

¿Es necesario hacer evolucionar a todos los Business Managers experimentados hacia la gestión?

Frédéric Le Pennec · 25 de febrero de 2026



Promover a un excelente Business Manager hacia la gestión no siempre es un avance natural. Sin un papel claro ni habilidades probadas, la empresa corre el riesgo de perder a un buen operativo y debilitar a sus juniors.

Convertir a un excelente Business Manager en un gestor de jóvenes BM parece ser una promoción natural. A veces es una muy buena decisión. También es una de las maneras más clásicas de perder a un excelente operativo y crear a un supervisor en aprietos.

En muchas ESN y empresas de consultoría, la trayectoria parece escrita de antemano. El Business Manager comienza como junior, se convierte en confirmado cuando domina su actividad, y luego en Senior cuando asume la responsabilidad de uno o varios jóvenes BM.

El recorrido es sencillo de explicar. Ofrece una perspectiva visible a los equipos y permite a la empresa crear relevos de administración sin tener que buscarlos sistemáticamente fuera. En el papel, todo encaja perfectamente: más experiencia, por lo tanto, más responsabilidades.

Pero esta lógica se vuelve arriesgada cuando se transforma en un automatismo.

Un Business Manager confirmado no se convierte en Senior porque haya esperado lo suficiente, porque haya superado sus objetivos o porque sea absolutamente necesario motivarlo nuevamente. Se

convierte cuando es capaz —y está dispuesto— a cambiar de registro.

Pasar a Senior no se trata de hacer más del mismo trabajo. Se trata de asumir una parte diferente del trabajo.

Por qué esta promoción parece, sin embargo, tan lógica

Evolucionar a un buen confirmado hacia la supervisión responde a varias expectativas legítimas. Para el Business Manager, el título materializa su progreso y reconoce el camino recorrido. Para su dirección, ofrece una respuesta clara a una pregunta recurrente: ¿cómo dar perspectivas a los mejores sin revolucionar toda la organización?

La solución también parece económica. El confirmado ya conoce la empresa, sus ofertas, sus clientes, sus hábitos y sus exigencias. Se beneficia de una credibilidad inmediata ante los juniors. Puede mostrar cómo preparar una prospección, calificar una necesidad, conducir una entrevista, negociar un asunto o gestionar una situación delicada con un consultor.

En algunos casos, esta evolución funciona muy bien. Un Business Manager disfruta transmitiendo, acepta ralentizar para explicar, sabe observar una situación sin retomar de inmediato el control y encuentra satisfacción en el progreso de otro. La función de Senior se convierte entonces en una extensión coherente de su influencia.

El problema no es, por tanto, promover a Business Managers confirmados. Es considerar que su rendimiento pasado basta para predecir su capacidad para supervisar.

El rendimiento operativo no predice automáticamente el rendimiento gerencial

Un buen Business Manager confirmado sabe desarrollar una cartera, asegurar relaciones, mantener un centro de beneficios y avanzar varios expedientes simultáneamente. Ha construido reflejos. Reconoce rápidamente las situaciones y a menudo sabe qué hacer antes incluso de haber formalizado su razonamiento.

Sin embargo, supervisar a un joven BM exige casi lo contrario. Hay que hacer visible este razonamiento, descomponer una práctica que se ha vuelto intuitiva, dejar que el otro intente y aceptar que no avance ni tan rápido ni exactamente en la misma dirección.

Thomas, por ejemplo, obtiene regularmente muy buenos resultados en prospección. Escucha a su interlocutor, reacciona de manera natural y encuentra el ángulo correcto sin necesitar un guion. Cuando un junior lo acompaña, Thomas le dice con gusto: "Sé natural, escucha y adáptate". El consejo es sincero. También es inutilizable para alguien que aún no posee sus automatismos.

Para hacer progresar al junior, Thomas debe ser capaz de explicar qué escucha, las señales que detecta, el momento en que decide profundizar en un tema y la razón por la cual descarta otra pista. Su habilidad ya no es suficiente. Debe saber transformarla en aprendizaje.

Saber hacer crea legitimidad. Saber hacer hacer demanda una competencia adicional.

La trampa del Senior que hace por los demás

Cuando un excelente operativo se encarga de un junior, su primer reflejo es a menudo ayudar. Reformula el correo electrónico, retoma la llamada, corrige la propuesta, interviene en la negociación o directamente desbloquea la situación con el cliente.

A corto plazo, el resultado es eficaz. El expediente avanza y el riesgo disminuye. El Senior incluso prueba su valor, ya que resuelve lo que resistía al junior.

