PROFESIÓN DE BUSINESS MANAGER

Cuando el cliente pide un unicornio

Frédéric Le Pennec · 18 de octubre de 2026



Una necesidad imposible a menudo oculta una necesidad mal calificada. Este artículo muestra cómo un Business Manager aclara las prioridades del cliente antes de iniciar la búsqueda.

Un requerimiento imposible casi siempre oculta una necesidad mal cualificada. Antes de buscar la oveja, el Business Manager tiene todo el interés en ayudar a su cliente a contar las patas que realmente necesita.

Un martes por la mañana, un Business Manager recibe una solicitud de un cliente al que aún conoce poco. Desarrollador Java, Angular, Kubernetes, una experiencia SAP "apreciada", inglés fluido, cinco años de experiencia mínimo, inicio en quince días. Y un TJM que corresponde más bien a un perfil de dos o tres años.

Agradece, cuelga y se pone a ello. Bases de datos de CV, red, independientes... Tres días después, presenta un candidato que marca tres de cinco casillas. El cliente responde que busca "exactamente lo que está en la ficha". La semana siguiente, el BM se entera de que el puesto ha sido cubierto en otra parte, con un perfil que tampoco marcaba todas las casillas.

He visto este escenario decenas de veces en los BMs que acompaño. Al BM no le faltó energía, todo lo contrario. Simplemente buscó antes de haber entendido.

De dónde provienen las necesidades de 5 patas

Rara vez de un análisis fino del puesto. Más bien de una acumulación.

El jefe de proyecto quiere Java, el arquitecto insiste en Kubernetes, el responsable de negocio le gustaría alguien que "conozca SAP". Compras añaden el inglés, por si acaso. Nadie ha decidido, entonces la ficha suma todo.

Otro clásico: la ficha describe al anterior titular. Era excelente, estuvo tres años en el proyecto y aprendió SAP en el camino. La necesidad refleja lo que se había convertido al partir, sin relación con el perfil que tenía al llegar.

El TJM, a menudo, ha sido decidido por compras, sin mucha relación con el nivel solicitado por los operativos. La incoherencia solo salta a la vista desde fuera.

Y luego está el filtro defensivo. Un cliente que recibe treinta expedientes por requerimiento termina endureciendo sus criterios para hacer una selección. Digámoslo claramente: las ESN son en gran parte responsables, a fuerza de empujar expedientes sin dirigirlos adecuadamente.

Queda el caso en que todas las patas están justificadas. Eso sucede. La necesidad se convierte entonces en una información comercial por sí misma: un perfil raro tiene su precio y rara vez se encuentra en quince días.

El reflejo que cuesta caro: buscar antes de entender

¿Por qué el BM se lanza sin pensarlo? Tiene miedo de perder la oportunidad si no responde rápido. Teme parecer un aficionado al hacer preguntas, sobre todo si es junior y no se siente muy cómodo con la técnica. Y a veces, simplemente, se le juzga por el número de CV enviados.

Lo que cuesta no se nota de inmediato. El encargado de reclutamiento pasa dos días en un perfil imposible de encontrar mientras esperan necesidades más accesibles. Se contacta a candidatos para un puesto que nunca les corresponderá - no muy buena imagen para la ESN. Y el cliente recibe un dossier "casi bueno" que confirma lo que ya sospechaba: no se le ha escuchado realmente.

Lo más irónico es que ni siquiera se ahorra tiempo. Quince minutos de cualificación evitan a menudo varios días de búsqueda en vano. Responder rápido, sí. Pero responder adecuadamente primero.

