

Servicio al cliente: un reto personal



Interacción con el cliente





Servicio al cliente: un reto personal

Tabla de Contenido

Mapa conceptual	1
1. Inteligencia emocional	2
Cerebro emocional.....	3
Base de la comunicación de las emociones	4
Naturaleza de la inteligencia emocional.....	5
Inteligencia aplicada	6
Alfabetización emocional	7
2. Momentos de verdad	7
Una correcta actitud	9
3. La negociación	9
Actitudes para la negociación	10
Tipos de negociación	10
Habilidades básicas para la negociación	11
Etapas de la negociación	11
Claves para garantizar una negociación exitosa.....	11
Entorno de la negociación.....	12
4. El conflicto	12
5. Medición de la satisfacción del cliente	16
Referencias	19



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE





Servicio al cliente: un reto personal

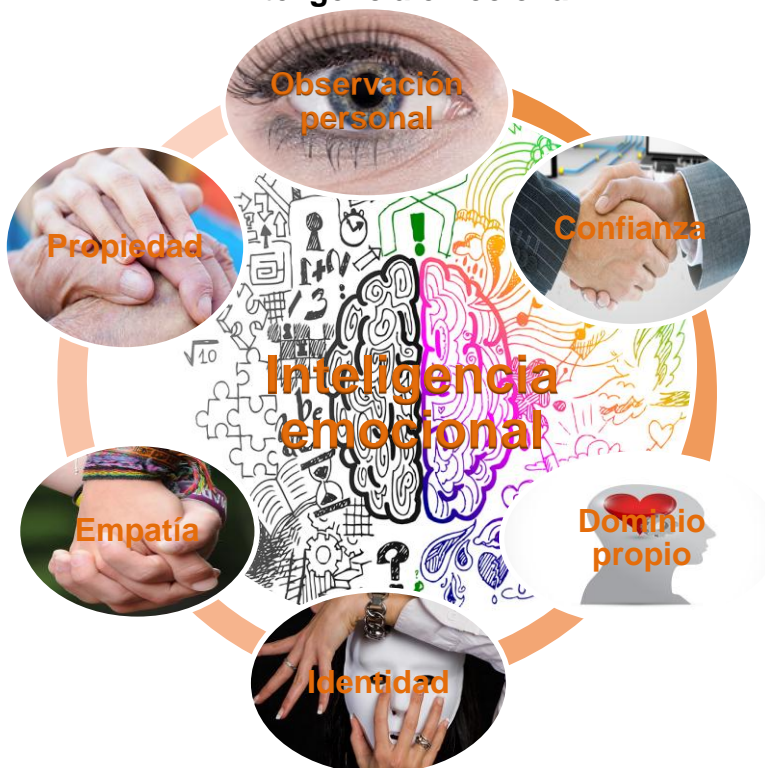
Mapa conceptual

En el mapa conceptual que se comparte a continuación, se evidencia la interrelación temática del contenido que se plantea en este material de formación.





1. Inteligencia emocional



Fuente de imágenes: Fotolia (s.f.)

Para entender la connotación del término inteligencia emocional, se deben revisar dos conceptos: inteligencia y emoción. El concepto de inteligencia, vista desde la propuesta de inteligencias múltiples de Gardner (1983), es concebido como la habilidad del ser humano de solucionar problemas y emociones.

Merani (1979), define la emoción como “estado complejo del organismo que incluye cambios fisiológicos... respiración, pulso, secreción glandular y del lado mental, un estado de excitación o perturbación...que se expresa en una forma definida de conducta”.

Por tanto se puede precisar la inteligencia emocional, como la capacidad de un sujeto para dominar, comprender, asumir y aprender a controlar sus emociones para reaccionar de forma asertiva.

