ventajas:

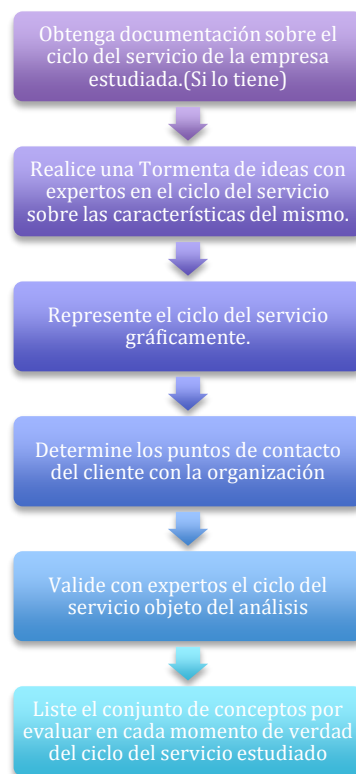
Primero, una estrategia del servicio eficiente “posiciona” su servicio en el mercado (...). La segunda ventaja consiste en que proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles sepan cuál y qué es lo que deben tratar de hacer. En tercer lugar, permite que los subalternos sepan qué es lo que la gerencia espera de ellos y qué es lo importante en la organización (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988, pág. 67).

Entonces, una estrategia de servicio clara y definida crea la ideología completa de una compañía, convirtiendo al servicio al cliente en el criterio más importante. La organización debe encontrar el aspecto que más tiene influencia sobre el cliente y convertirlo, a través de la estrategia de servicio, en una ventaja competitiva a largo plazo.

1.5 Ciclo del servicio

Para poder implementar la calidad en el servicio, se debe hacer un inventario de los momentos de verdad, “visualice su organización como si estuviera tratando con el cliente en términos de un ciclo del servicio, una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto” (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1988, pág. 37).

El ciclo del servicio es ese proceso que se repite una y otra vez cada vez que el cliente solicite un servicio y lo de por completo, para poder plantear este ciclo correctamente se deben seguir los siguientes pasos.



Esquema 2 Ciclo del Servicio

Fuente: Adaptación de las autoras

1.6 El Cliente Interno

1.6.1 Clima Organizacional

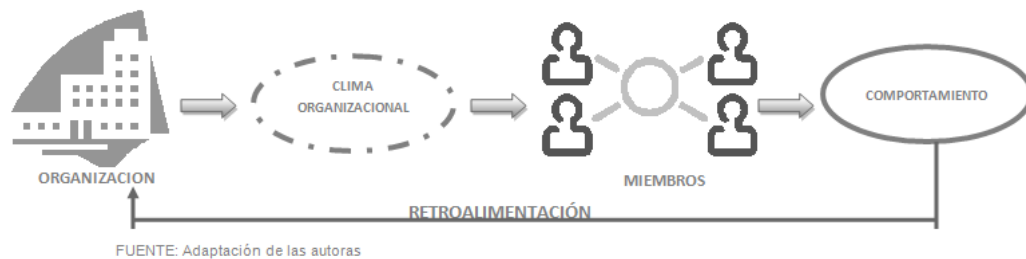
El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez Álvarez, 2006, pág. 108).

Actualmente uno de los mayores retos de las organizaciones es crear instrumentos útiles mediante los cuales se pueda hacer un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo y comprometer a los trabajadores a fondo con los objetivos y metas de la organización.

Para las empresas hoy en día es importante conocer el clima organizacional, por el gran impacto que este tiene en los resultados y el éxito de las organizaciones, la forma de sentirse de los individuos respecto a la empresa influye sobre el clima organizacional, la percepción que tienen los empleados sobre los factores del entorno, como las condiciones de trabajo, las condiciones del ambiente, la relación entre los trabajadores de la empresa, las exigencias físicas y mentales, la relación entre el jefe y sus empleados, son variables que influyen en el comportamiento de los individuos y este se ve reflejado en la realización del trabajo. Por esta razón es importante que las organizaciones se preocupen por crear vínculos y mejorar el ambiente de trabajo volviéndolo más atractivo para sus empleados, generando una ventaja competitiva (Méndez Álvarez, 2006)

Cuando las empresas estudian el clima organizacional identifican parámetros generales sobre la percepción que los empleados tienen sobre esta, cada uno de estos parámetros está relacionado

con factores como (comunicación, motivación, recompensas y liderazgo) Aspectos que determinan el comportamiento de los individuos y liberan características directas o indirectas dentro de los miembros de la empresa.



Esquema 3 Factores Estructura Organizacional

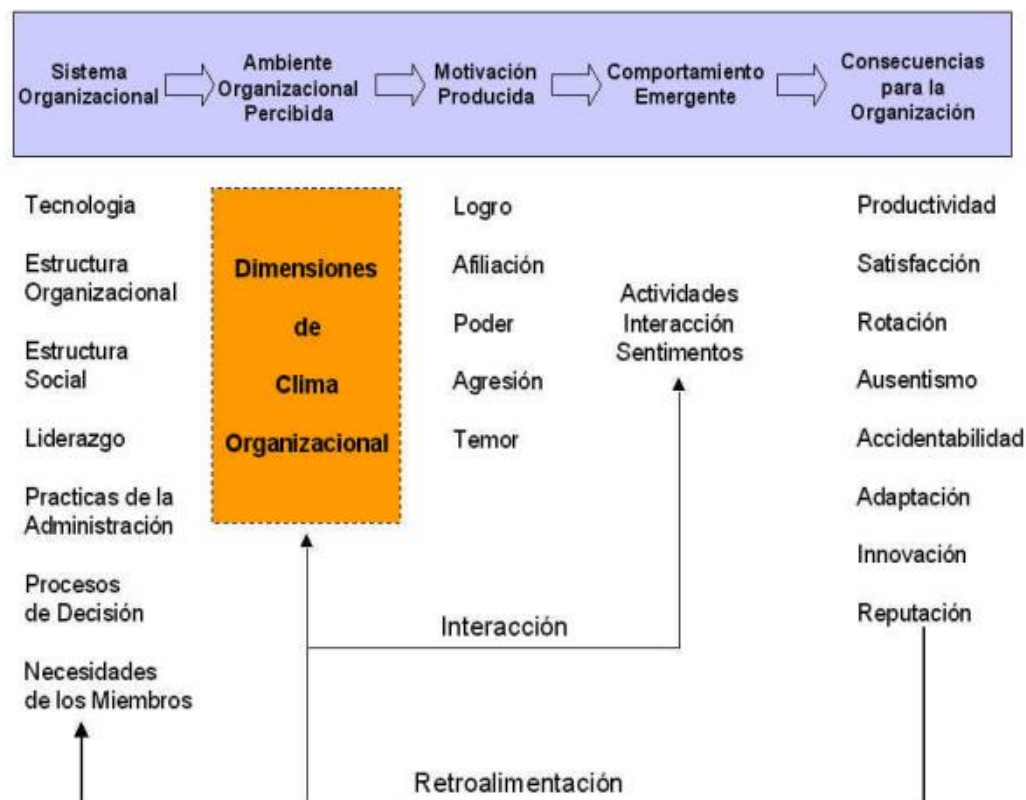
Fuente: Citado en (Gonçalves, 1997), adaptación de las autoras

En el esquema anterior se puede ver como los factores de las estructuras organizacionales se relacionan entre sí para determinar el clima organizacional. Para empezar, el esquema parte de la percepción que tienen los empleados de las variables del clima organizacional creado en este sistema, estas inducen el comportamiento de los individuos que a su vez, el cual podría ser bueno o malo, influye en la productividad de la organización, la cual finalmente termina por definir el clima de la empresa, se puede ver como se crea una cadena donde cada parte necesita alimentarse de la otra.

El clima organizacional también se puede ver como un estado emocional que forma actitudes, emociones, motivaciones, necesidades y objetivos, los cuales se forman a partir de factores psicológicos que hacen influencia directamente en los miembros de trabajo afectando el comportamiento y la forma de trabajar. “Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social; las aceptan y/o comparten y/o

identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización.” (Méndez Álvarez, 2006, pág. 34).

El clima organizacional puede ser medido por diferentes elementos internos y externos que directa o indirectamente se interrelacionan y caracterizan el medio ambiente de cada organización, al ser percibidos estos elementos por los miembros se crea una influencia sobre las motivaciones y el comportamiento individual de cada miembro de trabajo, generando consecuencias positivas o negativas para la organización, “El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico” (Gonçalves, 1997).



Esquema 4 Estructura Organizacional

Fuente: (Litwin & Stringer, 1968), Citado por (Gonçalves, 1997)

El cuestionario de Litwin y Stringer realizado con el fin de analizar la percepción del liderazgo y del el clima organizacional, y como esta afecta la conducta de los miembros de una organización, estableció la existencia de nueve factores los cuales explicarían la generación del clima existente en una determinada empresa. (Litwin & Stringer, 1968).

- a. ESTRUCTURA: trata sobre las normas, reglas, políticas y procedimientos a los que se ven enfrentados y que les exigen, también mide el nivel de conocimiento que tienen los empleados sobre las actividades labores y el papel que desempeñan en la organización.
- b. RESPONSABILIDAD: este aspecto mide el nivel de independencia al momento de desarrollar una actividad, refleja el grado de percepción que tiene los individuos respecto a tener autonomía en la toma de decisiones cuando se les asigna una actividad.
- c. RECOMPENSA: en este aspecto se mide el grado de percepción que tienen los individuos respecto a las organizaciones que aplican premiar a sus trabajadores cuando realizan una buena gestión y dejan a un lado el uso de castigos.
- d. DESAFÍOS: se mide el grado de percepción y receptividad de los individuos para afrontar nuevos retos y desafíos asumiendo riesgos.
- e. RELACIONES: percepción de las relaciones sociales con los compañeros y la necesidad de existencia de un ambiente de trabajo grato.
- f. COOPERACIÓN: mide la percepción de los individuos respecto a la existencia de apoyo mutuo y el nivel de confianza en cada uno de los niveles de la organización.
- g. ESTANDARES: es la percepción que tiene los individuos sobre el énfasis de normas que impone la organización en las normas de rendimiento.
- h. CONFLICTO: mide el grado de aceptación de los miembros de una organización al momento de encontrarse con opiniones discrepantes en cuanto al entorno laboral.
- i. IDENTIDAD: refleja el grado de percepción que los individuos tiene respecto a la organización y el sentido de pertenecía con los objetivos personales y de la organización.

El diagnóstico del clima organización es una herramienta importante, esta proporciona información y refleja las ventajas y debilidades en clima, lo que conlleva a las organizaciones

hacer cambios directos y mejoras en el entorno organizacional y así mismo en las percepciones y actitudes de los individuos que la conforman.

1.6.2 Liderazgo

El liderazgo influye en la creación de un buen clima organizacional, cuando las organizaciones tiene un líder que cuenta con el factor humano y provee la satisfacción personal de cada individuo, basándose en un análisis de su ambiente organizacional, puede identificar diferentes parámetros de motivación y satisfacción que llevan a la organización lograr resultados favorables.

Si una organización se ve enfrentada a un liderazgo negativo, como un líder insuficiente con poca creatividad e incapaz de resolver conflictos, incapacidad para dirigir los grupos de trabajo, con personalidad autoritaria, el desempeño de los miembros de trabajo se verá afectado y la motivación de para cumplir los objetivos personales y de la organización. Transformar una organización en una entidad orientada a alcanzar el éxito requiere de planeación, tiempo, imaginación, recursos y de compromiso por parte del líder, ya que este debe cumplir con la labor de crear un ambiente de confianza, gestionar la buena comunicación al equipo de trabajo, delegar funciones, instruir y compartir información, motivar y crear las respectivas condiciones para que las personas sean capaces de hacer su trabajo.

Existen diferentes estilos de liderazgo que pueden ser positivos o negativos, un buen líder ejerce de tal forma que cada decisión que tome no genere conflictos dentro del equipo o en las relaciones interpersonales, sino al contrario este genere un impacto en las persona y un ambiente positivo de empatía dentro del equipo de trabajo, ya que para bien o para mal termina influenciado el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización.

Goleman, en su libro inteligencia emocional define ciertas características del liderazgo que todo líder debe comprender al momento de buscar o crear una estrategia (Goleman, La Práctica de la Inteligencia Emocional, 1998):

- a. La dirección: un buen líder tiene las metas y los objetivos de la organización claros e identifica las diferentes estrategias que se deben seguir para alcanzarlos.
- b. Estimulo: un buen líder demuestra preocupación por los miembros de trabajo y estimula e inspirar confianza, proporciona apoyo a cada uno y reconoce con méritos un trabajo bien hecho.
- c. Equipo: creer en la calidad de la gente, un buen líder trabaja en equipo e impone una cultura de autonomía en la que los trabajadores aportan opiniones, ya que cuenta con la humildad suficiente para saber que él no tiene todas las respuestas.
- d. Soluciones: un líder brindar alternativas para la solución de un problema, logrando controlar la situación.

Daniel Goleman, psicólogo estadounidense autor de Emotional Intelligence (1985), Richard Boyatzis, Profesor de Comportamiento Organizacional y Ann Mc Kee profesora de la Universidad de Pennsylvania, creadores de “El Líder Resonante Crea más” hacen referencia en este, la importancia de sintonizar con los sentimientos de las personas y los poder guiarlos en una dirección emocionalmente positiva que produzca resonancia. Los autores a su vez sintetizan en el libro que existen seis estilos de liderazgo, cada uno con sus ventajas y sus desventajas y unos más resonantes que otros, los líderes más positivos no solo acceden a seguir un estilo de liderazgo, al contrario comprenden que todos los estilos de liderazgo son necesarios y que tiene que tener la capacidad de adaptarlos a su propio estilo de liderazgo, escogiendo en cada momento el que más le convenga según las circunstancias, esto los lleva a convertirse en líderes resonantes, los cuales transmiten emociones positivas y son capaces de movilizar masas despertando en cada miembro de trabajo el entusiasmo y las ganas de hacer sus labores correctamente, (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, El líder resonante crea más, 2003).

1.6.2.1 Seis Estilos de Liderazgo



Esquema 5: Los 6 Estilos de Liderazgo

Fuente: Tomado de (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, El líder resonante crea más, 2003),
Adaptación de las autoras

Autoritario: *“Trabaja como te digo”*

Un líder autoritario se caracteriza por imponer órdenes concretas a su equipo de trabajo, exige que se cumplan las tareas lo más rápido posible, no da autonomía, ya que se tiene que hacer las cosas como él ordena.

Visionario: *“Ven conmigo”*

Se caracteriza por ser un líder carismático transmite su visión al equipo de trabajo, tiene una imagen clara de los objetivos que quiere alcanzar y siempre orienta a su equipo de trabajo a seguir su visión.

Afiliativo: *“Lo primero son las personas”*

Es el líder que procura crear lazos emocionales e incrementar la buena relación entre los empleados, también se preocupa por mantener el ambiente de trabajo en total armonía y que

haya confianza, en este tipo de liderazgo se pueden llegar a perder las directrices del trabajo, ya que siempre se pone a las personas como protagonistas.

Democrático: *“Me das tu opinión”*

Este estilo de liderazgo incita la participación de todos los miembros del equipo al intercambiando ideas y opiniones. Establece la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta.

Imitativo: *“Trabaja igual que yo”*

Este tipo de liderazgo se caracteriza por establecer al líder como ejemplo a seguir. El objetivo es que los miembros de trabajo, imiten los métodos de trabajo y las tareas que realiza el jefe. Por lo general se aplica en situaciones en las que es importante desarrollar colaboradores que tengan un nivel alto de motivación y de desempeño.

Coach: *“Tu puedes lograrlo”*

Es el líder que busca desarrollar y mejorar el talento y las habilidades profesionales de los miembros de su equipo, tiene interés e invertir tiempo en las personas para ayudarlas a identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno.

Capítulo II: Marco Contextual

2.1 El Consulado como Oficina de Trámites y Servicios

La oficina consular más importante de España, es el consulado general central de Colombia en Madrid, esta maneja un gran flujo de usuarios diariamente y se encarga de prestar sus servicios a cinco de las grandes comunidades del territorio español, adicionalmente también gestiona y ofrece servicio a diferentes países del continente africano.

Tabla 1 Circunscripción del Consulado de Madrid

CIRCUNSCRIPCION		
COMUNIDAD	1. Autónoma de Madrid	Madrid capital
	2. Autónoma de Castilla – La Mancha	Provincias de Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo
	3. Autónoma de Castilla – León	Provincias de Ávila, Burgos, León, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora
	4. Autónoma de Galicia	Provincias de La Coruña, Lugo, Orense y Pontevedra
	5. Autónoma de Andalucía	Provincias de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga y Sevilla.
PAISES AFRICANOS	Argelia, Túnez, Mauritania, Malí, Senegal, Gambia, Guinea Bissau y Guinea.	

