



# Motivación de equipos de cobranzas

*El 79% de los responsables de equipos de cobranzas creen que uno de los factores más importante de motivación de sus cobradores es el «dinero», mientras que según la encuesta queda demostrado que para el 77% de los mismos el «dinero» no está entre los 3 factores que más los motivan.*

*por Patricio Santiago\**

Un tema que siempre me interesó fue **como motivar al equipo de trabajo** a fin de poder alcanzar los altos estándares de productividad y efectividad que son requeridos para lograr nuestros objetivos en contextos recesivos como los que atravesamos. Recorrí las técnicas que utilizaban los colegas de distintas empresas y puede observar que básicamente se utilizaban incentivos económicos en busca de maximizar los recuperos. Es de destacarse que pocos son los que estaban conforme con dichos esquemas. Poco satisfecho con esto, volví a los libros, recorrí la bibliografía que alguna

vez había leído en la facultad y la publicada recientemente. Encontré teorías muy bonitas que merecerían un lindo cuadro en mi oficina. No me daban las respuestas concretas que estaba buscando. Cuando estaba en esta búsqueda encontré un artículo muy interesante de Frederick Herzberg en la Harvard Business Review, sobre un trabajo de campo que había realizado para establecer que motivaba a los empleados de distintas jerarquías en diferentes países. Este trabajo me pareció sumamente interesante, dado que partía de la base de preguntarle a los protagonistas cuales eran aquellos factores que los motivaban. Por ello

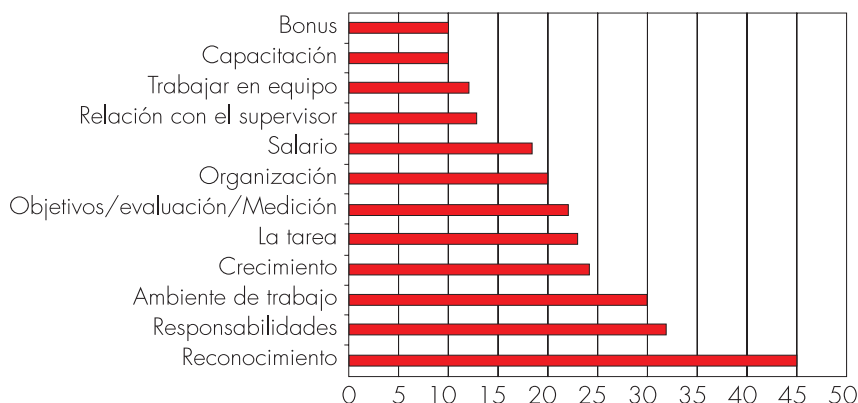
decidí contrastar estos datos que habían surgido en dicha investigación con la realidad con la que convivía. Por lo que entre febrero y junio de 2000 decidimos junto con Martín Palladino, de mi equipo de trabajo, encarar una investigación propia. Por ello encuestamos junto a 126 cobradores de diferentes empresas de Capital Federal y Gran Buenos Aires. El análisis se basó en los factores que motivaban a los encuestados a realizar su labor y cuáles eran los que los desmotivaban.

El resultado de la encuesta realizada a los cobradores fue el siguiente: Luego se encuestó a 32 jefes y/o responsables de distintos Departamento de Cobranzas, sobre el mismo tema. Estos fueron los resultados:

Según lo que podemos **observar hay una fuerte dicotomía entre lo que los Responsables de los equipos de cobranzas creen que son los factores que motivan a sus cobradores y lo que realmente estos piensan.**

Por un lado el **79% de los Responsables de equipos de cobranzas creen que uno de los factores más importante de motivación de sus cobradores es el «dinero»,** mientras que se-

**Factores que motivan a los colaboradores**



gún la encuesta queda demostrado que para el 77% de los mismos el “dinero” no esta entre los 3 factores que más los motivan.

Esto determina el siguiente interrogante:

*No estaremos simplificando o subestimando nuestro rol de liderazgo al pensar que podemos “comprar” el compromiso de nuestros recursos?*

Cuando lo que en realidad nuestra gente esta buscando, en su mayoría, es Reconocimiento, poder asumir responsabilidades y un buen “ambiente” de trabajo.

La pregunta que muchos se hacen cuando presentamos los resultados de esta encuesta es : *No les interesa el dinero a los cobradores?*

Para ello tenemos que entender la diferencia entre Satisfactores y Motivadores **SATISFACTORES:** (también llamados factores de mantenimiento) Son aquellos que la gente tiene que obtener en orden de realizar un esfuerzo mínimo en su trabajo.

Estos factores incluyen:

- condiciones de trabajo
- salario
- beneficios
- etc.

