GESTIÓN DE LOS BUSINESS MANAGERS

Verdaderas buenas prácticas y falsas buenas ideas: cómo evitar dispararse en el pie

Frédéric Le Pennec · 22 de noviembre de 2024



No todas las prácticas son iguales: algunas mejoran el rendimiento de manera duradera, otras lo degradan en silencio. Este artículo ayuda a distinguir entre las verdaderas buenas prácticas y los reflejos contraproducentes entre los business managers.

Importancia de identificar buenas prácticas

En las ESN y empresas de consultoría, identificar y aplicar buenas prácticas es esencial para mejorar el desempeño de los business managers. De hecho, ¡la primera de las buenas prácticas es tenerlas!

Estos métodos probados permiten navegar mejor en un entorno comercial y gerencial complejo. A diferencia de una regla, que es fija y rígida, una buena práctica es un marco adaptable que deja espacio para la flexibilidad. Una regla impone un comportamiento sin tener en cuenta las especificidades del contexto, mientras que una buena práctica se basa en la experiencia y se ajusta según las necesidades y situaciones.

Las reglas a menudo son diseñadas para ofrecer una respuesta uniforme a situaciones variadas, pero esto no siempre se ajusta a la realidad del trabajo de un business manager. Cada cliente, cada consultor y cada proyecto puede necesitar un enfoque diferente. Una buena práctica, en cambio, deja margen para adaptar los métodos en función de las especificidades del contexto, mientras se apoya en bases sólidas y probadas.

¿Cuáles son las características de una buena práctica?

Una buena práctica se distingue por varios elementos clave que garantizan su eficacia a largo plazo. Aquí algunas de sus características esenciales:

Basada en la experiencia: una buena práctica es el fruto de experiencias en situaciones concretas. Ha demostrado su eficacia y por lo tanto es reutilizable en contextos similares.

Modelizable, reproducible y extensible: para que una práctica se considere "buena", debe poder ser modelada y repetida con éxito por otros business managers o equipos en contextos similares. Esto significa que no es simplemente eficaz para una persona o equipo, sino que puede desplegarse más ampliamente.

Medible: es importante que la buena práctica pueda ser evaluada con criterios medibles y por lo tanto objetivos. Esto permite seguir su impacto y ajustar las acciones si es necesario.

Evolutiva: una buena práctica nunca está congelada. Debe ser capaz de evolucionar con el tiempo, a medida que cambian las herramientas, los mercados y las expectativas de los clientes o los consultores.

Ejemplo 1: una buena práctica comercial

Un cliente solicitó a un business manager para un proyecto que requería el apoyo de un consultor. Después de varias búsquedas, no se pudo encontrar un perfil adecuado en los plazos previstos. Una buena práctica en este caso es informar al cliente regularmente, incluso en ausencia de una solución inmediata. El silencio podría interpretarse como una falta de seguimiento o de interés, mientras que la transparencia refuerza la confianza. Así, incluso en ausencia de un resultado inmediato, la relación con el cliente se preserva y el business manager sabe cuándo debe detener sus búsquedas.

Ejemplo 2: una buena práctica de reclutamiento

Antes de posicionar a un candidato en una misión, un business manager debe asegurarse de que este candidato no ha sido propuesto por otra empresa para la misma misión. Informar al candidato de las acciones realizadas y verificar la situación permite evitar duplicados y proteger la reputación de la empresa y del candidato. Este enfoque preventivo es una buena práctica que refuerza la credibilidad y el rigor del proceso de reclutamiento.

Las falsas buenas prácticas

Algunas prácticas, aunque consideradas "buenas", pueden en realidad esconder efectos perjudiciales a largo plazo. Estas falsas buenas prácticas dan la ilusión de resultados positivos a corto plazo, pero sus impactos negativos, a menudo invisibles, pueden ser devastadores. Tomemos dos ejemplos.

Ejemplo 1: El push de expedientes de competencias

La práctica del "push de CV" consiste en enviar masivamente expedientes de competencias de consultores a clientes potenciales, incluso cuando estos no han expresado una necesidad inmediata.

A primera vista, este método puede parecer eficaz, ya que a veces puede generar respuestas positivas por parte de clientes interesados en un perfil inesperado. Sin embargo, sus efectos negativos a menudo siguen siendo invisibles a corto plazo. Muchos clientes, molestos por este enfoque no

solicitado e impersonal, pueden terminar por *blacklister* al remitente o ya no prestar atención a sus solicitudes.

Este tipo de comportamiento daña la reputación de la empresa a largo plazo, aunque esto no sea inmediatamente visible en las cifras de rendimiento.

Ejemplo 2: Los KPIs, entre buena y mala práctica

El uso de KPIs es una buena práctica en sí misma. Tener KPIs claros y alcanzarlos ayuda a estructurar y seguir los esfuerzos comerciales. Sin embargo, centrarse únicamente en los KPIs, sin tener en cuenta el contexto y la calidad de las acciones, es una mala práctica. Cuando la gerencia y los directivos están desconectados del terreno, esto puede llevar a desviaciones: algunos business managers, para alcanzar sus objetivos numéricos, pueden adoptar comportamientos que falsean la realidad. Por ejemplo:

- Organizan entrevistas con candidatos poco calificados únicamente para cumplir con la cuota semanal.
- Registran seguimiento a clientes estándar como nuevas reuniones de prospección en el CRM, tergiversando así la naturaleza de sus acciones.
- Envían expedientes de competencias no pertinentes para mantener el ritmo, lo que puede degradar la relación con los clientes.

Estas desviaciones muestran cómo una buena práctica —el uso de KPIs— puede convertirse en una falsa buena práctica cuando está desconectada del terreno. Los KPIs deberían servir para guiar la actividad y no convertirse en un fin en sí mismo, con el riesgo de comprometer la calidad de las interacciones y la reputación a largo plazo.

Las buenas prácticas son herramientas esenciales para estructurar y optimizar el trabajo de los business managers. Están basadas en la experiencia, modelizables, medibles y evolutivas. Sin embargo, es crucial permanecer vigilante ante las falsas buenas prácticas, que pueden parecer eficaces a corto plazo pero generar efectos perjudiciales invisibles a largo plazo. La clave es mantener siempre un equilibrio entre los resultados inmediatos y la calidad del trabajo, teniendo en cuenta la realidad del terreno.