Fuente : Elaboración propia

El 13 de junio de 2014 el Consulado General Central de Colombia hizo la inauguración de su nueva sede consular, las oficinas se trasladaron a la calle Alfonso XI # 6, ubicada en uno de los mejores barrios de Madrid y está a solo 10 minutos del centro de la capital española, esto hace más seguro y fácil el acceso para los usuarios, ya que esta zona cuenta con ayuntamientos de la policía, vías principales y variados medios de transportación(Metro, ave, buses, carro y bicicleta)

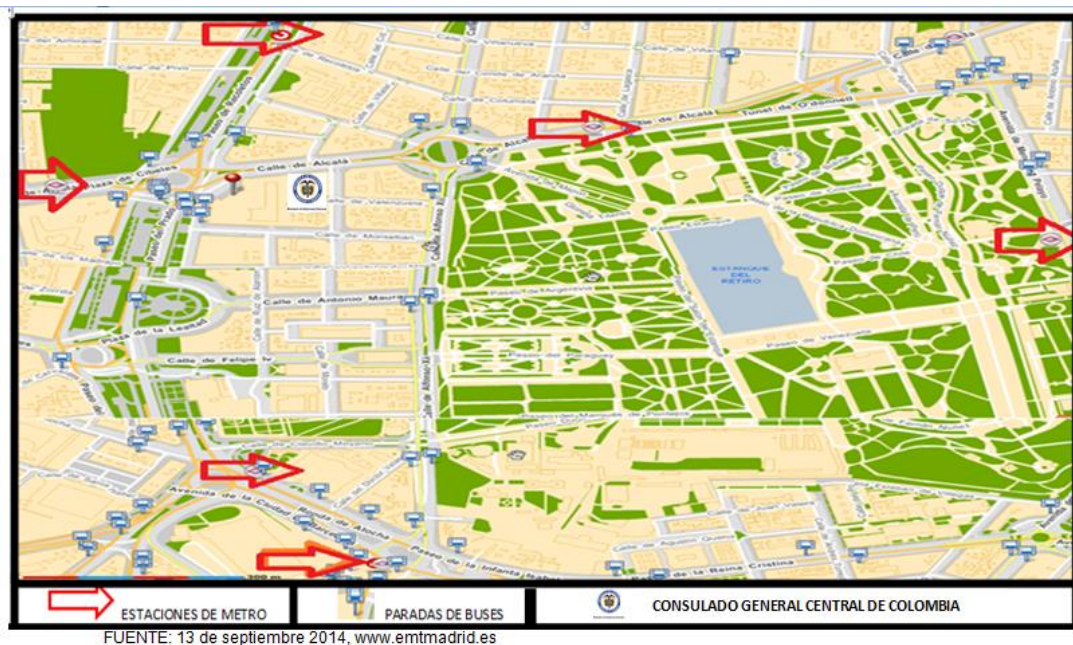


Ilustración 1 Mapa de Paradas de Transporte

El horario que maneja la oficina consular es de 8:00 am a 5:00pm, en las mañanas en el consulado abre sus puertas para atención al público hasta la 1:30 pm, a partir de las 2:30 pm el consulado organiza y procesa todos los trámites realizados durante el día con el fin de poder enviar informes y comunicarse con las oficinas centrales del ministerio de exteriores en Bogotá.

La nueva sede consular es un solo piso de 350 metros, más grande que la anterior, que hace la espera del trámite sea más cómoda para los connacionales, esta oficina cuenta con una dotación de equipos de alta tecnología, sistema de turnos, pantallas de televisión que brindan información y emiten el número de modulo al cual se está siendo llamado.

En la entrada principal se encuentra la recepción en la cual están ubicados dos funcionarios, que brindan información y agilizan la ubicación y la entrega de turnos a los usuarios, seguidamente se encuentra una zona de servicios donde los usuarios pueden encontrar, máquinas expendedoras de comidas y bebidas, una máquina para la toma de fotografías de documentos de identidad, un computador, impresora y fotocopidora de los cuales puede hacer uso para la impresión y de documentos.

La nueva sede también con una zona infantil especial para los niños, donde pueden jugar, ver televisión y permanecer seguros, ya que los padres pueden acompañarlos y vigilarlos mientras son llamados a los módulos de trámites.

En la sala de espera se encuentran más 100 sillas de uso para los usuarios, estas están distribuidas alrededor de la sede, en el centro del salón se encuentran 19 módulos, que están distribuidos en 4 filas de 5 módulos cada una para la realización de trámites y uno módulo más para la toma de huellas, en los módulos se encuentran sentados los funcionarios públicos y cónsules, los cuales cuentan con todos los instrumentos de trabajo (computador, sellos, impresora, papel especial, etc.) cada uno de los funcionarios públicos del Consulado están capacitados para atender cualquier servicio, lo que facilita que los usuarios realicen los diferentes trámites con un solo turno.

En la parte izquierda del consulado se ubican dos baños, uno especial para uso de las mujeres y otro para uso de los hombres y una zona especial para el cambio de pañales de los niños.

Para la entrega de documentos el consulado adecuo una zona de espera, esta cuenta con una ventanilla que separa al funcionario de los usuarios, los cuales se acercan a la ventanilla cuando son llamados por su respectivo turno.

Adicionalmente, debido a que el consulado también presta servicios de, asistencia jurídica y asistencia social, se adecuaron 3 cubículos cerrados para toma personalizada y privada de declaraciones y asistencia a los usuarios.

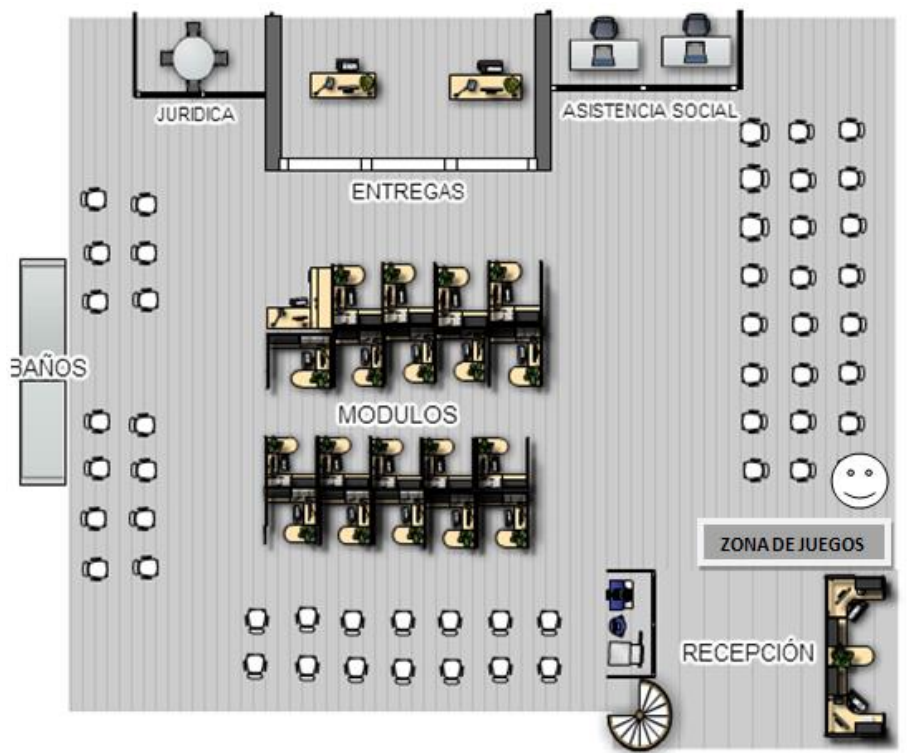


Ilustración 2 Plano del Consulado

Fuente: Elaboración propia

Finalmente el consulado cuenta con una parte privada que no es de acceso a los usuarios donde se ubican los módulos administrativos, oficinas de los cónsules, sala de juntas, módulos para los pasantes, la cocina y el comedor de los funcionarios, el sistema informático y operativo, casilleros para guardar las pertenencias, despacho jurídico y la oficina del cónsul General central de Colombia.

2.2 Funciones del Consulado

Las funciones de una oficina consular están establecidas por el artículo 5 de la Convención de Viena sobre las Relaciones Consulares del 24 de abril de 1963, que entró en vigor el 19 de marzo de 1967, en Colombia se encuentran reglamentadas por el Decreto 3355 DE 2009.

Las funciones consulares consistirán en:

- a) Proteger en el Estado receptor los intereses del Estado que envía y de sus nacionales, sean personas naturales o jurídicas, dentro de los límites permitidos por el derecho internacional.
- b) Fomentar el desarrollo de las relaciones comerciales, económicas, culturales y científicas entre el Estado que envía y el Estado receptor, y promover además las relaciones amistosas entre los mismos, de conformidad con las disposiciones de la presente Convención.
- c) Informarse por todos los medios lícitos de las condiciones y de la evolución de la vida comercial, económica, cultural y científica del Estado receptor, informar al respecto al gobierno del Estado que envía y proporcionar datos a las personas interesadas.
- d) Extender pasaportes y documentos de viaje a los nacionales del Estado que envía, y visados o documentos adecuados a las personas que deseen viajar a dicho Estado.
- e) Prestar ayuda y asistencia a los nacionales del Estado que envía, sean personas naturales o jurídicas.
- f) Actuar en calidad de notario, en la de funcionario de registro civil, y en funciones similares y ejercitar otras de carácter administrativo, siempre que no se opongan las leyes y reglamentos del Estado receptor.
- g) Velar, de acuerdo con las leyes y reglamentos del Estado receptor, por los intereses de los nacionales del Estado que envía, sean personas naturales o jurídicas, en los casos de sucesión por causa de muerte que se produzcan en el territorio del Estado receptor.

h) Velar, dentro de los límites que impongan las leyes y reglamentos del Estado receptor, por los intereses de los menores y de otras personas que carezcan de capacidad plena y que sean nacionales del Estado que envía, en particular cuando se requiera instituir para ellos una tutela o una curatela.

i) Representar a los nacionales del Estado que envía o tomar las medidas convenientes para su representación ante los tribunales y otras autoridades del Estado receptor, de conformidad con la práctica y los procedimientos en vigor en este último, a fin de lograr que, de acuerdo con las leyes y reglamentos del mismo, se adopten las medidas provisionales de preservación de los derechos e intereses de esos nacionales, cuando, por estar ausentes o por cualquier otra causa, no puedan defenderlos oportunamente.

j) Comunicar decisiones judiciales y extrajudiciales y diligenciar comisiones rogatorias de conformidad con los acuerdos internacionales en vigor y, a falta de los mismos, de manera que sea compatible con las leyes y reglamentos del Estado receptor.

k) Ejercer, de conformidad con las leyes y reglamentos del Estado que envía, los derechos de control o inspección de los buques que tengan la nacionalidad de dicho Estado, y de las aeronaves matriculadas en el mismo y, también, de sus tripulaciones.

l) Prestar ayuda a los buques y aeronaves que se refiere el apartado k) de este artículo y, también, a sus tripulaciones; recibir declaración sobre el viaje de esos buques, encaminar y refrendar los documentos de a bordo y, sin perjuicio de las facultades de las autoridades del Estado receptor, efectuar encuestas sobre los incidentes ocurridos en la travesía y resolver los litigios de todo orden que se planteen entre el capitán, los oficiales, los marineros, siempre que lo autoricen las leyes y reglamentos del Estado que envía.

m) Ejercer las demás funciones confiadas por el Estado que envía a la oficina consular que no estén prohibidas por las leyes y reglamentos del Estado

receptor o a las que éste no se oponga, o las que le sean atribuidas por los acuerdos internacionales en vigor entre el Estado que envía y el receptor.”
(Convención de Viena sobre las Relaciones Consulares de 1963, Artículo 5).

2.3 Estructura Organizacional

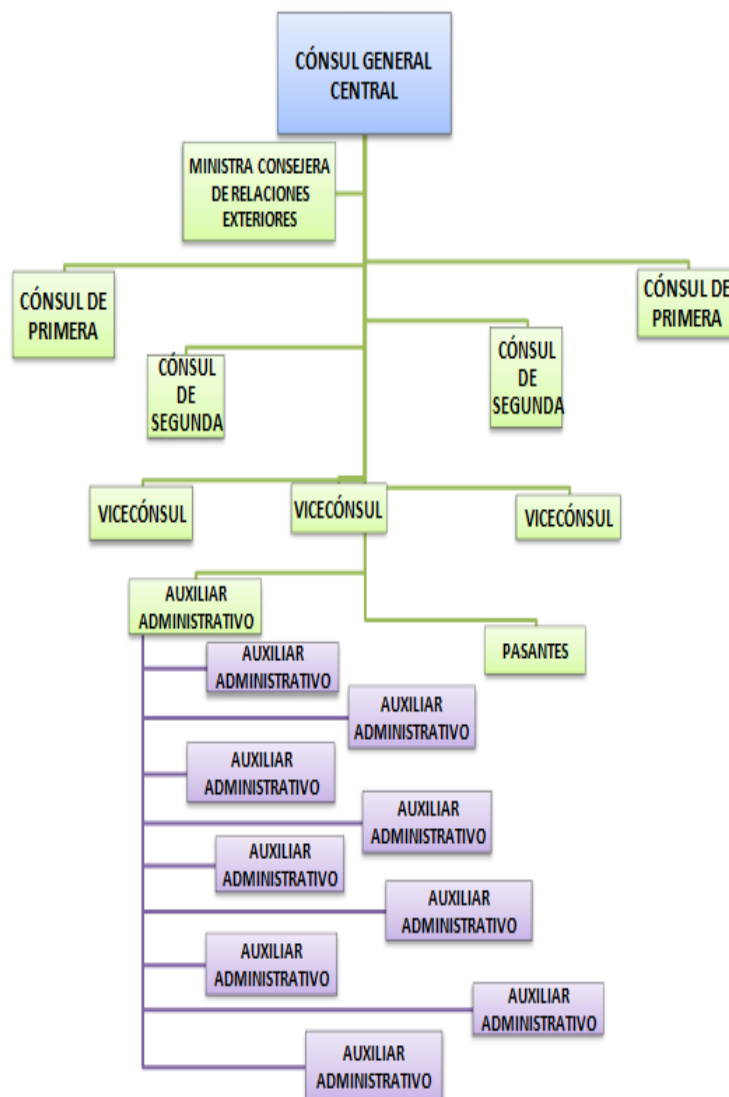


Diagrama 1 Estructura Organizacional
FUENTE: Elaboración propia

2.4 Tramites de Atención al Ciudadano

A partir de Enero de 2014, el Consulado General Central de Colombia en Madrid inicio la implementación del SITAC- (Sistema Integral de Trámites de Atención al Ciudadano) con este sistema, la realización de los trámites se puede hacer en línea y en tiempo real ante el Ministerio de Relaciones Exteriores en Bogotá.

Este sistema ofrece diferentes ventajas para las oficinas consulares como mayor agilidad y rapidez en los procesos en la realización de los trámites, es de fácil acceso, mayor flujo de información, optimiza la base de datos, corrección y seguimiento de datos, accesible desde diferentes partes del mundo.

Para acceder al sistema se necesita ser funcionario público y estar autorizado por El ministerio de relaciones exteriores, este crea una cuenta de usuario y clave que le permita acceder al sistema, este realiza una base de datos de todos los trámites realizados durante el día y realiza un informe automático el cual se envía al ministerio de relaciones exteriores y así poder tener seguimiento y control de los tramites.

Apostillas

La apostilla es un documento que exigen los países para certificar la legalidad de la firma de un funcionario público en ejercicio de sus funciones. Los documentos tienen que estar apostillados cuando país en el cual surtirá efectos es parte de la Convención sobre la Abolición del Requisito de Legalización para Documentos Públicos Extranjeros de la Haya de 1961.

El consulado General Central de Colombia, apostilla documentos como Antecedentes Penales, Certificados de Estudios, Registros civiles y cualquier documento cuya firma este registrada en la base de datos del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Reconocimiento de Firma

La legalización de un documento se debe realizar cuando el país en el cual surtirá efectos no hace parte de la Convención sobre la Abolición del Requisito de Legalización para Documentos Públicos Extranjeros de la Haya de 1961. La oficina consular puede legalizar, poderes, fotocopias de documentos salidas de menores, declaraciones juramentadas y cualquier documento privado, en este proceso el funcionario público hace reconocimiento de la firma y certifica que la persona que se presenta ante él es el que firma el documento más no certifica ni revisa el contenido del documento.

Supervivencias

Documento que se emite con la presentación personal de los colombianos al consulado que es exigido por la entidad financiera COLPENSIONES para certificar la fe de vida de los colombianos en el exterior y poder hacer el pago de las pensiones correspondientes.

Inscripción Consular

El Certificado de Inscripción Consular constancia que emite el Consulado, donde se especifica que un nacional de su país fue debidamente registrado en el Consulado. Este Registro Consular, además, es un censo de cada país de los nacionales en el extranjero.

Pasaportes

El día 16 de junio de 2010 el ministerio de relaciones exteriores y la cancillería anunciaron a la comunidad nacional e internacional el uso oficial del nuevo diseño del pasaporte colombiano, este pasaporte tiene un código de barras, que facilita los asuntos migratorios ya que a que los

datos de los ciudadanos se encuentran grabados en laser y al hacer escaneo del pasaporte, automáticamente se puede acceder a los datos de los ciudadanos en los computadores de las oficinas de migración.



Ilustración 3 Pasaporte Digital

El sistema que maneja el consulado para la tramitación de los pasaporte es el SICEP (sistema de control y evaluación de pasaportes) con este sistema el consulado puede llevar el control de todos los pasaportes expedidos y manejar la información relacionada al trámite de pasaporte de los ciudadanos, el funcionario puede ver cuántos pasaporte ha expedido la persona, si la persona está autorizada para recibir un nuevo pasaporte, puede solicitar información sobre la validez del pasaporte.

Registro civil de nacimiento

El registro civil de nacimiento es el instrumento que informa de la situación jurídica de una persona, también es el documento administrativo que valida el nacimiento de un menor y hace reconocimiento de los derechos y obligaciones civiles de los colombianos en la sociedad. Para la solicitud del trámite los nacionales pueden acercarse al consulado con los menores de edad, el tipo de sangre de los menores y el registro civil de nacimiento (en caso de tener otra nacionalidad), este servicio es gratuito.

Registro civil de defunción

Es el documento que hace legalmente el fallecimiento de una persona la oficina consular puede registrar las muertes ocurridas en el territorio del país extranjero de colombianos por nacimiento o por adopción y de extranjeros residentes en el país, y las sentencias judiciales que declaren la muerte por desaparecimiento.

Registro civil de matrimonio

Es el documento público que hace legal la existencia de la unión marital, este afecta el estado civil de las personas, razón por la cual es necesario hacer la inscripción del matrimonio.

