



SE
Sociedades Educativas S.A.

FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
SECRETARÍA DE CULTURA Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

TECNICO SUPERIOR EN RECUPERO CREDITICIO

ASIGNATURA

GESTION DE COBRANZAS III

TRABAJO PRACTICO

Motivación Intrínseca del Gestor de Cobranzas

PROFESOR: DR. ADRIAN LOPEZ

Alumno:
Edgardo Crosta – Curso TSRC 0406

SER UNO MISMO

Introducción

El título corresponde a un capítulo del libro "*Hacia una Cobranza Profesional*" y es particularmente adecuado para poder captar cuáles son las emociones que se ponen en juego al momento de buscar trabajo, las que se ponen en juego en la gestión de cobranzas, cómo puede un buen líder generar una motivación adecuada y duradera que permita obtener óptimos resultados, y cuál es esa motivación.

Sugerencia

Sería bueno que antes de leer la siguiente exposición hubiera leído el texto sobre el que la misma versa. Por si no lo hubiera hecho, podrá hacerlo haciendo [clic aquí](#).

Las Necesidades y Los Factores o Circunstancias intervinientes

Considero importante analizar cuales son las necesidades de las partes actuantes que quedan de manifiesto en el relato. Por parte de "Pepe", la primera necesidad que descubrimos es la de trabajar. Este personaje no está buscando un trabajo, sino que está buscando trabajo. Esto quiere decir que, en principio, a él le da lo mismo cualquier trabajo que consiga o eso es lo que cree (esta aclaración la considero válida ya que será uno de los factores que jugarán en contra del desempeño de "Pepe"). Por parte del "Banco", la primera necesidad que aparece es la de conseguir un "Gestor de Cobranzas", pero surge del relato que no busca realmente un "Gestor de Cobranzas" sino alguien que pueda desempeñar esa tarea. Esta apreciación que hago de cómo cada parte busca satisfacer sus necesidades la considero de importancia y sobre todo observada en nuestra sociedad, en la cual es muy habitual encontrar situaciones como esta.

Estas dos necesidades, parecen coincidir y podrían satisfacerse mutuamente, por lo menos en una primera aproximación. Ahora, sucede que una necesidad puede satisfacerse de manera parcial, generando frustración, o de manera casi total generando satisfacción y estas dos emociones que menciono serán a su vez motoras de un mejor o peor desempeño de las partes para alcanzar la satisfacción de las necesidades planteadas.

Entonces, una necesidad funciona como motivación para realizar una determinada acción, la realización de esa acción arroja un resultado que es generador de un estado emocional que puede ser de frustración o de satisfacción y

este estado emocional es, a su vez, motor para realizar una nueva acción en pos del objetivo. La efectividad (resultados obtenidos sobre resultados buscados) de esta acción está muy condicionada por las emociones (estados emocionales) que la anteceden.

En relación a los estados emocionales de ambos protagonistas, podemos decir que lo más evidente es una sensación de desasosiego, desesperanza, frustración, falta de convicción, de motivación. Esto lo muestra el texto con algunas metáforas que dejan de manifiesto las sensaciones, por ejemplo: *"Luego de infinitas caminatas dejando sus antecedentes laborales y soportando largas entrevistas, **había aterrizado en este lugar.**"; "Y con esta convicción, salía para su trabajo, **sintiendo una mochila muy pesada en sus espaldas.**"* Hay otras más como las que transcribo pero me parece importante insistir en lo dicho, que las mismas están expresando sensaciones o sea que nos están mostrando que Pepe está percibiendo la realidad con una modalidad cinestésica. También hay una clara manifestación del "Estado Deseado". Digamos que Pepe tiene un "Estado Presente" como el que describí más arriba y que desea ser como "Jorge" ("*...uno de los mejores cobradores del mundo...*") y ese es su "Estado Deseado". Lo que Pepe no encuentra es el camino que lo lleva desde uno hasta el otro.