La inteligencia emocional no es no sentir o negar los sentimientos, por el contrario, es reconocer las emociones, dándole su nombre (furia, resentimiento, tristeza, miedo,





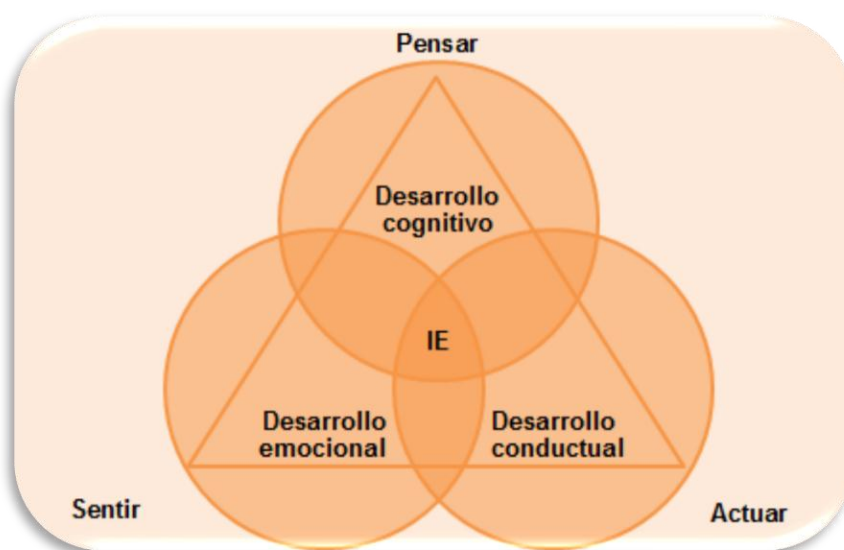
Servicio al cliente: un reto personal

preocupación, soledad, ansiedad, alegría, amor, sorpresa, desprecio, disgusto, vergüenza, analizar los hechos que la generan y las reacciones que producen, para asumir una actitud proactiva frente a ellas. Es tomar las riendas de ese potro desbocado que son las emociones, para que éste no genere estragos interpersonales (relación con otros), ni intrapersonales (relación con sí mismo).

Dos elementos fundamentales para desarrollar una inteligencia emocional son: la empatía y la asertividad. Estos dos componentes brindan las herramientas para afrontar frustraciones, controlar impulsos, dosificar alegrías, manejar estados de ánimo y evitar que la ansiedad y la angustia bloqueen los procesos mentales.

Una persona que ha desarrollado la inteligencia emocional, suele ser alegre, extrovertida, proactiva, sociable, responsable, ética, amable, cortés, practica la ternura, refleja una buena autoestima, comunica sus sentimientos y defiende con argumentos sus propias opiniones, optimista, con una visión positiva del mundo.

Cerebro emocional



Fuente: SENA

Cada sujeto reacciona de forma diferente ante cada emoción, ya que las emociones están conectadas con el cerebro, pues son impulsos que los llevan a actuar.

Una respuesta emocional, de acuerdo a Carlson (1996), la conforman tres componentes: conductual, autónomo y hormonal.





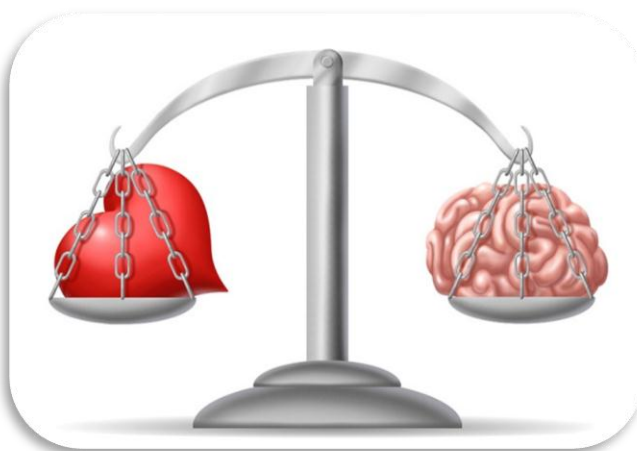
- **Conductual:** hace referencia a movimientos musculares que responden a una situación.
- **Autónomo:** generan una movilización rápida de energía.
- **Hormonal:** la producción de hormonas aumenta el flujo sanguíneo.

Lo anterior se produce gracias a la activación de diferentes partes del cerebro. El entrelazar los componentes es responsabilidad de la amígdala localizada en el interior de los lóbulos temporales del cerebro. A manera de ejemplo, la amígdala posibilita en caso de una crisis enviar señales de urgencia al cerebro, produciendo secreciones hormonales que preparan para la lucha o la huida, estados de alerta, estimula el sistema cardiovascular, muscular, respiratorio, entre otros.

Las respuestas emocionales están mediadas también por las vivencias, es probable que se aprenda a modificar (respuesta emocional condicionada) si se ha tenido una experiencia que le haya permitido proteger la integridad y generar seguridad.