Cedula de ciudadanía

La cedula es el documento de identificación válido y obligatorio para los nacionales colombianos, este se expide al cumplir la mayoría de edad (18 años) y sirve para el uso de cualquier acto civil, político, administrativo y judicial de los colombianos, el consulado presta los servicios de , renovación de cedula, duplicado y cedula por primera vez.

Libreta Militar provisional

Es el documento que define la situación militar de los hombres mayores de 18 años y menores de 27 años en el extranjero según la ley 48 de 1993 que reglamenta el servicio de reclutamiento y movilización, el consulado funciona como instrumentó de comunicación entre los connacionales que se encuentran en el exterior y la Dirección de Reclutamiento y Control de Reservas, los usuarios pueden acercarse al consulado de Colombia a presentar la documentación y el pago, seguidamente la oficina consular envía toda la documentación a la oficina de reclutamiento y si todo está en regla esta expide una libreta militar provisional que tiene validez de dos años.

Asistencia Social

El consulado de Colombia ofrece a los connacionales el servicio de asistencia social, cuyo objetivo es promover y velar por la protección de los colombianos que se encuentran socialmente en desventaja, con el fin de formular el bienestar social y gestionar programas preventivos.

Este departamento está dirigido por la cónsul consejera que se encarga de la resolución de conflictos como: violencia intrafamiliar, personas con enfermedades, violencia de género, casos de discriminación, trata de blancas, brinda información sobre servicios de salud, educación y el entorno económico, Ley de Víctimas, aspecto social (Ley 1448 de 2011), y los diferentes aspectos que atenten contra el bienestar social de los colombianos en el exterior.

Los servicios sociales están a disposición de los colombianos gratuitamente y el horario de atención son los martes y jueves de 9:00 am a 13:00 pm

Asesoría Jurídica

El departamento de asistencia Legal se encarga de velar por los intereses y derechos de los colombianos que residen en España, este departamento está manejado por el despacho jurídico el cual cuenta con un abogado especializado que ofrece información a los connacionales para solventar temas relacionados con leyes y reglamentos en materia de derecho como: la

Situación Migratoria, Procesos de expulsión de la Nacionalidad, Violencia de género, aspecto jurídico(Herencias, Incapacidades, Derecho de Familia, Menores, Derecho penal, Penitenciario Contratación (compraventa, hipoteca, etc.)), el horario de atención es martes y jueves de 9:00 am a 13:00 pm.

El Ministerio de Relaciones Exteriores impuso a partir del 2014 que los pagos de los trámites se hacen por consignación a la cuenta bancaria del consulado o con tarjeta debida o crédito en las oficinas del consulado, esto le permite tener mayor seguridad y control de los fondos manejados por el consulado y también permite tener un informe diario de los tramites que se hacen en el consulado.

2.5 Colombia nos UNE

Con el fin de desarrollar iniciativas que ayuden a promover la gestión de desarrollo laboral migratoria, la ampliación de servicios sociales y la personalización de la población de connacionales residentes en el extranjero, el gobierno colombiano creó un Grupo Interno de Trabajo el cual tiene como objetivo vincular a los colombianos en el exterior y hacerlos sujetos de políticas públicas. Adicionalmente, este grupo busca organizar la manera en la que los nacionales migren, logrando la protección de sus derechos a través de un acompañamiento en el proceso.

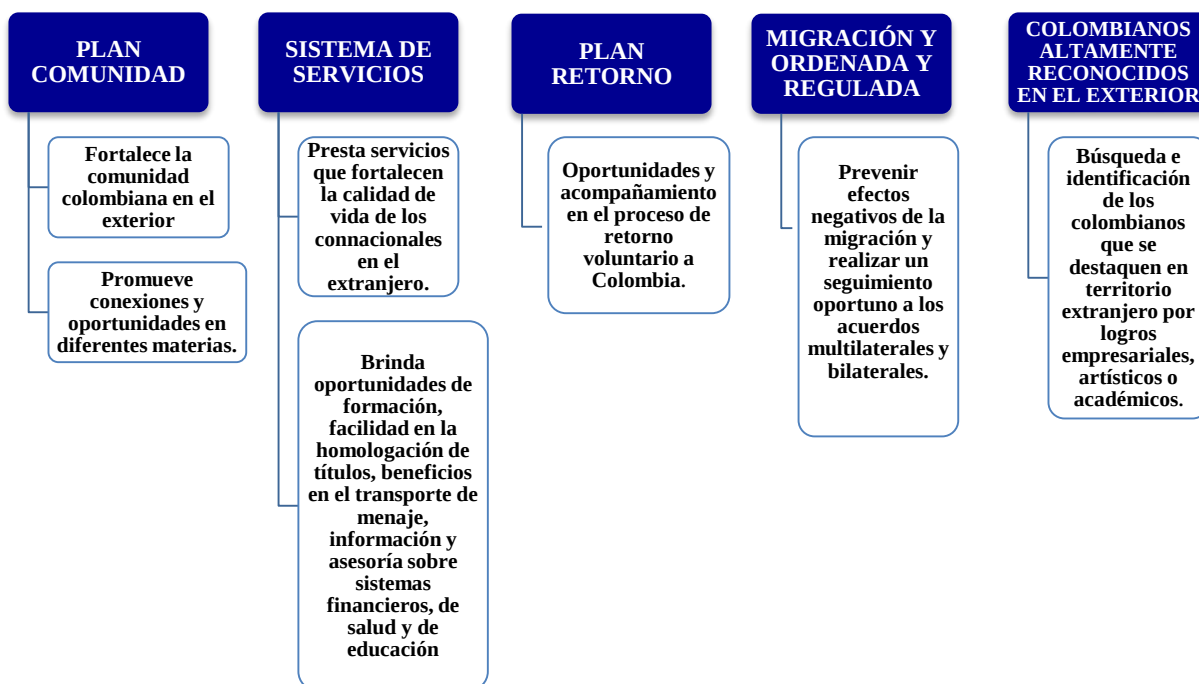


Diagrama 2 Ejes de Trabajo

Fuente: Adaptación por las autoras

Capítulo III: Metodología de la Investigación

Para la realización de este trabajo se propuso una metodología basada en cinco capítulos. En el primer capítulo, se definieron los conceptos fundamentales relacionados con el Servicio al Cliente en las Organizaciones, los cuales fueron la base para la realización del proyecto.

Con el fin de dar a conocer como está estructurada la organización, en el segundo capítulo, se realizó una descripción del consulado, basado en fuentes del Ministerio de Relaciones Exteriores, donde se presentaron las funciones del Consulado como oficina de trámites, su estructura organizacional, el Consulado como oficina jurídica y de asistencia social, el proyecto Colombia nos Une y toda información referente al consulado como una organización que presta servicios a los connacionales.

Después de entender las funciones y la manera cómo opera la oficina consular, en el tercer capítulo, se describe la metodología del trabajo. En el siguiente capítulo se procedió a recopilar todos los datos estadísticos de análisis a través de la Metodología cualitativa, por medio de una encuesta cualitativa, esta permitió recolectar gran cantidad de información, respecto a la percepción de los usuarios, en un ambiente de contacto directo con los usuarios del consulado y poder dar inicio la preparación de los cuestionarios en base a los resultados del mismo. La Metodología Cuantitativa, que contiene dos encuestas que permitió hacer un análisis a fondo del nivel de satisfacción de los clientes externos y la percepción de los clientes internos del consulado, de igual manera se encontraron conclusiones extrapolables al total universo y que aportaron a alcanzar los objetivos de la investigación.

En el capítulo Final, Se identificaron las principales falencias y oportunidades de mejora de la oficina consular, exponiendo diferentes estrategias que puedan proyectarse en el futuro de la estructura organizacional que construyan un cambio radical en el modelo de servicio al cliente para la mejora de la perdurabilidad y rentabilidad de Consulado General Central de Colombia en Madrid.

Capítulo IV: Análisis de resultados

4.1 Análisis de la Encuesta Cualitativa de Satisfacción al Cliente

En total se encuestaron un total de 17 personas, cuyas edades estaban en un promedio a los 42 años, todos los entrevistados eran residentes de la comunidad de Madrid y el trámite más común a realizar fue la apostilla de documentos.

Con la primera pregunta se pudo ver que 12 de las 17 personas entrevistadas en total, tiene hijos que se encuentra en entre los 2 y 6 años de edad, La mayoría de los entrevistados, se encuentran en situación de paro o desempleo, razón por la cual no pueden permitirse pagar una niñera en el momento que necesitan recurrir a los servicios del Consulado, los usuarios ven de vital importancia que las oficinas consulares vuelvan parte fundamental adecuar las instalaciones y crear una zona especial para niños , así los usuarios puedan llevar a sus hijos y realizar el trámite con tranquilidad.

Las dos siguientes preguntas reflejaron que el medio de transporte más usado por los connacionales es el servicio público, en su mayoría utilizan el metro y los autobuses, lo que hace que los usuarios prefieran que el consulado instale sus oficinas en una zona central, que conecte con varias bocas de metro y paradas de autobuses e igualmente sea de fácil acceso para el transporte privado, esto permite que los usuarios no tenga que hacer demasiados transbordos, lo que conlleva que ahorran tiempo y dinero.

Los usuarios definieron al servicio como una ayuda para suplir necesidades y al cliente como la persona que hace uso de este servicio o compra un producto de una compañía, entre los principales factores que los usuarios ven para llevar a cabo un buen servicio al cliente se encuentran, la relación calidad- precio, el trato de los funcionarios con los clientes, la infraestructura de las oficinas, la capacidad de respuesta a los problemas, la eficiencia del servicio y disponibilidad de ayuda para los clientes.

Cuando se les pregunto a los usuarios que se les venía a la mente al escuchar Consulado, la primera palabra de la que hicieron uso fue, políticos, seguida filas y tramites, quedando claro que ven el Consulado de Colombia como una entidad gubernamental.

Todos los usuarios que asistieron a la Encuesta Cualitativa se encuentran registrados en el consulado de Madrid, argumentando que les queda de más fácil acceso y que la atención es mucho mejor que en el resto de oficinas consulares que hay en España.

El medio que más usan los usuarios para informarse de los cambios del consulado de Colombia es a través del teléfono del consulado, por medio de amigos o noticias, ya que argumentan que para muchos es muy difícil utilizar medios electroncitos como internet. Esto también refleja la falta de información ya que la mayoría de los encuestas no tiene total conocimiento de todos los trámites o servicios que ofrece el consulado para los nacionales colombianos.

En general todos describieron que la experiencia que han tenido en la oficina consular ha sido buena, siempre han sido tratados con respeto y los tramites se han realizado a tiempo garantizando la calidad de estos. Los usuarios afirman que la oficina consular ha mejorado el servicio y las instalaciones, demostrando que las sugerencias y opiniones de los usuarios tienen gran peso e influencia para llevar la gestión del consulado.

Finalmente los usuarios dieron su opinión que al dirigirse a un Consulado de Colombia no solo esperan encontrar una oficina de trámites, sino un lugar que los reconecte con Colombia donde la habilidad, la sencillez y la humildad de la gente son el punto fuerte.

4.2 Análisis Clima Organizacional

El diagnóstico del Clima Organizacional en Consulado General Central de Colombia en Madrid, se realizó en base al cuestionario de clima organizacional de (Litwin & Stringer, 1968), este cuenta con 53 preguntas, que se dividen en 9 dimensiones, cada una con sus respectivos

reactivos, que se utilizan para evaluar la percepción de los miembros en una organización, en este caso la oficina consular. En la siguiente tabla se puede ver los reactivos pertenecientes a cada dimensión y su respectiva pregunta.

Tabla 2 Dimensiones y Reactivos

DIMENSIONES	REACTIVOS
ESTRUCTURA	1.- Definición de tareas. 2.- Estructura lógica de las tareas. 3.- Mando y toma de decisiones. 4.- Conocimiento de políticas. 5.- Conocimiento de estructura organizativa. 6.- Papeleo para hacer las cosas. 7.- Evaluación de nuevas tareas. 8.- Influencia de la organización y planificación en la productividad. 9.- Claridad en los reportes. 10.- Cumplimiento de normas, métodos y procedimientos.
RESPONSABILIDAD:	11.- Confianza en los juicios individuales. 12.- Trabajar sin verificación del jefe. 13.- Seguimiento de planes y responsabilidad del trabajo. 14.- Relación entre superación e iniciativa. 15.- Independencia en la resolución de problemas. 16.- Excusas al cometer errores. 17.- Falta de responsabilidad.
RECOMPENSA:	18.- Sistema de promoción y ascenso. 19.- Recompensas e incentivos-amenazas y críticas. 20.- Desempeño y recompensa. 21.- Crítica. 22.- Ausencia de recompensa y reconocimiento. 23.- Sanciones.
DESAFÍOS:	24.- Trabajo Lento pero certero. 25.- Riesgo en momentos oportunos. 26.- Riesgos grandes ocasionalmente. 27.- Exceso de precaución. 28.- Riesgos por nuevas ideas
RELACIONES:	29.- Atmósfera amistosa. 30.- Clima de trabajo agradable y sin tensiones. 31.- Dificultad para conocerse. 32.- Personal frío y reservado entre sí. 33.- Las relaciones jefe-trabajador.
COOPERACIÓN:	35.- Mejoramiento del trabajo. 36.- Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal. 37.- Relaciones entre armonía y productividad. 38.- Buenas relaciones con los demás. 39.- Orgullo del desempeño.
ESTANDARES:	40.- Equivocaciones. 41.- Interés por las aspiraciones del empleado. 42.- Confianza entre las personas. 43.- Ayuda en las labores difíciles. 44.- Interés por el factor humano. 45.- Alto rendimiento.
CONFLICTO	45.- Buena impresión. 46.- Conflicto saludable. 47.- Estimulo de discusiones abiertas. 48.- Libertad de opinión. 49.- Importancia de decisiones fáciles y rápidas.
IDENTIDAD:	50.- Orgullo por la organización. 51.- Funcionamiento del equipo de trabajo. 52.- Lealtad del personal. 53.- Preocupación por intereses personales.

Fuente: Adaptación de las autoras, Elaborado por (Sánchez Limón, Castillo, & Pedraza, 2011)

El cuestionario aplicado a los funcionarios del consulado (anexos.1) para analizar y determinar características importantes en el clima organizacional, se estructuro basándose en una escala de tipo Likert (Malhotra, 2004). Este tipo de escala usa la medición por suma, a los indicadores se les asigna valores consecutivos como opción de respuesta a las preguntas del cuestionario. Como se ve en la Tabla 2 se utilizaron 4 valores de medición sin dejar la posibilidad de que los funcionarios escogiesen un punto medio.

Tabla 3 Valores de medición

MUY EN DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	2
DE ACUERDO	3
MUY DE ACUERDO	4

Fuente: Adaptación por las autora

Para obtener el puntaje total se suman las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas y se dividen en el total de los valores de medición. Cada valor se divide en una calificación de acuerdo, muy de acuerdo que representa fortaleza y que la percepción de los trabajadores del ambiente laboral es favorable en cada dimensión y las calificaciones en desacuerdo, muy en desacuerdo, representan debilidad y la percepción del ambiente laboral es desfavorable en cada dimensión.

4.2.1 Recolección de datos

Herramienta: Se hizo uso de Microsoft Excel para hacer el análisis y tabulación de los resultados.

Población: Funcionarios del Consulado General Central de Colombia en Madrid.

Muestra: La oficina consular cuenta con un total de 37 trabajadores, sin embargo no todos participaron, se contó con la colaboración de 18 funcionarios (49%) de la población, los cuales se tiene diferentes cargos, como se muestra en la tabla, al ser una muestra no muy grande se pudo aplicar el cuestionario personalmente a cada uno de los miembros de la organización y evitar dejar preguntas en blanco.

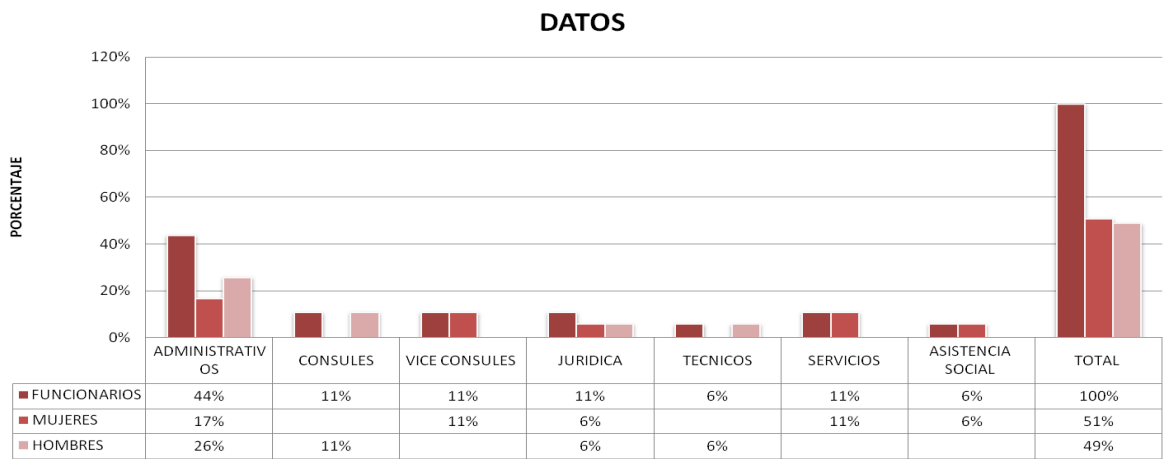
Tabla 4 Encuestados por Departamentos

ADMINISTRATIVOS	8
CONSULES	2
VICE CONSULES	2
JURIDICA	2
TECNICOS	1
SERVICIOS	2
ASISTENCIA SOCIAL	1
TOTAL	18

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente grafico se puede ver que el (51%) de los encuestados son de género femenino y el (49%) de género masculino, también el porcentaje más alto de encuestados pertenecen a las personas que están en cargos administrativos (44%) y entre los más bajos se encuentra los cargos de técnicos y asistencia social con un (6%) cada uno.

