

¿Debe fijarse los mismos objetivos para todos los business managers juniors (BMJ) en ESN o empresas de consultoría?

Frédéric Le Pennec · 23 de diciembre de 2024



Uniformar los objetivos de los BMJ simplifica la gestión y refuerza la transparencia, pero puede crear disparidades de equidad según los contextos y perfiles. Este artículo explora los compromisos entre estandarización, personalización y eficacia gerencial.

La cuestión plantea desafíos de equidad, rendimiento y eficacia. Si los business managers experimentados a menudo escapan del debate, sigue siendo central para los BMJ, que deben demostrar rápidamente su valor.

Uniformar los objetivos: simple y coherente

Imponer objetivos comunes – número de prospecciones, candidatos contactados o negocios cerrados – garantiza una coherencia estratégica y simplifica la gestión del rendimiento. Cada BMJ sabe lo que se espera de ellos, la comparación entre juniors se hace posible, y la transparencia de los sistemas de remuneración se refuerza. Tal uniformidad también fomenta una sana competencia y proporciona un marco claro para comenzar.

¿Pero la uniformidad es realmente justa?

En realidad, los mercados, carteras y contextos varían de un BMJ a otro. Algunos heredan sectores más complejos o clientes exigentes, mientras que otros se benefician de oportunidades más

accesibles. Además, los perfiles son diferentes: algunos BMJ, sobresaliendo en prospección, son capaces de penetrar en nuevos mercados; otros, expertos en fidelización, transforman una primera misión en una asociación duradera. Fijar los mismos objetivos para todos corre el riesgo de restringir estas fortalezas específicas, provocando desmotivación y bajo rendimiento.

Soluciones híbridas: entre teoría y realidad

Algunas empresas han intentado enfoques mixtos, como un sistema de puntos donde cada acción otorga una puntuación. Si bien la idea parece prometedora, presenta dos grandes limitaciones: ¿cómo definir el valor de cada acción? ¿Y cómo evitar acciones "fáciles" sin impacto real? Otra versión, más pertinente, valora únicamente las acciones que generan una consecuencia concreta: oportunidad detectada, candidato seleccionado para una segunda entrevista... Validadas por un gerente, estas "próximas acciones" filtran esfuerzos útiles. Pero este enfoque se convierte rápidamente en un sistema complejo difícil de gestionar.

¿Qué solución elegir?

Estandarizar los objetivos es atractivo por su simplicidad, pero las limitaciones en términos de equidad y motivación son reales. Los enfoques más personalizados ofrecen mejores rendimientos, pero a costa de una mayor complejidad. Finalmente, el sistema uniforme puede ser el compromiso más pragmático para los BMJ. Pero, ¿es realmente suficiente?