Las emociones están permeando cada una de las decisiones de las personas. En el ballet del sentir y la razón, las emociones van con las manifestaciones del cuerpo: lenguaje verbal, no verbal y funcionamiento fisiológico.

Base de la comunicación de las emociones



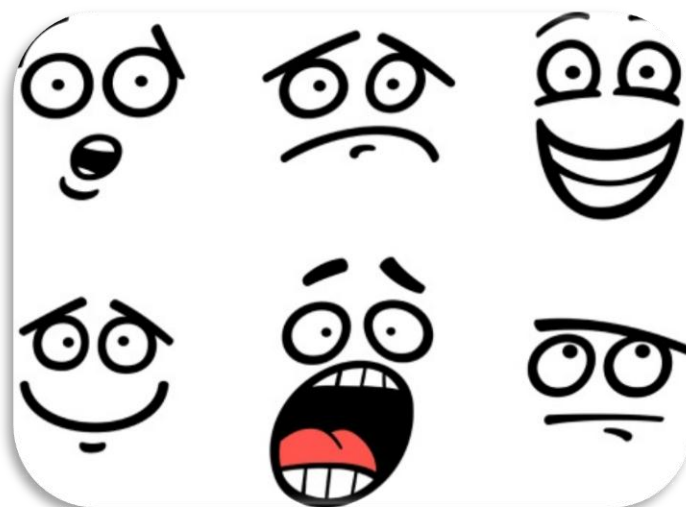
Fuente: Fotolia (s.f.)

En la comunicación de las emociones intervienen los lóbulos frontales y es organizada en el tallo cerebral.





Inteligencia aplicada



Fuente: Fotolia (s.f.)

Se deben hacer ajustes en la respuesta emocional de acuerdo con las interrelaciones que se estén desarrollando, al contexto en el que se encuentren. No es convertirse en camufladores emocionales, sino en ser coherentes entre el pensar, el sentir y el obrar. Para ellos se debe asumir las siguientes acciones:

- Escuchar atentamente.
- Hablar y no juzgar.
- Ser sincero sin herir al otro.
- Practicar lo que se dice.
- Argumentar sin ofender.

En la actualidad el mundo empresarial requiere de un horizonte emocional, una sincronía y una sintonía entre todos y cada uno de los colaboradores sin importar jerarquías, que generen un clima laboral agradable. Esto ahorrará tiempo, dinero, esfuerzo y evitará malestar organizacional, trayendo para la organización ganancias y competitividad dentro del mercado global.





Servicio al cliente: un reto personal

Alfabetización emocional

La primera entidad de aprendizaje emocional es el hogar. Es el espejo en el que se aprende a interactuar consigo mismo, con los demás y con la naturaleza, a emitir respuestas ante algunas situaciones, a ponerle palabra a los sentimientos, a expresar miedos, deseos, anhelos.

Pero esto no implica que este aprendizaje no pueda sufrir modificaciones, este no solo se da a través de los padres, sino también de la familia, amigos, maestros, hijos e incluso personas ajenas a la dinámica familiar, es decir, cada instante de la vida aporta a la formación emocional.

La reeducación emocional se genera cuando se hacen conscientes las fortalezas y debilidades y la acción de mejoramiento que se efectué, ya sea para afianzar o modificar respuestas emocionales, con el fin de alcanzar una interacción asertiva.

El equilibrio de crecimiento emocional está ligado a procesos de desarrollo de pensamiento y a la madurez cerebral, que se reflejarán en la autoconciencia emocional, en el control emocional, el aprovechamiento productivo de las emociones, la empatía, la capacidad de solucionar problemas y de resolver conflictos.

2. Momentos de verdad



**Momentos
brillantes**



**Momentos
críticos**

Fuente de imágenes: Fotolia (s.f.)



Los momentos de verdad hacen referencia a un instante suficiente para que los clientes recreen cada uno de los escenarios, que le permiten construir una imagen de la empresa; la concepción de estos dependerá, fundamentalmente, de esa primera vivencia que experimente el cliente con uno de los colaboradores.

Esta representación determinará el tipo de comunicación verbal y no verbal que asuma el cliente, ante la capacidad de resolución que tenga el funcionario para dar respuesta a cualquier situación que se le presente al cliente. Es decir, que los momentos de verdad van tejiendo el entramado del ciclo de servicio que deja una huella en el cliente.