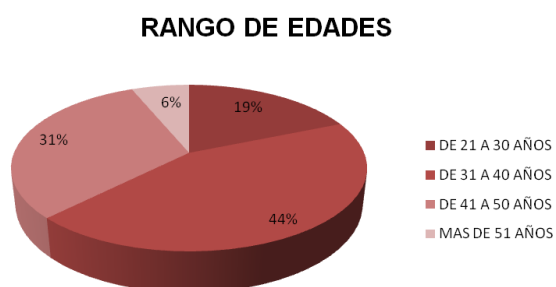
Tabla 5 Datos Demográficos



Fuente: Elaboración propia

El rango de edades de los funcionarios encuestados está entre los 31 a 40 años con un porcentaje de (44%) seguido por los funcionarios que están entre los 41 y 50 años (31%), como se puede observar en el gráfico.

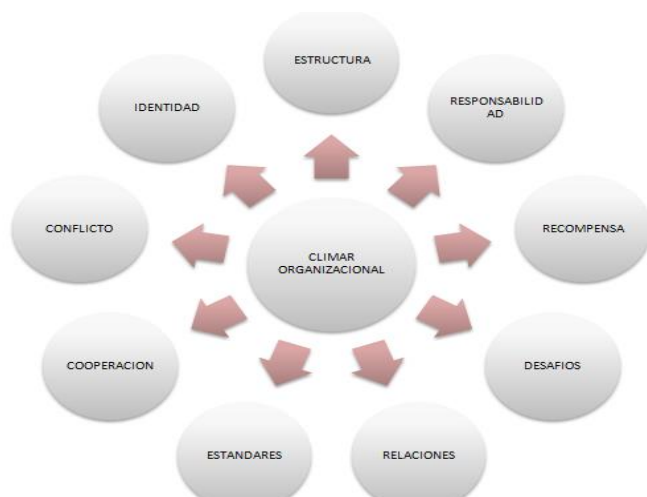
Tabla 6 Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Análisis de las Dimensiones

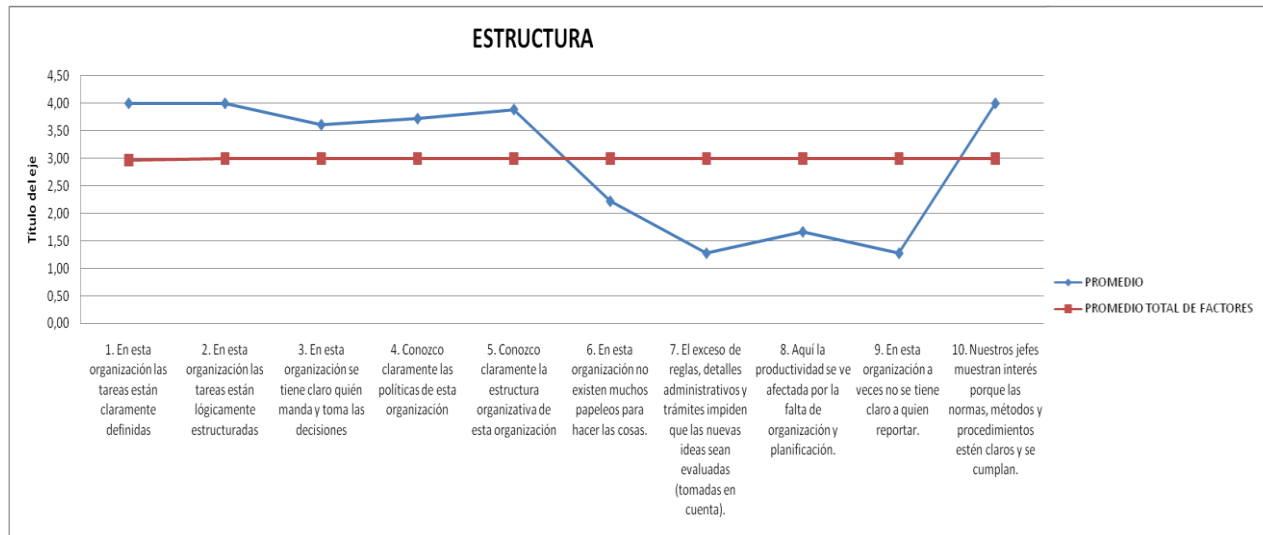
A continuación se presenta los resultados de las respuestas del cuestionario, en las cuales se puede analizar el grado de percepción que tiene los funcionarios del Consulado de Colombia en cada una de las dimensiones evaluadas del clima organizacional.



Esquema 6 Dimensiones del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA

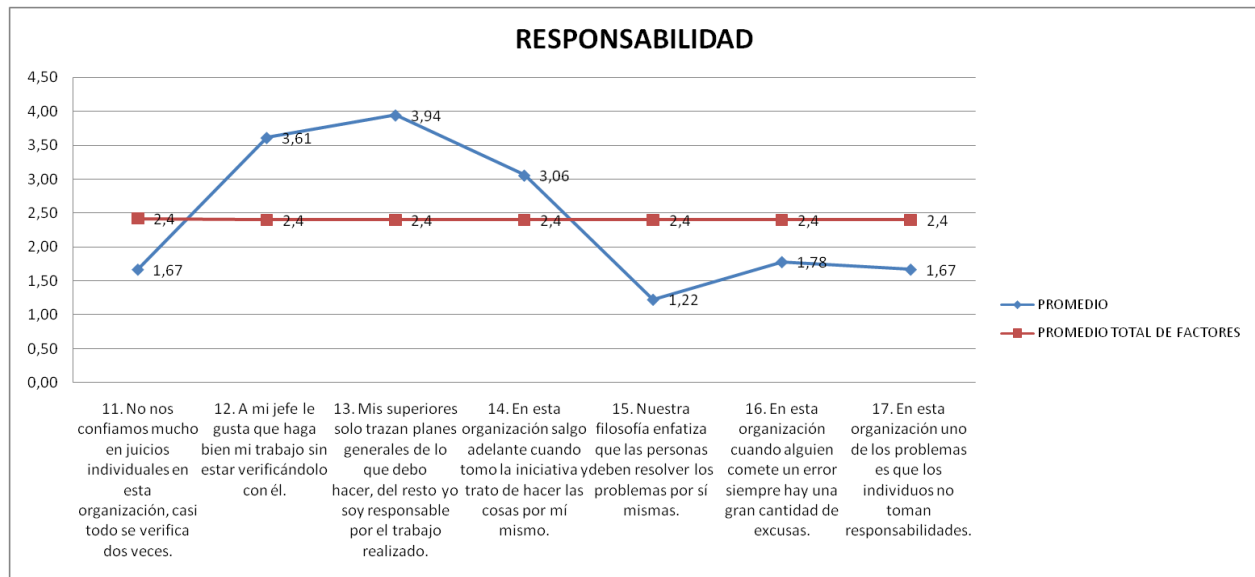


Grafica 1 Estructura

Fuente: Elaboración Propia

En la Grafica 1 perteneciente a la dimensión de estructura se puede identificar que es una fortaleza en el ambiente organizacional, las variables presentan un resultado favorable para la oficina consular, los empleados en esta organización están informados y tienen conocimiento sobre las normas y políticas que rigen, también saben con claridad quien es el responsable de cada área y quien toma las decisiones, en el ambiente de trabajo se alienta a los empleados a aportar nuevas ideas para la realización de las actividades, de igual manera se observa que las tareas están planificadas y se hacen organizadamente, cada función delimitada a los empleados está estructurada lógicamente, lo que hace que las actividades se hagan a tiempo y se evite el exceso de papeleo y de doble trabajo.

DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD



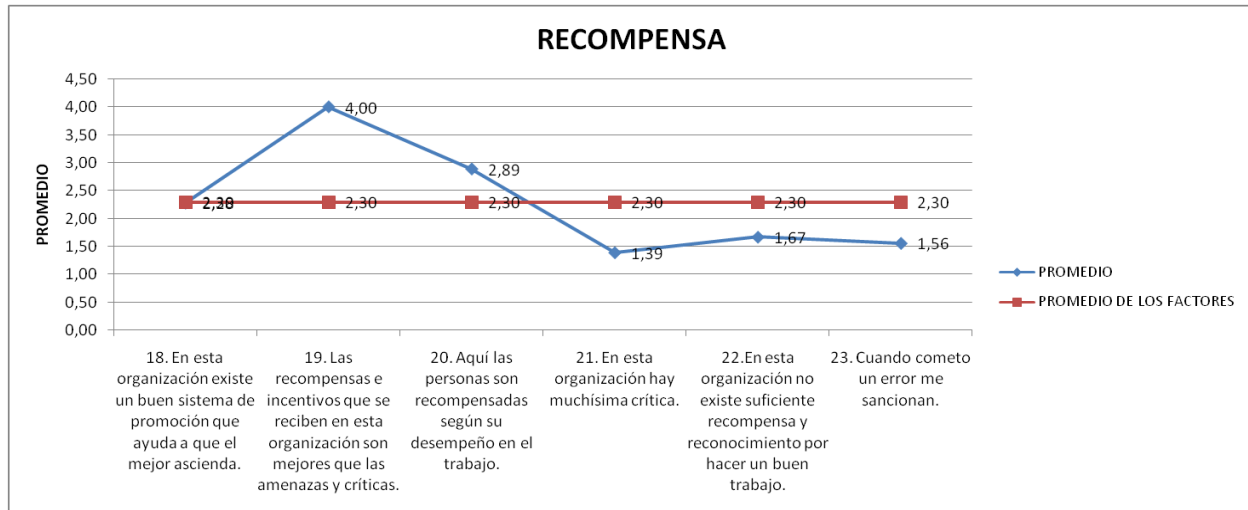
Grafica 2 Responsabilidad

Fuente: Elaboración Propia

En la Grafica 2 perteneciente a la dimensión de responsabilidad, se puede analizar que las variables presentan resultados favorables, existe en el consulado un grado de autonomía individual por parte de los miembros de trabajo, la percepción sobre la empresa es que cada individuo dentro de esta organización reciba una responsabilidad la cual ayude a lograr los objetivos del consulado, El líder en esta organización le da la confianza a los empleados para tomar decisiones acerca de cómo ejecutar su trabajo sin necesidad de estar supervisando cada paso que dan en la oficina. Los funcionarios saben sobre las funciones que les corresponden y desempeñan su trabajo de la mejor manera posible.

En la oficina consular cada funcionario tiene su propio modulo donde realiza el trámite que le corresponda al azar, por tal razón es importante el nivel de compromiso y responsabilidad que tenga con las actividades realizadas, ya que el nivel de error en cada tramite tiene que ser lo menos posible o nulo, cada funcionario tiene en sus manos la confianza que el usuario le brinda al momento de firmar o realizar los documentos legales.

DIMENSIÓN DE RECOMPENSA

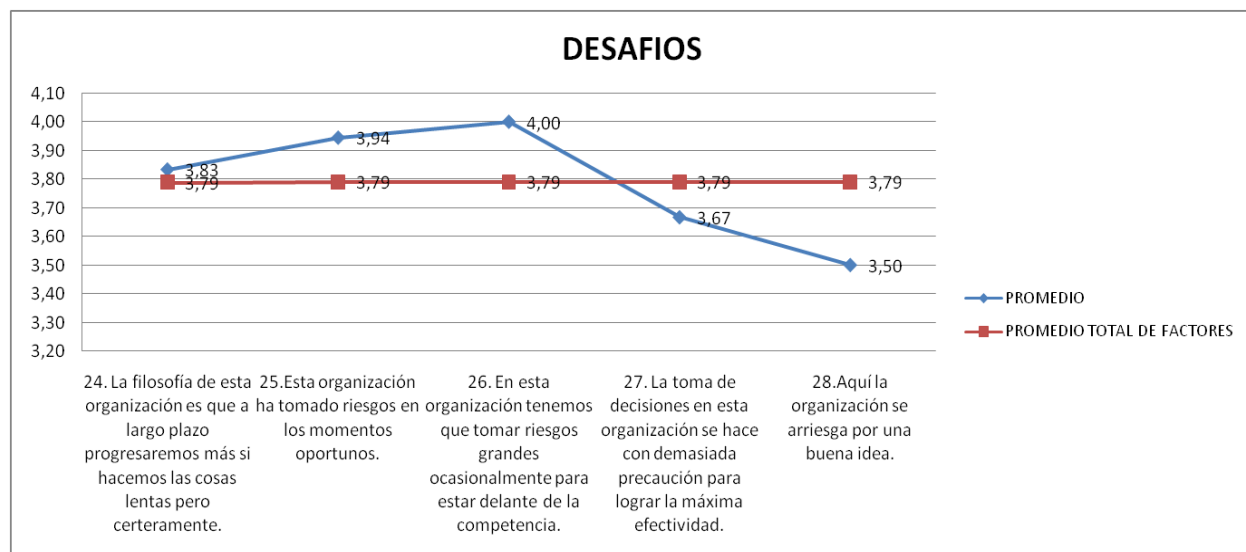


Grafica 3 Recompensa

Fuente: Elaboración Propia

En la Grafica 3 perteneciente a la dimensión de recompensa, el reactivo perteneciente a los ascensos de rango o promociones de empleados presenta una debilidad para la oficina consular, estos no son posibles, debido a que los cargos en esta organización son por mandato a través del ministerio de exteriores, de igual manera el 100% de los funcionarios encuestados, consideran que son bien recompensados y que reciben incentivos por su desempeño laboral. El rendimiento laboral de cada funcionario en cuanto a los trámites realizados es evaluado diariamente, lo que ayuda que la Cónsul General tenga conocimiento del desempeño de cada uno, y que pueda hacer retroalimentación diaria sin necesidad de recurrir a las sanciones, los miembros de trabajo son correctamente recompensados, lo que motiva a los empleados, estos reciben el reconocimiento por hacer un buen trabajo dentro de la organización.

DIMENSIÓN DE DESAFIOS

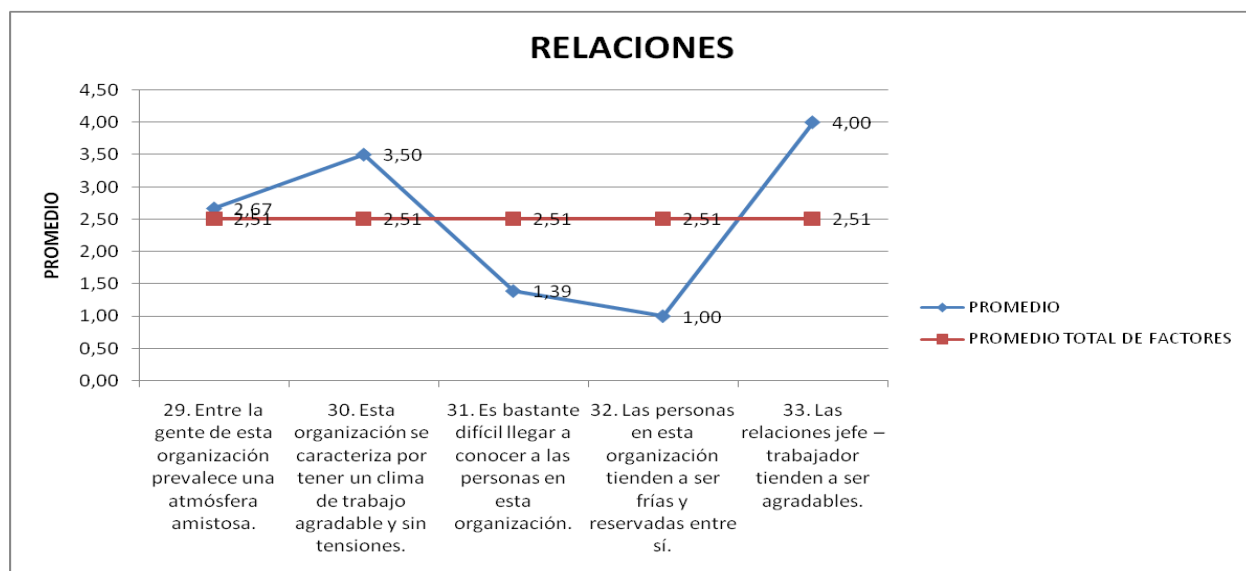


Grafica 4 Desafíos

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la dimensión de desafíos, en la gráfica 4 se puede analizar que los funcionarios tienen una percepción favorable, cada funcionario tiene en cuenta que el trabajo que realiza facilita que se presente situaciones en donde los individuos tienen que afrontar riesgos individuales y actuar rápidamente, de igual forma cada funcionario tiene cuidado en los riesgos que toma para que no se vaya a presentar ningún altercado legal que pueda afectar al usuario que está haciendo uso de los servicios del consulado, los funcionarios también cuenta con un grado de autonomía, lo que hace que sea fácil la toma decisiones individuales donde los resultado de cada decisión que se toma es incierto, por tal razón depende de cada individuo optar por una alternativa arriesgada o prudente.

