

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
Facultad de Educación a Distancia  
Administración de Empresas

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA LOGRAR UN  
SERVICIO AL CLIENTE EFECTIVO

Preparado por  
Sandra Milena Hurtado Ruiz

Tutor  
Dr. Carlos Arturo Uribe Vargas

Bogotá, Colombia  
2012

## INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente en la actualidad ha tomado una importancia significativa para las empresas, donde la alta gerencia ha entendido que “saber llegar” a los clientes es una herramienta poderosa para el éxito de la organización; pero también se han dado cuenta de la necesidad de tener servicio al cliente interno de calidad, con el fin de obtener un esfuerzo interno mayor que va a llevar a la empresa a apuntar al éxito total. El servicio al cliente cuenta con un gran número de elementos que buscan llevar a las empresas a acercarse a sus clientes de la forma adecuada, además existen miles de estudios, investigaciones y ensayos de expertos sobre el tema, lo que deja ver la importancia de este factor para una organización; no obstante, nuevos elementos se suman cada día, debido al acelerado y cambiante mundo actual, donde lo que era útil hoy probablemente ya no sirva mañana, creando la necesidad de adaptarse día a día a las nuevas exigencias del mercado.

Uno de esos elementos que recientemente se han agregado al servicio al cliente es la asertividad, elemento que ha permitido sacar un mayor provecho a la comunicación y a las relaciones que se presentan entre cliente y empresa, la cual permite ver a los consumidores como lo que son, personas, y no simplemente números que aumentan los niveles de cumplimiento de las metas establecidas en las empresas en cuanto a ventas. La asertividad genera ambientes de confianza, genera relaciones de respeto, genera un verdadero valor agregado en el servicio al cliente, sin olvidar lo importante que es tanto el cliente externo como el interno, porque lo que sucede al interior de la empresa (lo que sienten los empleados), normalmente se refleja hacia el exterior, razón por la cual las empresas deben

buscar clientes internos satisfechos y un clima laboral que satisfaga las necesidades de sus colaboradores.

El conocer acerca de la importancia de la comunicación asertiva en el servicio al cliente tiene un alto grado de utilidad para cada una de las personas que conforman una empresa, empezando principalmente por la alta gerencia y dirigentes de área, pero llegando a cada uno de los puestos de trabajo, donde existen relaciones con el cliente interno y en especial en las áreas que tienen un contacto permanente con el cliente externo, que son la razón de vivir de la empresa.

Las experiencias de grandes y pequeñas empresas alrededor del mundo son un claro testimonio de que es un tema que se debe practicar y no solo predicar.

## **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA LOGRAR UN SERVICIO AL CLIENTE EFECTIVO**

El servicio al cliente es una herramienta fundamental para el éxito de toda empresa, la cual cobija tanto al cliente externo como al interno. Un ambiente adecuado genera mejores resultados; lo mismo sucede cuando una persona recibe una atención tal que le hace sentir importante y parte de la empresa. Esto se refleja en que hoy en día existen miles estudios e investigaciones sobre el tema, enfocado especialmente hacia el cliente externo, pero ninguna empresa debe olvidar que el cliente interno es también muy importante, y por lo tanto se le debe prestar la misma atención.

En estos últimos años, se ha venido desarrollando una estrategia novedosa para el servicio al cliente, pero aplicable a todas las áreas y relaciones de las organizaciones y de la vida personal, llamada “Comunicación Asertiva” (otros autores la denominan inteligencia emocional). Se puede afirmar que los problemas que se enfrentan a diario en el mundo actual, se deben principalmente a fallas en la comunicación; si cada persona pudiese manejar su manera de hablar, y aprendiera a expresarse de la forma adecuada y en el momento adecuado, se evitarían muchos inconvenientes y discusiones, incluso guerras, que no tienen otro fundamento que una comunicación inadecuada.

Por ejemplo, cuando un jefe quiere llamar la atención a un colaborador, normalmente lo hace gritando o con expresiones fuertes y, probablemente, lo hace

en un lugar donde se encuentran otras personas. Este empleado regresa a su puesto de trabajo “refunfuñando”, con sentimientos contrarios hacia su jefe y hacia el trabajo, con una actitud de desagrado frente a lo que hace, creando un mal ambiente a su alrededor y llevándolo a hacer el trabajo por obligación y no por satisfacción; y si este empleado se encuentra frente al cliente externo, lo más posible es que su actitud va a ser totalmente contraria, va a “desquitarse” con el cliente, cuando éste no tiene conocimiento de lo que le puede estar sucediendo a la persona en ese momento, situación que va a llevar a una insatisfacción de parte y parte, a una posible pérdida de cliente (y sus referenciados) y a un ambiente de tensión. Que diferente sería si este jefe buscara un espacio adecuado para hablar con su colaborador, buscando generar un ambiente de confianza que permite a él como jefe llamar la atención y, al empleado expresarse con tranquilidad, llegando a un mutuo acuerdo. Seguramente, el empleado va a tener un momento de reflexión, para darse cuenta del error cometido y se va a sentir valorado como persona, que finalmente es lo que conforma a las empresas.