Ahora bien, además de los estados emocionales como condicionantes de los resultados, existen "factores" que condicionan a los estados emocionales y que según sean los modifican, les dan vida o los extinguen.

Los factores o Circunstancias que aparecen en el relato en cuestión, funcionan como limitantes en tanto no les permiten a los protagonistas ver, sentir o percibir todas las opciones de las que puede disponer para satisfacer su necesidad. Es decir, "Pepe" necesita trabajar porque tiene necesidades básicas insatisfechas (circunstancia limitante) o las tendrá en un futuro no muy lejano, entonces no está pensando en su "autorrealización" ni en otras necesidades que sin ser básicas son vitales. El "Banco" necesita un recurso para gestionar cobranzas ya que se le presenta o se le presentará en un futuro cercano un inconveniente (circunstancia limitante) si no lo consigue, entonces no es claro que esté pensando en encontrar un "Gestor de Cobranzas" que es lo que realmente necesita, sino simplemente un trabajador.

Cuadro de Situación

Con este cuadro de situación en el que los protagonistas se mueven y deciden sus acciones a partir de unos estados emocionales condicionados por las circunstancias, los

hechos que relata el texto son bastante predecibles. Con esto no quiero decir que no estemos siempre condicionados por las circunstancias, **pero es distinto saberse condicionado y gestionar los estados emocionales, que no hacerlo y probablemente no reconocer cuales son los condicionamientos**. En otras palabras, si no reconocemos que *"el mapa no es el territorio"*, no podremos generar alternativas, no encontraremos (como Pepe) el camino que nos lleve desde el "Estado Presente" hasta el "Estado Deseado".

La gestión y las emociones

Avanzando con el análisis, podemos observar cuáles son las emociones de "Pepe" y de su "Supervisor" en relación con la gestión. Lo primero que le sucede a "Pepe" es que se pone en el lugar del deudor sin recursos (*"cómo voy a hacer para cobrarle a la gente, cuando hay tanta desocupación, la plata no alcanza..."*) y esto es así porque su estado emocional es ese. "Pepe" ya satisfizo su necesidad de conseguir trabajo y ahora no encuentra el camino en el trabajo para satisfacer otras necesidades (meditabundo, cabeza hacia abajo, etc.). Luego, como el trabajo lo hace sin convicción (sólo se limita a cumplir con los procedimientos y a tratar de imitar a "Jorge"), los resultados no son los esperados. En cuanto al "Supervisor", también se lo percibe abrumado por las circunstancias y sin saber que hacer con un gestor que no alcanza los resultados esperados (*"...se la pasaba recriminándole su ineptitud"*). Tampoco él manifiesta convicción, es más, siente cierta frustración (que seguramente le atribuye al gestor) porque le dieron el recurso que necesitaba pero, según su lectura, no le sirve y no encuentra la forma de satisfacer su necesidad. Probablemente el supervisor, no detecta la modalidad con la que percibe Pepe la realidad y por eso no logra modificar la conducta de él. Todo esto conforma un círculo vicioso que desgasta a "Pepe" y al "Supervisor". Lo claro de esta situación es que no hay quien genere alternativas, **no hay posibilidad de manejar las emociones que están en juego porque ninguno de los intervinientes es capaz de detectarlas. O sea, no se están gestionando las emociones y el resultado es que las emociones gestionan a los emocionados**.

