

La formación produce Gestores satisfechos o Gestores motivados

Dr. Roque Martino

La formación se encuentra una situación difícil, ya que debe justificar su eficacia ante los mismísimos ojos de la crisis. En la gestión de Recobros, la frases frecuentes **“no tengo trabajo, no puedo ahora, no quiero , tengo otras necesidades”** están produciendo un cambio fenomenal en los métodos de formación, ya que no facilitan su desarrollo para llevar a cabos nuevos modelos. Para las empresas que pretenden mejorar el desempeño de sus equipos de gestores, la formación es solo una posibilidad entre las muchas disponibles. En ese plano **¿qué es entonces la formación en esta particular industria? ¿Cuáles debieran ser los nuevas contenidos? ¿Con cuáles disciplina del ámbito de las neurociencias psicosociales debemos singularizarla?**

Los nuevos paradigmas no han dejado dudas la única ventaja competitiva, no comparativa, sostenible es aquella que tiene su origen en la formación permanente y continua.

En la gestión de recobros las empresas buscan constantemente ventajas competitivas para exhibir, no obstante aunque la tecnología se adquiriera sin dificultad, aunque se implanten sistemas y proceso de actuación novedosos, todos quedan rápidamente inutilizados si quien debe llevarlos a cabo cuenta con una pobre capacidad para gestionarlos.

“La capacidad para aprender más deprisa que la competencia quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” una frase muy citada de Arie de Geus el Director de la Royal-Dutch-Shell. Las empresas tienen claro que allí radica el éxito final.

Poco a poco se reconocen que la empresas de recobro que mejor desempeñan su performance y alcanzan novedosas cotas de productividad están emparentadas con modelos de gestión que cuentan con formación permanente.

Una organización de recobros en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia de los gestores, fomenta su pleno desarrollo y crea un contexto en el que pueden aprender. Esto en nuestro medio no es habitual, es nadar contracorriente porque la cultura en que se desarrollan las organizaciones no privilegian en absoluto, este paradigma.

Formar parte de un grupo de personas en la que unas confían en las otras y comparten un objetivo en común en el que cada una puede utilizar sus puntos fuertes y contar con que los demás respaldaran sus puntos débiles constituye una gran experiencia. En un experiencia reciente pocas veces he visto un nivel de interés tan atractivo entre los asistentes a una formación y eso precisamente me llamo la atención de sobre manera. Es asombroso lo que pueden lograr un grupo de gestores semejantes. En este sector es muy trascendente la imagen que cada gestor se “cree” que tiene, y en ese sentido la formación diseñada con un gradiente “tailor made” provee los accesorios necesarios para fortalecer la autoestima .

La organización en aprendizaje permanente y su cultura creativa son posibles, pero difíciles de crear, ya que no se puede imponer, sino que deben cultivarse orgánicamente en todos los niveles. Pero seguimos creyendo que todo ello es posible

- **¿Cuál es el talón de Aquiles de un Collection Center?**

Desde luego una muy evidente es la baja performance del equipo de dirección intermedia. Cuando se llega al hueso del desempeño de sus mejores gestores advertimos el problema. Tardamos mucho tiempo a veces en conocer dónde están los puntos vulnerables y la escasa productividad de nuestras personas y generalmente entre las causas esta es una de las más frecuentes. En general suelen ser otras las que las enmascaran como la calidad de la cartera , la información insuficiente para contactar, lo duro de la situación , etc, pero en realidad es el estilo de gestión directiva el principal factor para dichos resultado. Un exceso de control es tan nocivo como una delegación arbitraria de auto gestión. Hace años me toco dirigir un equipo de gestores que llevaban la gestión de una cartera muy pero muy “hard”. Todos sabíamos de la exigencia, todos conocíamos que debíamos ser ingeniosos porque la documentación y la información era “inexistente” y sin embargo los resultados fueron mejores de lo esperado. ¿Qué había ocurrido? Todos sin excepción comenzamos a compartir conocimientos. Mi tarea era todos los días reunirlos durante media hora para conocer que se nos había ocurrido o inventado sin lesionar ninguna norma interna ni deontologica durante la jornada anterior. Las claves eran obtener promesas pagos fértiles. Es cierto que los gestores con frecuencia están solos y deben sobrellevar las exigencias de la

tarea diaria. Y ahí entonces, tenemos el “burnout” a la orden del día, y la reposición de gestores de calidad no es cuestión sencilla de resolver.

Una de las teorías más importantes para la motivación en el management proviene de Frederick Herzberg (1923-2000). Durante muchos años, su "Two-Factor" teoría de la satisfacción en el trabajo se ha definido en gran parte como la piedra angular de la motivación empresarial moderna, complemento ideal de la visión de Maslow (1908-1970) en cuanto a las prácticas y realidades de este mundo.

En resumen, Herzberg explica que hay dos factores que influyen en la satisfacción del empleado (y, por extensión, productividad) llamados cada uno de ellos higiene y motivación.

"Factores de Higiene" son las normas básicas de la relación empleado / empleador. En estas se incluyen las políticas de la empresa, las relaciones con la Dirección /Supervisión, condiciones de trabajo y salario. Este factor apunta a tener gestores satisfechos.

Una vez que este factor de “higiene” ha cumplido su objetivo y creemos que el gestor está satisfecho, ello no significa de ninguna manera que el gestor este motivado. Aquí es donde hallamos los déficit y las diferencias que debemos sortear para ascender al siguiente estadio, la categoría del gestor motivado Herzberg, incluía dentro de los siguientes aspectos dentro del "Factor Motivador ", por ejemplo el reconocimiento público, la obtención de logros, sentirse apasionado por el trabajo y el reconocimiento a la responsabilidad contraída . El gestor “motivado” a diferencia del gestor “satisfecho” observa que en los primeros (factores de motivación) a diferencia de los segundos (factores de higiene) no tienen techo y pueden crecer de manera infinita, mientras que los factores de higiene tienen rendimiento decreciente a pesar de que siempre necesiten una mayor inversión. Los factores de motivación no tienen límite superior. Una mayor inversión en la motivación tiene cada vez mayor resultado y su “feedback” conlleva a una mayor motivación en los Gestores.