Pero si este funcionamiento se repite, el junior aprende principalmente que, en caso de dificultad, alguien más experimentado tomará el control. El Senior se convierte en el punto de paso de todas las decisiones sensibles. Su agenda se llena, su propio ámbito se desacelera y la autonomía que debía construir nunca llega.

Supervisar, por lo tanto, supone arbitrar entre varias posturas. A veces, hay que transmitir un método. A veces, hacer preguntas para dejar que el junior construya su respuesta. A veces, hacer con él. Y en ciertas situaciones, retomar temporalmente el control porque está en juego el cliente o un tema humano lo requiere.

La dificultad no es conocer estas posturas. Consiste en elegir la correcta en el momento adecuado. Un Senior que interviene siempre demasiado pronto crea dependencia. Aquel que nunca interviene en nombre de la autonomía deja que el junior se estanque. Aquel que adapta su nivel de apoyo realmente hace progresar.

Promocionar para recompensar es una falsa buena idea

La promoción a un rol de Senior a veces se utiliza para reconocer los resultados, retener a un Business Manager solicitado por el mercado o dar nuevo impulso a alguien que parece quedarse sin aliento. La lógica parece generosa: ha demostrado su valía, merece pasar al siguiente nivel.

Pero una función no es una medalla. Implica responsabilidades que existen independientemente del reconocimiento que la empresa quiera otorgar.

Promover a un colaborador para motivarlo nuevamente es aún más frágil. La novedad del título puede producir un estallido de energía durante algunas semanas. Luego aparece la rutina del rol: seguir a un junior, retomar las situaciones, dar feedbacks difíciles, arbitrar las prioridades, rendir cuentas de resultados que ya no dependen solo de uno mismo.

Si el deseo de transmitir y hacer progresar no existía al principio, la promoción agrega una carga a una motivación ya debilitada. No resuelve el problema inicial.

El reconocimiento puede tomar otras formas: una remuneración adaptada, un ámbito más interesante, cuentas más complejas, participación en temas transversales o una autonomía ampliada. Transformar sistemáticamente el reconocimiento en responsabilidad jerárquica equivale a hacer pagar la recompensa con un cambio de trabajo.

Una promoción otorgada por las razones equivocadas no se convierte en una buena decisión porque el título sea valioso.

Lo que la empresa pierde cuando se equivoca

La primera pérdida concierne a la persona promovida. Se encuentra evaluada por habilidades que aún no ha construido o que nunca ha deseado ejercer. Puede rápidamente dudar de sí misma cuando antes sobresalía en su papel anterior.

La segunda concierne al terreno. La organización le retira parte de su energía operativa a uno de sus mejores Business Managers. Su cartera recibe menos atención, los clientes lo ven menos y algunos negocios avanzan más despacio. Si sigue produciendo tanto mientras supervisa, la sobrecarga simplemente aparece en otra parte.

La tercera concierne a los juniors confiados al nuevo Senior. Necesitan un marco, feedbacks comprensibles y un acompañamiento regular. A veces reciben en su lugar consejos rápidos, correcciones o intervenciones de emergencia de un Senior que sigue absorbido principalmente por sus propios objetivos.

Finalmente, la empresa envía un mensaje implícito a todos sus confirmados: para seguir progresando, debes algún día supervisar. Aquel que desea permanecer cerca de los clientes y del desarrollo comercial comprende que su elección será interpretada como una falta de ambición.

Al insistir en valorar una sola trayectoria, la organización empuja a algunos colaboradores hacia un rol que no les corresponde y fragiliza a aquellos que podrían haber construido una carrera duradera en el terreno.

Senior, gerente y excelente confirmado no son sinónimos

Parte de la confusión proviene de las palabras. En algunas empresas, "Senior" designa simplemente a un Business Manager muy autónomo, capaz de gestionar un ámbito importante. En otras, el título implica la supervisión de juniors. En otros lugares aún, mezcla rendimiento comercial, rol de referencia, formación, validación de decisiones y responsabilidad jerárquica.

Mientras el rol permanezca confuso, cada uno proyecta su propia definición. El directivo imagina un relevo de administración. El confirmado espera un reconocimiento de su rendimiento. El junior espera un acompañamiento diario. Tres expectativas diferentes se encuentran encerradas en el mismo título.

Antes de elegir a una persona, la organización debe, por tanto, describir la función. ¿Qué decisiones toma el Senior? ¿De qué es responsable en la progresión de los juniors? ¿Qué parte de su tiempo sigue dedicando a su propio ámbito? ¿Sobre qué resultados será evaluado? ¿Qué le corresponde a él, a su gerente y a las funciones de soporte?