Generando Alternativas

Continuando con el desarrollo de la historia aparece el "Gerente", que es el que reconoce las emociones, el que sabe que *"el mapa no es el territorio"* y se decide a

gestionarlas para romper el círculo vicioso del que hablábamos. Este personaje recurre a la metáfora (según la Real Academia Española: "Aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto) y facilitar su comprensión; p. ej., *el átomo es un sistema solar en miniatura*) como herramienta para ver la realidad desde otro lugar. Y esto es lo que le propone a Pepe, que se acerque a la realidad desde otro lado para poder generar alternativas, para poner en evidencia las emociones que lo están dominando. **Lo induce a ver, sentir, percibir desde otro lugar** ("Te invito a que dejes de pensar un rato, ¿cómo verías o sentirías la gestión? - En la vida real ¿cómo ves o sentís la gestión?"). De esta forma, trata que Pepe encuentre el camino que lo llevará desde su "Estado Presente" al "Estado Deseado". Apela a que "Pepe" descubra que puede trabajar para satisfacer otras necesidades además de las básicas y que trabajando por esto, probablemente le pasen otras cosas (otras emociones) y el círculo se transforme de vicioso en virtuoso.

Pensando en el relato

Algo surge claramente de este relato, si no nos esforzamos para generar alternativas que puedan satisfacernos cualquier necesidad y sólo trabajamos con las alternativas que nos son dadas (y me refiero a todo tipo de trabajo y no sólo al remunerado o económicamente productivo) para satisfacer nuestras necesidades básicas, nos sentiremos como el "Pepe" del comienzo, un ser humano básico, apenas y a penas.

Para concluir, podemos decir que el "Gerente", tenía muy clara la necesidad del Banco (un gestor de cobranzas), supo reconocer a un buen trabajador (una persona que se esfuerza permanentemente por mejorar), sabe que las personas tienen todos los recursos necesarios para ejecutar los cambios deseados y detectó las emociones que debía gestionar para obtener los resultados buscados. De esta forma, logró en "Pepe" una sensación nueva que funcionó como "Automotivación", las demás motivaciones (las externas) llegaron como consecuencia de la anterior y no al revés.

Edgardo Crosta
Trabajo Práctico de
Gestión de Cobranzas III
TSRC - UTN/SE

SER UNO MISMO

Capítulo 15 de Hacia una cobranza profesional" de Adrián López

Caminando con la cabeza hacia abajo, meditabundo, sin reparar en las personas que pasaban a su lado, iba Pepe pensando "otro día de gestión, siempre tengo la impresión que cada día empiezo de cero". Hacía poco tiempo que Pepe trabajaba en un banco, en el departamento de recupero, nunca había realizado cobranzas, siempre se había desempeñado en los departamentos de atención al cliente. Producto de una reingeniería en la empresa a la que perteneció por más de cinco años, se encontraba ahora en la calle sintiendo lo duro que era en esos momentos conseguir trabajo. Luego de infinitas caminatas dejando sus antecedentes laborales y soportando largas entrevistas, había aterrizado en este lugar.

Ante la irremediable situación, cuando lo llamaron confirmando que había sido seleccionado para cubrir un puesto de tele cobrador en un Banco, luego de su primera explosión de alegría que compartió con su familia, quedo pensando mientras todos dormían, con la mirada puesta en los rincones oscuros del techo de su dormitorio (el cual se encontraba con grandes pedazos de cielorraso caídos y sin pintar hace tiempo), *"como voy a hacer para cobrarle a la gente, cuando hay tanta desocupación, la plata no alcanza para nada, ni siquiera son clientes, son deudores que el banco ya les dio de baja a sus tarjetas de crédito, las cuentas corrientes... porque voy a poder cobrar yo, si los anteriores no pudieron?"* y con esa preocupación en medio del desconuelo, el cansancio lo venció.