Pero, ¿qué es la comunicación asertiva o qué es ser asertivo? Varios autores han expuesto diferentes definiciones, pero todas conducen al mismo camino:

- Expresar con claridad, y en forma apropiada al contexto y la cultura, lo que se siente, piensa o necesita.
- Transmitir de forma clara, concisa, rápida y con contundencia lo que queremos. La comunicación asertiva se basa en ser claro, contundente y directo haciendo entender al máximo nuestro mensaje de una forma clara con lo cual aumenta las expectativas de que el mensaje sea entendido y aceptado (Domenec Benaiges).
- Comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y

defiende sus derechos. Cabe mencionar que la asertividad es una conducta de las personas, un comportamiento. Es, también, una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia (Wikipedia).

- La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín assertus y quiere decir afirmación de la certeza de una cosa. La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás.
- Rasgo de personalidad que algunas personas la poseen y otras no, exactamente igual que ocurre con la tacañería y la extroversión (Andrew Salter).
- Expresión de los derechos y sentimientos personales (Joseph Wolpe y Richard Lazarus).

En conclusión, la comunicación asertiva no es otra cosa que saberse comunicar, sin ir más lejos, es sencillamente saber “hablar”, expresarse correctamente, conservando las buenas relaciones personales.

Como se puede ver en las definiciones anteriores, la comunicación asertiva esta enfocada hacia la forma de expresar sus propias ideas, hacia la forma de comunicar a otros lo que se quiere, se trata de propios sentimientos; pero en el servicio al cliente, la comunicación asertiva toma un papel inverso, ya que se trata de expresarse de la manera adecuada, pensando en los sentimientos y emociones

del cliente, en lo que éste espera recibir, es tener la claridad de cual es la forma adecuada para “llegarle” y lograr captar su atención y suplir sus necesidades.

En el servicio al cliente, tanto interno como externo, es importante entender que cada persona es única y por lo tanto tiene necesidades únicas. Algunos autores han realizado una clasificación de los clientes, de acuerdo con ciertas características comunes que pueden presentar, pero es imposible encasillar completamente a un cliente en determinada clase, ya que puede tener un poco de todas, pero con ciertos rasgos mas marcados que otros, por lo que una vez mas se puede afirmar que cada persona es auténtica y ninguna empresa va a poder diseñar o crear un esquema perfecto para llegar a los clientes; se pueden tener procesos y procedimientos documentados, pero en el momento del contacto con el cliente entra a jugar la asertividad, que es una herramienta, casi un don, que permite tratar a cada persona como es, única. No hay nada escrito, solo bases que se pueden ajustar para lograr los objetivos deseados de calidad en el servicio al cliente. Así mismo, las situaciones también son únicas, pueden presentarse casos similares pero nunca idénticos, lo cual se puede llegar a comparar con dos pacientes distintos que visitan al médico por la misma enfermedad, donde seguramente el tratamiento va a ser diferente para cada uno, por las características de cada uno de los pacientes.

La comunicación asertiva permite una aproximación al cliente, a través de una forma abierta de comunicarse, sin olvidar la dirección que se lleva de acuerdo con el contexto del cliente y la situación. Asertividad no es sinónimo de ser amistoso, es saber tratar al cliente de la manera adecuada, sin pasar los límites de cada personalidad.

