

Se pide a los Business Managers que trabajen su postura... cuando el problema está en otro lugar

Frédéric Le Pennec · 4 de febrero de 2026



Detrás de un supuesto problema de postura a menudo se esconde un marco de trabajo incoherente para los Business Managers. Aclarar responsabilidades, decisiones y poder de decisión suele ser más urgente que entrenar al individuo.

Cuando un Business Manager se agota o pierde efectividad, la respuesta a menudo es individual: organizarse mejor, tomar perspectiva, cambiar de mentalidad. Sin embargo, lo que se denomina un problema de postura es a veces el síntoma de un marco de trabajo que se ha vuelto imposible de sostener.

EL PUNTO DE PARTIDA

La postura individual importa. Pero no puede reparar de manera sostenible responsabilidades sin poder de decisión, prioridades incompatibles y decisiones nunca asumidas.

La postura: una respuesta simple a un problema complejo

En muchas ESN y empresas de consultoría, el diagnóstico se hace rápidamente. ¿Un Business Manager parece abrumado? Debe priorizar mejor. ¿Duda frente a un cliente? Debe ganar en asertividad. ¿Lleva mal las tensiones con sus consultores? Debe tomar más perspectiva. ¿Ya no alcanza sus objetivos? Debe recuperar energía y adoptar la mentalidad correcta.

Estos temas existen. La capacidad para organizar su actividad, comunicar claramente o resistir la presión forma parte del trabajo. Pero se convierten en una explicación conveniente cuando evitan examinar cómo se ha diseñado el rol.

Trabajar sobre el individuo permite mantener el sistema tal como está. Se propone un acompañamiento, una formación o algunas herramientas de gestión del tiempo. La organización, por su parte, no tiene que revisar sus prioridades, sus circuitos de decisión ni la verdadera distribución de responsabilidades.

El riesgo entonces es tratar el síntoma mientras se refuerza la causa: cuanto más produce el marco tensiones, más se le pide al Business Manager que aprenda a absorberlas.

Responsable de todo, decisor de poco

El Business Manager ocupa una posición singular. Debe desarrollar la cifra, preservar el margen, satisfacer a los clientes, seguir a sus consultores, anticipar los fines de misión, contribuir al reclutamiento y mantener un nivel de actividad suficiente. En teoría, dirige un perímetro. En la práctica, una parte de las herramientas necesarias a menudo se encuentra en otros lugares.

Puede ser responsable de la satisfacción de un consultor sin tener control sobre su remuneración, su posicionamiento o la próxima misión propuesta. Puede tener que asegurar una relación con el cliente sin poder decidir solo un descuento, una salida de misión o un desacuerdo contractual. Puede ser evaluado por el crecimiento de su cartera mientras depende de capacidades de reclutamiento que no controla.

Esta disociación entre responsabilidad y poder de acción crea una tensión estructural. El Business Manager lleva el resultado, pero debe negociar continuamente el acceso a los medios que le permitirían obtenerlo.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

No se puede pedir a alguien que asuma un resultado de manera sostenible sin clarificar las decisiones que puede tomar, las que debe compartir y las que pertenecen a otro nivel.

Cuando las órdenes se vuelven incompatibles

Las dificultades no solo provienen del volumen de trabajo. A menudo provienen de solicitudes que, tomadas por separado, parecen razonables, pero que se vuelven imposibles de mantener juntas.

Acelerar la prospección sin asumir más riesgos. Defender el margen sin debilitar la relación con el cliente. Asegurar a los consultores mientras se reduce el intercontrato. Dar autonomía mientras se valida cada decisión sensible. Alcanzar los objetivos sin cuestionar las hipótesis en las que se basan.

Frente a estas contradicciones, el Business Manager arbitra a pesar de sí mismo. Privilegia la urgencia más visible y luego asume las consecuencias en las otras dimensiones de su rol. Si acelera el negocio, el seguimiento de los consultores se degrada. Si dedica tiempo a asegurar un equipo, la prospección desacelera. Si alerta sobre un riesgo, a veces se le reprocha la falta de compromiso. Si avanza a pesar del riesgo, se le reprocha luego no haberlo anticipado.

No es un defecto de postura. Es la ausencia de un orden de prioridad explícito.

El Business Manager se convierte en el amortiguador de la organización

Cuando las interfaces entre comercio, reclutamiento, recursos humanos, entrega y dirección están mal definidas, alguien debe compensar. El Business Manager a menudo se convierte en este amortiguador.

Reformula al consultor una decisión que no ha tomado. Tranquiliza al cliente sobre un problema que no puede resolver solo. Retoma el reclutamiento para cumplir una promesa comercial. Explica a su dirección por qué un objetivo se vuelve difícilmente alcanzable mientras las restricciones han cambiado en el camino.

Los más experimentados aprenden a hacer que todo funcione. Conocen a las personas a solicitar, los rodeos aceptables y los compromisos posibles. Su eficacia entonces enmascara los defectos del sistema. Mientras compensen, la organización puede creer que su funcionamiento es robusto.

