

# FORMATOS ASKING DE GESTIÓN Y NEGOCIACIÓN EN COBRANZAS LAS NEUROCOBRANZAS EL NUEVO PARADIGMA DE LAS COBRANZAS



Adrián López - Director Académico - Sociedades Educativas – TSRC – FRBA – UTN

*“Sistematizar un proceder es reducir la arbitrariedad.  
Por eso las profesiones se estabilizan cuando  
empiezan a basarse en reglas de actuación”  
Dra. María Irma Marabotto*

¿Qué son los Formatos Asking de Gestión y Negociación en Cobranzas? ¿Para qué sirven? ¿De dónde salen? ¿Qué fue lo que motivó su desarrollo? ¿Qué son las neurociencias y qué nos aportan en cobranzas? Y además: ¿esto es aplicable o es pura teoría? ¿Son fáciles de usar? ¿Han sido corroborados sus beneficios en el campo de trabajo?

Estas nuevas herramientas tratan de responder preguntas del tipo:

Por qué la misma gestión de cobranza protagonizada por el mismo gestor de cobranzas y recepcionada por dos deudores, ambos, con las mismas características de pertenencia poblacional (los dos titulares de la deuda, tienen la misma edad, con idéntica conformación familiar, y similar red de contención, viviendo en la misma localidad, ambos sin trabajo hace 90 días por ejemplo, y con la misma especialidad laboral), ante obligaciones incumplidas y circunstancias económicas y financieras idénticas, debiendo deudas similares y con las mismas consecuencias judiciales, **generan respuestas diametralmente opuestas**, uno de ellos paga inmediatamente ante el reclamo, y el otro no solo no paga, sino que lo insulta y lo invita a pelear al gestor de cobranzas.

Ni hablar, si comenzamos a cambiar varios factores del escenario descrito (gestores, contactos del titular, circunstancias, etc.) ¿Cómo puede ser que respondan tan diferente? ¿Cómo se puede explicar este dilema cabalmente para saber como proceder la próxima vez?

Y lo más importante, **¿qué debemos hacer y cómo? para que nos pague el que nos insultó, lo más rápido posible y con la menor inversión posible.**

Una vez que evidenciamos a principios de la década del 90 que las ciencias jurídicas y económicas, no nos daban las respuestas que necesitábamos encontrar a los dilemas que presentaban las porciones de carteras morosas de difícil recupero, y menos aún, lográbamos obtener respuestas ni aportaban soluciones, la adquisición y aplicación de los mal llamados “adelantos tecnológicos”, el autor de estos formatos y sus colaboradores, comenzaron a recorrer “el largo y sinuoso camino” que ofrecen las ciencias sociales, buscando integrarlas con las ciencias duras, y transfiriendo estos conocimientos a las plataformas tecnológicas.

Estos desarrollos se han visto enriquecidos por la necesidad de tener que explicarlos en las aulas de la Universidad Tecnológica Nacional de la Facultad Regional Buenos Aires de la República Argentina en las materias de Gestión de Cobranzas II y III, Negociación en Cobranzas II y III de la Tecnicatura Superior en Recupero Crediticio, y por las capacitaciones, entrenamientos, coaching e implementaciones, llevadas a cabo durante años en empresas y entidades financieras

y bancarias de Latinoamérica (estos formatos comenzaron por primera vez a utilizarse en 1994 y siguen desarrollándose en la actualidad).

Partiendo de la premisa aportada por Herbert Simon “*Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano*”<sup>1</sup>, nosotros también coincidimos, que aparentemente la mayoría de las decisiones por las cuales una persona paga o no paga, no obedece a causas racionales sino por todo lo contrario, **a motivos eminentemente emocionales.**

Producto de esta necesidad, nos vimos obligados a indagar estos procesos decisorios y conductuales a través del aporte de ciencias y disciplinas un tanto alejadas de la racionalidad económica y jurídica.

Así recorrimos diferentes disciplinas sociales que nos aportaron explicaciones sobre aspectos comunicacionales y psicológicos de las personas (dentro de las personas y en la interacción entre ellas), pudiendo de esta forma no solo entender, sino alcanzar las emociones de los deudores y sus terceros vinculados, y mediante este entendimiento, liderar a los mismos para que asuman una conducta determinada.

En este sentido hemos explorado en el campo de trabajo de las cobranzas, buscando discernir y entender la toma de decisiones con impacto económico, de las personas en situaciones de alto estrés, **en cuestión de minutos (y a veces segundos)** con la finalidad posterior, de poder intervenir entendidamente en el proceso decisorio de las mismas, **desatando sobre ellas procesos de inducción que las motiven a asumir una conducta determinada** (por ejemplo: asumir su realidad de incumplimiento, firmar un convenio, pagar, etc.).

A tales fines, y luego de diversas experiencias, nos hemos vistos seducidos por dos grandes vertientes. Una lingüística (Programación Neurolingüística) y otra psicológica (Análisis Transaccional). Estas disciplinas nos brindan un instrumental mucho más rico y poderoso no solo para el entendimiento del comportamiento humano, sino fundamentalmente, **para poder influenciar en la conducta del otro**, induciéndolo en su toma de decisiones.

