PROFESIÓN DE BUSINESS MANAGER

# La meritocracia no existe en las Sociedades de Consultoría. Bienvenidos a la Era de la Resultocracia

Frédéric Le Pennec · 18 de septiembre de 2024




En las sociedades de consultoría, los Business Managers son juzgados primero por sus resultados, mucho más que por sus esfuerzos. Este artículo explica las reglas, los beneficios y las limitaciones de esta "resultocracia".

---

En el mundo de los negocios, y particularmente dentro de las sociedades de consultoría, el término "meritocracia" a menudo se utiliza como un valor fundamental. La meritocracia, esa idea noble según la cual los individuos progresan gracias a sus habilidades, su trabajo arduo y su mérito personal, parece ser una utopía seductora. Sin embargo, en la implacable realidad de las sociedades de consultoría, la promoción y el aumento de salario no son necesariamente el reflejo de los esfuerzos realizados, sino más bien de los resultados obtenidos. Bienvenidos a la era de la Resultocracia.

## Esfuerzos vs. Resultados: la dura realidad

Las sociedades de consultoría son entornos extremadamente competitivos donde las actuaciones se observan y evalúan constantemente. Los Business Managers no son recompensados por su dedicación, su perseverancia o su capacidad para trabajar largas horas, sino por su capacidad para producir resultados tangibles y medibles. En otras palabras, no importa cuán duro trabajes ni cuánto esfuerzo inviertas, lo que realmente cuenta son los resultados que logras obtener.

### La Resultocracia en acción

#### Los objetivos numéricos

En una sociedad de consultoría, cada Business Manager es evaluado en función de objetivos numéricos: ingresos generados, cantidad de nuevos clientes adquiridos, tasa de retención de clientes, y así sucesivamente. Estos objetivos son a menudo precisos y medibles, dejando poco espacio para la interpretación. Las promociones y los aumentos están directamente relacionados al logro o superación de estos objetivos. Si los logras, eres recompensado; si no los logras, no importa tus esfuerzos, no lo serás.

#### El desempeño del equipo

Para los Business Managers senior que supervisan a juniors, el desempeño del equipo juega un papel crucial en su evaluación. Si el equipo no rinde bien, incluso el manager más dedicado puede ver estancada su carrera. Los juniors deben ser bien guiados, motivados y dirigidos eficazmente para alcanzar los resultados deseados. La capacidad de un Business Manager senior para maximizar el rendimiento colectivo de su equipo se convierte en un criterio clave para el avance profesional.

#### Los resultados financieros

Los resultados financieros son el nervio de la guerra en las sociedades de consultoría. Los Business Managers que logran aumentar las ganancias de la empresa, reducir los costos u optimizar los recursos ven recompensados sus esfuerzos. Sin embargo, esta búsqueda de resultados a corto plazo puede llevar a algunos managers a tomar atajos en la ejecución de los negocios. Si bien estos atajos pueden ser rentables a muy corto plazo, pueden resultar catastróficos a medio y largo plazo cuando se convierten en sistemáticos, comprometiendo la sostenibilidad y la reputación de la empresa.

## La Resultocracia: Ventajas e Inconvenientes

La resultocracia presenta varias ventajas distintivas:

- **Claridad de expectativas**: Los objetivos son claros y precisos, lo que permite a los Business Managers saber exactamente lo que se espera de ellos.
- **Evaluación objetiva**: Los resultados son medibles y cuantificables, reduciendo los riesgos de favoritismo o parcialidad.
- **Orientación hacia el rendimiento**: La resultocracia incentiva a maximizar la eficiencia y la productividad, lo que puede conducir a un mejor rendimiento global de la empresa.

Sin embargo, la resultocracia también presenta inconvenientes significativos:

- **Estrés y presión**: La presión constante para lograr resultados puede llevar al estrés y al agotamiento profesional, con todas las consecuencias para los resultados de la empresa.
- **Degradación de habilidades**: al centrarse únicamente en los resultados inmediatos, los Business Managers pueden descuidar ciertos fundamentos de la realización de negocios del sector de consultoría, por ejemplo, utilizando técnicas propias de la venta one-shot para obtener resultados rápidamente.
- **Injusticia percibida**: Los esfuerzos no recompensados pueden conducir a una percepción de injusticia entre los Business Managers, afectando su moral y compromiso. Esta percepción puede verse exacerbada por distribuciones de clientes o entornos favorables o desfavorables que no se

tienen en cuenta en la comparación de resultados y en la asignación de gratificaciones afines.

## Conclusión

La meritocracia, aunque idealizada, no refleja la realidad de las sociedades de consultoría. En estos entornos, la resultocracia a menudo es la regla de oro: no son los esfuerzos, sino los resultados los que cuentan. Para navegar con éxito en este marco, los Business Managers deben no solo ser competentes y dedicados, sino también estratégicamente orientados hacia la consecución de objetivos precisos y medibles. Al comprender esta dinámica, tanto las empresas como sus empleados pueden alinear mejor sus expectativas y sus estrategias, asegurando así una trayectoria profesional más clara y potencialmente más fructuosa. Para evitar fracasos y frustraciones, será esencial abordar estos puntos desde el proceso de reclutamiento, para que cada parte tenga claro lo que espera de la otra.