René Francisco Abello en su libro “8 Pasos Hacia La Calidad en el Servicio” (2008) cuenta la siguiente historia: En cierta oportunidad, siendo las siete de la mañana, una usuaria de servicios de salud acudió a nuestro centro asistencial para solicitar una cita. La recepcionista le informó que las citas ya habían sido asignadas y que por lo tanto debía asistir al día siguiente, pero más temprano (no fuimos testigos del tono en que se lo dijo, ni supimos si hubo contacto visual). La reacción fue de ira: gritando y agitando las manos, la señora reclamaba que se le atendiera, lo cual generó malestar en las demás personas que se encontraban en la sala de espera. La situación se nos informó y decidimos atender a la señora. No hubo crítica o reclamo alguno en cuanto a su actitud, sino simplemente se autorizó una consulta adicional para una de sus hijas. Como hemos acostumbrado con mi esposa, después de la atención médica, entablamos una conversación informal con el paciente. En este caso, la señora nos contó que vivía muy lejos del centro médico, que trabajaba haciendo aseo en una empresa donde no se les otorgaba permiso a los empleados para acudir al médico, y que su sueldo no le alcanzaba ni para las necesidades básicas. Casi todos los días debía ir caminando de su casa al trabajo y del trabajo a la casa, pues no tenía dinero suficiente para transportarse en bus o colectivo. Y para colmo de males, sus dos hijas, de 10 y 13 años, debían pasar todo el día solas, en el sector subnormal donde vivían, la mayoría de los días con tan sólo un refrigerio de aguadepanela y pan a manera de desayuno, almuerzo y comida.

¿Que deja ver esta situación? La falta de asertividad en la respuesta de la recepcionista. No se trata de que ella le “averiguara la vida” a la señora, pero si su respuesta y su trato hubiese sido el adecuado, probablemente se habría evitado la incomoda situación de gritos y manoteo, que trato de influir en los demás pacientes. Ahora, es importante que la recepcionista entienda que esta situación no debe marcar su comportamiento de ahora en adelante cuando llegue se presente un caso similar o incluso igual, es decir, que ella asuma que la respuesta debe ser siempre brindarles el servicio, sino que en cada momento debe poner en

práctica la asertividad, donde se sabe como tratar a los clientes exaltados o con rabia y como responder ante peticiones difíciles.

Sin embargo, hubo un salvavidas en la situación: la reacción de los médicos ante el problema fue lograr ser asertivos, tanto así que la señora sintió la libertad de expresarles su situación y de alguna forma presentarles el cuadro que traía en su mente frente al servicio y, aunque no aparece en el texto del libro, se puede leer entre líneas que se disculpó por su mal comportamiento. Ellos han logrado entender la importancia de sus clientes y lo más seguro es que tengan éxito en su negocio ya que han logrado generar altas expectativas para que sus clientes los prefieran frente a otros lugares, los recomienden y sientan confianza en el servicio recibido.

“Las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista” (Mahatma Gandhi).

En el servicio al cliente es importante saber lo que se quiere, tener en claro cuales son los objetivos que se quieren lograr, cómo se quieren lograr y que pasa si se logran. Mantener relaciones adecuadas con los clientes externos va a llevar a la empresa a tener mejores resultados en sus ventas; mantener relaciones adecuadas con los clientes internos permite un mejor clima laboral y, por lo tanto, empleados motivados. “Si no sabes dónde vas, cualquier camino sirve” (Lewis Carroll).

Sally Romero (ensayo, 2010) afirma que en el camino de lograr la asertividad, lo mas adecuado es procurar mantener la calma y tratar de colocarse en el lugar del

otro, respetando su postura, ya que considera la importancia de una meta para quien la tiene y se puede respetar más a los que las tienen aunque no se esté de acuerdo con su postura, además opina que cuando se tiene claro lo que se quiere, automáticamente se puede dejar a un lado la carga emocional, que llena de estrés y angustia, y que muchas veces es lo que hace reaccionar de manera poco asertiva.

De acuerdo con lo anterior, aquellas personas que prestan servicio al cliente deben tener en claro una meta: prestar un servicio de calidad, poniéndose en el lugar del cliente, para poder tratar a los demás como les gustaría que los trataran a ellos mismos. Livingston (2009) menciona que la distinción a través de la excelencia en el servicio es un puente garantizado a la lealtad, pero que la pregunta más importante que todo el mundo debería tener presente es ¿cómo quiero ser recordado?, a la cual existen dos respuestas sencillas: 1) ser recordado por “lo que” se hace, que marca un camino claro y 2) ser recordado por “cómo” se hizo lo que se hizo, que marca un camino diferentes; donde solo es necesario decidir el camino que se quiere tomar y, si es necesario, realizar los cambios necesarios para lograr que el plan funcione.

Es necesario entender que la asertividad es importante en el servicio al cliente, y en general en todas las relaciones y comunicaciones que se puedan tener, porque i) crea ambientes de confianza y respeto mutuo, ayudando a que el servicio se preste de forma adecuada y eficaz, ii) facilita el desarrollo de una correcta comunicación, disminuyendo la ansiedad y permitiendo acercamiento al cliente para entender sus expectativas, sin importar el tipo de cliente, iii) implica establecer un adecuado contacto visual, mantener una correcta postura corporal y utilizar un tono de voz claro y sostenido, lo cual es determinante para el cliente, ya que le indica el interés de quien lo está atendiendo (BuenasTareas.com, 2012).

