2026

FEBRERO

Resumen Ejecutivo

LOS 100 PRIMEROS DÍAS DE UN BRM

PENTEO

www.penteo.com

Los primeros 100 días de un Business Relationship Manager no consolidan definitivamente el rol, pero sí determinan su trayectoria. En ese periodo se construye, o se erosiona, la legitimidad del BRM, se define su posicionamiento frente a negocio e IT y se establecen los patrones de comportamiento que condicionarán su impacto futuro.

Este informe parte de una premisa clara: el éxito del BRM no depende únicamente de la persona, sino del contexto organizativo en el que se despliega. Cultura de relación IT–negocio, nivel real de sponsorship, madurez de la gobernanza y claridad en el mandato son variables que influyen más de lo que habitualmente se reconoce. Evaluar al BRM sin tener en cuenta estas condiciones suele conducir a diagnósticos erróneos.

El rol: una palanca estratégica, no un intermediario

Desde la perspectiva del CIO, el BRM no es un gestor de demanda, ni un auditor funcional, ni un mero traductor entre áreas. Es una figura que debería actuar como **orquestador de prioridades, catalizador de decisiones y facilitador de alineamiento estratégico.**

El riesgo habitual en los primeros meses es que el rol derive hacia posiciones cómodas pero de bajo impacto: convertirse en intermediario operativo, absorber tareas tácticas o centrarse en control y seguimiento. Cuando esto ocurre, el BRM genera actividad, pero no influencia.

La diferencia entre un BRM que transforma la relación IT–negocio y uno que la administra radica en su capacidad para priorizar, para decir no con criterio y para elevar la conversación desde la demanda puntual hacia la necesidad estructural.

Tres fases, tres riesgos principales

El informe estructura los primeros 100 días en tres fases que no responden a un calendario rígido, sino a una evolución natural del rol.

1. En la primera fase (0–30 días), el foco debe estar en **comprender antes de actuar.** La prioridad es construir legitimidad, entender dinámicas de poder y alinear expectativas con IT. El error más frecuente en este periodo es la sobreactividad: proponer soluciones prematuras o intentar demostrar valor sin haber entendido el contexto real.
2. La segunda fase (31–60 días) implica **pasar de la relación a la utilidad.** Aquí el BRM comienza a estructurar información, diferenciar demandas de necesidades y ordenar conversaciones. El equilibrio es delicado: demasiado método puede generar rechazo; demasiada reactividad puede diluir el rol.
3. La tercera fase (61–100 días) se centra en **consolidar credibilidad.** No se trata de demostrar grandes resultados, sino de mostrar foco, capacidad de priorización y gestión de expectativas. El principal riesgo en este punto es la sobreexposición: intentar abarcar demasiado y perder coherencia.

Gobernanza mínima viable: ordenar sin burocratizar

Uno de los mensajes clave del informe es que el BRM no necesita estructuras complejas para generar valor en sus primeros meses. Lo que necesita es una gobernanza mínima viable: claridad en el mandato, espacios de alineamiento con IT, visibilidad selectiva y artefactos sencillos que permitan priorizar.

Cuando se sobredimensiona la estructura (comités, reporting excesivo, marcos formales prematuros) el rol se ralentiza y pierde agilidad. Cuando no existe ningún marco, el BRM corre el riesgo de operar aislado y sin respaldo.

El CIO juega aquí un papel determinante: proteger el foco del BRM, evitar su absorción por lo operativo y garantizar coherencia entre los distintos BRMs si existe más de uno.

El tiempo como principal cuello de botella

Un hallazgo transversal del análisis es que el principal riesgo del rol no es la falta de capacidad, sino la mala distribución del tiempo.

Sin límites claros, el BRM termina dedicando una proporción excesiva a tareas operativas, urgencias o coordinación táctica.

