

Business manager en ESN: ¿emprendedor o empleado?

Frédéric Le Pennec · 21 de mayo de 2025



El puesto de business manager en ESN a menudo se vende como una aventura empresarial, aunque sigue siendo un rol asalariado con fuertes restricciones. Esta paradoja lo convierte en un puesto muy formativo, pero también en un terreno de desgaste y de partida para los mejores perfiles.

Una promesa empresarial... que atrae

En los anuncios y las entrevistas, te venden el puesto de Business Manager como una **aventura empresarial**. Vas a "montar tu propio centro de beneficios", "crear tu BU", "dirigir tu actividad como un mini-CEO".

En resumen, hablan a tu ambición. Y funciona: esta promesa atrae perfiles dinámicos, motivados, que quieren demostrar que pueden tener éxito donde muchos fallan.

Pero una vez conseguido el puesto, la realidad es más matizada: **eres empleado**. Y este estatus tiene consecuencias muy concretas.

Un empresario en libertad limitada

En la práctica, no eliges ni las herramientas, ni la política de precios, ni las prioridades estratégicas. Debes seguir procesos impuestos, realizar informes constantes, respetar objetivos a menudo desconectados de la realidad del terreno.

Y sobre todo, algunas ESN utilizan el discurso empresarial para justificar **condiciones de trabajo insostenibles**:

- Horarios prolongados,
- Presencia esperada por la noche y los fines de semana,
- Ningún reconocimiento por el tiempo invertido fuera del marco legal.

El razonamiento es simple (y tóxico):

“¿Quieres ser empresario? Entonces no cuentes las horas.”

Pero sin libertad de decisión, sin participación en las ganancias, y sin verdadera autonomía... es solo una manera de **quemar juniors en cadena**, haciéndoles creer que están construyendo algo.

¿Empleado hoy, empresario mañana?

Sin embargo, esta fase como empleado no es inútil. Es incluso indispensable.

Antes de aspirar a ser empresario, es necesario aprender a:

- entender los engranajes del modelo económico,
- dominar los ciclos de venta y de reclutamiento,
- desarrollar una postura de asesoramiento,
- construir un equipo,
- evitar los errores clásicos de principiantes que hundan una actividad.

Es exactamente como en una **red de franquicias**: la promesa es volverse independiente, gestionar su punto de venta o su sector. Pero sin una **incorporación estructurada, progresiva, exigente**, los franquiciados fracasan en masa.

¿Por qué las ESN a menudo omiten esta fase de formación? Porque buscan avanzar rápido. Demasiado rápido.

La paradoja de la ESN

Lo que es paradójico es que **los mejores Business Managers**, aquellos que entienden el modelo, rinden, fidelizan, innovan, son también **aquellos que terminan por irse** para crear su propia estructura.

Reproducen (o mejoran) lo que han aprendido, y a veces se convierten en los competidores directos de su antigua empresa.

Es el dilema que pocas ESN se atreven a enfrentar: **para hacer crecer tu empresa, debes reclutar mentes empresariales... pero si realmente son buenos, te dejarán.**

¿Hay que por tanto reclutar solo perfiles "normales"? No.

Pero es necesario asumir este modelo y crear condiciones de evolución que den ganas de quedarse. O, al menos, que permitan a cada uno aprender, progresar y luego partir en buenas condiciones.

El Business Manager no es un simple empleado ejecutante, ni un empresario completamente libre. Es un **perfil híbrido, en formación acelerada**, que aprende sobre el terreno a equilibrar prospección, reclutamiento, gestión humana y dirección de actividad.

Es un rol exigente, a menudo mal encuadrado, a veces sobreexplotado, pero increíblemente formativo para quien mantiene la distancia. Y quizás eso es lo que lo hace tanto la riqueza... como el límite: porque aquellos que sobresalen a menudo terminan queriendo volar con sus propias alas.