Una vez que los empleados están satisfechos, dándole mas de estos elementos no hace que ellos trabajen más duro. Solo hacen que tengan una performance estándar.

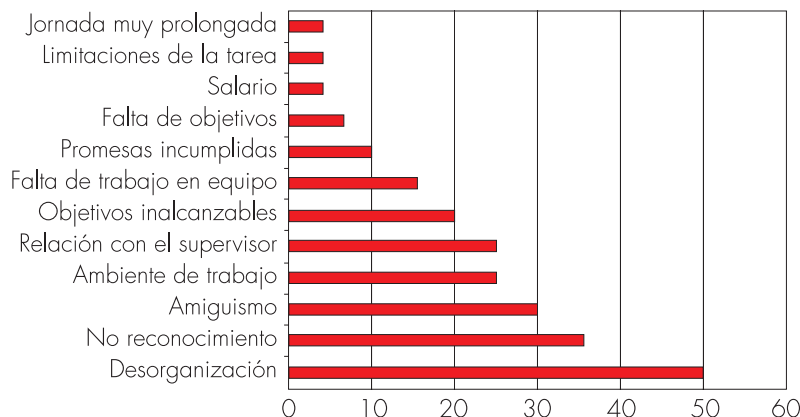
**MOTIVADORES:** éstos son los que hacen que los recursos tengan una performance extraordinaria

Según lo que vimos en el análisis realizado:

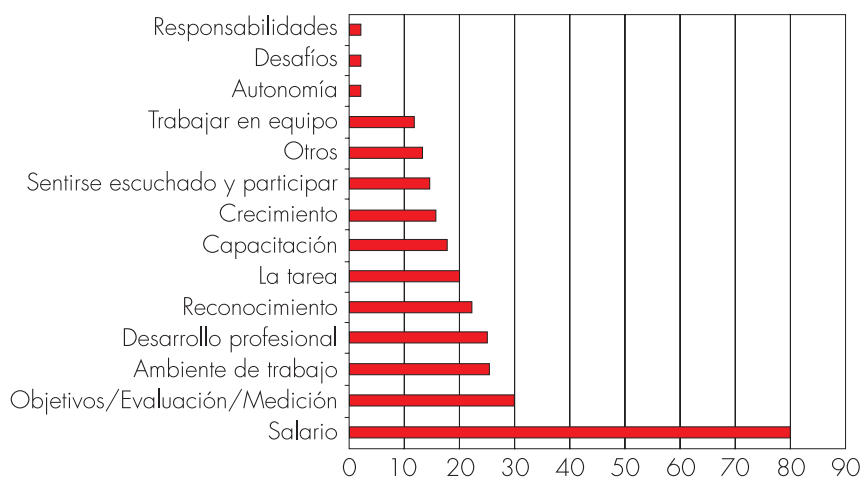
- Reconocimiento
- Asignación de Responsabilidades
- “Ambiente de trabajo”
- Posibilidades de crecimiento.

Al extrapolar estos conceptos a otro ámbito, como el del Fútbol, vemos que con los satisfactores logramos que los jugadores entrenen en la semana, hagan una dieta de comida, concentren y el fin de semana entren a la cancha a disputar el partido. Obviamente si no tenemos bien pagos a nuestros jugadores no podemos ni pensar que lle-

### Factores que desmotivan a los colaboradores



### Factores que motivan a los colaboradores Según los responsables de las áreas



güen a entrar a la cancha en condiciones o que jueguen un buen partido. Una vez que ya los tenemos en el juego, necesitamos “algo más” para ganar el partido. Ese “algo más” son los motivadores: el reconocimiento del la hinchada/del entrenador, la confian-

za que se le deposita a cada uno en su rol dentro del juego, un buen equipo donde todos puedan confiar en el otro y el desafío (la tarea). Estos son algunos de los diferenciales que hacen que los jugadores tengan un rendimiento extraordinario (por encima de los que rinden habitualmente) y por ende que algunos equipos puedan ganar el campeonato y otros no, por mas que estén bien pagos.

Por ello si queremos ganar el “partido de la morosidad” no nos olvidemos de aquellas herramientas que no tienen costo alguno como el reconocimiento, asignar responsabilidades y crear un buen ambiente de trabajo. El resultado está en nuestras manos. ■

Por ello si queremos ganar el “partido de la morosidad” no nos olvidemos de aquellas herramientas que no tienen costo alguno como el reconocimiento, asignar responsabilidades y crear un buen ambiente de trabajo. El resultado está en nuestras manos. ■

(\*) Patricio Santiago es Licenciado en Administración de Empresas y Gerente de Collections de Argencard.



Licenciado Patricio Santiago, Gerente de Collections de Argencard