

Business Managers: la transmisión de competencias en peligro

Frédéric Le Pennec · 8 de noviembre de 2024



La transmisión del oficio de business manager se degrada cuando cada uno solo enseña lo que domina mejor. Sin salvaguardas, el rol se empobrece generación tras generación a pesar de una promesa de riqueza y complejidad.

Imaginemos un business manager en una ESN o una empresa de consultoría e ingeniería que, desde su llegada al puesto, ha sido formado en el 100 % de las tareas que debe realizar. Domina todos los aspectos del oficio: desde la prospección comercial hasta la gestión de equipos, pasando por el desarrollo de cuentas de clientes y la gestión administrativa. Un oficio rico y variado, con muchos componentes para equilibrar.

Cuando cada uno transmite sobre todo lo que domina

Sin embargo, cuando llega el momento para este business manager de transmitir su conocimiento a un junior, algo extraño entra en juego. Lo llamo la pirámide de desaprendizaje. Este fenómeno hace que, naturalmente, solo transmita prioritariamente las tareas en las que sobresale o que aprecia. Las tareas más complejas, aquellas que domina menos bien o encuentra menos gratificantes, a menudo son omitidas. También es posible que algunas tareas se hayan olvidado simplemente por este sénior, ya que tal vez no las necesitó para construir su éxito. Si se le recuerda estas tareas, siempre podrá decir que se las arregló sin ellas. Eso, de alguna manera, justifica a sus ojos que no sea una tarea esencial para transmitir.

La pirámide de desaprendizaje

Así, generación tras generación, la transmisión del conocimiento se degrada, reduciendo un oficio que antes era completo a una versión simplificada, empobrecida. Es la mecánica de la pirámide de desaprendizaje. Cada nueva generación de managers recibe una versión "aligerada" del oficio. ¿El resultado? Un oficio que, con el tiempo, pierde su riqueza, su atractivo y su exigencia.

Un oficio rico en teoría, empobrecido en la práctica

Esta realidad es aún más impactante ya que, a pesar de esta pérdida, el oficio de business manager sigue vendiéndose como un oficio rico y complejo. Lo que es, en teoría. Sin embargo, la realidad que encuentran muchos business managers juniors en una cantidad considerable de empresas es muy diferente. En lugar de un rol de alto valor agregado en el que se espera que piensen y tomen iniciativas, se les pide que se conformen con KPIs rígidos y procesos carentes de sentido, a veces mal explicados incluso por los séniores. ¿Lo más sorprendente? "Siempre lo hemos hecho así" parece a menudo ser la única justificación de estas prácticas.

Romper la cadena de pérdida

Pero existe una solución para romper esta pirámide de desaprendizaje: las empresas que toman conciencia de esta degradación pueden implementar salvaguardas. Al nombrar formadores internos, o "guardianes del templo", se aseguran de que todos los componentes del oficio sean transmitidos, y esto, sin depender únicamente de las competencias personales de cada manager. Estos formadores están ahí para garantizar una transmisión completa, además de estar abiertos a las evoluciones del oficio y las realidades del terreno.

Hacer de la transmisión una responsabilidad colectiva

Además, permiten compartir la responsabilidad de la transmisión con los propios managers, quienes deben aceptar que algunas de sus debilidades requieren apoyo.

Las empresas que eligen adoptar este enfoque estratégico devuelven a sus oficios toda su profundidad, mantienen su atractivo y, sobre todo, garantizan la perpetuidad de un saber hacer completo.