DIMENSIÓN DE RELACIONES



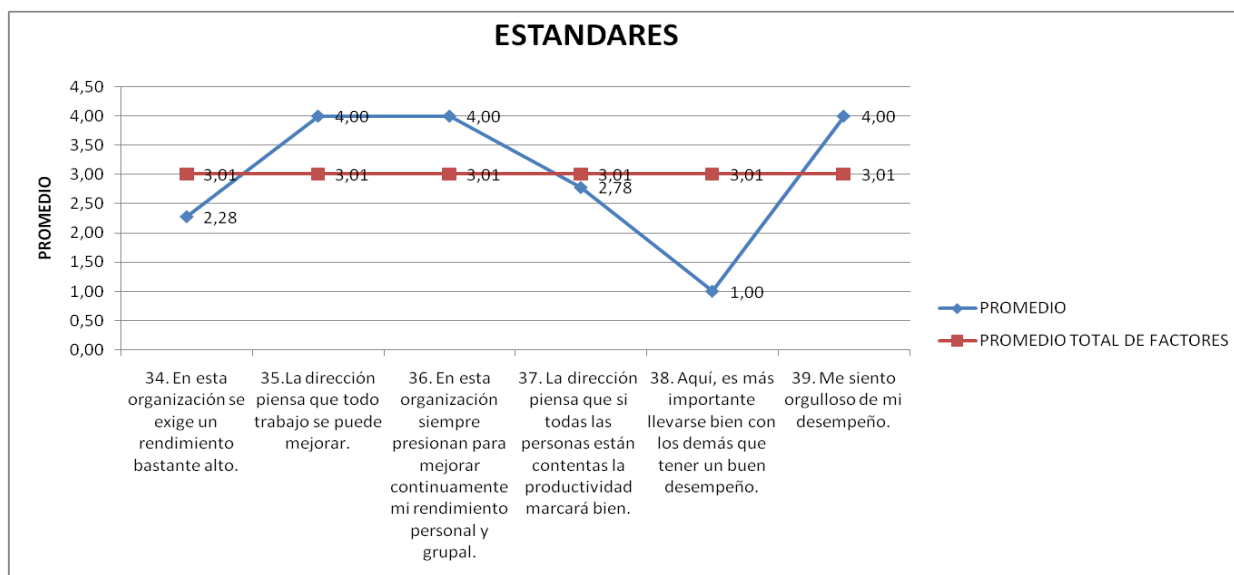
Grafica 5 Relaciones

Fuente: Elaboración Propia

En la Grafica 5 Se puede analizar, que la relaciones interpersonales representan un valor favorable para esta dimensión, el ambiente de la oficina consular es agradable y con pocas tensiones, esto puede ser a que el personal de trabajo es de menos de 50 personas lo que hace fácil establecer relaciones entre ellos y crear un ambiente de confianza y seguridad, facilitando el contacto entre cada uno de los miembros de la oficina consular y las buenas relaciones laborales, esto genera que los miembros de la organización genere mayor interés y entusiasmo al momento de realizar su trabajo ya que se siente parte esencial dentro de la organización.

En la pregunta 33, se puede observar que todos los encuestados dieron una apreciación muy favorable respecto a la relación con el jefe, la relación entre jefe-empleado es agradable y que mantiene una relación saludable y responsable generando un estímulo en la pro-actividad y eficiencia de los funcionarios.

DIMENSIÓN ESTÁNDARES

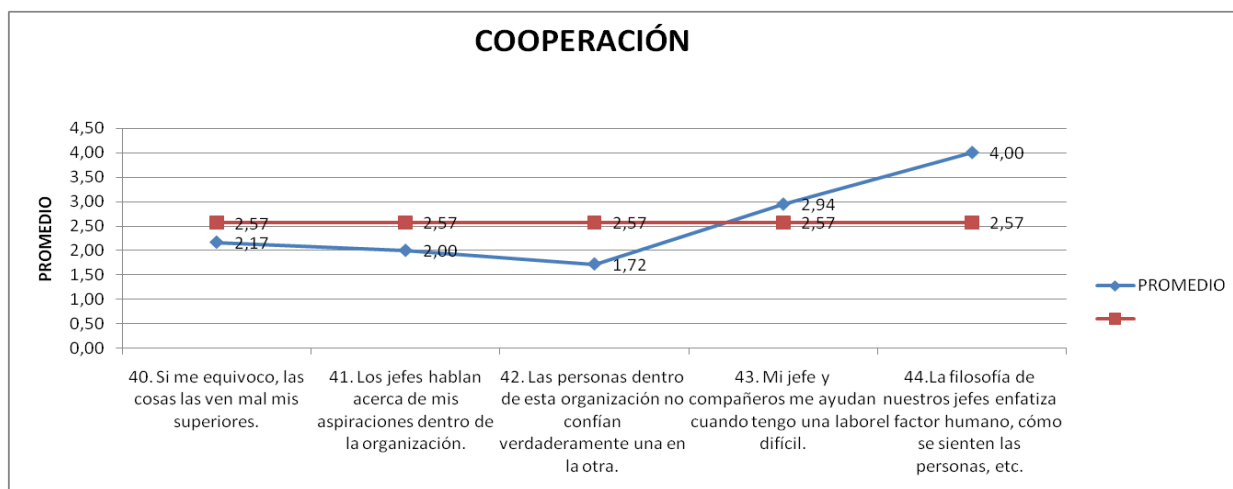


Grafica 6 Estándares de Desempeño

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 6 se puede analizar la percepción que tiene los funcionarios en cuanto a los estándares de desempeño, en la oficina consular el rendimiento exigido a los funcionarios es bastante alto, pero así mismo se alienta a los miembros de trabajo para que den lo mejor de sí y mejoren su rendimiento personal y grupal, en la gráfica también se puede ver que la que la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productiva de la empresa será positiva. Igualmente los miembros del trabajo tiene claro que lo más importante es tener un buen desempeño en el trabajo y que algunas veces es mejor dejar las relaciones a un lado para obtener resultados positivos, Finalmente todos los funcionarios encuestados se encuentran satisfechos con su desempeño laboral.

DIMENSIÓN DE COOPERACION

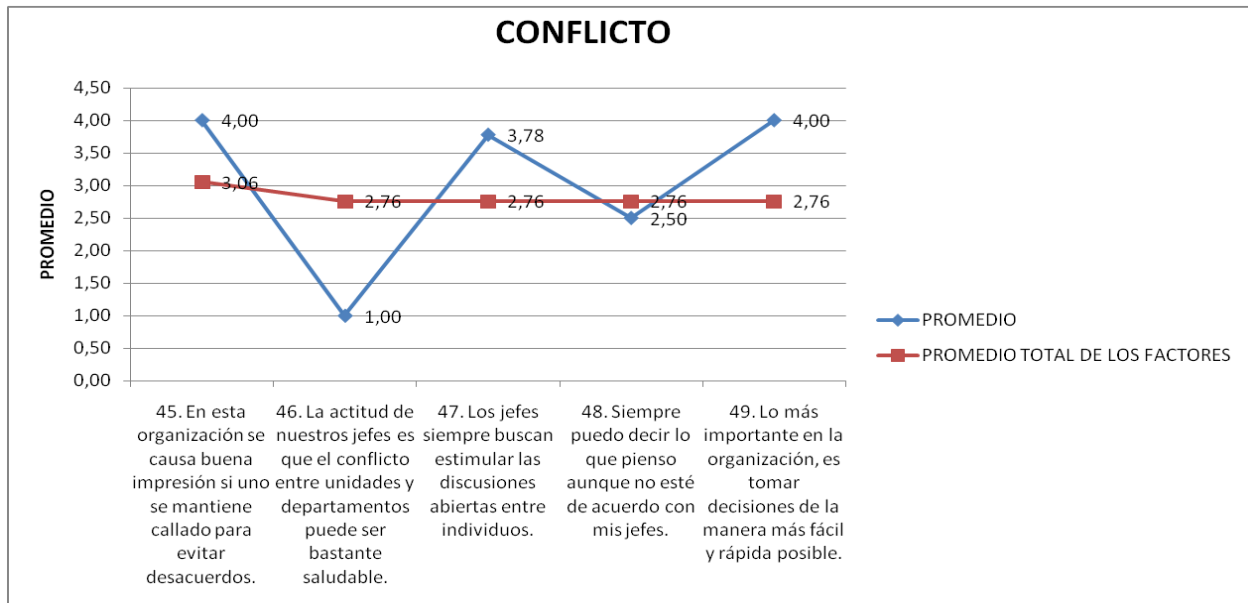


Gráfica 7 Cooperación

Fuente: Elaboración Propia

En la Gráfica 7 la dimensión relacionada con la cooperación, se puede observar que los trabajadores tienen una percepción favorable en esta dimensión, al momento de cometer algún error los superiores no juzgan a los empleados, si no tratan de ayudarlos, a través de la retroalimentación. En el consulado también existe una fuerte relación de colaboración y confianza entre cada uno de los empleados estos se dan apoyo para lograr metas en común o en situaciones difíciles, Así mismo la cónsul general fomentan una filosofía de motivación, en la cual mantiene la cultura y valores de la organización de la mano con el factor humano, se preocupa por cómo se sienten las personas

DIMENSIÓN DE CONFLICTO

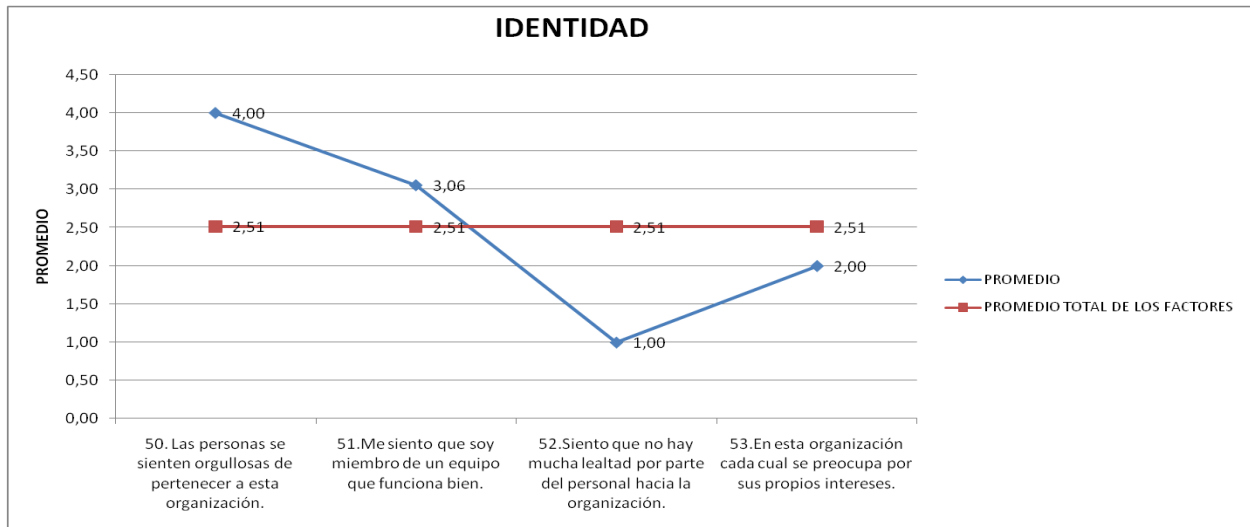


Grafica 8 Conflicto

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la gráfica 8 se puede observar que en la oficina consular se trata de evitar el conflicto, los funcionarios prefieren quedarse callados y no expresar lo que piensan con el fin de evitar discusiones y generar un mal ambiente de trabajo, la cónsul considera que generar conflictos entre los miembros de trabajo no es favorable para el grupo y para el rendimiento en la oficina consular, por tal razón prefiere optar por las discusiones abiertas y que los miembros de trabajo expresen sus opiniones y problemas con el fin de buscar una solución y que la relación entre los individuos no afecte el ambiente laboral, por otro lado la mayoría de los encuestados consideran que la oficina consular acepta que los miembros de trabajo expresen sus opiniones aunque sean distintas y difieran entre sí, también es fundamental que tengan la autonomía de tomar decisiones rápidas pero responsablemente para que no se generen problemas.

DIMENSIÓN DE IDENTIDAD



Grafica 9 Identidad

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 9 la percepción por parte de los empleados en la dimensión de identidad es muy favorable, el 100% de los encuestados se siente orgullosos de ser parte del de la oficina consular y de un equipo de trabajo productivo, los miembros de trabajo de igual manera siente una relación de lealtad con la organización y trabajan mutuamente, se preocupan por el benéfico e intereses común y por alcanzar las objetivos personales y del consulado.

4.2.3 Perfil del Cónsul General Central de Colombia en Madrid

A partir del cuestionario realizado a los funcionarios mirar la percepción del ambiente laboral en el consulado, se hizo una observación del perfil de liderazgo manejado por el cónsul general en consulado de Colombia en Madrid.

El líder en la oficina consular tiene un estilo de liderazgo que se acerca al coach este estilo de liderazgo se caracteriza por que los líderes coaching motivan a sus empleados, identifican fortalezas y debilidades para hacer retroalimentación y que se produzca una mejora, incentivan a los empleados a establecer objetivos personales y brinda motivación para poder alcanzarlos. Los líderes coach le dan autonomía a los miembros de trabajo para afrontar desafíos con el fin de mejorar el talento y las habilidades profesionales de los miembros de su equipo, delegan responsabilidades de acuerdo con las habilidades de los empleados, brindando las herramientas suficientes para su formación y utilizando la retroalimentación sin la necesidad de recurrir a castigos cuando las cosas no salen bien. Este tipo de liderazgo establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, El líder resonante crea más, 2003).



Esquema 7 Características Coach

Fuente: Elaboración Propia

La dirección del consulado se caracteriza por tener establecidos claramente las metas y los objetivos a los que quiere llegar la organización, la cónsul identifica las estrategias que se deben seguir y se las comunica a su equipo de trabajo, consiguiendo transmitir su visión y que los miembros de trabajo se contagien y se comprometan con esta, con el fin de alcanzar los objetivos personales y de la organización.

La cónsul como líder de la organización le da autonomía los empleados para tomar decisiones y riesgos propios, lo que genera un ambiente de confianza entre los miembros de trabajo y a su vez despierta sentimientos positivos que motiva a los empleados a mejorar el desempeño, el objetivo de la cónsul es establecer una relación de aprendizaje donde cada miembro de trabajo contribuye e identifica las fortalezas y debilidades que puede aportar a la organización, también se preocupa por mantener las buenas relaciones dentro del ambiente de trabajo, a través de la retroalimentación y de discusiones abiertas en las cuales los miembros de trabajo puedan expresar sus opiniones y problemas y poder buscar una solución a estos. De igual manera en la oficina consular el líder fomentan una filosofía de motivación, en la cual mantiene la cultura y valores de la organización de la mano con el factor humano, se preocupa por cómo se sienten las personas sin perder de vista los objetivos empresariales y de desarrollo brinda excelentes resultado.

La dirección estructura las actividades lógicamente y delega responsabilidades que le permite tener el control de la organización, teniendo conocimiento previo de quien es el responsable en cada área, De igual manera esto permite que se tenga conocimiento del desempeño de cada uno, y que pueda hacer retroalimentación diaria sin necesidad de recurrir a las sanciones, recompensando a los miembros de trabajo y reconoce cuando se hace buen trabajo.

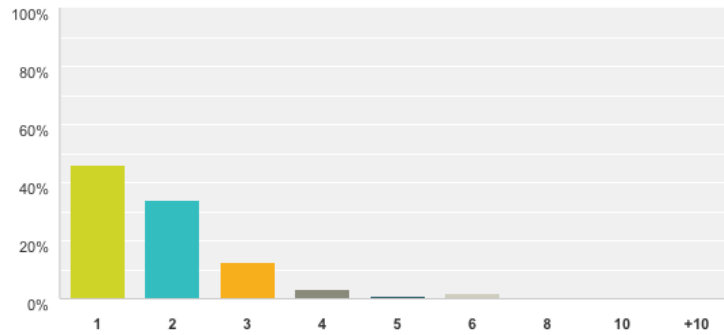
4.3 Análisis de Resultados: Servicio al Cliente Externo

4.3.1 Análisis de la Encuesta Cuantitativa de Satisfacción al Cliente

Teniendo en cuenta que los clientes son el núcleo de la organización se realizó una encuesta (ver anexo 1) a 350 usuarios de la Oficina Consular, con el fin de identificar el nivel de satisfacción de los usuarios del CONSULADO GENERAL CENTRAL DE COLOMBIA EN MADRID, ESPANA, y poder cumplir el objetivo (Identificar el grado de satisfacción del usuario en relación al servicio al cliente).

Durante el último año, ¿cuántas veces ha visitado el consulado?

Respondido: 349 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
1	46,13%
2	34,10%
3	12,61%
4	3,15%
5	0,86%
6	1,72%
8	0,29%
10	0,57%
+10	0,57%
Total	349

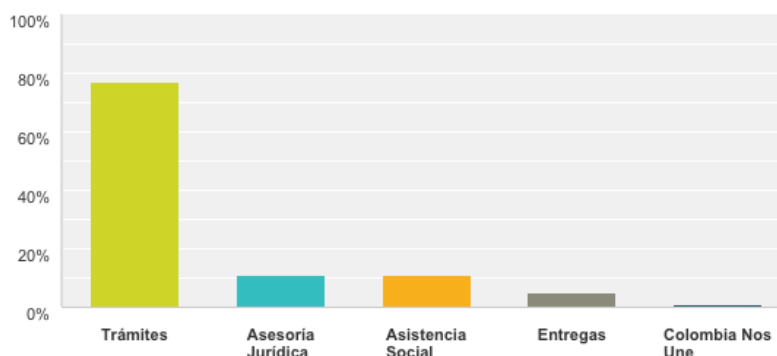
Grafica 10 Frecuencia de visita al Consulado

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

El 46,13% de los encuestados han visitado la Oficina Consular una vez en el último año, seguido por el 34,10% quienes aseguran haber estado en las instalaciones dos veces en el último año. Esto nos da un claro indicio de cuán importante es el prestar un buen servicio, ya que la mayoría de las personas van a tener solo una o dos oportunidades para juzgar la calidad de servicio, y es en base a esto que se crea la imagen de la organización.

¿Cual es el motivo de la visita al consulado?