Entonces, el momento de la verdad no depende solamente de la interacción con el otro, en él están involucrados infraestructura, señalamientos, oficinas, indumentarias, espacios acogedores, entre otros. Es decir el entorno organizacional.

Para brindar un buen servicio al cliente es indispensable estar atento del más mínimo detalle que esté presente en el momento de la transacción comercial, es decir, no se deben dejar al azar, así se podrán superar las expectativas de los clientes. El efectuar un análisis y reflexión sobre los momentos de verdad que la organización pueda identificar se convierte en una excelente herramienta para formular acciones encaminadas a mejorar el servicio.

Clasificación de momentos de verdad

- **Momento brillante:** es aquel en que se genera un acto comunicativo agradable, empático, donde el cliente se siente atendido, acogido. La percepción del cliente es muy favorable.
- **Momentos críticos:** es aquel en el que se presentan interferencias que obstaculizan y distorsionan el acto comunicativo, son situaciones negativas, donde el cliente se siente desatendido, ignorado, despreciado, rechazado. La percepción del cliente es muy desfavorable, afecta la imagen de la organización generando pérdidas.

Los momentos de verdad pueden ser positivos si promueven el proceso de satisfacción del cliente, es decir, responde a sus expectativas; y los momentos de verdad pueden ser negativos si generan sentimientos de rechazo, frustración, malestar e inconformidad con la atención recibida.





Servicio al cliente: un reto personal

Una correcta actitud

En el ámbito empresarial una correcta actitud es la garante de un momento de verdad positivo, que deja una huella imborrable en la memoria del cliente. Para desarrollar esta cualidad se debe:

- Asumir una actitud amistosa.
- Realizar su labor con agrado.
- Asumir una reclamación como una posibilidad de mejoramiento.
- Cuidar cada detalle presente en los momentos de la verdad.
- Brindar información veraz, exacta y oportuna.
- Asumir una actitud de escucha activa.
- Generar empatía.
- Emplear siempre expresiones de cortesía y agradecimiento.

3. La negociación



Fuente: SENA





Servicio al cliente: un reto personal

La negociación es una comunicación entre dos o más sujetos, cuyo fin es llegar a encuentros cordiales, es decir, buscar puntos comunes, que beneficie a las partes (empresa-clientes) y que permitan llegar a una satisfacción mutua. En esta actividad hay que aplicar muy bien la escucha activa y la comunicación asertiva, por tanto se trabaja en la construcción de ambientes de colaboración y cooperación, que faciliten llegar a realizar alianzas en beneficio y compromiso entre las partes.

A menudo los clientes tienen objetivos o intereses diferentes, a veces opuestos a los de la empresa, por esto se hace necesario entrar a realizar procesos de negociación, es decir, entrar a conciliar para llegar a un punto de acuerdo que permita llenar las expectativas de los clientes.

La habilidad para llevar a cabo una negociación, puede mejorar mucho si se desarrolla un acercamiento gradual mediante concesiones que beneficien a ambas partes.

Actitudes para la negociación

Si se quiere una negociación adecuada se deben evitar actitudes como: la intimidación, puntos de vista intransigentes, actuaciones agresivas y propender por el diálogo, la escucha activa, la argumentación, el alcanzar un objetivo común. Considerar los propios intereses y los de los otros facilita el proceso de negociación.

Tipos de negociación

Según los intereses que se manejen dentro de la negociación se pueden establecer cuatro tipos:

- Ganar - ganar: cuando la empresa y cliente se benefician mutuamente.
- Ganar - perder: implica a la empresa, representada en el vendedor otorgar beneficios que no tenía contemplados con el fin de cerrar la transacción con el cliente.
- Suma cero: cuando ambas partes deben ceder en sus pretensiones para finiquitar la transacción.
- Perder - perder: ninguna de las partes establece acuerdo y por tanto desisten de la transacción.





Habilidades básicas para la negociación

Un proceso de negociación, en cualquier contexto, requiere que los actores que intervengan cuenten con habilidades básicas que garanticen un proceso ágil, confiable, transparente, respetuoso y justo. Entre estas están: entusiasmo, prudencia, respeto, paciencia, persuasión, agilidad para tomar decisiones, imparcialidad, confianza en sí mismo, recursividad, creatividad, inteligencia emocional.

