

Business Manager en ESN: un rol descompuesto... con el riesgo de perder su sentido

Frédéric Le Pennec · 23 de julio de 2025



La división del rol de Business Manager en ESN promete más especialización, pero a menudo debilita la coherencia entre comercio, reclutamiento y gestión. Este artículo analiza los riesgos de esta descomposición y las condiciones para un modelo más equilibrado.

El rol de business manager, tal como fue concebido originalmente en las empresas de consultoría y las ESN, era un rol híbrido, completo y exigente. Articulaba tres funciones principales: la prospección y el desarrollo comercial, el reclutamiento de consultores y, finalmente, su gestión una vez en misión.

Este modelo "3 en 1" no nació por casualidad o por elección estética: se basa en una lógica empresarial sólida, una coherencia en la secuencia de responsabilidades y una visión integrada del desarrollo de un centro de beneficios. Sin embargo, este modelo hoy en día se cuestiona cada vez más. Muchas estructuras han optado por separar estas funciones, a veces parcialmente, a veces de manera radical. Una transformación que no carece de consecuencias.

Un rol originalmente coherente y completo

En el modelo inicial, el business manager gestionaba al mismo tiempo:

1. **El desarrollo comercial:** detectar oportunidades, reunirse con responsables de decisiones, comprender las necesidades del cliente.

2. **El reclutamiento:** buscar, seleccionar, evaluar a los consultores de acuerdo a esas necesidades.

3. **La gestión de los consultores:** seguimiento de la misión, gestión de carrera, fidelización.

Estas tres dimensiones están profundamente interconectadas.

- El área comercial necesita del reclutamiento para concretar sus negocios.
- El reclutamiento toma sentido cuando está conectado a una verdadera demanda del cliente.
- La gestión alimenta el negocio a través de la fidelización, la detección de oportunidades en el terreno y la valorización de competencias.

Un business manager que domina las tres dimensiones se convierte en un piloto de centro de beneficios capaz de crear valor en cada eslabón de la cadena. Comprende lo que vende, sabe lo que busca y acompaña los proyectos que inicia. Esta transversalidad es lo que enriquece y complejiza la profesión.

La primera brecha: la llegada de los encargados de selección

El primer paso de división es a menudo la introducción de un(a) encargado(a) de selección. Inicialmente, este rol se pensó como un apoyo. Se libera tiempo al BM para que pueda concentrarse en la dinámica comercial, la gestión de sus cuentas, la dirección de sus misiones.

Pero poco a poco, lo que debía ser un apoyo se convirtió en una transferencia. Algunos BM gradualmente dejaron de involucrarse en el reclutamiento. Primero la búsqueda. Luego la calificación. Luego la entrevista. Finalmente se limitan a "comunicar una necesidad": una descripción del puesto vagamente definida, transmitida sin contexto o reto, que el reclutador debe interpretar y sobre la cual basará sus búsquedas.

El problema es que cuando uno ya no tiene que ejecutar una tarea, también pierde la preocupación por prepararla bien.

La consecuencia: las necesidades se vuelven cada vez menos calificadas. Ya no se verifica que el cliente realmente esté activo sobre el tema. Ya no se ahonda en los desafíos del proyecto. Ya no se comprenden las expectativas del negocio. Y como ya no es "su problema", el BM no se siente afectado por el hecho de que los perfiles propuestos no pasen. Incluso culpa al reclutador que no "proporciona buenos perfiles", una expresión tan conveniente como reveladora.

Una progresiva desresponsabilización

Al disociar lo comercial y el reclutamiento, se debilita la cadena de valor.

El BM ya no es responsable del reclutamiento. El reclutador no tiene control sobre la relación con el cliente. Cada uno trabaja sobre una mitad de la cadena que no domina completamente. Los desajustes se acumulan:

- Los perfiles son propuestos sin recibir respuesta positiva por parte de los clientes.
- Los candidatos son mal informados sobre los retos, porque nadie realmente los conoce.
- Los feedbacks de los clientes son imprecisos, transmitidos en cascada y a menudo mal interpretados.

Peor aún: uno se acostumbra. Se organiza alrededor de esta ineficiencia. Se implementan KPIs de volumen para compensar la falta de precisión. Se industrializa la búsqueda. Se automatiza el seguimiento. Pero se olvida que lo que hace exitoso a un emparejamiento cliente/consultor es la comprensión fina de la necesidad, la precisión del perfil y la calidad del acompañamiento. No la cadencia.

