

Relación business manager – consultor: ¿lealtad o alianza?

Frédéric Le Pennec · 30 de abril de 2025



La relación entre business manager y consultor ya no puede basarse en una simple lógica jerárquica. Para ser sostenible, debe convertirse en una alianza basada en la transparencia, la co-construcción y la responsabilidad compartida.

En las ESN y empresas de consultoría, la relación entre el business manager y el consultor es a menudo difusa y ambivalente. Vista desde fuera, puede parecer una simple cadena jerárquica: el business manager encuentra las misiones, el consultor las realiza. Pero este modelo, heredado de un funcionamiento antiguo, muestra hoy en día sus límites.

El modelo tradicional: un vínculo desequilibrado

En muchas estructuras, especialmente en las ESN o consultorías jóvenes o muy orientadas al "número", la relación se basa en una lógica descendente: el business manager es percibido como el superior jerárquico, y el consultor como un ejecutor. Se espera que esté disponible, sea adaptable y silencioso. Mientras esté en misión, todo va bien. Tan pronto como está en intercontrato, la relación se tensa: el consultor se convierte en un "problema a resolver".

Este modelo puede funcionar a corto plazo. Pero genera una profunda frustración: pérdida de motivación, sentimiento de no ser considerado, desgaste psicológico... y salida anticipada de los mejores perfiles.

Cambiar de paradigma: hacia una relación de asociación

Existe un modelo alternativo: el de una **verdadera asociación** entre el business manager y el consultor. Una asociación es una relación de igual a igual en la que cada uno tiene un papel complementario, y donde la comunicación, la confianza y la co-construcción prevalecen sobre las relaciones de poder.

Esta asociación se basa en:

- **Una visión compartida** de los desafíos empresariales, los objetivos a alcanzar y las restricciones de cada uno.
- **Una transparencia** sobre los márgenes, las oportunidades, y las elecciones de misiones.
- **Una co-construcción** de trayectorias profesionales, con un acompañamiento regular.
- **Un reconocimiento** del papel del consultor en el éxito comercial.

Pero atención: para que esta lógica de asociación funcione, **el consultor también debe evolucionar en su postura.**

Ser actor, no simple ejecutor

Pasar de una relación de subordinación a una relación de asociación también impone al consultor no estar más en una postura de espera. **No puede simplemente esperar que el business manager le encuentre una misión "interesante".** Debe involucrarse, expresarse, contribuir. En resumen, debe **convertirse en actor de su carrera.**

Concretamente, esto significa:

- **Expresar claramente sus deseos, sus objetivos, sus áreas de interés.**
- **Compartir los comentarios de campo, las señales de los clientes, las oportunidades que percibe.**
- **Contribuir a su propia visibilidad:** perfil actualizado, discurso dominado, participación en eventos internos, etc.
- **Implicarse en la vida de la empresa:** mentoría, iniciativas internas, comentarios sobre prácticas.
- **Entender los desafíos empresariales,** sin necesariamente convertirse en comercial, pero con una conciencia del modelo económico.

No se trata de una carga de trabajo adicional. Es un **cambio de postura.** Mientras forme parte de la empresa, el consultor tiene todo el interés en hacer que funcione bien. Porque cuanto más saludable sea la estructura, más interesantes serán las misiones, más estimulantes serán las perspectivas.

Una relación que se construye a lo largo del tiempo, no solo al final de una misión

Otro error frecuente: creer que esta relación se vuelve útil **solo al momento de finalizar la misión.** Sin embargo, esperar ese momento crítico para descubrir lo que sabe (o no sabe) hacer un consultor, lo que le gusta o lo que ya no quiere hacer, es ya demasiado tarde. Una asociación sólida supone **puntos regulares y estructurados a lo largo del proyecto,** no solo al final del mismo.

Estos puntos permiten:

- Anticipar los deseos de evolución o las señales débiles de desmotivación,
- Imaginar vías de rebote suave, sin poner en peligro la misión en curso,
- Identificar nuevas oportunidades internas o con el cliente,
- Y a veces incluso... preparar un cambio de misión **antes de terminar la anterior**, en una lógica de ganancia mutua para todos —**incluido el cliente**.

Porque no, este tipo de enfoque no es incompatible con el interés del cliente. Todo lo contrario. Un consultor satisfecho, que se siente escuchado y respaldado, estará más comprometido, será más fiable y más efectivo. Y un cliente bien acompañado en una transición bien llevada, permanecerá fiel.

La relación business manager-consultor no debe ser ni una jerarquía disfrazada, ni una ausencia de vínculo. Es una alianza a construir a lo largo del tiempo, con transparencia, diálogo y co-responsabilidad. Porque un consultor actor es también un consultor más comprometido, más visible y mejor acompañado.