Etapas de la negociación

Un proceso de negociación debe darse en un tiempo, en el desarrollo de un protocolo, unas etapas que se deben llevar a cabo para facilitar los acuerdos. Entre las etapas de la negociación están:

- **Preparación:** una buena preparación define el sendero de una excelente negociación. Es necesario diseñar la estrategia, planear toda la logística requerida (equipos, lugar, accesos a internet, refrigerios, documentación, entre otras).
- **Apertura:** se debe generar un clima de confianza, mediante la presentación de los actores presentes en la negociación y se establecen las reglas de juego.
- **Desarrollo:** durante esta etapa se efectúan la presentación de las propuestas de cada una de las partes, se establecen algunas concesiones y los participantes aplican estrategia de negociación.
- **Cierre:** se fija un acuerdo definitivo, informando a todas las partes los compromisos adquiridos y se procede a sellar el pacto con las firmas de respaldo.

Claves para garantizar una negociación exitosa

Para que una negociación llegue a su éxito es necesario abarcar las siguientes claves:

- **Jerarquizar los intereses:** establecer prioridades que permitan obtener un beneficio común.
- **Reconocer las alternativas:** aceptar propuestas que ayuden a la negociación.
- **Pensar en acciones de concertación:** ceder en algunos puntos para facilitar acuerdos.
- **Escoger la menor opción para concertar:** elegir la alternativa que beneficie a ambas partes.





- Plantear acciones de mejoramiento: emitir sugerencias de mejora para un nuevo proceso.

Entorno de la negociación

Es el espacio donde se desarrollará la negociación, es decir, el ambiente o contexto físico en el que se llevará a cabo el intercambio de intereses que van a confluir en beneficios mutuos.

Se debe preparar la agenda de negociación. La elección de este entorno es un elemento importante, debe garantizar el fácil acceso, que sea un lugar reconocido, una sala o salón con buena iluminación, temperatura agradable, conectividad a internet si se requiere, capacidad según el número de participantes, disponer de la información necesaria. Tener un buen sonido, dependiendo del tipo de auditorio. Se deben manejar los tiempos para evitar fatiga y cansancio que puedan obstaculizar el proceso, es decir manejar pautas de descanso.

4. El conflicto



Fuente: Fotolia (s.f.)

Los conflictos se presentan en organizaciones, familias, grupos como resultado de una mala comunicación. Se presenta en una relación comercial cuando hay un desacuerdo entre los intereses del cliente y los requisitos definidos. Cuando se crea una brecha entre cliente y organización, sin alcanzar acuerdos.



El conflicto da como resultado la insatisfacción del cliente, afectando la imagen de la entidad, situación que puede ser perjudicial en el posicionamiento dentro del ámbito comercial, por eso, es importante entrar a analizar la causa por la cual se originó el conflicto, los intereses que estaban en juego y qué consecuencias trae para la empresa a corto y mediano plazo, con el fin de poder plantear acciones de mejora encaminadas a generar soluciones definitivas frente a la situación detectada.

La situación de conflicto puede convertirse en una oportunidad para obtener resultados positivos, si se entra a revisar los hechos, se reflexiona sobre ellos y se asumen acciones de mejoramiento.

Se presentan ocasiones en que los conflictos permanecen, pues se tiene la concepción de que en todo conflicto debe existir un ganador, no se privilegia el consenso. Por tanto, ante el conflicto los actores pueden tomar una posición de dominación (ganador - perdedor) o por el contrario de asociación (ganador - ganador) llegando a acuerdo que beneficien a ambas partes.

Para enfrentar un conflicto es necesario:

- Aprender a ser objetivos y analizar.
- Aprender a escuchar y argumentar.
- Tomar decisiones.
- Aprender a recapacitar.

- **Tipos de conflictos**

Aunque es dificultoso y arriesgado enumerar de forma precisa los conflictos se han jerarquizado las siguientes categorías que permiten orientar y entender asertivamente los conflictos.

Los conflictos pueden ser:

- Interpersonal: se da cuando no se halla puntos de acuerdo con otras personas, ya sea en la familia, entre amigos, entre sujetos que no se conocen, entre colaboradores de una empresa y son producto de conflicto de intereses, discriminación, intolerancia, falta de información y dominación.
- Intrapersonal: se produce cuando un individuo no se encuentra satisfecho consigo mismo, debido a pensamientos distorsionados y/o a creencias irracionales. Para





superar estos conflictos se requiere del acompañamiento de un profesional de la psicología.