Luego fuimos agregando en la evolución de estos formatos otras disciplinas como ontología del lenguaje, semiología del gesto, neurociencias, y técnicas de locución y actuación, estas últimas para lograr una mejor ejecución de todas estas herramientas integradas, a la hora de gestionar telefónica o personalmente con cada cliente.

A su vez, ha sido necesario desarrollar un método de observación e intervención científica del evento de cobranzas con la finalidad de que las conclusiones y fórmulas halladas sean aplicables dadas ciertas condiciones o circunstancias, permitiendo de este modo, **categorizar los comportamientos de los deudores, sus terceros vinculados, y diseñar la forma de interactuar por parte de los gestores de cobranzas mediante modelos de interacción.**

Dejando de lado y para siempre, la improvisación o la intuición, y potenciando la creatividad de los gestores en el uso de estas herramientas, desarrollando una destreza excepcional, convirtiéndola en una competencia profesional y desarrollando los talentos de los cobradores mediante las prácticas de estos formatos. **Siendo fácilmente transferibles estos hallazgos a nuevos gestores**, y permitiendo armar de esta forma un Manual de Procedimientos **DIGITAL EN VIVO** de la gestión y negociación en cobranzas (**reduciendo la incertidumbre en la forma de actuar por parte de los cobradores y optimizando las inversiones en capacitación y coaching**). Todo esto comprobado por las experiencias realizadas en empresas que aplican en su centro de cobranzas los FAGN, logrando a su vez, una fuerte motivación intrínseca por la tarea de parte de las personas que trabajan con estas fórmulas, disminuyendo sensiblemente el

---

<sup>1</sup> El Comportamiento Administrativo Pág. XXIII 1946 Herbert Simon Premio Nobel de Economía 1977

síndrome de burnt out (quemado) y el de boredom (aburrimiento), y minimizando la rotación de los gestores de cobranzas.

***Los Formatos Asking de Gestión y Negociación (FAGN) determinan que el proceso de cobranzas está compuesto por dos procesos: 1°) Proceso de Gestión y 2°) Proceso de Negociación.***

Donde el proceso de gestión consiste en el intercambio de información entre cobrador y cliente (o tercero vinculado). Desde el gestor de cobranzas este proceso se caracteriza por detectar variables duras (también denominadas objetivas, como ser: edad, actividad, grupo familiar, zona de residencia, trabajos actuales, y tantos otros datos que son tan conocidos por todos los que se dedican hace años a las cobranzas.), y **variables blandas (también denominadas sensibles o subjetivas)**, explicadas éstas por las disciplinas sociales, más hallazgos propios de los FAGN en el terreno de las cobranzas (modalidades, metaprogramas, distorsiones del lenguaje al hablar, creencias, estados del yo, impulsores, rasgos de la personalidad, distinciones, grado de conflictividad, perfiles actitudinales, estilos de negociación, etc.).

Como para los FAGN:

***La negociación de cobranzas consiste en el proceso de influencia que se desata sobre otra persona para que asuma una conducta determinada***

El **proceso de negociación** consiste en **OPERAR** sobre las variables duras y blandas detectadas en el proceso de gestión. Es decir, **que el cobrador desata su proceso de inducción (o influencia) sobre y desde las variables duras y blandas detectadas en el proceso de gestión.**

Es decir, que el diseño del discurso en dicho proceso de influencia se encuentra configurado desde el **MAPA MENTAL** y el **ESTADO INTERNO del cliente o tercero vinculado, operando sobre sus creencias, impulsores y demás variables blandas**, para que asuma una conducta determinada (que me llame, que asuma la obligación caída, pague, etc.).

**Por este motivo, cuanto más rico sea el proceso de gestión, más poderoso será el proceso de negociación, todo esto con la estricta necesidad de ejecutar estos procesos en minutos** (el patrón de medida de las negociaciones en cobranzas no son horas, días, semanas, ni meses, sino por todo lo contrario, **solo minutos!!!**)

Por último, las neurociencias nos han aportado la inconmensurable contribución de la medición del comportamiento humano en imágenes del encéfalo (del griego "εν" en, dentro y "κεφαλη" cefalé, cabeza, «dentro de la cabeza»), que es la parte superior y de mayor masa del sistema nervioso. Sabemos que todos estos desarrollos y fórmulas funcionan así porque se pueden corroborar mediante imágenes del cerebro, eliminando toda especulación teórica y rechazo subjetivo, de parte de aquellos escépticos que dicen: ¿y quién dice que esto funciona así? ¿cómo sabemos que todo esto es verdad y no una mera especulación?

