

"Mira cómo lo hago" no basta para transmitir una habilidad

Frédéric Le Pennec · 11 de marzo de 2026



Observar a un Business Manager experimentado no es suficiente para construir una verdadera habilidad. Para transmitir de manera duradera, es necesario explicitar el razonamiento, hacer practicar y hacer un informe.

En muchas ESN y empresas de consultoría, la transmisión aún se basa en un método rápido: observar a un colega experimentado y luego reproducir su forma de hacer. Este enfoque transmite gestos visibles. A menudo deja de lado el razonamiento que permite adaptarlos.

EL PUNTO DE PARTIDA

Mostrar permite reproducir una escena conocida. Transmitir permite actuar con precisión cuando la situación ya no es exactamente la misma.

Observar a un profesional solo da acceso a una parte de su trabajo

Cuando un Business Manager experimentado lleva a cabo una llamada o una reunión, gran parte de su actividad permanece invisible. Él elige lo que quiere obtener, prioriza la información, detecta señales débiles y modifica su enfoque según las reacciones de su interlocutor.

El junior, por su parte, ve sobre todo el resultado observable: una pregunta planteada, una objeción reformulada, un silencio, una propuesta de siguiente paso. Puede memorizar estos gestos sin comprender los criterios que los han desencadenado.

Tomemos una cita de prospección. El gerente interrumpe su presentación para profundizar en una dificultad mencionada rápidamente por el prospecto. El junior retiene que hay que retomar los problemas expresados. No sabe necesariamente que el gerente ha reconocido un asunto prioritario, verificado que concierne a varios equipos y estimado que puede abrir una discusión sobre un acompañamiento concreto.

En su siguiente cita, el junior reproduce la reformulación tan pronto como surge un irritante. El gesto se asemeja al de su gerente, pero interviene demasiado temprano o en un tema secundario. La imitación es fiel; la decisión no lo es.

Una competencia no es una serie de gestos a copiar

Una competencia asocia conocimientos, criterios de decisión, gestos profesionales y una capacidad de adaptación. Retirar el razonamiento equivale a solo transmitir la parte visible del oficio.

La prospección telefónica lo ilustra bien. Una llamada efectiva supone seleccionar una cuenta, entender un contexto, elegir un ángulo, escuchar la respuesta, manejar una objeción y decidir si una reunión es realmente útil. Sin embargo, después de varias transmisiones informales, el método a menudo se resume a: llamar, desarrollar el pitch y obtener una cita.

Esta simplificación funciona mientras el interlocutor reacciona como se esperaba. Tan pronto como responde que ya trabaja con socios referenciados, que no desea recibir una presentación genérica o que atraviesa una reorganización, el colaborador ya no tiene referencia. Posee un guion, no la competencia que le permite salir del guion.

LA DIFERENCIA

Copiar consiste en reproducir una respuesta. Aprender consiste en entender en qué condiciones esa respuesta es pertinente, y luego saber construir otra cuando el contexto cambia.

Con cada transmisión informal, el conocimiento pierde un poco de su sustancia

Una práctica transmitida únicamente por observación sufre una forma de erosión. La primera persona actúa a partir de una experiencia rica, pero no expone todo lo que moviliza. La segunda retiene lo que ha visto y lo transmite simplificándolo. Después de algunas etapas, los matices han desaparecido.

Este fenómeno se encuentra en la calificación de una necesidad. Al principio, el Business Manager busca entender el proyecto, el equipo, la misión y el proceso de decisión. Después de varios intentos, la calificación se convierte en una lista de preguntas obligatorias: fecha de inicio, competencias, duración, tarifa. Se recopila la información, pero el contexto que le da sentido ya no se explora.

El nuevo Business Manager puede entonces llenar correctamente el CRM sin ser capaz de explicar por qué el cliente está reclutando, qué amenaza el proyecto o qué realmente hará la diferencia entre dos consultores. El proceso parece respetado. La comprensión de la necesidad se ha empobrecido.