Alexis Codina (2011) menciona que lograr percibir lo que otros sienten, sin que lo digan, es la esencia de la comunicación asertiva, ya que normalmente en la comunicación es más frecuente el uso del lenguaje no verbal y esa capacidad de percibir se encuentra en lo más básico como es el conocimiento de uno mismo y el autocontrol; quien no logra percibir sus propios sentimientos (o impedir que lo ahoguen), puede verse fuera de contacto con los estados de ánimo de otros, cuando falta esa sensibilidad, la gente queda desconectada y se cae en una cierta torpeza social, que lleva a interpretar mal los sentimientos ajenos. Además, muestras como, según Goleman, la comunicación asertiva presenta una serie de aptitudes sociales, que se convierten en cimientos de la misma, las cuales son:

1. Comprender a los demás:

- Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Estar atento a las pistas emocionales y saber escuchar.
- Mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y comprenderlos.
- Brindar ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

2. Orientación hacia el servicio:

- Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Entender las necesidades de los clientes y ponerlas en correspondencia con servicios o productos adecuados a estas.
- Buscar maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
- Ofrecer asistencia adecuada.
- Comprender el punto de vista del cliente y actuar como asesores de confianza.

3. Conciencia política:

- Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

- Saber leer con precisión las relaciones clave de poder.
- Detectar las redes sociales cruciales.
- Entender las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes y competidores.
- Leer con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.
- Ayudar a los demás a desarrollarse.
- Aprovechar la diversidad.

Lo anterior deja ver que la asertividad se puede desarrollar en el contacto con las personas y que no es algo fuera de lo normal, es simplemente una cualidad que se puede aprender, porque como se ha mencionado, va más allá de ser simplemente simpático y sonriente, convirtiéndose en una cualidad para relacionarse con los demás.

La comunicación asertiva y el servicio al cliente es un tema de actualidad mundial, ya que las empresas dependen de sus clientes (internos y externos) y el servicio que brinden es lo que garantiza que estos sean fieles o prefieran la competencia, por lo que cada vez la alta gerencia presta un mayor interés en la forma en como se va a llegar a los clientes y algunos han entendido la necesidad de mantener a sus clientes internos motivados y satisfechos.

Livingston (2009) expone varios ejemplos de empresas en los Estados Unidos que han logrado excelentes resultados a través de la comunicación asertiva, dentro de los cuales se encuentran dos casos muy llamativos, Starbucks y FedEx, que muestran ese complemento del cliente interno con el cliente externo, como se describe a continuación:

### Starbucks:

“Nosotros no estamos en el negocio del café sirviendo a la gente. Nosotros estamos en el negocio de la gente sirviendo café” – Howard Schultz, fundador de Starbucks

Es una empresa comprometida con ofrecer el mejor de los cafés y, con cientos de combinaciones, satisfacer una multitud de las preferencias de gusto de sus consumidores. Al hacerlo, crean un ambiente que garantiza que la gente disfrutará su experiencia en el negocio. Por otro lado, el cómo ellos hacen lo que hacen es una de las principales características de su éxito, ya que han aprendido a manejar su cliente interno para poder satisfacer al cliente externo. Cada una de las personas que trabaja en una tienda de Starbucks tiene un rol y unas responsabilidades específicas, pero el enfoque del grupo es proporcionar una experiencia positiva al cliente; cada empleado está consciente de las necesidades de su compañero, son respetuosos entre ellos y están dispuestos a ayudarse uno al otro, generando relaciones internas satisfactorias que reflejan buenas relaciones con los que sirven externamente. John Moore, Tribal Knowledge dice: “Starbucks reconoce que los competidores pueden copiar los productos, pero ellos no pueden copiar a la gente. Ésa es precisamente la causa por la cual la empresa centra tanta atención en la experiencia del empleado, porque son los empleados quienes crean las conexiones significativas con los clientes. Muchos especialistas en marketing consideran las relaciones con el empleado como un trabajo exclusivo de recursos humanos, pues ellos ven a los empleados como herramientas. Pero los empleados, felices y recompensados, pueden hacer maravillas para los esfuerzos de marketing de la empresa. No existe un mejor vocero para una empresa, producto y marca que alguien que esté feliz con su trabajo y sea respetado por su patrón y sus compañeros. Un empleado feliz, a su vez hará clientes felices”.