Ya habían pasado cinco meses de aquel primer momento, Pepe había recibido diferentes capacitaciones, conocía todas las técnicas que le habían enseñado, se había preocupado de aprenderlas y practicarlas en la casa durante horas, para su mejor aplicación y manejarse con excelencia en la cobranza. El departamento gozaba de buenos e interesantes incentivos, relacionados a los resultados de los telecobradores. Pero Pepe no podía dejar de sentir que los mismos le representaban un gran peso en vez de una motivación. Para colmo, él se sentaba al lado de Jorge, una persona maravillosa, que siempre se ocupaba de aconsejarle ante la menor pregunta, sobre cualquier duda de gestión. Jorge era uno de los mejores telecobradores y ganaba asiduamente premios y en muchas ocasiones los mejores. Con el transcurrir del tiempo, Pepe hacia denodados esfuerzos para asemejarse a Jorge, escuchaba atentamente como gestionaba, como impostaba la voz ante las diferentes circunstancias, como apremiaba a los deudores, como los encerraba, como los presionaba, como trabajaba el entorno de los deudores, jefes, familiares, amigos y vecinos. Decididamente Pepe estaba sentado al lado de uno de los mejores telecobradores del mundo, y además con excelente predisposición para enseñarle. Compartían muchas veces el tiempo del almuerzo y Pepe aprovechaba para preguntarle como haría Jorge ante tal circunstancia o tal otra, y como alumno aplicado, llevaba a cabo sus instrucciones. No obstante, su rendimiento no era bueno, no llegaba a los objetivos y su supervisor se la pasaba recriminándole su ineptitud para lograr resultados positivos.

Pepe cada mañana al afeitarse se miraba al espejo y se encontraba con Jorge, su modelo y referente, y se repetía sin cesar: *"yo seré como Jorge, es mas, como todo discípulo, superar al maestro"*. Y con esta convicción, salía para su trabajo, sintiendo una mochila muy pesada en sus espaldas.

Un día, antes de terminar su jornada laboral, el supervisor le comunico que el gerente quería hablar con él. Pepe había escuchado sobre las evaluaciones del personal del call center, para determinar qué telecobradores no respondían a las necesidades del

departamento y comprendió dirigiéndose hacia el despacho del principal superior del área de recupero, que había emprendido irremediablemente uno de los caminos más largos de su vida.

Cuando llego pidió permiso para entrar e Ignacio le respondió: ya empezamos mal.

Se encontró con un personaje totalmente diferente al que había imaginado, espontáneo, cordial y hasta pensó “atípico”, dado que su cargo era nada mas y nada menos que el de gerente de recupero de uno de los principales bancos del país.

Ignacio lo invito a sentarse y le pregunto:

I: ¿Como anda tu humor?

P: ¿Mi humor?

I: Si, tu humor!

P: Pienso que bien

I: Pensás o te reís?

(Pepe, cada vez mas desubicado, se decía; “*que manera mas extraña de echarme de un trabajo*”)

P: No. Realmente si es algo espontáneo, sencillamente largo una carcajada.

I: Que cosa curiosa, nunca sentí que te hayas reído en estos meses.

P: ¿Y de que me podría reír?

I: De la vida, de las historias que escuchamos de las gestiones, de cómo vino vestido Juancito, Hay infinidad de temas que nos hacen reír a diario.

P: Nunca lo había pensando así.

I: Lo que pasa es que seguís pensando

P: Usted que me sugiere, ¿que deje de pensar?

I: No, solo que dejes correr tus emociones

Pepe, mas desconcertado, se animó y le preguntó: ¿usted me acaba de llamar para darme una noticia supongo, es así?

I: No tanto.

P: Entonces, ¿para que me convocó?

I: Te convoque por dos motivos

P: ¿Y cuales son?

I: El primero, que estoy al tanto de tus esfuerzos para mejorar, pero que no encuentras el camino.

P: ¿Y cual es el camino?

I: Te lo voy a decir haciéndote una pregunta: Para vos ¿Qué es la gestión?

Pepe que había aprendido y memorizado cada una de las palabras del manual de gestión, sin vacilaciones le respondió: El conjunto de técnicas y métodos que contribuyen a establecer un vinculo nuevo e inalterable, sustentable, fidelizado y continuo, con el claro objetivo de lograr el cobro del crédito caído.

I: ¿Y en la vida real?

P: ¿Que me quiere decir con eso?

I: Nada mas que eso, ¿en la vida real como ves o sentís la gestión de cobranza?