La empresa a veces termina tomando esta versión degradada como el método oficial. Luego los gerentes corrigen los efectos de una transmisión que pensaban haber realizado.

Mostrar es útil, siempre y cuando no se detengan allí

La observación conserva todo su valor. Permite ver una competencia en una situación real, escuchar el vocabulario utilizado y percibir el ritmo de un intercambio. El problema aparece cuando la observación se convierte en todo el recorrido de aprendizaje.

Para hacer de una observación un aprendizaje, el gerente puede preparar al colaborador antes de la situación. Antes de una reunión, le explica lo que busca verificar, las señales que planea observar y las elecciones que podría tener que hacer. El junior ya no solo mira lo que sucede: sabe a qué prestar atención.

Durante la reunión, puede anotar el momento en que el gerente abandona su plan, reformula o decide no impulsar una oferta. Después de la reunión, confrontan sus lecturas. El junior explica lo que ha entendido; el gerente revela su razonamiento y corrige las interpretaciones demasiado rápidas.

La misma reunión se convierte así en un soporte de aprendizaje. Sin esta preparación y este análisis, sigue siendo principalmente una demostración.

EL BUEN USO DE LA EJEMPLARIDAD

El ejemplo muestra que el gesto es posible. La explicación permite entender la elección. La práctica enseña a realizarlo. El análisis transforma la experiencia en referencias reutilizables.

Hacer practicar cambia la naturaleza de la transmisión

Entender una explicación no garantiza saber actuar. El colaborador debe intentar, dudar, equivocarse y comenzar de nuevo en condiciones suficientemente seguras para que el error sea útil.

Un gerente puede, por ejemplo, jugar el papel de un prospecto apresurado que acepta un intercambio de diez minutos. El Business Manager junior debe iniciar la reunión, establecer un objetivo compartido y elegir los dos temas que quiere absoluto explorar. La simulación revela inmediatamente si sabe priorizar o si simplemente sigue su presentación.

En un segundo intento, el prospecto ficticio puede formular una objeción diferente. El junior ya no debe recitar la corrección del primer ejercicio; debe movilizar los criterios comprendidos durante el análisis. La variación permite verificar que aprende a decidir y no solo a reproducir.

En el trabajo real, la responsabilidad puede luego progresar por etapas. El junior prepara la reunión, conduce su apertura, se encarga de una parte del descubrimiento y luego lleva a cabo el intercambio completo. En cada etapa, el gerente observa elementos precisos y reduce progresivamente su intervención.

Analizar no consiste en decir lo que uno hubiese hecho en su lugar

Un análisis útil comienza por hacer explícita la intención del colaborador. ¿Qué había entendido de la situación? ¿Qué resultado buscaba? ¿Qué observó? ¿En qué basó su decisión? Estas preguntas permiten trabajar el razonamiento en lugar de corregir únicamente la formulación final.

Imaginemos que un Business Manager envía una propuesta demasiado rápidamente después de una reunión. Decirle que debería haber esperado produce una regla adicional. Preguntarle qué le permitió considerar la necesidad como suficientemente calificada hace aparecer la información faltante y

construye un criterio de decisión.

El gerente puede entonces vincular el feedback a hechos: el decisor no estaba identificado, el presupuesto no había sido explorado o el siguiente paso seguía siendo difuso. El colaborador se va con referencias que podrá usar en otro caso, incluso si este se presenta de manera diferente.

UN ANÁLISIS QUE HACE PROGRESAR

El feedback no debe solo indicar lo que estuvo bien o mal. Debe ayudar al colaborador a entender lo que percibió, lo que se perdió y cómo decidirá la próxima vez.

Transmitir seriamente requiere tiempo y una competencia gerencial

Mostrar una tarea toma unos minutos. Explicar los razonamientos, diseñar una situación de práctica, observar, corregir y comenzar de nuevo requiere más energía. Esta diferencia explica por qué tantas organizaciones eligen una transmisión corta, especialmente cuando los objetivos comerciales ya ejercen una fuerte presión.