Dice acertadamente Juan José Villena Gómez *“en el tiempo que estamos, el dinero no es ya un factor de motivación.”* ("La sorprendente verdad sobre que nos motiva" de Daniel H. Pink. Motivación 2.0.) **Por muy motivador que suene “más dinero más motivación esto falla y cada vez más”....** . **El objetivo cumplido no significa que el individuo este motivado, más cuando el objetivo fue marcado por un tercero ajeno a la relación con el individuo.....**

El detalle de la motivación con dinero ya ha llegado a su límite superior y en muchos sitios ya es hasta nefasto. El “Committed Collector “es la fórmula, que ha despertado mucha curiosidad e interés en los

Collection Center americanos. En que radica. Es en realidad algo que tiene una forma única, el gestor puede opinar acerca de la "performance" de quienes son su equipo directivo y hacer valer esta con responsabilidad, señalando su déficit, hándicaps y desencantos? Es que si hay liderazgo y enriquecimiento intelectual, ningún gestor exitoso trabaja para inútiles. Es aquí donde se derrumban una serie de paradigmas al que estábamos acostumbrados que se atribuían hasta hoy como la fórmula mágica del orden y la jerarquías "per se" impregnadas con dinero. Esto hoy es la más denostada, en el "iceberg" oculto de forma de pensar de los gestores. ¿Qué ocurre en la psiquis del gestor?,.....estos suelen pensar ¿si quién me dirige, no tiene forma de demostrar lo que dice, (en esto no cabe haz lo que yo digo y no lo que yo hago) , y su testimonio es pobre , seguro que así no llegamos a ninguna parte. Según un estudio realizado en nuestro medio en el año 2008 se consideraba que la tercera parte de los elegidos para el cargo de dirección intermedia y superior fracasaban. A simple vista ese porcentaje parece muy alto, pero sin embargo la falta de Management Superior y el fenómeno de obtención de resultados excelentes unido a un entorno no muy estable con lo que debían afrontar, no parecen cifras tan irreales. Lo que hay entonces es una fuerte crisis de liderazgo, y hay muchos caminos para comenzar ¿Pero qué no se han comenzado? ¿Qué es lo que lo detiene? Es un tema polémico que remueve los cimientos del negocio, y esto ya tiene otras aristas

- **El Collection Management**

Hace años se estableció que una empresa dedicada al recobro que no abrevara en las fuentes del pensamiento de la arquitectura empresarial del Management, poco podría estar ofreciendo a sus clientes en el mercado del que se nutría. De allí que las principales aristas de un modelo de aprendizaje debe correlacionarse con variable blandas "soft" y duras "hard". Este camino basado en la experiencia es la consecuencia de trabajo de un importante números de destacados filósofos e investigadores ente los que podemos mencionar a John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget , al mismísimo Carl Jung quienes proponen una concepción holística apoyada en un procesos de desarrollo de los adultos sobre la base de la experiencia . La Andragogía (a diferencia de la pedagogía para los niños y adolescentes) es la esencia del desarrollo y formación en los adultos sobre la base de la experiencia. Un brillante en este sentido es David Kolb quien sintetizo estos aporte definiendo el aprendizaje como un proceso del conocimiento generado en un ciclo de cuatro fase o momentos. ¿No ha llegado la instancia de continuar en esta línea para desarrollar la excelencia en el Collection Management? .Los grandes "gurus", como Peters y Waterman en su día constituyeron la bisagra más importante del pensamiento del management. Hay un antes y un después de "**En busca de la Excelencia**". En la última década de manera sorprendente las 7 "S" de Mckinsey hubo que tenerlas en cuenta, si o si, para hacer más eficaces a las empresas dedicadas al recobro. Decíamos que hasta la aparición del libro, rara vez en la ideas del management la estrategia aparecía imponiendo soluciones estructurales únicas. Era un logro y un acierto sin parangón el reconocimiento de cambios en los paradigmas. Todo se veía desde el prisma de lo humano, era el inicio de la ARQUITECTURA GESTIONAL. En esas líneas la pertenencia estructural de proximidad con el cliente, la excelencia era no cesar de innovar. Lo mismo ocurre en las negociaciones basadas en los neurorecobros. Constituyen un aporte a la creatividad procesal solamente si somos capaces de unir conocimiento y experiencia. Allí seguramente estará el equilibrio de variables blandas y duras. ¿Podremos tener organizaciones de recobro que se destaquen y se desmarquen de otras, porque no fijan su gestión exclusivamente en las variables duras? La tecnología (variable dura por excelencia) ha ocupado en nuestro medio un centro de escena desmesurado, y hoy pareciera va dejando su papel preponderante de antaño. La base que representaban era el adalid de los centros que buscaba desesperadamente resultado de corto plazo. Por eso que la trasmisión continua de una cultura del "saber hacer" sin cortapisas, con revisión en las formas y el fondo es la base de las empresas excelentes. Son las que saben administrar la paradoja, nada es absolutamente blanco, ni absolutamente negro. En los recobros ocurre lo mismo, la capacidad de administrar la ambigüedad es el "humus" de la paradoja, hace al proceso inmensamente atractivo y lleno de contenido vivencial, humano, próximo al entendimiento y a la comprensión. De eso se trata un proceso de cobros o recobros amistoso.