- **Elementos del conflicto**

Para que se produzca un conflicto deben estar presentes los siguientes elementos:

- Persona o personas: con principios, valores, percepciones, emociones, sentimientos, intereses, posiciones y necesidades distintas que dan cuerpo al conflicto.
- Problemas: dificultad a superar, queja o molestia.
- Proceso: intervención, pasos encaminados a solucionar el conflicto.

- **Fuentes del conflicto organizacional**

Una organización es una confluencia de pensamientos, habilidades, sentimientos, individualidades, creencias y vivencias, que impregnan las interrelaciones entre todos los participantes de una organización, por lo tanto es un escenario social donde existen fuentes inagotables de conflicto como:

- Objetivos inalcanzables.
- Desacuerdos, por generar producto de la variedad cultural que se presentan entre los colaboradores.
- Incapacidad de trabajar en equipo.
- Recursos insuficientes, que dificultan el desarrollo de la labor asignada.
- Normas confusas.
- Dificultades en la comunicación.

- **Variables del conflicto**

Para intervenir un conflicto o medir el grado de afectación que éste genera dentro de un contexto se deben analizar las siguientes variables:

- Resistencia al cambio: es el grado de rechazo o aceptación de un sujeto o un colectivo frente a nuevas orientaciones, procesos o procedimientos.





- Clima organizacional: percepción emocional de los colaboradores de una organización con relación a las interrelaciones que se generan dentro de ella.
- Estilo de dirección: tipo de liderazgo ejercido por los directivos de una organización.
- Características personales: aspectos propios de un sujeto que lo identifica de los demás y que evidencia un sello único en el actuar.
- Normatividad: conjunto de disposiciones que reglamentan una organización.
- Técnicas de motivación: métodos empleados por una organización para mantener el interés y compromiso de sus colaboradores para el desarrollo de sus actividades.

- **Manejo y resolución**

Como lo dice Viveros (2003): “Los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren”.

Las actitudes que pueden prevenir un conflicto y contribuir con el desarrollo organizacional son:

- Paciencia.
- Agradecimiento.
- Comunicación.
- Capacitación.
- Fidelidad.
- Cooperación.
- Retroalimentación.

Ante un conflicto se pueden asumir las siguientes posiciones:

- Solucionar el conflicto o negociar.





- Aceptar o ceder ante la situación conflictiva.
- Imponer.
- Evitar, retirarse.

5. Medición de la satisfacción del cliente



Fuente: Fotolia (s.f.)

Realizar constantemente la comprobación del nivel de satisfacción de los clientes, se convierte en un elemento fundamental para diseñar acciones de mejoramiento en los procesos y actividades que lleva a cabo la empresa para alcanzar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Si se desea implementar acciones de mejora, encaminadas a alcanzar la satisfacción del cliente, se hace indispensable conocer los procesos comerciales y operativos que se dan dentro de la empresa.

El examinar detenidamente estos procesos (comerciales y operativos) tiene como finalidad la planeación de recursos, el aumento de la productividad, de la calidad o del mejoramiento de la competitividad en el mercado.

Una lista básica de ellos podría ser:

- Oferta del servicio o producto.
- Admisión y entrega de pedidos.





Servicio al cliente: un reto personal

- Proyección de nuevos clientes.
- Respuesta a sugerencias, quejas y reclamos.
- Indagación sobre empresas con igual idea de negocio.
- Planear estrategias de venta.
- Realización de un plan de mercadeo (marketing).
- Creación o mejoramiento de productos o servicios.
- Habilidad para definir ofertas y promociones.

Tener claridad de las actividades y procedimientos que se lleva a cabo en la empresa permite la rápida identificación de dificultades, con el fin de poderla convertir en una posibilidad de mejoramiento; el reconocimiento por parte de todos los colaboradores facilita brindar una información oportuna y veraz a los clientes.

Si se desea medir la satisfacción del cliente, se debe estar atento y dar respuesta oportuna a:

- Petición: la solicitud que hace un cliente con relación al servicio que le prestan.
- Queja: la manifestación de inconformidad o insatisfacción, relacionado con el servicio o la atención que ha recibido.
- Reclamo: la expresión de total rechazo al servicio o la atención recibida; el cliente considera que se llegó al desconocimiento de sus derechos.