Pero este modelo se basa en un gasto invisible: atención, energía emocional y tiempo dedicado a unir decisiones tomadas por separado.

EL COSTO OCULTO

Una organización que se sostiene gracias a la capacidad de algunas personas para absorber sus incoherencias no se mantiene realmente. Simplemente transfiere el costo a ellas.

A fuerza de compensar, el sistema deja de aprender

Pedir sistemáticamente más solidez a los Business Managers produce un efecto paradójico. Las personas más confiables son puestas a cargo de más situaciones ambiguas, precisamente porque saben cómo manejarlas. Su competencia se convierte en una razón para no corregir lo que les sobrecarga.

Por el contrario, los perfiles más recientes son juzgados por su dificultad para navegar en un funcionamiento que nadie les ha realmente explicado. Se interpreta su necesidad de arbitraje como una falta de autonomía, cuando a veces simplemente revela la ausencia de reglas comunes.

El sistema entonces deja de aprender de sus propias fricciones. Cada problema se individualiza: un BM debe comunicar mejor, otro debe ser más comercial, un tercero debe manejar mejor la presión. Las situaciones se repiten, pero las causas colectivas permanecen intactas.

No caer en el exceso contrario

Reconocer la responsabilidad de la organización no significa exonerar al Business Manager. Este debe aprender a priorizar, establecer límites, explicitar un desacuerdo, escalar en el momento adecuado y no convertir cada restricción en una fatalidad.

Pero estas competencias necesitan un marco para producir sus efectos. Saber decir no no ayuda si cada rechazo es sancionado implícitamente. Saber alertar no sirve de nada si no se toma ninguna decisión. Organizarse mejor no resuelve dos objetivos incompatibles. La resiliencia permite atravesar un período difícil; no debe convertirse en el modo de funcionamiento permanente.

El razonamiento correcto consiste en distinguir lo que realmente pertenece a la competencia individual de lo que pertenece al diseño del rol. Sin esta distinción, el acompañamiento se convierte en una forma

elegante de pedir a las personas que se adapten a lo inadaptable.

Diagnosticar el marco antes de entrenar a la persona

Antes de proponer al Business Manager trabajar su postura, el gerente puede comenzar examinando la situación de trabajo. ¿Qué se espera realmente de él cuando dos prioridades entran en conflicto? ¿Dispone de las herramientas correspondientes a los resultados de los que es responsable? ¿Se conocen las reglas de arbitraje? ¿En qué momento debe decidir solo, consultar o escalar? ¿Qué solicitudes deberían ser detenidas en lugar de simplemente añadidas?

Este diagnóstico cambia la naturaleza de la discusión. Ya no se trata de saber por qué la persona no se mantiene mejor, sino de comprender qué está intentando mantener. Hace aparecer dependencias, zonas de ambigüedad y decisiones que la gerencia a veces ha dejado en el terreno sin nombrarlas.

El coaching entonces recupera su lugar justo. Ayuda al Business Manager a ejercer mejor un rol coherente; ya no se trata de hacerle soportar en silencio un rol contradictorio.

Solidificar a los Business Managers comienza por solidificar el marco

Una organización más saludable no suprime ni la presión comercial ni los arbitrajes difíciles. Hace explícita la manera de tratarlos.

Alinea tanto como sea posible la responsabilidad con el poder de decisión. Indica qué prioridad prevalece cuando es imposible preservarlo todo. Define reglas de escalada simples. Acepta que un arbitraje tenga un costo en lugar de pedir al Business Manager que actúe como si todos los objetivos pudieran lograrse simultáneamente.

El gerente aquí juega un papel esencial. Su trabajo no es solo pedir resultados y desarrollar competencias. También debe proteger la coherencia del rol, hacer visibles las elecciones y encargarse de los arbitrajes que exceden el perímetro del Business Manager.

CUESTIÓN DE GESTIÓN

La verdadera pregunta no es: "¿Cómo hacer más sólidos a los Business Managers?" Es: "¿Qué se les pide compensar ante la falta de un marco claro?"

La postura no puede reemplazar a la organización

Un Business Manager puede progresar en su manera de trabajar, decidir y comunicar. Incluso es indispensable. Pero ese progreso no dará ningún resultado duradero si la organización sigue confiándole responsabilidades sin herramientas, objetivos sin arbitraje y contradicciones sin espacio para tratarlas.

A fuerza de ver todo como un problema de postura, se termina por debilitar a las personas mientras se protege el sistema. Al contrario, aclarar el marco no hace a los Business Managers menos responsables. Por fin les permite ser responsables sobre lo que realmente pueden gestionar.

Antes de pedir un cambio de mentalidad, por lo tanto, es necesario observar el trabajo tal como está realmente organizado. Porque lo que se toma por una falta de solidez individual a veces es una señal

mucho más útil: la de un rol que ya no puede continuar reposando en la compensación.