Esta empresa ha comprendido la importancia de mantener un ambiente de trabajo adecuado (asertividad hacia su cliente interno), que ha permitido a cada uno de sus colaboradores generar relaciones de confianza y respeto con sus compañeros, lo cual los ha llevado a servir al cliente externo con satisfacción, transmitiendo a la vez la confianza y el respeto que encuentran al interior.

### FedEx Kinko's:

Fred Smith constituyó FedEx en 1971 debido a su frustración con el servicio que recibió cuando enviaba paquetes. Él consideró inaceptables el tiempo de entrega, la falta de confiabilidad y los métodos utilizados para embarque. También se dio cuenta de que el ambiente de negocios estaba cambiando rápido y que la entrega de paquetes garantizada se estaba convirtiendo en un requisito absoluto para los negocios de todos los tamaños. FedEx fue la primera empresa en la industria de envío de paquetes en crear un plan de negocios basado en comprender las necesidades de los clientes actuales, prever las necesidades futuras y desarrollar un enfoque que satisficiera a ambos conjuntos de necesidades al entregar de manera confiable los paquetes a los clientes exactamente al día siguiente.

Es interesante ver el nacimiento de la empresa FedEx, ya que surge a raíz de la insatisfacción de un cliente de otra empresa (de ahí surge la competencia), quien decidió ofrecer a otros todo lo que él esperó recibir en el momento de optar por un servicio de mensajería (se puso en los zapatos del otro). Esta curiosa circunstancia ha llevado a la empresa a ser asertiva con sus clientes, brindándoles aquello que ellos desea recibir, ya que comprende y entiende de forma clara las necesidades que pueden tener en este tipo de servicio y por lo tanto puede ofrecerlo con total seguridad.

El éxito de la comunicación asertiva, lo que denota su importancia, se puede escuchar a la vuelta de la esquina, a través de la experiencia de las miles de personas que se encuentran a diario en las ciudades. Cada una de estas personas puede tener una clara vivencia que les lleva a distinguir entre un buen y un mal servicio al cliente.

## CONCLUSIONES

Definitivamente, la comunicación asertiva está jugando un papel importante en el servicio al cliente, debido al grado de acercamiento que genera con el cliente.

Asertivo es sinónimo de precisión, de exactitud, y eso es lo que necesita el servicio al cliente, tener la forma adecuada para ganarse la confianza del cliente, respetando los límites que las relaciones deben tener. Todas las organizaciones deben procurar adoptar esa metodología, a través de capacitaciones y talleres vivenciales con expertos, que generen un pensamiento nuevo en los colaboradores a través de la propia experiencia de ellos, porque los ejemplos de empresas de talla mundial deben ser suficiente sustento y evidencia de la importancia y el éxito del servicio al cliente con asertividad.

Además, al no dejar a un lado al cliente interno, las organizaciones se vuelven competitivas en cuando a ser un mejor lugar para trabajar, lo cual en la actualidad ha tomado importancia en muchos países a través del “Great Place to Work”, donde se listan las empresas que son consideradas como excelentes lugares de trabajo, creando permanencia en los colaboradores que se encuentran en ellas y siendo apetecidas por otras personas que les gustaría llegar a trabajar en ese lugar.

La comunicación asertiva puede considerarse como una herramienta, una capacidad o un don, que busca el éxito personal y organizacional.

## REFERENCIAS

Abello Gómez, René Francisco (2008). *8 pasos hacia la calidad en el servicio* (2). Icontec.

Benaiges Fusté, Domenec (2012). *Revista Digital Verdadera Seducción*. Obtenido de: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com>

Carrera, L; Vásquez, M. y Díaz, M.E. *Técnicas de Redacción e Investigación Documental*.

Codina, Alexis (2011). Empatía y comunicación. Primera “Aptitud social” de la inteligencia emocional. *de Gerencia.com*.

Obtenido de: <http://www.degerencia.com/articulo/empatia-y-comunicacion-primera-aptitud-social-de-la-inteligencia-emocional>

Importancia de la Comunicación Asertiva en la Atención a un Paciente (2012). *BuenasTareas.com*.

Obtenido de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Comunicaci%C3%B3n-Asertiva-En/4482288.html>

Livingston, Bob (2008). *Pasión por la excelencia en el servicio, Cómo ganar clientes de por vida*. McGraw Hill.

Udiz, Germán R. Pensamiento Imaginativo - Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Asertividad>