Estos tres elementos, se transforman no en una amenaza, por el contrario, se convierten en una oportunidad de mejorar, ya que permite llamar la atención sobre los aspectos en que están fallando las organizaciones. Es así que, se debe asumir una actitud serena, atenta y de calma, que facilite la reflexión y retroalimentación con el fin de establecer acciones encaminadas al mejoramiento.

- **Servicio de información y atención al usuario (cliente o ciudadano)**

Este servicio constituye un canal de comunicación e interacción directa con los usuarios, se encarga de establecer estrategias que midan la satisfacción de los clientes. Una de estas tácticas puede ser la atención directa, encuestas de satisfacción o la creación del buzón de sugerencias, que al igual que la encuesta,





Servicio al cliente: un reto personal

deben ser revisados constantemente con el fin de dar respuesta oportuna a la inconformidad o malestar.

El análisis, desde una mirada crítica y la reflexión sobre las acciones que generaron la insatisfacción, permite realizar acciones:

- Correctivas: encaminadas a que los hechos que provocaron la inconformidad no se vuelva a repetir.
- Preventivas: diseñadas para evitar que sucedan situaciones que puedan afectar la labor de la empresa.
- Mejora continua: gestiones que se efectúan a diario como parte de la búsqueda de la excelencia constante.

Gracias a estas estrategias las empresas pueden alcanzar un posicionamiento en el mercado, incursionar en nuevos negocios e inclusive innovar en el servicio o producto:

El cliente es el mejor aliado para las organizaciones que desean prosperar.





Referencias

- Barón, R y Byrne, B. (1998). *Psicología social*. (8ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Carlson, N. (1996). *Fundamentos de psicología fisiológica*. México: Prentice Hall.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fotolia. (s.f.). *Beautiful woman hiding behind a mask*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/61544402>
- Fotolia. (s.f.). *Close up of a female eye*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/70192364>
- Fotolia. (s.f.). *Composite image of business handshake*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/60096191>
- Fotolia. (s.f.). *Composite image of colleagues quarreling*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/58741577>
- Fotolia. (s.f.). *Customer satisfaction concept with business*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/65535411>
- Fotolia. (s.f.). *Emoticon or emotions set cartoon illustration*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/55819605>
- Fotolia. (s.f.). *Giving help*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/56616200>
- Fotolia. (s.f.). *Good customer service agent*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/58473216>
- Fotolia. (s.f.). *Head heart and gear illustration design*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/61652840>
- Fotolia. (s.f.). *Holdings hands*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/54357911>





- Fotolia. (s.f.). *Left and right brain hemispheres sketchy*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/49489794>
- Fotolia. (s.f.). *Mente cuore*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/60756758>
- Fotolia. (s.f.). *Yelling to customer service*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/58473232>
- Fotolia. (s.f.). *ZEN tag cloud (buddha meditation lotus)*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en <http://www.fotolia.com/id/48486149>
- Fundación Compromiso. (2006). *Manejo de conflicto*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Gardner, H. (1998). *Inteligencias múltiples: La teoría en práctica*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Guerra, C. (2008). *La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones*. Brasil: UVM-San Ángel.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2014). *Negociación*. Consultado el 16 de julio de 2015, en <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/modulo06p.pdf>
- Merani, A. (1979). *Diccionario de psicología*. Barcelona, España: Grijalbo.
- Morris, C. (1997). *Psicología*. México D.C., México: Prentice Hall.
- Pascal, A. (2003). *Técnicas de negociación*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Vicerrectoría Académica del Sistema Tecnológico.
- Robbin, S. (1997). *Comportamiento organizacional*. (7ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Universidad del CEMA. (2012). *Negociación Organizacional*. Consultado el 16 de julio de 2015, en <http://www.ucema.edu.ar/programa-dco/negociacion>
- Viveros, J. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile, Chile: Organización Internacional del Trabajo.





Servicio al cliente: un reto personal

Control del documento

Autores	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
	José Luis Aguilar Camacho	Experto temático	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. Regional Santander	Diciembre de 2014
	Marina Jaramillo Portillo	Experta temática	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. Regional Santander	Diciembre de 2014
	Lucy Yaneth Rache Pérez	Experta temática	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. Regional Santander	Diciembre de 2014
	Elsa Vargas Báez	Experta temática	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. Regional Santander	Diciembre de 2014
Adaptación	Luz Clarena Arias González	Guionista - Línea de Producción	Centro Agroindustrial. Regional Quindío	Julio de 2015