Derribar algunas patas

El verdadero trabajo comienza antes de la búsqueda. Se trata de transformar una lista de criterios en una necesidad jerarquizada, y unas pocas preguntas suelen bastar para derribar dos o tres patas. Aquí están aquellas que hago trabajar a los BMs que acompaño:

1. "Si le propongo alguien muy sólido en Java y Kubernetes, pero que nunca ha tocado SAP, ¿lo recibiría?" Mucho más elocuente que preguntar, en abstracto, cuáles son las prioridades.
2. "En tres meses, ¿qué debería haber logrado la persona?" La respuesta a menudo dice más que la ficha.
3. "¿Quién ocupaba este puesto antes? ¿Qué funcionó bien, qué faltó?"
4. "¿Quién, en el equipo, ya conoce SAP?" Si alguien lo domina, el recién llegado no tiene que asumir solo esta competencia.
5. "¿Qué sucede si el inicio ocurre en cinco semanas?" Y de inmediato: "¿El presupuesto, lo fija usted o las compras?"

6. Cuando la necesidad llega a través de compras o una plataforma, obtener un intercambio con el manager operativo. A menudo cambia todo.

Hacer estas preguntas rara vez molesta. La mayoría de los gerentes aprecian que se les ayude a clarificar sus expectativas, especialmente cuando la ficha fue escrita entre dos reuniones. Una frase como "Prefiero hacerle cinco preguntas ahora que enviarle cinco CV que no encajan" suele ser bien recibida.

Regresar con una propuesta, no con un CV

Una vez que la necesidad está jerarquizada, el BM finalmente puede proponer una solución.

Retomemos la necesidad del principio. Un cuarto de hora con el manager operativo es suficiente para ver claro: Java y Kubernetes son indispensables desde el primer día. SAP solo concierne a un módulo de interfaz, y una persona del equipo lo conoce bien. En cuanto al inglés, se utiliza principalmente para leer documentación.

El BM regresa entonces con un consultor sólido en las dos competencias clave, dos semanas trabajando en dúo con la referente SAP del equipo, y un inicio en tres semanas en lugar de dos. Un solo expediente, con una explicación clara de cómo se corresponde con la necesidad real.

Existen otras formas dependiendo del caso. Jugar con el TJM o con la fecha, mostrando lo que permite cada elección. Descomponer la necesidad entre un perfil principal y un experto en soporte puntual. O decir francamente que, en esas condiciones, la necesidad no es realista.

Este último caso asusta a muchos BM. A mi juicio, sin razón. Una negativa argumentada construye mucha más credibilidad que un expediente aproximado, y el cliente lo recuerda al momento de decidir a quién llama de nuevo.

Un tema de gestión, también

Un BM que se lanza a las bases de datos de CV a menudo hace exactamente lo que su entorno espera de él.

Si el gerente sigue primero el número de expedientes enviados, fabrica cazadores de ovejas. Aquel que lleva un día para cualificar una necesidad parece menos activo que quien envía cuatro CV en la mañana... hasta el momento de contar las misiones ganadas.

Otros indicadores dan una imagen más justa, como la proporción de expedientes que llevan a una entrevista o el número de perfiles propuestos por misión ganada. En el punto semanal, "¿Qué has entendido de esta necesidad?" abre una discusión mucho más útil que "¿Cuántos CV has enviado?".

Además, los juniors deben atreverse a hacer estas preguntas. Requiere una legitimidad que no viene por sí sola. Se trabaja en juego de roles, escuchando a un colega más experimentado realizar una cualificación, y luego debatiendo juntos.

Una regla simple que recomiendo a menudo: ninguna búsqueda comienza hasta que la necesidad ha sido jerarquizada. Los encargados de reclutamiento pueden respirar, y los candidatos dejan de ser solicitados para puestos ficticios.

¿Y si la oveja fuera un síntoma?

Una ficha a 5 patas dice mucho sobre la relación entre el cliente y la ESN o la sociedad de consultoría e ingeniería. Cuando el cliente espera CV, escribe una lista de criterios. Cuando espera un socio, acepta hablar de su problema.

Cada necesidad imposible es una pequeña oportunidad de hacer evolucionar esta relación. La próxima vez que llegue una ficha de este tipo, antes de abrir cualquier base de datos de CV, llama por teléfono a tu cliente. Y pregúntale qué patas conservaría si tuviera que cortar dos.