ESTRUCTURAR EL ONBOARDING

El manual que tus BM juniors nunca recibieron

Frédéric Le Pennec · 24 de noviembre de 2026



Un BM junior no debería aprender solo observando a los seniors. Un manual escrito formaliza las buenas prácticas, acelera el desarrollo de habilidades y transforma la experiencia en un método transmisible.

Un BM junior llega con una descripción de trabajo y acceso al CRM. Lo demás, lo adivina observando a los seniors. Escribir lo que se espera de él cambiaría mucho las cosas, siempre que no se convierta en un guion.

Pregunte a un dirigente de ESN. ¿Qué recibe un BM junior el día de su llegada? La respuesta se resume en pocas palabras. Una computadora, acceso al CRM, una descripción de puesto, a veces una lista de cuentas por retomar. Y un senior junto a quien sentarse.

El senior hace lo mejor que puede. Llama por teléfono, califica una necesidad, presenta un consultor, calma a un cliente descontento. El junior observa. Retiene los gestos, rara vez las razones. ¿Por qué el senior llamó a este gerente el jueves en lugar del lunes? ¿Por qué se negó a enviar ese CV? No lo dice, por falta de tiempo, y a menudo porque ya no lo sabe. Sus reflejos se han vuelto invisibles, incluso para él.

El talento no reemplaza un método

Se contrata a los juniors por su energía y deseo, luego se espera que ese talento haga el trabajo. Creo que es un error de razonamiento. El talento tiene días buenos y malos. Un método escrito siempre está

ahí el lunes por la mañana, cuando el junior ha recibido tres rechazos consecutivos y ya no sabe por dónde empezar.

Estoy convencido de que un junior sin experiencia puede ser eficaz en pocos meses si desde el principio recibe un marco escrito, lo estudia y lo aplica de inmediato. Sin este marco, aplica fórmulas que funcionan una de cada dos veces. Se desanima y se va. O se queda y estanca, lo que cuesta a mi parecer más que una salida, porque nadie lo percibe.

Lo que contiene un playbook de BM

Nada espectacular. Las situaciones que todo BM encuentra en sus primeras semanas y la forma en que su empresa ha decidido responder a ellas.

- la apertura de una llamada de prospección y lo que se busca obtener en el primer minuto
- la conducción de un descubrimiento, las preguntas que importan y qué se hace con las respuestas
- la presentación de un consultor a un cliente
- las objeciones que sus BM escuchan cada semana, con sus respuestas
- las reglas para enviar un CV (cuándo, a quién, con qué consentimiento del candidato)

Cada hoja cabe en una página. Dice lo que se hace y sobre todo por qué se hace. El porqué permite al junior adaptarse cuando la situación sale del marco, lo que ocurre casi siempre.

Un playbook se discute, un guion se recita

La objeción surge cada vez. "Nuestros BMs no son teleoperadores." Estoy de acuerdo. Nadie pide al junior que recite nada.

El primer día, lee el playbook. La primera semana, lo aplica. Luego, cada debrief con su senior parte de una página específica. ¿Cómo lo hiciste en esta llamada? ¿Qué funcionó? ¿Qué cambiamos?

El documento vive. Cuando un senior encuentra una mejor respuesta a una objeción, se incluye. El conocimiento del equipo deja de irse con los que se van.

¿Quién lo escribe?

Los seniors, con un poco de ayuda. A los que mejor lo hacen a menudo les cuesta más explicar. Se necesita a alguien para hacer las preguntas, descubrir las razones detrás de los reflejos y poner todo eso en forma.

El ejercicio también beneficia al senior mismo. Formular lo que hace instintivamente es el primer paso para aprender a entrenar. Solo se transmite bien lo que se ha puesto en palabras.

Es este tipo de recorrido el que construyo con mis clientes en CoAct, a partir de lo que ya hacen sus mejores BM. Si quieren saber cómo va su propio dispositivo de integración, el Diagnóstico de madurez es un buen punto de partida.

¿Y en su empresa, qué han escrito para sus juniors?