***"La tarea de la Neurociencia es aportar explicaciones de la conducta en términos de actividades del encéfalo, explicar cómo actúan millones de células individuales en el encéfalo para producir la conducta y cómo, a su vez, éstas células están influidas por el medio ambiente, incluyendo la conducta de otros individuos.***

*Para dar sólo un ejemplo, los recientes avances en NEUROIMAGEN han permitido a los psicólogos estudiar directamente en sujetos humanos vivos, la representación interna de los procesos mentales. Como resultado las funciones mentales superiores ya no se tienen que deducir a partir de observaciones comportamentales y el estudio de la cognición puede llevarse a cabo de modo no invasivo en sujetos humanos...”<sup>2</sup> la negrita y el subrayado es propio. Para decirlo en forma simple, las neurociencias terminan corroborando el funcionamiento de los Formatos Asking de Gestión y Negociación a través de las imágenes de nuestro cerebro. (ejemplo: las neuronas espejo y el espejar de la PNL)*

Por último, los FAGN contribuyen eficientemente a responder las siguientes incógnitas: ¿cómo podemos hacer para cobrar más e invertir menos? ¿la cobranza es solo un tema de insistencia y cantidad de veces que llegamos al cliente? ¿el que llega primero cobra? ¿cómo se hace para llegar primero en un mercado altamente tecnificado donde todos llegan a la vez?

El camino para las respuestas a estas cuestiones, ya lo indicó Albert Einstein hace muchas décadas: **“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.”**

Y nosotros nos atrevemos a agregar en los tiempos actuales: **Y menos aún, haciendo más de lo mismo, disfrazado de nuevas versiones de “tecnologías de última generación”** (entre otras: webcollections, mensaje de textos, Chat, redes sociales, etc.), sin podernos distinguir de lo que hace el resto del mercado.

***Los FAGN focalizan intrínsecamente la construcción del vínculo que logramos con cada cliente haciéndolo único, y el cliente percibe claramente esta distinción.***

Por último, transcribimos el comentario de un gran amigo respecto a esta introducción *“Considero que la temática es por sí misma discutible ya que las pruebas empíricas pueden requerir de largos estudios de comportamiento y muchas veces en el mundo empresarial, los tiempos para lograr eficiencia en los procesos, se imponen con menores tiempos que los que pudieran necesitarse para adquirir nuevas habilidades.”*

Considerándola una apreciación interesante y necesaria de compartir con los lectores, con todo afecto y respeto le contestamos, que mucho más tiempo y costos hundidos les llevan a las empresas seguir insistiendo con más de lo mismo. **Para lo cual, siempre proponemos en estos casos la siguiente prueba piloto.** Que todos sigan haciendo lo que están haciendo sin cambios, pero que separen una muestra (2 a 10 personas por ejemplo en 100 gestores) y que utilicen estos Formatos. Luego midan al cabo de un tiempo razonable (6 meses), lo que cobran (recaudación), y en qué tiempo y con qué recursos (total minutos de gestión, cartas, chat, etc.) y compárenlo con el resto (nos referimos a los que están haciendo más de lo mismo). ¡¡¡Se sorprenderán!!!

Por otro lado, esos estudios de comportamiento a los que alude nuestro amigo, ya han sido realizados por nuestro equipo de investigación desde 1994 y por infinidad de investigadores pertenecientes a las escuelas que utilizamos en los FAGN. **Con lo cual, la prueba piloto consistirá directa y sencillamente en la aplicación de estas nuevas herramientas, midiendo los resultados que arrojan, que son MENSURADOS desde el primer día que se comienza con estas nuevas herramientas** (otra de las particularidades de los FAGN, que consiste en su metodología de medición diaria determinando su impacto en resultados).

No obstante, **¡ES CIERTO!** Hasta para la prueba piloto se necesita **DE UN ACTO DE FE.**

CONSULTAS diríjelas a: [info@socedu.com](mailto:info@socedu.com)

**Adrián López – Director Académico – Fundador de la Tecnicatura Superior en Recupero Crediticio – SE - FRBA – UTN – Director de Carrera - Autor de los Formatos Asking de Gestión y Negociación (\*) con aplicación en Cobranzas, Ventas y Atención a Clientes, Reg Nro. 673466 Dirección Nacional del Derecho de**

<sup>2</sup> Neurociencia y conducta. Jessel, Kandel y Schwartz Center for Neurobiology and Behavior Collage of Physicians & Súrgenos of Columbia University y The Howard Hughes Institute. Prentice Hall - 1997

Autor. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito que marca la Ley 11.723. Prohibida su reproducción total o parcial. Para el uso de esta patente se deberá solicitar permiso al autor. **Y en caso de permiso otorgado se deberá citar siempre al autor**

(\*Estos formatos se aprenden en los cursos de [Collector Junior, Semi Senior y Senior Certificate y Transactional Systemic Collector](#). El cursante que desee obtener la **Certificación de Competencias Universitaria** emitida por la F.R.B.A. (Facultad Regional Buenos Aires) perteneciente a la U.T.N. (Universidad Tecnológica Nacional) de la República Argentina deberá rendir el examen de cada nivel.