Respondido: 349 Omitido: 1

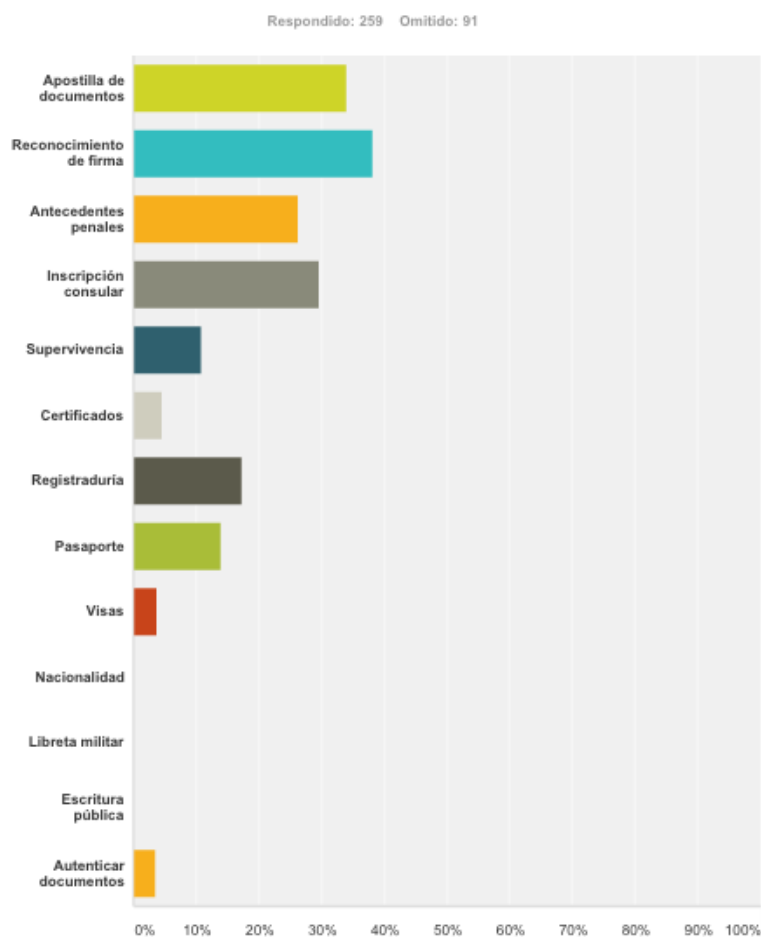


Opciones de respuesta	Respuestas
Trámites	77,08% 269
Asesoría Jurídica	10,89% 38
Asistencia Social	11,17% 39
Entregas	5,16% 18
Colombia Nos Une	0,86% 3
Total de encuestados: 349	

Grafica 11 Motivo de la visita al Consulado

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

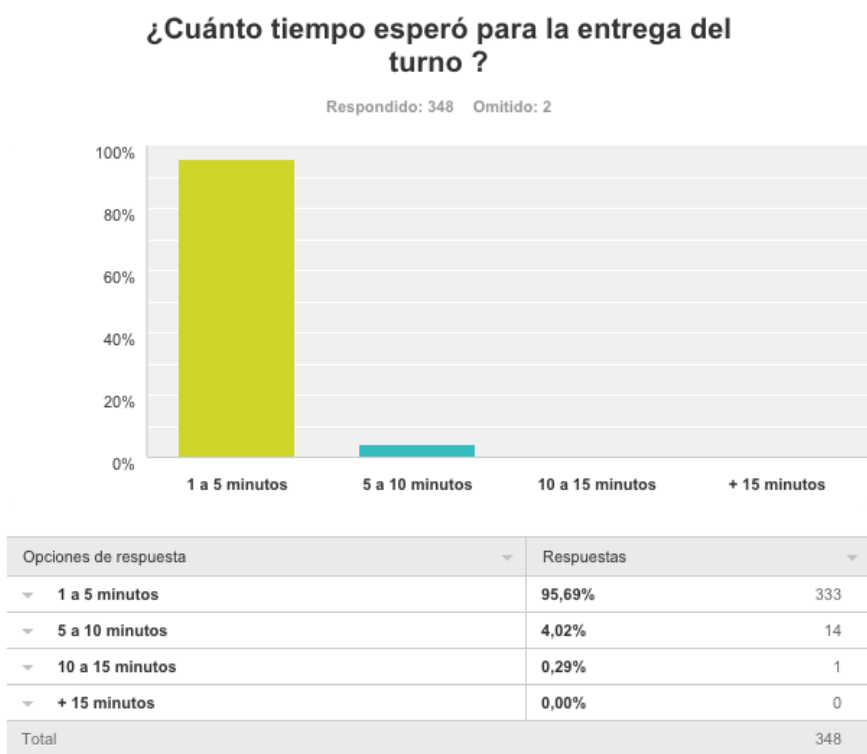
En las encuestas se evidencia que el 77.08% de los usuarios encuestados visitan al Consulado para realizar trámites, seguido por solicitudes de Asistencia Social y jurídica, las cuales juntas logran el 22,06%. Entonces, se podría afirmar que la capacitación para lograr una prestación de servicio con calidad debe estar enfocada hacia los empleados que tengan contacto con los usuarios, sin embargo, todos y cada uno de los miembros de la organización debe tener claro todos los aspectos sobre el modelo de servicio al cliente.



Grafica 12 Trámite realizado

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

El Consulado presta en totalidad trece diferentes tramites, según los resultados de la encuesta el trámite que se realiza con más frecuencia es el reconocimiento de firma con un 38,22%, seguido de la aportilla de documentos con un 33,98% y de la inscripción consular con un 29,73%.



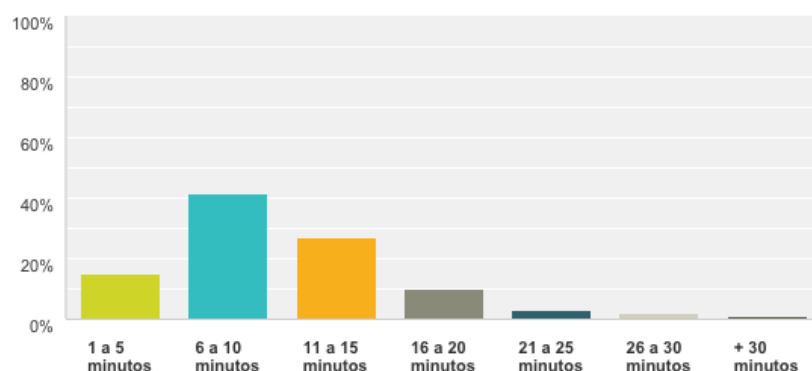
Grafica 13 Entrega del turno

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

El 95,69% de los usuarios encuestados esperó de uno a cinco minutos la entrega del turno, lo cual demuestra que la entrega del turno a la entrada de la Oficina Consular se está realizando de manera eficiente.

Cuánto tiempo esperó para ser llamado a un modulo ?

Respondido: 348 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
1 a 5 minutos	15,23% 53
6 a 10 minutos	41,67% 145
11 a 15 minutos	27,01% 94
16 a 20 minutos	10,06% 35
21 a 25 minutos	2,87% 10
26 a 30 minutos	2,01% 7
+ 30 minutos	1,15% 4
Total	348

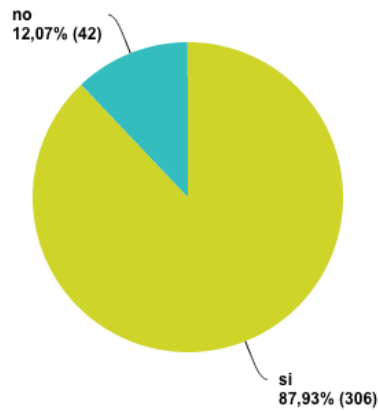
Grafica 14 Llamada al modulo

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

El 41,67% de los encuestados esperó de 6 a 10 minutos para ser atendido, sin embargo el 56% esperó más de 15 minutos. En búsqueda de la satisfacción al cliente, la contratación de más personal se hizo con el fin de reducir el tiempo de espera y que este fuera igual o menor a 10 minutos, es decir, el Consulado debe revisar cuales son los motivos que causan la demora.

Pudo realizar el trámite con éxito?

Respondido: 348 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
si	87,93% 306
no	12,07% 42
Total	348

Grafica 15 Éxito en la realización del trámite

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

Se puede observar que gran mayoría con un 87,93% pudo realizar el trámite con éxito, sin embargo 42 personas de las encuestadas no pudieron realizar la diligencia.



Opciones de respuesta	Respuestas	
Falta de pago	14,29%	6
Falta de documentación	35,71%	15
Falta de tiempo	4,76%	2
Problemas técnicos	45,24%	19
Total		42

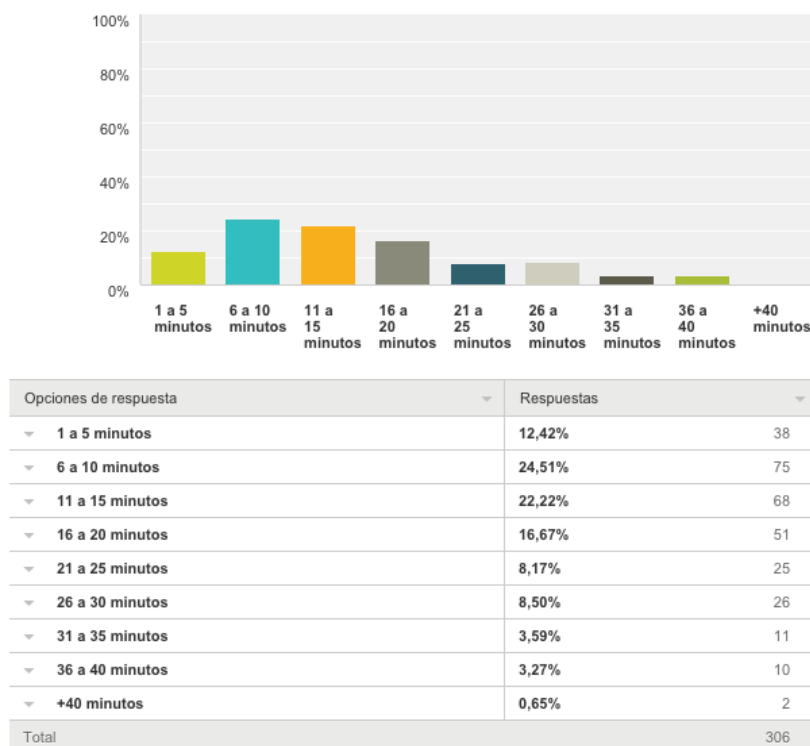
Grafica 16 Motivo por el que no se realizó el trámite

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

Según los resultados de la encuesta el 45,24% de los encuestados se vio afectado por problemas técnicos, es decir, el Consulado debe analizar los motivos de la fallas de sistema y encontrar una solución que haga que los sistemas funcionen perfectamente y así evitar momentos amargos con el cliente. El 35,71% de los usuarios encuestados que no pudieron realizar el trámite con éxito fue devuelto a acusa de falta de documentación, este es otro punto importante de análisis, ya que, según la ley anti tramites (CITA), se debe utilizar hasta la última herramienta para ayudar al usuario a realizar el trámite correspondiente, por ejemplo, en caso de que al usuario le falte un documento se deben utilizar las diferentes bases de datos para corroborar la información sin necesidad de tener el documento físico, sin embargo, en este tipo de caso se debe consultar al cónsul más cercano.

Cuánto tiempo duró el funcionario para realizar los trámites solicitados?

Respondido: 306 Omitido: 44



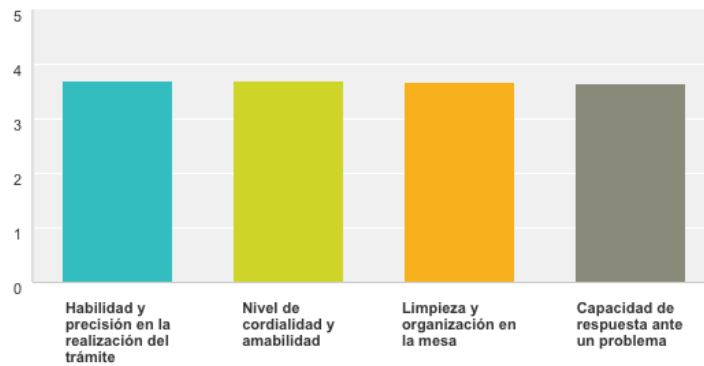
Grafica 17 Tiempo de la realización del trámite

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

Según la mayoría de los usuarios encuestados con un 24,51% su trámite se demoró de 6 a 10 minutos, lo cual es un tiempo muy corto, seguido por el 22,22% con un tiempo de 11 a 15 minutos, el 16,67% tardó de 16 a 20 minutos y el 8,17% de 21 a 25 minutos. Este es uno de los momentos más importantes del ciclo de servicio del consulado, ya que el tiempo que se tarda el funcionario en realizar el trámite es corto, está realizando su función eficientemente, sin embargo se debe encontrar aspectos a mejorar ya que el 16,01% de los casos encuestados tardó más de 25 minutos.

Califique la calidad del servicio prestado por el funcionario

Respondido: 306 Omitido: 44



	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	Total	Ranking promedio
Habilidad y precisión en la realización del trámite	0,00% 0	1,63% 5	26,80% 82	71,57% 219	306	3,70
Nivel de cordialidad y amabilidad	0,00% 0	1,63% 5	26,80% 82	71,57% 219	306	3,70
Limpieza y organización en la mesa	0,00% 0	1,97% 6	27,87% 85	70,16% 214	305	3,68
Capacidad de respuesta ante un problema	0,00% 0	3,97% 11	27,44% 76	68,59% 190	277	3,65

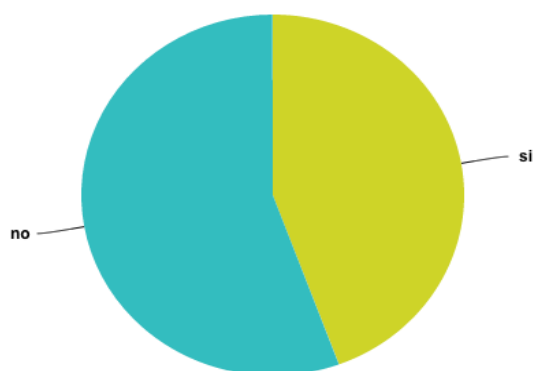
Grafica 18 Calidad del servicio prestado por el funcionario

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

Al pedirle a los usuarios encuestados que califiquen (excelente, bueno, regular y deficiente) cuatro variables sobre la calidad del servicio prestado los resultados fueron bastante buenos, en cuanto a la habilidad y precisión en la realización del trámite y el nivel de cordialidad y amabilidad el 71,57% calificó esta variable como excelente, seguido por el 26,80% quien aseguro que fue bueno y tan solo el 1,63% calificó el servicio como regular. En la siguiente variable limpieza y organización de la mesa se obtuvieron resultados similares, un 70,16% la calificó como excelente, seguido por una percepción buena con el 27,87% y el 1,97% restante respondió con la calificación de regular. Finalmente en cuanto a la capacidad de respuesta ante un problema la mayoría de usuarios (68,59%) la calificaron como excelente, seguido por el 27,44% con calificación buena y el 3,97% restante la consideró como regular.

Usted ha realizado alguna consulta por teléfono?

Respondido: 347 Omitido: 3



Opciones de respuesta	Respuestas
si	44,38% 154
no	55,62% 193
Total	347

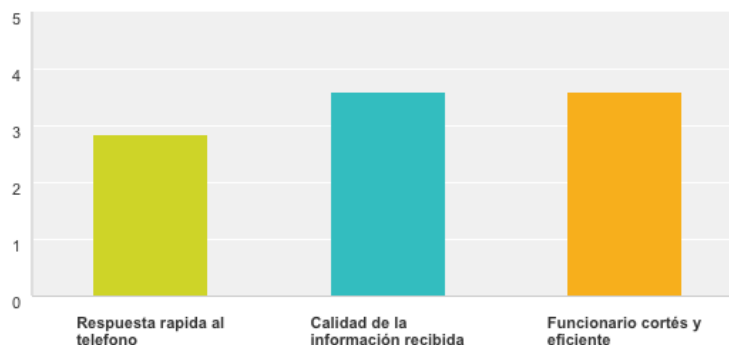
Grafica 19 Consulta telefónica

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

En esta pregunta, la mayoría de clientes encuestados (55,62%) no han realizado ninguna consulta por teléfono y el 44,38% restante si ha llamado a la Oficina Consular a solicitar información, lo que nos demuestra que este es un punto de contacto importante con el público, ya que casi la mitad de usuarios han tenido un contacto previo con la organización.

Según su experiencia, califique las siguientes variables.

Respondido: 153 Omitido: 197



	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	Total	Ranking promedio
Respuesta rápida al telefono	20,26% 31	20,26% 31	13,73% 21	45,75% 70	153	2,85
Calidad de la información recibida	2,61% 4	0,00% 0	31,37% 48	66,01% 101	153	3,61
Funcionario cortés y eficiente	2,61% 4	0,00% 0	31,37% 48	66,01% 101	153	3,61

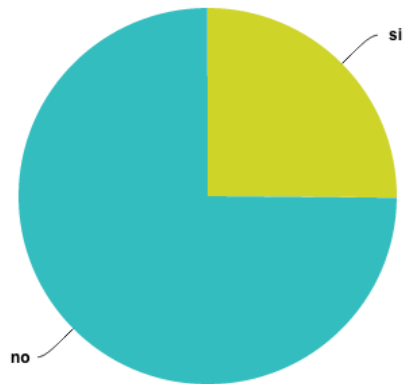
Grafica 20 Calidad en el servicio telefónico

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

La primera variable que se pidió calificar fue la respuesta rápida al teléfono, la cual con una mayoría del 45,75% fue considerada como excelente, sin embargo el 20,26% la calificó como deficiente. En cuanto a la calidad de la información recibida y la cordialidad y eficiencia del funcionario el 66,01% afirmó que es excelente, seguido por el 31,37% quien la calificó como buena. Entonces la respuesta rápida al teléfono es una variable importante a considerar ya que un porcentaje considerable (20,26%) consideró que esta variable carece de calidad. Como se mencionó antes el servicio de teléfono, es un punto de contacto con el cliente en el que la organización debe estar atenta ya que la imagen que crea un usuario sobre el Consulado, puede estar prejuiciada por el hecho de que en un punto previo a la atención personal, hubo un trato de mala calidad, en este caso una llamada telefónica.