La división completa: cuando el rol de BM se convierte en un rol fantasma

En algunos modelos, la separación es aún más marcada. Se distinguen tres funciones:

- **Los business developers** se ocupan de la prospección, pero no gestionan ni los candidatos ni los consultores.
- **Los reclutadores** se encargan de los candidatos, pero no tienen contacto directo con el cliente.
- **Los managers de consultores**, a menudo consultores ellos mismos, supervisan los perfiles una vez en misión, pero sin haber contribuido ni a su selección, ni a su inicio, y a menudo sin contacto directo con el cliente.

Cada función se vuelve experta en su perímetro... pero ya nadie mantiene una visión de conjunto.

Y sobre todo, se instala un efecto insidioso: **ya nadie sigue las competencias**. El saber hacer de los consultores, el núcleo de trabajo de toda empresa de consultoría, es cada vez menos visible. El business developer vende un perfil. El reclutador busca una palabra clave. El manager de consultores recoge un feedback autodeclarado del consultor. Pero ¿dónde está el verdadero mapa de competencias? ¿Dónde está la reflexión sobre las trayectorias? ¿Sobre la progresión? ¿Sobre la inversión que se debe hacer para desarrollar un talento? Perdido en las rendijas del sistema.

Las consecuencias invisibles (pero muy reales)

Esta división de roles puede parecer atractiva en la superficie: especialización, eficiencia, industrialización. Pero sus efectos negativos son numerosos:

- **Pérdida de sentido para los equipos**: un business developer que nunca ve a sus consultores en misión ya no percibe el impacto de su trabajo. Un reclutador que no comprende el proyecto no puede valorar el puesto. Un manager de consultores que no ha contribuido al reclutamiento no se implica tanto.
- **Efecto de silo**: cada profesión optimiza su perímetro, pero nadie trabaja por la eficacia global. Se puede "ganar" en búsqueda pero perder en tasa de transformación. "Trabajar bien" en el papel pero sin resultado real.
- **Degradación de la calidad percibida**: tanto del lado del cliente como del consultor, los interlocutores son cada vez menos capaces de responder a preguntas de fondo. Los clientes lo sienten. Los consultores también.
- **Riesgo de dilución de la profesión**: el rol de business manager se vuelve borroso. Ya no es portador de visión, ya no es garante del centro de beneficios. Solo una pieza más entre otras.

Y sin embargo, hay también ventajas en la especialización

Seamos justos: existen contextos donde la disociación de roles puede justificarse.

- En estructuras muy volumétricas, donde el flujo de oportunidades es tal que un BM no podría, materialmente, gestionarlo todo solo.
- Cuando los ciclos de venta son largos y complejos, y requieren una fuerte especialización en la relación con el cliente.
- Cuando el reclutamiento exige una experiencia técnica o profesional difícil de movilizar en paralelo a una función comercial.

En estos casos, a condición de cuidar la **colaboración entre profesiones**, se puede aprovechar la especialización sin perder la coherencia global. Pero eso supone procesos claros, un lenguaje compartido, una verdadera cultura de transversalidad. Y sobre todo, una gestión por valor, no solo por volumen.

Repensar el rol: ¿hacia un modelo equilibrado?

En lugar de elegir entre un modelo integrado y un modelo dividido, tal vez la verdadera cuestión esté en otra parte: ¿cómo preservar el espíritu del rol original del business manager mientras se adapta a la realidad actual?

Aquí algunas ideas:

- **Reafirmar la responsabilidad del BM en la calificación de necesidades**, aunque no gestione directamente el reclutamiento. Le corresponde a él profundizar en el contexto, las expectativas, los retos. Y transmitir esta visión.
- **Crear binomios sólidos entre BM y reclutador**, con una distribución clara pero una comprensión mutua de las restricciones del otro. Un reclutador no puede trabajar sobre lo incierto. Un BM no puede limitarse a delegar sin explicar.
- **Asociar a los BM al seguimiento de los consultores**, incluso si hay presente un manager de consultores. El vínculo cliente-consultor-BM es clave para captar señales débiles, anticipar el fin de misiones y detectar nuevos recursos de crecimiento.
- **Dar un lugar central a las competencias** en la estrategia comercial. No solo como un criterio de selección, sino como una palanca de diferenciación. Es valorizando las habilidades como se construye una oferta sostenible.

Conclusión: un rol que no debe ser despojado de su esencia

El rol de business manager es exigente, pero obtiene su fortaleza de su transversalidad. Es un rol de creación de valor, no de simple transmisión. Dividirlo puede responder a lógicas de racionalización, pero si esta racionalización lleva a la pérdida de coherencia, compromiso y responsabilidad, se vuelve contraproducente.

Entonces, ¿deberíamos dividir o agrupar los roles? La respuesta depende de los contextos. Pero en todos los casos, hay que preservar lo que hace rica esta profesión: la capacidad de conectar las necesidades, los talentos y los proyectos. De crear vínculos. De dar sentido. Y de construir una dinámica virtuosa, humana y eficiente.