

¿Es necesario seguir formando a los business managers?

Frédéric Le Pennec · 14 de mayo de 2025



Formar a los business managers sigue siendo indispensable, siempre que se abandonen los enfoques teóricos y mal transmitidos. Un verdadero recorrido estructurado, progresivo y acompañado transforma la integración en una palanca de rendimiento y fidelización.

Cuando se observa la rotación entre los BM juniors en las ESN o las empresas de consultoría e ingeniería, la tentación de responder que no es grande. Invertir tiempo, energía y presupuesto en la formación de perfiles que corren el riesgo de irse antes incluso de haber demostrado su valía... esto parece una apuesta perdida.

Y a veces, lo es.

Formar, ¿para qué?

Seamos realistas: muchas formaciones no sirven de nada.

- Demasiado teóricas
- Demasiado genéricas
- Mal concebidas
- O peor: **mal transmitidas**

Y en un contexto donde la **IA ya puede automatizar parte de las tareas** (redactar un correo electrónico, generar un pitch, encontrar clientes potenciales...), algunas habilidades parecen casi

superfluas. Uno se dice: "¿Para qué formar en eso, si la herramienta puede hacerlo?"

Pero es una ilusión. La IA ejecuta. No reemplaza ni el discernimiento, ni el vínculo humano, ni la estrategia. Ella **amplifica lo que ya sabemos hacer**, no crea la experiencia.

¿Y las formaciones en línea entonces?

Se encuentran cientos de tutoriales gratuitos, mini-cursos, vídeos, webinars... Algunos están bien hechos. Interesantes. A veces incluso inspiradores. Pero muy rara vez **adaptados a las realidades del terreno**, y menos aún a las del oficio de BM en ESN o en empresa de consultoría.

Resultado: da ganas... pero no hace progresar. O bien, crea confusión. Y no reemplaza en absoluto un verdadero proceso estructurado, alineado con los objetivos y el funcionamiento de la empresa.

¿Y en muchas ESN, qué sucede?

Formaciones impartidas por operativos, competentes en el contenido... pero **no formados para transmitir**. Explican lo que hacen, cómo lo hacen. Sin distancia, sin estructuración, sin pedagogía. Transmiten reflejos, no métodos. Y a veces, los malos con los buenos.

Incorporar no es formar. Formar no es informar

Una buena incorporación no es ni una serie de diapositivas, ni un recorrido rápido por los equipos. Es un **proceso estructurado**, progresivo, donde cada etapa prepara la siguiente.

Así podría ser un verdadero recorrido de integración para potenciar a un BM:

- **Día 1 al 15:** inmersión en el terreno, observación activa, escucha de llamadas, participación en reuniones con clientes, presentación de ofertas, referencias, valores de la empresa.
- **Día 15 al 30:** primeros llamados de prospección, calificación de oportunidades, entrevistas con candidatos, con debriefs sistemáticos.
- **Día 30 al 60:** análisis de los éxitos y fracasos, autonomía progresiva, refuerzo focalizado en los puntos débiles.
- **Día 60 al 90:** consolidación de lo aprendido, validación de reflejos, definición de un plan de acción individual.
- **Después de 3 meses:** rituales de equipo, coaching regular, contenidos a demanda, perfeccionamiento.

Y sobre todo, un gerente que sigue, que corrige, que apoya. Un verdadero acompañamiento.

Formar sin acompañar es como aprender a nadar desde el borde de la piscina

La pregunta no es "¿Hay que formar?" Sino más bien:

- ¿En qué contexto?
- ¿Con qué método?
- ¿Y con qué nivel de acompañamiento?

Una buena formación sola no es suficiente. Pero sin formación, es la improvisación total. Y en un trabajo tan exigente como el de BM, la improvisación cuesta muy caro.

¿Cuántos talentos desperdiciados? ¿Cuántos fracasos evitables?

¿Cuántos perfiles prometedores abandonan el barco por no haber sido bien formados? ¿Cuántos BM "medios" se vuelven excelentes... **solo porque se les dio las claves correctas en el momento adecuado?**

Formar no es marcar una casilla. Es **apoyar, transmitir, profesionalizar**.

Entonces, ¿deberían seguir formándose los BM?

Sí. Pero **dejando de hacerlo a medias**.

Formar no es un evento aislado. Es un recorrido, un marco, una palanca de fidelización y rendimiento.

Y no, no todos se quedarán. Pero si no formas, condenas a los buenos al fracaso. Y dejas que los errores se repitan en bucle.

Formar es invertir en quienes se quedarán. Y ofrecer una verdadera oportunidad a quienes aún dudan de sí mismos.