Pero saber hacer y saber enseñar son dos competencias distintas. Un excelente Business Manager puede conducir naturalmente una negociación sin lograr explicar cómo analiza los intereses del cliente. Cuando acompaña a un junior, corre el riesgo de retomar el control tan pronto como la conversación se complica, y luego concluir: "Viste cómo lo hice." Asegura la reunión, pero priva a su colaborador de una parte del aprendizaje.

El gerente debe aprender a hacer visible su experiencia, a descomponer una competencia, a crear oportunidades de práctica y a formular un feedback útil. Sin esta capacidad, la transmisión depende del talento pedagógico individual y varía considerablemente de un equipo a otro.

El tiempo ahorrado al principio reaparece en forma de dependencia

Una transmisión rápida da al principio la impresión de ser efectiva. El colaborador comienza más temprano, acompaña algunas citas y asume rápidamente temas. El costo llega después, de manera difusa.

Se repiten los mismos errores, los expedientes regresan tardíamente y el gerente debe verificar los correos, retomar las propuestas o intervenir en reuniones delicadas. El colaborador solicita a su responsable en cada situación nueva, pues conoce las respuestas habituales sin dominar los criterios que les permiten elegir.

Por ejemplo, un junior puede saber presentar a un consultor cuando el perfil coincide exactamente con la necesidad. Tan pronto como falta una competencia o la tarifa supera la expectativa del cliente, pide a su gerente que retome el intercambio. Sin haber trabajado la calificación, la argumentación y el arbitraje, su autonomía permanece limitada a los casos simples.

La empresa ha ahorrado unas horas de formación. Luego paga este ahorro en control, correcciones, errores comerciales y fatiga gerencial.

EL COSTO DIFERIDO

El tiempo que no se invierte en el aprendizaje no desaparece. Vuelve más tarde en forma de correcciones, dependencia, decisiones frágiles y prácticas que se degradan de una generación a otra.

Organizar la transmisión en torno a tres movimientos

Una transmisión sólida se basa en tres movimientos simples: explicitar, hacer practicar y analizar. Su simplicidad no debe ocultar su exigencia.

Explicitar consiste en nombrar el objetivo, la información útil, los criterios de elección y los errores frecuentes. Para una reunión de prospección, el gerente no solo da una pauta; explica cómo decide prolongar un tema, reenfocar el intercambio o renunciar a presentar su oferta.

Hacer practicar consiste en colocar al colaborador en situaciones variadas y progresivamente más complejas. Puede comenzar preparando una introducción, continuar con una simulación completa y luego conducir una reunión real bajo observación.

Analizar finalmente consiste en transformar la acción en aprendizaje. El colaborador analiza sus elecciones, el gerente aporta hechos y definen un punto preciso para probar en la próxima ocasión. Por ejemplo, pueden decidir que las tres próximas citas terminarán con una reformulación explícita del siguiente paso y su responsable.

Este ciclo debe repetirse. Una competencia profesional no se estabiliza ni después de una explicación ni después de un solo éxito.

Formar no consiste en organizar la copia

Las empresas tienen razón al querer acelerar el aumento de competencias. Pero ir rápido no significa acortar el aprendizaje hasta solo conservar la observación.

Una organización que transmite bien acepta invertir tiempo al principio para ganarlo después. Construye colaboradores capaces de comprender una situación, decidir con discernimiento y adaptar su práctica sin esperar sistemáticamente la respuesta del gerente.

"Mira cómo lo hago" puede iniciar el aprendizaje, pero no puede finalizarlo. Sin explicación, práctica y análisis, la empresa no transmite un oficio: difunde una copia empobrecida y transfiere el costo a la autonomía, la calidad de las decisiones y la carga de los gerentes.