Usted ha realizado alguna consulta por correo electrónico?

Respondido: 346 Omitido: 4



Opciones de respuesta	Respuestas
si	25,14% 87
no	74,86% 259
Total	346

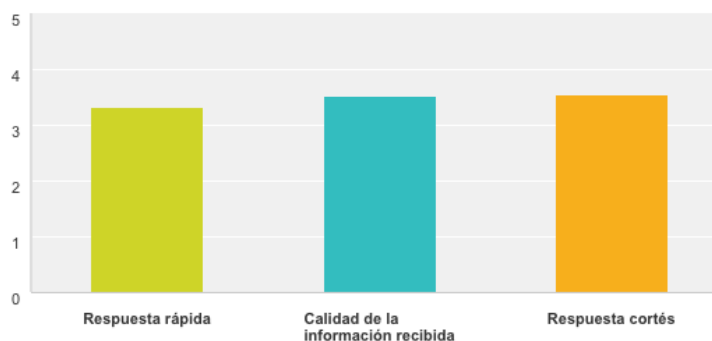
Grafica 21 Consulta por correo electrónico

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

El correo electrónico es también otro momento de verdad con el Connacional Colombiano, en esta pregunta solo el 25,14% ha hecho uso de esta herramienta de contacto. La cual, si se logrará darle un uso correcto, rápido, fácil y eficaz puede ayudar eficientemente a descongestionar la línea telefónica, entonces el Consulado debe promocionar más este medio de contacto y así lograr incrementar el uso de los usuarios.

Según su experiencia, califique las siguientes variables.

Respondido: 87 Omitido: 263



	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	Total	Ranking promedio
Respuesta rápida	3,45% 3	10,34% 9	35,63% 31	50,57% 44	87	3,33
Calidad de la información recibida	3,45% 3	0,00% 0	36,78% 32	59,77% 52	87	3,53
Respuesta cortés	3,45% 3	0,00% 0	34,48% 30	62,07% 54	87	3,55

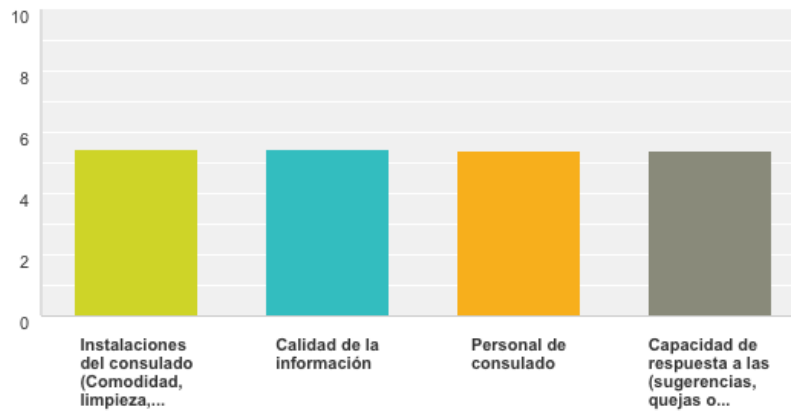
Grafica 22 Calidad en el servicio de correo electrónico

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

Las calificaciones en esta pregunta son en su mayoría positivas, con un 50,57% y un 35,63% la respuesta rápida al teléfono fue calificada como excelente y buena respectivamente. Así mismo, la variable de calidad de la información recibida que con un 59,77% fue calificada como excelente, seguido por una calificación buena con 36,78%. Finalmente la cortesía fue la variable mejor calificada ya obtuvo un excelente por el 62,07% de los usuarios encuestados.

Finalmente, evalúe de 1 a 6 (siendo 1 la calificación mas baja y 6 la mas alta) la calidad global del servicio ofrecido por el Consulado

Respondido: 346 Omitido: 4



Grafica 23 Calidad del servicio al cliente

Fuente: Realizado en SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com>)

Finalmente, se preguntó por la calidad en general del servicio prestado por el consulado, teniendo en cuenta cuatro variables, las variables mejor calificadas fueron la de instalaciones y calidad de la información, con un promedio de 5,44 en la escala de 1 a 6 siendo 6 la calificación más alta; seguida por el personal del Consulado con un promedio de 5,42 y finalmente la variable de la calidad de respuesta a las sugerencias, quejas o reclamos obtuvo un promedio de 5,40. La calificación en esta pregunta afirma que la calidad del servicio es buena, las instalaciones del consulado cumplen con las expectativas del cliente, hay calidad en la información que se tramite, el personal del consulado esta adecuadamente entrenado para atender y se cuenta con una buena capacidad de respuesta ante las sugerencias de los clientes, en esta pregunta se ratifica que el cliente se siente a gusto con la atención prestada por la Oficina Consular.

4.4 Análisis General de Resultados

Para concluir este análisis de resultados se puede afirmar que el Consulado después del cambio de sede en junio de 2014, ha mejorado la percepción y la satisfacción del usuario considerablemente, ya que logró suplir muchas de las necesidades de los usuarios que se encontraron en los resultados de la encuesta cualitativa, la cual fue realizada el 25 de abril de 2014 en las antiguas instalaciones de la Oficina Consular. Entre los puntos de mejora más significativos se encontraron los siguientes:

- a) Se instaló y adecuó una zona especial para niños (Ver Ilustración 2), donde los usuarios pueden dejar a sus hijos durante toda la visita al consulado, con el fin de brindar comodidad y eficacia al momento de realizar el trámite.
- b) La ubicación de la nueva sede se destaca por su ubicación central y cercanía a varias bocas de metro y paradas de bus (Ver Ilustración 1), es decir, el Consulado es de fácil acceso para los usuarios de transporte público, que según los resultados de la encuesta son la mayoría.
- c) Según la encuesta cualitativa los usuarios identificaron como uno de los factores para llevar a cabo un buen servicio al cliente la infraestructura de las oficinas, el cual como se mencionó anteriormente mejoro notablemente.
- d) Al implementar el sistema de turnos e instalar una sala de espera se eliminaron las filas, las cuales representaban uno de los temas más populares entre las quejas, tal era el nivel de insatisfacción por parte de los usuarios frente a este tema que al preguntarles ¿cuándo escucha la palabra consulado que es lo primero que se le viene a la mente? Una de las respuestas con más repetición fue “filas”.

Así mismo, podemos afirmar que desde un punto de vista más general los resultados de las encuestas, tanto la de clima organizacional como la de satisfacción del usuario, fueron bastante positivos para la organización. Los empleados del consulado se mostraron satisfechos con todas las dimensiones planteadas en la encuesta, destacaron la buena relación con el líder, todos los

funcionarios afirmaron sentirse orgullosos de ser parte del de la oficina consular y de un equipo de trabajo productivo y aseguraron que al tener un buen desempeño en el trabajo cumplirán sus metas personales y las del Consulado.

Por otra parte, en la encuesta de satisfacción del usuario, los resultados muestran una percepción positiva hacia el nivel de calidad en el servicio, según los usuarios encuestados en general los tiempos de espera son razonables, las instalaciones son cómodas e impecables, los funcionarios son cordiales y eficaces y la información recibida es clara.

Sin embargo a continuación se describirán algunas falencias, que de acuerdo con el marco teórico y los resultados de la investigación, está presentando la Oficina Consular en su modelo de servicio al cliente. Las falencias que está presentando el Consulado son las siguientes:

- a) Se encuentra una falta de conocimiento sobre la importancia del cliente dentro de la organización y la calidad en el servicio.
- c) La retroalimentación con el cliente es incompleta, ya que solo se recolecta información en el buzón de sugerencias y no se aplica un sistema de evaluación de calidad en el servicio continuo y a profundidad.
- d) La imposibilidad de ascender de cargo limita en alguna manera la eficiencia del empleado.
- e) Manipulación errónea y sutil de la información de sugerencias, quejas o reclamos.
- f) Falta de soluciones eficaces en momentos críticos, como fallos del sistema donde el usuario debe volver otro día para realizar el trámite.
- g) Descuido y mal uso del canal telefónico y electrónico, teniendo en cuenta que son canales de contacto con el cliente.

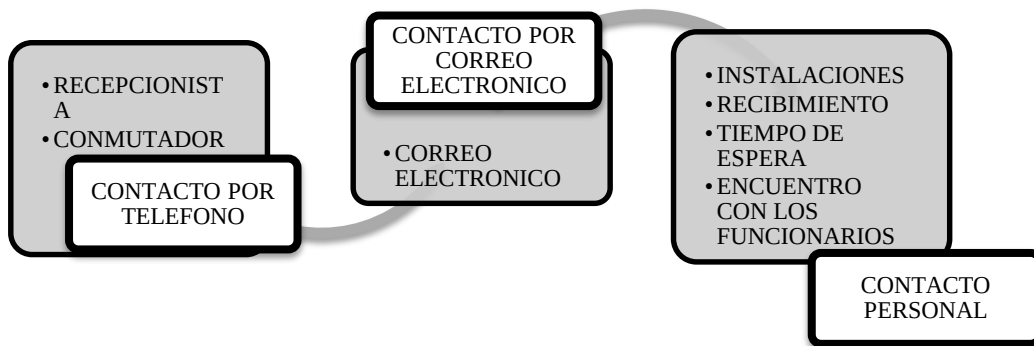
Capítulo V: Propuesta de Estrategia de Mejora al Servicio al Cliente

Después de haber realizado el diagnóstico al Consulado General Central de Colombia en Madrid, a través de los anteriores análisis, encuestas y observación directa, a continuación se presentarán las estrategias sugeridas que la organización podría implementar para la mejora de su Modelo de Servicio al Cliente actual.

En concordancia con la información obtenida las estrategias a implementar abarcarán tanto al cliente interno como externo, lo cual requiere la colaboración de la totalidad de los empleados de la Oficina Consular

5.1 Momentos de Verdad y Ciclo del Servicio en el Consulado de Colombia

Los usuarios del Consulado General Central de Colombia en Madrid se ponen en contacto con los aspectos de la organización en tres puntos claves, donde se presentan momentos críticos y no críticos, de los cuales el usuario obtiene la percepción del servicio y hace un juicio de valor por la atención recibida.



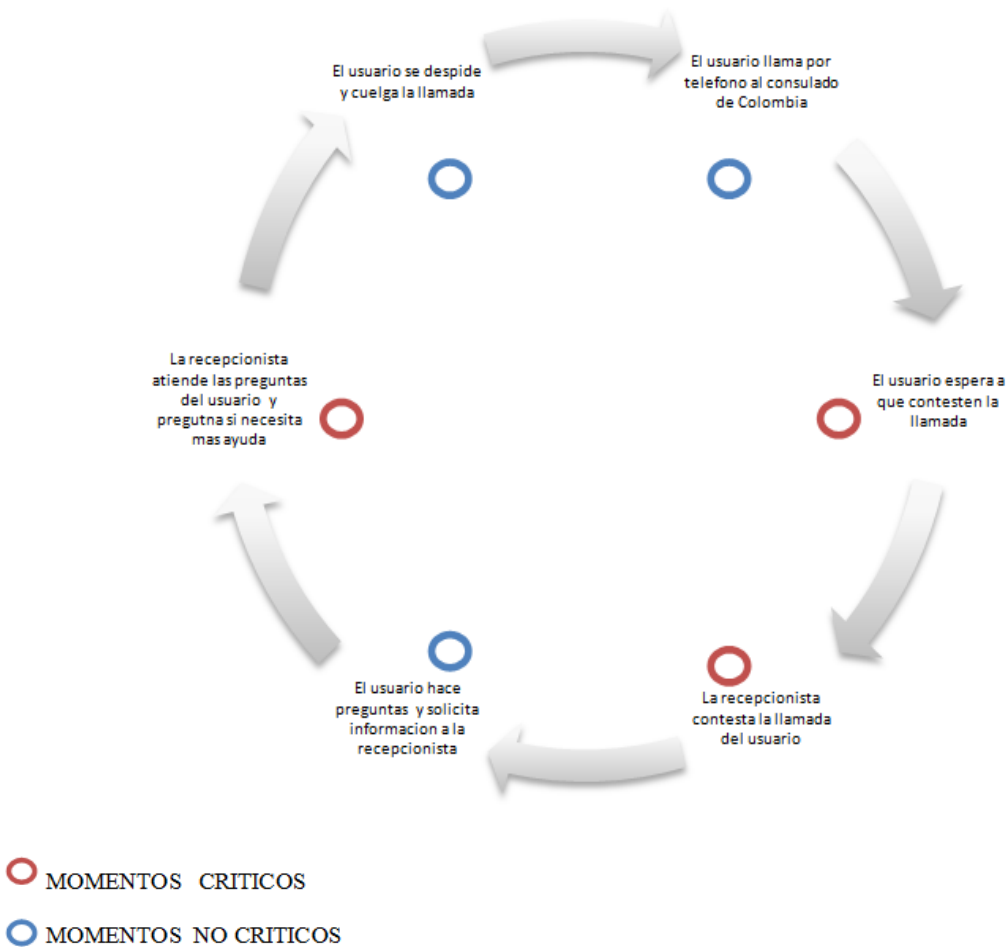
Esquema 8 Puntos de contacto con el cliente

Fuente: Elaboración Propia

Entonces es el contacto por teléfono, por correo electrónico y el personal son los tres puntos de interacción entre los funcionarios y los usuarios, por lo cual es importante analizar cada uno de

los ciclos de servicio de estos puntos de contacto, ya que como se mencionó antes cualquier percepción que tenga el cliente sobre un momento de verdad definirá la percepción que este tiene sobre la organización.

CONTACTO TELEFONICO



Esquema 9 Contacto telefónico
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7 Momentos de verdad en el contacto telefónico

MOMENTOS CRITICOS	MOMENTOS NO CRITICOS
El usuario espera a que contesten la llamada. <i>Tiempo de espera</i>	El usuario llama por teléfono al consulado de Colombia.
La recepcionista contesta la llamada del usuario. <i>Saludo cordial , Tono de la voz</i>	El usuario hace preguntas y solicita información a la recepcionista.
La recepcionista atiende las preguntas del usuario y pregunta si necesita mas ayuda. <i>Calidad de la información</i>	El usuario se despide y cuelga la llamada.

Fuente: Elaboración Propia

En el esquema anterior se puede observar el ciclo de servicio del consulado al momento de atender a los usuarios telefónicamente, así mismo se puede analizar los diferentes momentos críticos y los no críticos que se presentan al momento de prestar este servicio.

a. El usuario espera a que contesten la llamada

En el grafico anterior, se observa que en este punto, el momento de contacto entre el usuario y el funcionario presenta un momento crítico, es importante tener en cuenta el tiempo de espera por el que el usuario tiene que pasar hasta que es atendida su llamada, en este punto la organización tiene que evaluar si la cantidad de empleados con los que se cuenta es suficiente para atender la demanda de llamadas e igualmente evaluar la velocidad con la que los empleados resuelven las llamadas.

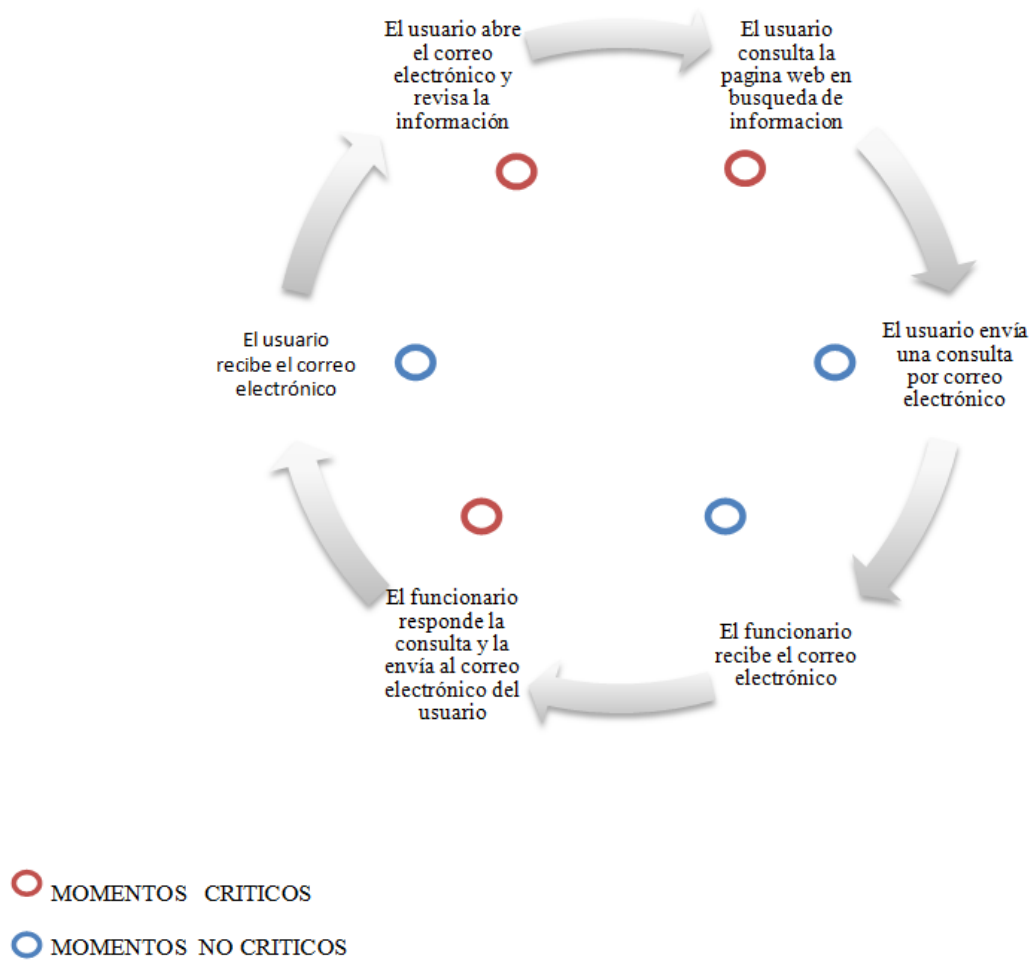
b. La recepcionista contesta la llamada del usuario

En este punto crítico el usuario hace contacto directo con el funcionario que le prestara el servicio, por lo cual es de vital importancia, que el saludo sea cordial y respetuoso e igualmente utilizar un tono de voz claro y entendible para los usuarios.

c. La recepcionista atiende las preguntas del usuario y pregunta si necesita más ayuda.

