

Remuneración de los Business Managers: ¿palanca de rendimiento o fábrica de frustración?

Frédéric Le Pennec · 3 de julio de 2025



La remuneración de los Business Managers puede estimular el rendimiento... o alimentar la injusticia y la desmotivación. Todo el desafío es alinear el variable con los comportamientos realmente esperados.

Basta hacer la pregunta a algunos Business Managers en ESN para darse cuenta: la remuneración raramente es neutra. Es un motor... o un freno. Una palanca de motivación... o un desencadenante de partida.

Y sin embargo, al igual que con los objetivos, muchas ESN parecen pensar que el simple hecho de tener *un* sistema es suficiente. Cuando todo depende de *cuál*.

Dos filosofías que cohabitan

En general, coexisten dos grandes enfoques en las ESN para estructurar los paquetes de los BM:

- **El modelo "desarrollador"**: un salario base modesto, un variable importante, indexado sobre el margen. Se apuesta por el rendimiento individual, el deseo de superarse, la lógica de comisión.
- **El modelo "gestor"**: un salario base más alto, un variable más discreto, a veces limitado. Se valora la estabilidad, la fidelización del cliente, la asunción de responsabilidades más amplias.

Ningún modelo es malo en sí mismo. Pero mal asumido o mal explicado, crea más tensiones que impulso.

Detrás de la palabra "variable", realidades muy diferentes

Cuando se habla de variable, todos piensan inmediatamente en el **margen generado**. A menudo es el indicador principal, pero no es el único.

Aquí hay algunas lógicas que se encuentran, solas o combinadas:

- **Comisión sobre margen bruto**: clásico. Ganas un porcentaje de lo que generas, punto.
- **Escalas progresivas**: cuanto más margen haces, más aumenta tu porcentaje. Esto impulsa a un esfuerzo adicional.
- **Bono al firmar**: recibes una prima tan pronto como un consultor comienza una misión, cualquiera sea su duración (a menudo con un mínimo de todos modos).
- **Prima de renovación**: a veces, renovar una misión es tan lucrativo como firmar una nueva.
- **Indicadores cualitativos**: satisfacción del cliente, fidelización del consultor, éxito colectivo, etc.
- **Retroactividad o bonos de fin de año**: una manera de no jugarlo todo mes a mes, y de suavizar los esfuerzos en el tiempo.

Pero cuidado: **un mismo sistema puede ser percibido como profundamente injusto**, según la cartera de clientes asignada. Algunos BMs se encuentran con cuentas históricas poco dinámicas o muy cerradas, otros con clientes prometedores donde casi basta agacharse para recoger las oportunidades. El potencial de un perímetro, en volumen como en valor, influye directamente en la remuneración... sin reflejar siempre los esfuerzos realizados.

Obtienes el comportamiento que remuneras... y aquellos que olvidas

Es un gran clásico del management, en particular de los comerciales:

Obtienes el comportamiento que remuneras.

Pero a menudo se olvida la otra mitad de la frase:

No obtienes los que no recompensas.

Ejemplo: ¿quieres que tu BM siga a sus consultores? ¿Quieres un CRM actualizado? ¿Plazos de pago negociados? ¿Pedidos claros, bien estructurados, entregados a tiempo? No te sorprendas si estas tareas se pasan por alto... si nunca entran en el cálculo del variable.

Otra deriva frecuente: **la renta**. Cuando el variable se indexa únicamente sobre el margen, algunos BMs acaban instalándose en una lógica de gestión de cartera. Cobran... pero no desarrollan. Explotan... pero no crean. Y a veces, perciben un variable significativo en cuentas que ni siquiera han abierto ellos mismos. Resultado: se convierten en rentistas de un histórico, no en actores del futuro.

El verdadero problema no es el modelo, es la alineación

El problema no reside tanto en la elección del sistema como en su **incoherencia** con lo que realmente se espera del BM.

Si quieres un BM que desarrolle un equipo, que se tome el tiempo para formar a los juniors, que cree una relación duradera con sus clientes, pero lo remuneras como un cazador de oportunidades a corto plazo... hay un lobo.

Si le dices a tu BM que es "responsable de su perímetro", pero su variable depende únicamente del margen del trimestre, sin tener en cuenta la satisfacción de los consultores o la continuidad de las misiones... corres el riesgo de no tener ni satisfacción ni continuidad.

¿Y si cambiáramos la lógica?

Un buen sistema de remuneración no es una zanahoria colgada del techo. Es un marco comprensible, que da ganas de hacer las cosas correctas, no solo las cosas rentables a corto plazo.

No es el monto del variable lo que importa. Es la **curva de progresión**: ¿se recompensa de manera visible y justa el esfuerzo adicional?

No es la tasa de comisión lo que hace que un BM se quede. Es el **sentimiento de que su implicación es reconocida**, financieramente, pero también humanamente.

¿Quieres retener a tus mejores BMs? Comienza por hacerles una pregunta sencilla:

"¿Crees que tu sistema de remuneración es justo y motivador?"

Si dudan en responder, ya tienes un problema.