

El peor criterio para hacer evolucionar a un business manager

Frédéric Le Pennec · 16 de abril de 2025



Evaluar a un business manager por la cantidad de consultores que gestiona es un atajo engañoso y tóxico. El impacto real se mide mejor por la fidelización, la satisfacción, la anticipación y la capacidad de desarrollar sosteniblemente su perímetro.

Hay ideas preconcebidas que son difíciles de erradicar en las ESN. Atajos intelectuales, presentados como sentido común, que se convierten en estándares de gestión. Y entre ellos, uno ocupa un lugar privilegiado: evaluar el rendimiento y el potencial de un business manager en función del *número de consultores que gestiona*. En otras palabras, cuanto más consultores gestionas, mejor serías. Más preparado para evolucionar. Y por lo tanto, merecerías una promoción, un mejor salario, responsabilidades gerenciales. Esta lógica no solo es simplista, sino también profundamente tóxica. Es hora de desmontarla.

Una visión cuantitativa que niega la complejidad del oficio

Empecemos por lo obvio: **gestionar 15 consultores no significa nada por sí mismo**. Quince juniors en asignaciones largas y estables con un solo cliente no requieren el mismo esfuerzo que ocho perfiles senior en servicios cortos en contextos exigentes. La dificultad no reside en el volumen, sino en la naturaleza de las misiones, el nivel de autonomía de los consultores, la diversidad de los clientes, los desafíos relacionales, los riesgos de rotación. Al reducir todo esto a un simple número, se elimina toda la riqueza (y a veces la dureza) del trabajo real.

¿Un ejemplo? Un business manager puede muy bien "gestionar" un gran número de consultores en el papel, sin tener **ninguna implicación en su seguimiento**, ningún conocimiento de sus aspiraciones, y sobre todo **ninguna influencia real en su fidelización**. Se convierte entonces en un repartidor de nóminas y registros, nada más. Y sin embargo, su cifra está ahí. Podrá aspirar a una evolución. Mientras tanto, otro gerente, más involucrado, más atento, pero con un perímetro reducido, permanecerá en el olvido. Hay que buscar el error.

Un indicador sesgado por efectos estructurales

Otro problema: **el número de consultores también depende de la estructura, no solo del talento individual**. Un gerente que recibe una cartera de clientes históricos, una cuenta clave que contrata en masa, o un equipo bien dotado, empieza con ventaja. Por el contrario, aquél a quien se le confía un nuevo perímetro, un sector complejo, o una cartera a reconstruir, tardará más tiempo en aumentar su base. Y sin embargo, es a menudo en estos contextos donde se expresa más plenamente la profesión: desarrollar una nueva cuenta, convencer a un cliente reticente, acompañar las primeras misiones... Pero todo esto pasa desapercibido para el famoso indicador.

Es un poco como juzgar a un comercial por el tamaño de su cartera de clientes, sin mirar nunca **quién la construyó, cómo, y a qué precio**.

Una incentivación a una mala práctica

Peor aún, esta obsesión por el número impulsa comportamientos contraproducentes. Al hacer de la cantidad un objetivo, **se termina por contratar sin criterio**, vender misiones mal definidas, o dotar a toda costa para "aumentar el volumen". Resultado: los consultores se cansan, los clientes desconfían, los proyectos fracasan. Pero en el papel, el gerente cumple con el objetivo. Se aplaude, se felicita, se promueve. Hasta la próxima crisis.

Este sistema también fomenta la **retención artificial**. Un business manager puede frenar las movilidades internas o externas de los consultores, no por buenas razones, sino para **no perder sus efectivos**. Se convierte entonces en el carcelero de sus propios equipos. De nuevo, uno está lejos del espíritu de la gestión cercana o de la relación de confianza.

¿Qué criterios alternativos, entonces?

En vez de contar cabezas, sería mejor **medir el impacto real** del gerente en su perímetro. Por ejemplo, evaluando:

- **El índice de satisfacción de los consultores** (anónimo, regular y tomado en serio). Un gerente que sabe crear una relación duradera, que sigue, forma, escucha y acompaña, deja una huella.
- **La fidelización en las misiones**. ¿Cuántos consultores prolongan, son recontratados, o progresan en su puesto? No es solo el cliente quien decide: un buen gerente crea las condiciones para esta continuidad.
- **La capacidad para desarrollar nuevos clientes**. Es una señal fuerte de madurez: salir de la zona de confort, abrir nuevas cuentas, construir relaciones de confianza donde todo está por construir.
- **La calidad del reporte y de la anticipación**. Un gerente que sabe detectar los riesgos de interrupción de contrato, que alerta a tiempo, que propone soluciones concretas, demuestra un

dominio mucho más útil que aquel que sufre las salidas y los finales de misión sin prever nada.

- Y por supuesto, **la capacidad de transmitir**. Formar a un junior, acompañar a un par, compartir sus buenas prácticas: ese es un marcador evidente de legitimidad y liderazgo.

La palabra final

Promover a un business manager en base al número de consultores que gestiona es como promover a un jugador de fútbol porque corre mucho. Es un indicador, claro. Pero no dice nada sobre la precisión de los pases, la visión de juego, ni la capacidad de hacer progresar al equipo. Es hora de salir de esta lógica perezosa. La evolución no debe recompensar la cantidad, sino el impacto. No la cantidad, sino el valor.

Así que la próxima vez que escuches: *"Gestiona a 15 consultores, merece pasar a senior"*, plantea esta simple pregunta: *¿Sí, pero qué significa realmente?*