

Cómo sabotear la integración de un business manager en 7 pasos simples

Frédéric Le Pennec · 1 de abril de 2025



Siete errores frecuentes explican por qué la integración de un business manager falla en ESN. Un artículo intencionadamente provocador para identificar las trampas de incorporación a evitar desde el reclutamiento.

Cada business manager en ESN o Sociedad de Consultoría e Ingeniería es diferente. Pero las razones de su fracaso a menudo se encuentran en errores repetidos una y otra vez.

Este artículo presenta 7 soluciones acumulativas para asegurar el fracaso de tus Business Managers.

Pero antes incluso de hablar de integración, comencemos por un punto a menudo descuidado: el **reclutamiento** en sí. Sucede con demasiada frecuencia que se selecciona a un business manager por su habilidad oratoria sin plantearse una pregunta esencial: ¿realmente le interesan los temas de sus futuros clientes y consultores?

El trabajo de BM se basa en una capacidad para entender contextos técnicos, organizativos o de negocios, sin ser experto, pero con una verdadera curiosidad intelectual. Sin esta genuina inclinación, la relación con el cliente suena hueca, los intercambios con los consultores carecen de profundidad y la colocación de perfiles se vuelve mecánica, incluso torpe.

No es un problema de competencia: es una cuestión de interés. Y **sin interés, no hay compromiso**.

Pase ahora a los errores que conciernen directamente la fase de integración.

1. Asignarlo a un senior sobrecargado o ausente

Poner a un nuevo BM bajo la responsabilidad de un "referente" que no tiene tiempo, disponibilidad, ni a veces siquiera la voluntad de acompañarlo, es correr el riesgo de dejarlo a la deriva desde los primeros días. La trampa aquí es pensar que "el senior sabrá explicarle en dos palabras, tiene la experiencia". Pero la experiencia no siempre es sinónimo de pedagogía. Y sobre todo, un manager sobrecargado, enfocado en sus propios objetivos, tenderá a posponer o apresurar los intercambios de integración.

Resultado: el junior avanza a ciegas, toma malas costumbres o desarrolla creencias erróneas sobre el oficio. El referente, a su vez, acaba pensando que "el problema es el nuevo". Círculo vicioso asegurado.

2. Creer que ha entendido el oficio desde el primer día y por lo tanto que la competencia seguirá automáticamente

Porque un nuevo BM hace las preguntas adecuadas, parece cómodo hablando o toma iniciativas rápidamente, uno puede verse tentado a concluir demasiado rápido que "ya entendió el trabajo". Esta proyección halaga el ego del reclutador... pero crea un desfase peligroso. Entender las grandes líneas de un puesto no es suficiente para dominar sus sutilezas.

Un BM que parece autónomo demasiado pronto puede dejar de atreverse a hacer preguntas. Simula, avanza sobre bases frágiles y puede derrumbarse ante la primera dificultad. Una integración exitosa requiere asumir que **el aprendizaje es progresivo**, incluso si los primeros signos son alentadores.

3. Dejarlo aprender únicamente por observación sin fundamentos estructurados, ni formación seria

La idea de que "el terreno es el mejor formador" está muy extendida... y muy mal utilizada. Sí, observar a sus pares es útil. Pero sin un marco de interpretación, sin formación inicial, sin un contexto metodológico, la observación se vuelve vaga.

Un ejemplo común: el nuevo BM asiste a una llamada de prospección o a una entrevista con un candidato sin saber qué debe escuchar, analizar o recordar. Sale de allí con una impresión más que un aprendizaje. Lo peor: puede reproducir prácticas ineficaces sin saberlo.

La observación, por sí sola, nunca es suficiente. Debe ser estructurada y acompañada.

4. Tener la memoria corta respecto a su propia curva de aprendizaje

Muchos managers, que se han vuelto performantes con la experiencia, olvidan a qué velocidad ellos mismos progresaron... o cuánto tiempo lucharon antes de entender los engranajes del oficio. Esta amnesia profesional es peligrosa. Conduce a expectativas desconectadas de la realidad.

"Yo, en su lugar, ya había firmado un cliente en este punto."

Muy bien. Pero, ¿es esta la realidad o es lo que te cuentas a ti mismo? ¿Tenías las mismas herramientas, el mismo portafolio, el mismo equipo a tu alrededor? ¿Cuál era la situación económica?

Esta comparación sesgada crea un clima de impaciencia que puede asfixiar al BM desde el principio.

5. Dejarlo ir en todas las direcciones para "probarlo" y pensar que sabrá autorregularse

Algunos responsables piensan que la mejor manera de detectar talentos es dar la máxima libertad al inicio, para ver quién se las arregla. Esto no es responsabilización, es abandono disfrazado.

Lanzar a un BM en varios frentes a la vez —prospectar, reclutar, gestionar a un consultor en interproyecto— sin priorización ni orientación, es como poner a un principiante al volante de un coche sin tablero de control. Avanzará, sí. Pero, ¿en qué dirección y a qué coste?

La autonomía no se improvisa. Se construye.

6. Poner presión solo con indicadores cuantitativos y esperar resultados rápidos

"¿Cuántos expedientes enviados? ¿Cuántas llamadas? ¿Cuántas reuniones?"

Estos indicadores son útiles... pero devastadores si se convierten en la única brújula. Un nuevo BM debe ser ciertamente activo, pero sobre todo **aprender a hacerlo bien** antes de aprender a hacer mucho.

Ahora bien, la calidad no se mide sólo en cifras. Al intentar forzar resultados inmediatos, se fomenta un comportamiento a corto plazo: empujar perfiles no calificados, llamadas mal preparadas, entrevistas con candidatos apresuradas. El resultado: una falsa sensación de actividad, poco valor, y a veces daños duraderos en la reputación de la empresa.

7. No dar sentido al no explicar las interdependencias entre sus diferentes roles

Este último punto está a menudo subestimado. Se forman los BMs en silos: por un lado el desarrollo comercial, por otro el reclutamiento, y un día, la gestión de los consultores.

Pero el verdadero trabajo es la articulación de estas tres dimensiones.

Cuando un BM comprende que reclutar a un buen consultor también es crear futuras oportunidades comerciales, o que acompañar bien a un consultor en interproyecto puede reavivar una relación con el cliente, entonces empieza a pilotar. De lo contrario, se limita a ejecutar. El sentido es lo que permite tomar buenas decisiones incluso cuando aún no se tiene toda la experiencia.

Estos 7 errores no son, por supuesto, los únicos, pero ya cubren las principales razones del fracaso de los business managers en ESN.