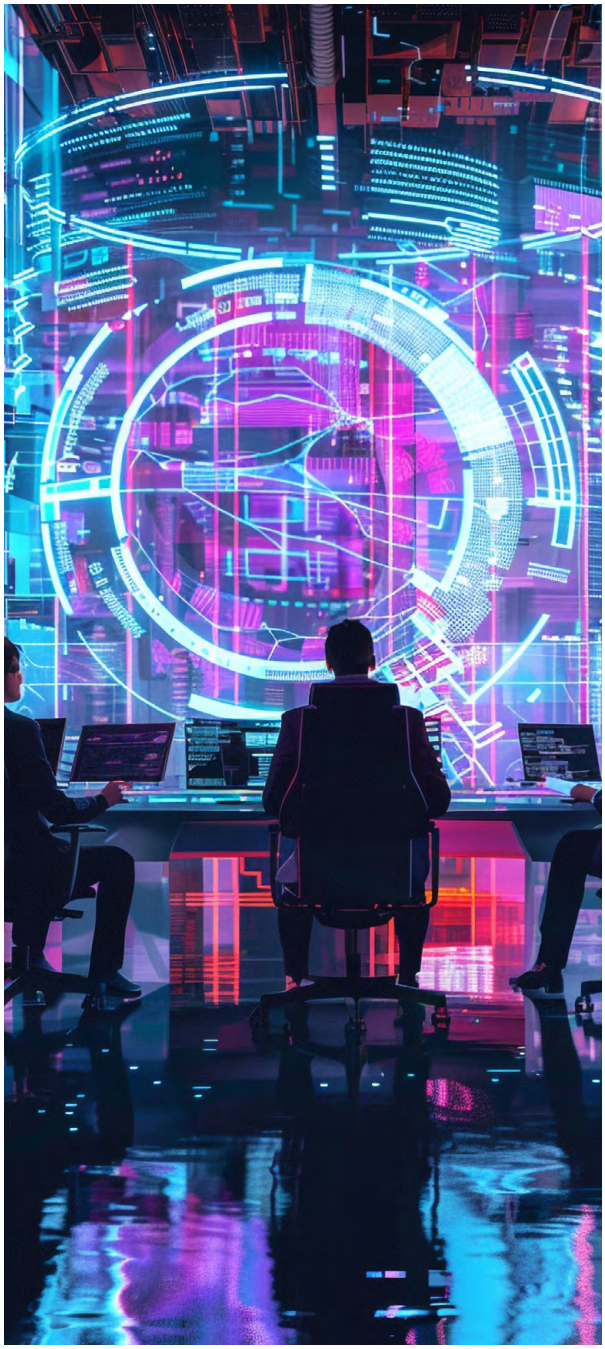
El impacto estratégico solo aparece cuando el BRM dispone de espacio para analizar, priorizar y anticipar. Proteger ese tiempo no es una decisión individual, sino organizativa.

Señales tempranas de que el rol va bien

Antes de medir KPIs formales, existen indicadores cualitativos que permiten al CIO evaluar si el BRM está bien orientado:

- La conversación con negocio evoluciona desde peticiones concretas hacia prioridades estructurales.
- IT percibe al BRM como facilitador de foco y no como generador de carga adicional.
- Aparecen primeros ejercicios de priorización conjunta con mayor claridad.
- El BRM empieza a influir en decisiones, no solo a participar en ellas.

Estas señales son más relevantes en los primeros 100 días que cualquier métrica cuantitativa.



Tres arquetipos tras los 100 días

El informe identifica tres patrones habituales al finalizar el periodo inicial: el BRM auditor, el BRM reactivo y el BRM conector estratégico.

El primero aporta control pero puede generar distancia; el segundo resuelve urgencias pero corre el riesgo de diluirse; el tercero logra equilibrar relación, criterio y priorización. Estos arquetipos no son etiquetas estáticas, sino referencias que ayudan al CIO a decidir dónde intervenir, qué reforzar y qué corregir.

Más que una evaluación, una decisión estratégica

Los 100 días no deberían utilizarse únicamente para juzgar el desempeño individual del BRM, sino para tomar decisiones estructurales:

- ¿Está claro el mandato del rol?
- ¿Existe el sponsorship real necesario?
- ¿Se está protegiendo el foco estratégico?
- ¿La gobernanza acompaña o frena?

En definitiva, el éxito del BRM no se define por la cantidad de iniciativas lanzadas en tres meses, sino por la calidad de las conversaciones que ha logrado transformar y por la coherencia estratégica que empieza a introducir.

El mensaje central del informe es sencillo pero exigente: **el BRM aporta valor cuando ayuda a IT a elegir mejor, no cuando hace más cosas.**

Si los primeros 100 días se gestionan con criterio, el rol puede evolucionar hacia una palanca estructural de alineamiento y priorización. Si se desvían hacia lo operativo, el BRM corre el riesgo de convertirse en una figura administrativa con bajo impacto estratégico.

PENTEO

GRACIAS

Para más información sobre este informe, o cualquier consulta, puedes contactar con el Analista del Informe:

penteo.forum@penteo.com

Informe Propiedad Penteo. Prohibida su reproducción y venta.

PENTEO