Este punto la información ofrecida por el funcionario tiene que ser clara y precisa para que el usuario tenga la comprensión y la seguridad que la información dada es la correcta.

CONTACTO POR CORREO ELECTRÓNICO



Esquema 10 Contacto por correo electrónico
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Momentos de verdad en el contacto por correo electrónico

MOMENTOS CRITICOS	MOMENTOS NO CRITICOS
El usuario consulta la pagina web <i>Calidad de la información</i>	El usuario envía una consulta por correo electrónico
El funcionario responde la consulta y la envía al correo electrónico del usuario <i>Tiempo de espera</i>	El funcionario recibe el correo electrónico
El usuario abre el correo electrónico y revisa la información <i>Calidad de la información</i>	El usuario recibe el correo electrónico

Fuente: Elaboración Propia

En el esquema anterior se puede observar el ciclo de servicio del consulado al momento de atender a los usuarios online, así mismo se puede analizar los diferentes momentos críticos y los no críticos que se presentan al momento de prestar este servicio.

a. El usuario consulta la página web

Este punto de contacto es un momento crítico, ya que el usuario debería consultar la página web para tener acceso a toda la información sobre la oficina consular y los servicios que ofrece, esta tiene que estar detallada de una manera organizada y de fácil acceso a los usuarios.

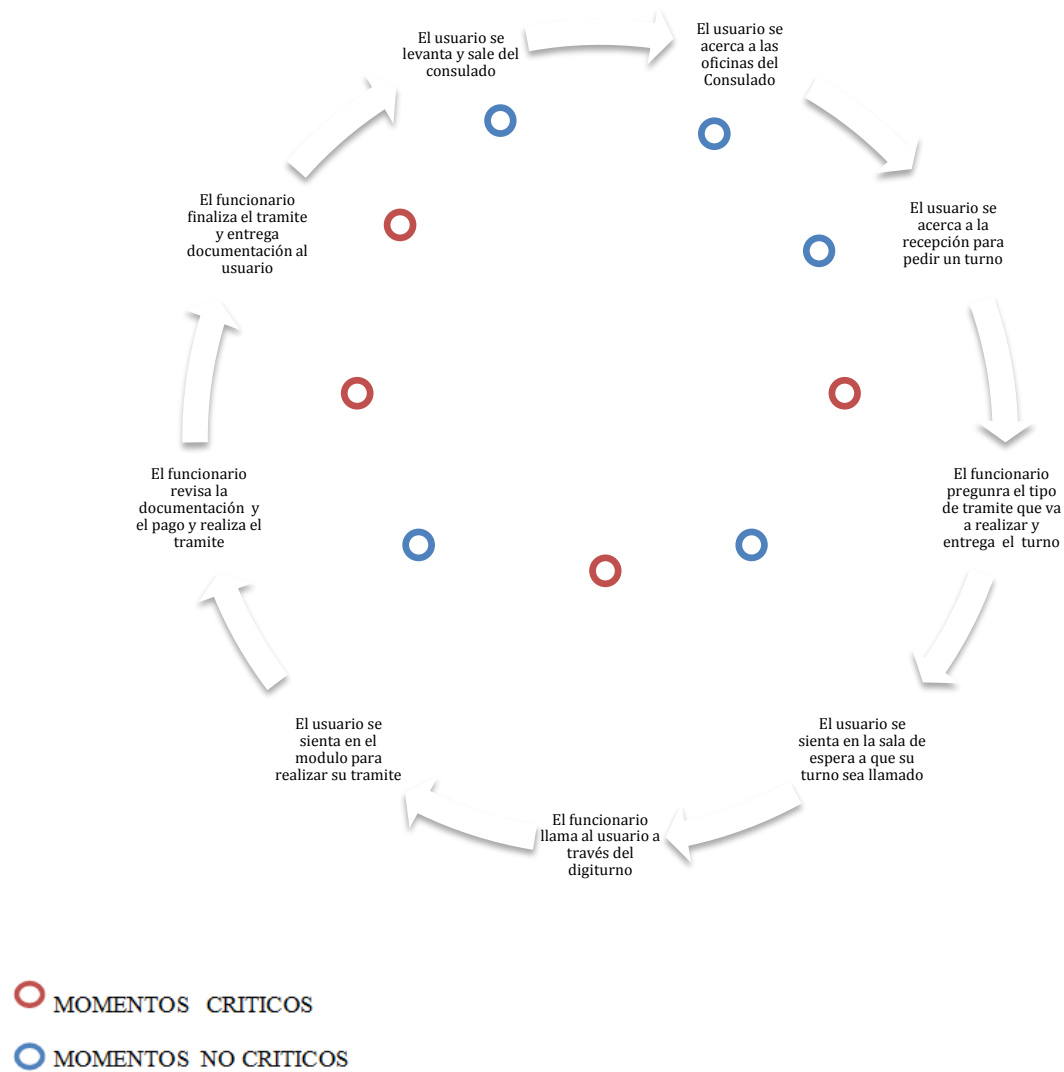
b. El funcionario responde la consulta y la envía al correo electrónico del usuario

Este punto de contacto es un momento crítico, aquí el usuario espera tener respuesta a la consulta realizada lo más rápido posible, razón por la cual es de vital importancia tener control sobre el tiempo que se tomar para responder los correos electrónicos.

c. El usuario abre el correo electrónico y revisa la información

Este punto de contacto es un momento crítico, en este punto el usuario espera que su consulta esté resuelta y que la información este escrita de una manera entendible y sea la correcta y la deseada.

CONTACTO PERSONAL



Esquema 11 Contacto personal

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Momentos de verdad en el contacto personal

MOMENTOS CRITICOS	MOMENTOS NO CRITICOS
El funcionario pregunta el tipo de trámite que va realizar y entrega el turno <i>Actitud, Tiempo</i>	El usuario se acerca a las oficinas del Consulado
El funcionario llama al usuario a través del digiturno <i>Tiempo</i>	El usuario se acerca a la recepción para pedir un turno
El funcionario revisa la documentación y el pago y realiza el trámite <i>Actitud</i>	El usuario se sienta en la sala de espera a que su turno sea llamado
El funcionario finaliza el trámite y entrega documentación al usuario <i>Tiempo, Calidad del Servicio</i>	El usuario se sienta en el modulo para realizar su trámite

Fuente: Elaboración Propia

En el esquema anterior se puede observar el ciclo de servicio del consulado al momento de atender a los usuarios en la oficina consular, así mismo se puede analizar los diferentes momentos críticos y los no críticos que se presentan al momento de prestar este servicio

- a. El funcionario pregunta el tipo de trámite que va realizar y entrega el turno

Este punto crítico es el primer momento de contacto que el usuario tiene con la oficina consular, por tal razón influye en el resultado del momento, este punto crítico es la antesala de la percepción que el fabrica del servicio espera a que se le atienda con amabilidad y lo que se le entregue el turno lo más rápido posible.

- b. El funcionario llama al usuario a través del sistema de turnos

En este punto crítico, es importante que los funcionarios tenga control de los turnos que están atendiendo para que los turnos sean respetados, de igual manera el tiempo en el que el usuario es atendido tiene que ser sea corto para que la espera no se convierta en un momento negativo.

- c. El funcionario revisa la documentación y el pago y realiza el trámite

- d. El funcionario finaliza el trámite y entrega documentación al usuario

La actitud que toma el usuario y las expectativas del servicio son las variables que llevan a convertir estos puntos críticos en experiencias buenas o malas, el funcionario encargado, tiene

que estar a la expectativa de encontrarse con situaciones positivas o negativas, por lo que tendrá que tomar el control y transmitir el mensaje correcto basado en las emociones y expectativas del usuario que está atendiendo y suplir las necesidades, El desempeño de funcionario durante la realización del trámite generar los resultados correctos y la plena satisfacción del usuario. Por tal razón el funcionario la actitud del funcionario tiene que ser positiva, tener una comunicación acertada, estar a disposición de las exigencias del usuario, estar paciente, tener el conocimiento, ser ágil para resolver los problemas .

5.2 Creación de un Grupo Encargado del Servicio al Cliente

Al entender y analizar la estructura organizacional del consulado y las diferentes funciones que cada empleado desempeña dentro de la compañía, se concluyó que no es viable crear un departamento dedicado exclusivamente al Servicio al Cliente, pero si un grupo de empleados que estén encargados del Servicio al Cliente utilizando el horario extendido de 2:30 pm a 5 pm donde no hay atención al público. Esta estrategia propone que el grupo oriente a los demás funcionarios con los aspectos fundamentales de la calidad en el servicio al cliente, tanto interno como externo, ya que es el punto de contacto con los clientes uno de los factores que crean la imagen corporativa, es decir la imagen del Consulado en la mente de los clientes.

En el siguiente cuadro se mencionan las ventajas de crear un Grupo Encargado del Servicio al Cliente:



Esquema 12 Ventajas del GESC

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo del GESC (Grupo encargado del Servicio al Cliente) es el de mantener en el más alto nivel la satisfacción del cliente, brindando el soporte, apoyo y conocimiento necesario a todos los empleados de la compañía. Este grupo estaría conformado por un Cónsul de Segunda, y tres auxiliares administrativos, se sugiere esto ya que los demás funcionarios con cargo diplomático se encuentran encargados de un área como visados, pasaportes, registraduría, área jurídica, área social y Consulados Móviles, por lo cual el cónsul que no tiene un área asignada y previamente fue encargado del SIAC (Sistema Integral de Atención al Ciudadano) de la Cancillería, tomará la posición como encargado del GESC y capacitará previamente a los auxiliares administrativos que apoyaran en el grupo.

Las funciones del Grupo encargado del Servicio al Cliente serán las siguientes:

- a. Definir el proceso en cómo serán tratados los problemas que se presenten con los clientes tanto externos como internos.
- b. Crear guías y tutoriales sobre el trato correcto al cliente y a los compañeros.
- c. Encargarse del análisis, respuesta y solución a cada una de las sugerencias, quejas o reclamos.
- d. Promocionar el uso eficiente y organizado del correo electrónico como vía de comunicación con el cliente externo.
- e. Realizar encuestas trimestralmente sobre el servicio al cliente tanto cualitativo como cuantitativo a los usuarios y sobre el clima laboral a todos los empleados de la organización.
- f. Crear indicadores de rendimiento, analizarlos y presentar los resultados a todo el grupo de funcionarios del Consulado.
- g. Presentar soluciones que eviten la repetición de errores y ayuden a optimizar la prestación del servicio.
- h. Controlar el cumplimiento de los factores de calidad en el servicio al cliente.
- i. Planear capacitaciones recurrentes para los empleados de la organización, cada vez que se implemente una política, sistema o directriz nueva sobre cualquier trámite consular.

5.3 Implementación de un Call center

Con el fin de continuar con la mejora del servicio al cliente, se encontró que una de las inconformidades con respecto al servicio del Consulado, era la lenta respuesta al teléfono, para dar solución a este aspecto se sugiere implementar el servicio de un Call-Center, por medio de una externalización, es decir delegar esta tarea a una empresa especializada en el servicio de Call-Center. Se sugiere hacer uso de un sistema de subcontratación con una empresa externa ya

que en el Consulado no se cuenta ni con el personal ni con las instalaciones requeridas para poder mejorar este servicio.

Las funciones del Call-Center serían las siguientes:

- a. Mejorar la calidad del servicio al cliente
- b. Ofrecer un mayor acercamiento al cliente
- c. Atender todas las llamadas y dar solución a las inquietudes del usuario
- d. Diligenciar el formato de sugerencias, quejas o reclamos, que se presenten por el teléfono.
- e. Generar bases de datos sobre el contacto con el cliente y realizar informes para el Grupo encargado del Servicio al Cliente.

Conclusiones

El éxito en la calidad del servicio va de la mano de la percepción de los usuarios, la cual depende de la experiencia que brinde cada momento de verdad, si en alguno de estos momentos se presenta una falla esto degenerará la imagen del Consulado en la mente del usuario.

Para la implementación de una estrategia de servicio el Consulado debe analizar su entorno, tener clara la visión de la organización y analizar tanto el cliente externo como interno, al tener una estrategia de servicio definida y clara se creará una filosofía orientada al cliente, donde este será el centro de cada decisión y así se crearan ventajas competitivas a largo plazo.

El clima laboral es uno de los factores que influye en el desempeño de la oficina consular, la percepción que tienen los empleados sobre el clima afecta positivamente o negativamente en todos los aspectos del servicio, los cuales son indispensable para brindar un servicio de gran calidad a los usuarios del consulado.

Líder del Consulado tiene que comprender los diferentes estilos de liderazgo, de manera que esto le permita buscar puntos estratégicos en cada uno y adaptarlos a un estilo propio de liderazgo en la toma de decisiones, a su vez este tiene que coordinar y ejecutar las actividades de manera que estas influyan favorablemente y se pueda generar un clima laboral positivo.

Conforme al análisis del cuestionario realizado a los usuarios y empleados del Consulado de Colombia se puede concluir que:

El análisis de las 9 dimensiones en el consulado de Colombia en Madrid arroja que existe un clima laboral favorable en cada una de las dimensiones, el comportamiento de los empleados contribuyen a que se generen resultados de satisfacción en el grupo de trabajo que impacta positivamente y que el servicio prestado sea de gran calidad.

El consulado de Colombia en Madrid cuenta con una buena estructura organizacional, los cargos están bien definidos y los funcionarios se encuentran informados sobre los objetivos que se quieren alcanzar.

El Liderazgo ejercido por la Cónsul General influye de manera positiva sobre los miembros del consulado estos poseen confianza y autonomía para tomar decisiones que ayuden a mejorar la rentabilidad y productiva de las actividades ejercida por el consulado.

Los funcionarios del Consulado tienen una relación de lealtad hacia la oficina consular y sienten orgullosos de hacer parte del grupo de trabajo que se desempeñan por brindar un servicio de calidad.

Finalmente se identificó el grado de satisfacción del usuario en relación al servicio al cliente, que según los resultados de las encuestas realizadas se concluyó que la percepción del grado de satisfacción que tiene el usuario respecto al servicio de la Oficina Consular es bueno, se encontró que la mayoría de las personas se sienten satisfechas con el tiempo, las instalaciones, la forma de atención, la información recibida, la capacitación del personal y capacidad de respuesta ante un problema, una queja o reclamo. Sin embargo existen casos donde se presenta inconformidad, pero teniendo en cuenta que un sistema de calidad se basa en un modelo de mejora continua, la perfección en una organización o la satisfacción del 100% de los clientes nunca se conseguirá, ya que cuando se cumplen determinadas metas el cliente va a incrementar su expectativa y será más exigente, pero con la ayuda de las herramientas necesarias se puede mejorar cada vez más incrementando el nivel de calidad en el servicio.

Bibliografía

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1988). *Gerencia del Servicio*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Cancillería. (1963). *CONVENCION DE VIENA SOBRE RELACIONES CONSULARES*. Miniterio de Relaciones Exteriores.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato. (2002). *Definiciones.de*. (2008). Retrieved 2014 йил Noviembre from <http://definicion.de/satisfaccion/>
- Garay, L., & Medina, M. (2012). *MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACION*. Recuperado el 5 de MAYO de 2014, de LA MIGRACIÓN COLOMBIANA A ESPAÑA: <http://extranjeros.mtin.es>
- Goleman, D. (1998). Recuperado el Septiembre de 2014, de La Práctica de la Inteligencia Emocional: http://webs.uvigo.es/pmayobre/master/textos/evangelina_garcia/practica_inte_emocional.pdf
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mc Kee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. Plaza & Janes editores.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima Organizacional*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Llopes Taverner, J., Flor, J., & Tari, J. (2010). *Cualidades de los lideres para la calidad*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de usanpedroturismo.jimdo.com/.../DIRECCION+MOTIVACION+LIDERAZGO+Y+TRABAJO+EN+EQUIPO.pdf
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados, UN ENFOQUE APLICADO*. MEXICO: Pearson Education, Inc.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2014). *Cancillería*. Recuperado el 5 de MAYO de 2014, de <http://www.cancilleria.gov.co>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2014). *Consulado de Colombia en Madrid*. Retrieved 2014 йил 13-Marzo from <http://madrid.consulado.gov.co/>.
- Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México D.F, México: Trillas.
- Porter, M. (2011). *Que es la Estrategia?* Recuperado el 2014, de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Real Academia Española. (2012). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el Noviembre de 2014, de 22º Edición: <http://lema.rae.es/drae/?val=diplomacia>
- Restrepo, L., Méndez, C., Gárzon, M., & Vélez, A. (2005). *Protocolo de Pinvestigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial*. Bogota: Universidad del Rosario.

Sánchez Limón, M., Castillo, M., & Pedraza, N. (SEPTIEMBRE de 2011). *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS*. Recuperado el 13 de AGOSTO de 2014, de EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE LA ZONA CENTRO DE TAMAULIPAS, MEXICO: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE046.pdf>

Staton, W. j., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing, 13va Ed.* Mexico DF: Mc Graw, Hill.