Por ejemplo, pedir a un Senior que siga a dos juniors mientras conserva exactamente sus objetivos comerciales anteriores no constituye una promoción claramente definida. Es una adición de responsabilidades. El riesgo es previsible: cuando se presente una elección, su propio número pasará antes que el tiempo dedicado a hacer progresar a los demás.

Si el rol de Senior no indica qué cambia en las responsabilidades, las decisiones y el tiempo disponible, no describe un trabajo. Solo describe un estatus.

No todas las progresiones deben conducir a la gerencia

Un recorrido sólido debe permitir a un Business Manager progresar sin verse obligado a convertirse en supervisor. No significa fijar a los confirmados en el mismo rol. Se trata de reconocer varias formas de

valor.

Un confirmado puede encargarse de cuentas más complejas, negociaciones sensibles o ámbitos más amplios. Puede convertirse en una referencia en una práctica, contribuir a estructurar una oferta, intervenir puntualmente en expedientes difíciles o transmitir ciertas habilidades sin asegurar la gestión continua de un junior.

Esta trayectoria conserva su proximidad con el terreno y valora lo que hace su fortaleza. Puede ser tan exigente, tan reconocida y tan remunerada como una trayectoria de supervisión.

Paralelamente, la trayectoria gerencial debe proponerse a aquellos que manifiestan un verdadero deseo de hacer progresar a otras personas y que muestran las primeras habilidades necesarias: capacidad para explicar, calidad de escucha, paciencia, exigencia, aptitud para dar un feedback útil y habilidad para arbitrar sin retomar sistemáticamente la producción.

Ambos caminos pueden cruzarse. Un excelente confirmado puede probar una responsabilidad de acompañamiento antes de decidir. Un Senior puede conservar un ámbito operativo razonable para seguir siendo creíble y conectado al trabajo. Pero ninguno de los dos recorridos debe presentarse como la versión superior del otro.

Probar el rol antes de distribuir el título

El deseo declarado no basta más que el rendimiento pasado. La manera más confiable de evaluar una evolución es poner al confirmado en situación en un ámbito limitado.

Puede acompañar a un junior en la preparación de una reunión, observar una llamada y luego conducir un debrief, ayudar a estructurar una semana o trabajar con él en una dificultad específica. El gerente observa entonces menos el resultado inmediato que la forma en que el confirmado se maneja.

¿Hace preguntas antes de dar su respuesta? ¿Sabe explicar su razonamiento? ¿Da un feedback preciso sin desvalorizar? ¿Deja espacio al junior? ¿Identifica el momento en que debe intervenir? ¿Acepta que la progresión del otro sea más lenta que su propia ejecución?

Estas situaciones proporcionan pruebas mucho más útiles que una entrevista donde el confirmado explica que le gusta transmitir. También permiten al colaborador descubrir la realidad del rol antes de comprometerse en él.

Si la prueba es concluyente, la empresa puede construir la ascensión en responsabilidad progresivamente, con expectativas explícitas y un acompañamiento del futuro Senior. Porque saber que hay que hacer progresar a los demás no significa saber de inmediato cómo hacerlo.

La pregunta no es: ¿quién merece ser Senior? Es: ¿qué responsabilidades necesita la organización y quién puede asumirlas?

Crear un recorrido sólido comienza por aceptar que no todos puedan entrar en él

Por lo tanto, no todos los Business Managers confirmados deben evolucionar hacia la supervisión. Algunos no lo desean. Otros aún no tienen las habilidades. Otros más aportan más valor a la empresa al continuar muy presentes en el terreno.

Este hallazgo no tiene nada de desvalorizante. Solo se vuelve así si la organización reserva los títulos, el reconocimiento y los aumentos a aquellos que toman un equipo a cargo.

Una política de progresión coherente comienza por definir los roles antes de nombrar a las personas. Distingue la excelencia operativa de la capacidad para supervisar. Permite experimentar las responsabilidades antes de fijar la promoción. Y acompaña a aquellos que realmente eligen este cambio de registro.

La senioridad no es un derecho. Tampoco es una recompensa por servicios prestados. Es una función, con responsabilidades precisas y habilidades esperadas.

No es haciendo que entren todos los buenos confirmados que se construye un recorrido sólido. Es dándole a cada uno una trayectoria en la que su progreso no lo obligue a abandonar lo que mejor sabe hacer.