P: Ver, Sentir?

I: Si, ver o sentir?

P: La verdad es que nunca lo había pensado.

I: Te invito a que dejes de pensar un rato. ¿Como verías o sentirías la gestión?

Se hizo un silencio extraño que a Pepe le pareció eterno. Nunca se le había ocurrido tener una visión o un sentimiento respecto de su trabajo. Por primera vez, dentro de su entendimiento, no podía concebir algo así.

I: Te propongo lo siguiente, ¿con que otra actividad no laboral, compararías la gestión de cobranza?

P: Con el ajedrez

I: No me sorprende de tu parte

P: ¿Que me quiere decir con eso?

I: Nada, que solamente responde a tu forma de ser, que es lo principal

P: ¿Y que es lo segundo que me quiere decir?

I: ¿Sabes con que se asemeja Jorge a la gestión de cobranza?

P: No, no lo sé

I: Con el Box, también lógico, para su forma de ser.

P: Perdóneme, pero no entiendo ¿que me quiere decir con todo esto?

I: Sencillamente que vos podes imitar a Elvis Presley, es más , hay cientos de personas que imitan a Elvis Presley, pero jamás serás Elvis Presley.

Pepe quedo azorado con semejante dialogo, pero comenzó a relacionar como trabajó durante todos los meses que había estado en el Banco, y se dio cuenta de que Ignacio tenia razón. Primero, jamás se le había ocurrido sentir a la gestión, segundo se había pasado imitando a Jorge, entonces con cierto entusiasmo le pregunto al gerente.....

P: ¿Usted no me llamo para comunicarme que no rindo y en consecuencia me van a despedir?

I: No, es cierto que tu rendimiento no es bueno, pero te he convocado porque considero que tienes la madera suficiente para ser un muy buen gestor, lo que ocurre es que no lo haces desde tu ser, sino desde el ser de otra persona. Y eso no es autentico y los clientes morosos son suspicaces y se dan cuenta enseguida de que tu mensaje carece de autenticidad, con lo cual, lamentablemente no podrás convencer a muchos de que te paguen.

P: ¿Que me aconseja entonces?

I: Que seas tu mismo, que gestiones desde lo que sos, que evalúes tu forma de ser y en función a eso, establezcas tu propia forma de juego. Le agradezco su consejo, tratare de hacerlo.

I: Si tratas no lo vas a conseguir, hazelo y veremos los resultados.

Cuando Pepe salio del despacho de Ignacio, flotaba como en una nube, abstraído por la conversación que había tenido. *“Sentir!!!, Ser!!!, nunca reparaba en esto, la gestión es un juego de ajedrez!!!, caramba esto si que es nuevo para mi!”*

Esa noche se la paso otra vez mirando el techo de su dormitorio, hurgando entre sus pensamientos y sentimientos las palabras de ese dialogo, y comenzó a recorrer un camino en su imaginación de cómo un jugador de ajedrez (deporte que era su pasión) gestionaría. Empezaron a aparecer infinidad de jugadas de él y su contrincante, en la gestión de cobranza, cuanto mas avanzaba en el juego, más se emocionaba y más imaginación ponía en como ganar la partida. En ese torbellino de ideas y sensaciones, de repente supo que ese techo era una ruina, y se dijo, *“con los logros de este mes, arreglare el techo y me sentiré feliz de poder hacerlo”*.

Al día siguiente, se reencontró con Pepe en el espejo que miraba su afeitada. Tenía delante de él, a su propio ser, se observo y dijo *“que interesante que eres Pepe, te felicito”*

Esa mañana cuando iba caminando hacia su tablero de ajedrez, se sintió conmovido, como la primera vez que había participado en un torneo, estaba ansioso de llegar y comenzar a jugar.

Finalmente ese mes Pepe fue el gestor que batió todos los records de objetivos, y por supuesto, arreglo el techo de su dormitorio como principal trofeo. Había encontrado su propio camino.

