

El "push" de expedientes de competencias: una práctica detestable de las ESN que perjudica a toda la profesión

Frédéric Le Pennec · 1 de noviembre de 2024



El push masivo de expedientes de competencias daña la confianza de los clientes, degrada la reputación de las ESN y desacredita el oficio de business manager. Este artículo muestra por qué es indispensable un enfoque orientado y cualitativo.

En el mundo de las ESN y las consultoras, la práctica del push de expedientes de competencias —que consiste en enviar masivamente perfiles de consultores a prospectos o clientes sin una verdadera personalización— se ha vuelto común. Aunque a primera vista pueda parecer un método eficaz para aumentar las posibilidades de colocación, cada vez es más criticada. No solo afecta la relación de confianza entre clientes y ESN, sino que también empaña la imagen de toda la profesión. ¿Por qué persiste esta práctica cuando sus efectos negativos, aunque a menudo invisibles, son muy reales?

El push de expedientes de competencias: un enfoque que desacredita a la profesión

El push de expedientes de competencias es percibido por muchos clientes como un enfoque agresivo e irrespetuoso. En lugar de invertir en una comprensión precisa de las necesidades específicas, algunas ESN optan por enviar perfiles masivamente con la esperanza de que uno de ellos coincida. Este método, centrado en el volumen más que en la pertinencia, da la impresión de que los business managers solo buscan colocar consultores, sin preocuparse realmente por la problemática del cliente.

Este enfoque socava la credibilidad de toda la profesión. De hecho, algunos clientes llegan a calificar a los business managers de "mercaderes de carne", una expresión que refleja la sensación de que están más preocupados por la cantidad de consultores a "colocar" que por la calidad de las misiones y la adecuación de las competencias a las necesidades de las empresas.

Los efectos invisibles pero devastadores: listas negras y reputación degradada

Uno de los principales peligros del push de expedientes de competencias reside en sus efectos negativos, a menudo invisibles y por tanto descuidados por los business managers. Cuando los clientes reciben repetidamente perfiles no pertinentes, acaban desarrollando una cierta fatiga, incluso exasperación. Esto lleva progresivamente a un fenómeno de **listas negras**: el cliente no se formaliza diciéndolo, pero simplemente deja de responder, de leer las propuestas o de considerar a la ESN como un posible socio. El business manager ya no recibe respuestas y simplemente piensa que la oportunidad no se presentó, cuando en realidad ha perdido definitivamente la confianza del cliente.

Este efecto es invisible en los resultados a corto plazo, pero su impacto a largo plazo puede ser devastador. No aparece en los KPI de rendimiento, lo que lleva a muchas ESN a descuidar estas consecuencias en la balanza de pros y contras. Sin embargo, la degradación de la reputación entre varios clientes puede excluir progresivamente a una ESN de ciertos segmentos de mercado o limitar sus oportunidades futuras.

"Con un malentendido, puede funcionar": la mentalidad detrás del push

Por parte de los business managers, esta práctica a menudo se justifica por un sentimiento de impotencia. Cuando no logran concertar una cita con un prospecto o nunca han conocido a la persona a la que envían los expedientes, pueden considerar que el push no cambia su situación. En su mente, no tienen "nada que perder" y "todo por ganar" enviando algunos CV con la esperanza de que "con un malentendido, puede funcionar". Es esta lógica del "todo por ganar, nada que perder" la que motiva esta arriesgada estrategia.

Este razonamiento, aunque irracional, es una manera para algunos business managers de justificar la inacción o la falta de relación directa con el cliente. Enviar perfiles en masa les permite sentir que están haciendo algo para intentar atraer la atención, incluso si este enfoque está condenado al fracaso a largo plazo. Al hacerlo, olvidan o ignoran los efectos negativos sobre la imagen de la empresa y sobre su propia credibilidad ante los clientes.

Cuando el push es forzado por la dirección: un impacto negativo en la motivación de los business managers

También es importante destacar que esta práctica no siempre es resultado de decisiones individuales de los business managers. En algunas ESN, la dirección impone objetivos de push de expedientes, a veces sin tener en cuenta la situación real o el nivel de conocimiento del prospecto. En estos casos, los business managers se ven obligados a ejecutar una estrategia a la que no necesariamente adhieren, pero que deben implementar para alcanzar sus cuotas o evitar sanciones.

Esta imposición por la dirección tiene efectos perjudiciales en la motivación de los business managers, quienes acaban viendo su propio oficio desvalorizado. En lugar de sentirse en una posición de asesor estratégico, capaces de aportar soluciones a medida a los clientes, tienen la impresión de convertirse en simples ejecutores de una política comercial cuantitativa. Esto crea un sentimiento de frustración y desajuste con la visión que tenían de su oficio, lo que puede conducir a una pérdida de sentido y a una desvinculación progresiva.

Una alternativa necesaria: hacia un enfoque más selectivo y cualitativo

Frente a las desviaciones del push de expedientes, es esencial adoptar una estrategia más cualitativa, centrada en la comprensión de las necesidades de los clientes. En lugar de enviar perfiles en masa, los business managers deberían priorizar un enfoque más reflexivo, tomándose el tiempo para reunirse con los prospectos, entender los desafíos específicos de cada misión y proponer perfiles perfectamente adaptados. Este trabajo en profundidad no solo fortalece la relación con el cliente, sino que también optimiza las posibilidades de éxito a largo plazo.

Del mismo modo, es esencial mantener una comunicación constante y transparente con los consultores. Antes de proponer su perfil a un cliente, es imprescindible asegurarse de que la misión corresponde a sus expectativas y competencias. Este enfoque más respetuoso del ser humano permitirá fortalecer la motivación de los consultores y mejorar la imagen de la ESN.

El push de expedientes de competencias, aunque pueda parecer una solución fácil a corto plazo, es una práctica detestable que degrada la imagen de las ESN y las denominadas empresas de consultoría, agota la paciencia de los clientes y desmotiva a los consultores. Aunque algunos business managers justifican este enfoque pensando que no tienen nada que perder, las consecuencias invisibles, como las listas negras o la erosión de la confianza, son muy reales. Cuando es impuesto por la dirección, esta práctica también puede perjudicar la motivación de los propios business managers, reduciéndolos a simples ejecutores de estrategias comerciales sin reflexión. Es hora de pasar a una estrategia más cualitativa, centrada en la personalización y la pertinencia de las propuestas, para devolver al oficio de business manager toda su legitimidad y valor.