

La evolución de los consultores es a menudo el eslabón débil en muchas ESN

Frédéric Le Pennec · 11 de febrero de 2026



El balance anual no puede compensar un año sin seguimiento estructurado. Para evaluar correctamente la progresión de un consultor, el Business Manager debe observar, documentar y ajustar a lo largo del año.

Cuando no se ha llevado a cabo un seguimiento estructurado durante el año, la entrevista anual no se vuelve más importante. Simplemente se vuelve demasiado pesada: se le pide que evalúe, reconozca, corrija lo no dicho y construya una trayectoria en una sola reunión.

EL PUNTO DE PARTIDA

Una buena evaluación anual nunca es un punto de partida. Pone en perspectiva objetivos ya seguidos, comentarios ya compartidos y decisiones ya preparadas.

La evaluación anual concentra lo que debería haberse vivido durante todo el año

En el papel, la entrevista anual parece bien concebida. Permite revisar el rendimiento, identificar los progresos, intercambiar sobre las expectativas del consultor y definir nuevos ejes de desarrollo. El problema no proviene de la herramienta.

Aparece cuando esta reunión se convierte en el único momento real dedicado a la evolución del consultor. Durante doce meses, los intercambios se centraron en la misión, las urgencias del cliente,

las vacaciones o los temas administrativos. Luego, al final del año, el Business Manager debe de repente producir una lectura global del recorrido.

Intenta entonces reconstruir lo que ha ocurrido a partir de algunos recuerdos, cifras incompletas e impresiones. El consultor realiza el mismo ejercicio por su parte. Cada uno llega con su propia versión del año y la entrevista se convierte menos en una evaluación que en una negociación entre dos memorias.

Este funcionamiento es frecuente porque da la impresión de que el tema está tratado. La entrevista está planificada, existe un soporte y se marcará una casilla. Sin embargo, seguir un procedimiento no garantiza que realmente se haya gestionado una progresión.

Una llamada al cliente no resume doce meses de trabajo

En algunas organizaciones, la preparación de la evaluación comienza unos días o incluso unas horas antes de la reunión. El Business Manager llama rápidamente al cliente y le pregunta cómo va la misión. El retorno obtenido se convierte entonces en la materia principal de la evaluación.

Este feedback puede ser útil, pero sigue siendo un instantáneo. El cliente responde a partir de los eventos más recientes, sus propias expectativas y la relación que mantiene con el consultor. Una dificultad surgida la semana anterior puede tomar un lugar desproporcionado. Por el contrario, los progresos realizados seis meses antes pueden haber desaparecido de su memoria.

Tomemos un consultor que ha mejorado mucho su comunicación durante el año, pero que acaba de faltar a un plazo importante. Una llamada realizada la víspera de la evaluación podría concentrar el intercambio en ese retraso. Sin un historial, el Business Manager no puede poner el retorno en perspectiva, mostrar la evolución ni distinguir un incidente de una tendencia.

EL LÍMITE DEL FEEDBACK TARDÍO

Un retorno del cliente recogido justo antes de la entrevista puede iluminar la discusión. No puede convertirse por sí solo en la prueba del rendimiento o de la progresión durante todo un año.

El consultor no debería descubrir nada esencial

Cuando el seguimiento es regular, la evaluación anual no contiene revelaciones importantes. El consultor ya conoce los puntos en los que se le espera, los progresos reconocidos y las dificultades que aún deben trabajarse. La reunión sirve para tomar perspectiva y decidir el siguiente paso.

Por el contrario, descubrir durante la entrevista que un cliente considera la comunicación insuficiente o que la autonomía no ha progresado crea una ruptura de confianza. El consultor puede legítimamente preguntarse por qué nadie se lo mencionó antes, cuando habría tenido varios meses para actuar.

El Business Manager se encuentra entonces en una posición incómoda. Debe defender un retorno que no ha observado él mismo, explicar por qué llega tan tarde y proponer un eje de progresión sin haber construido etapas intermedias. La conversación se tensa sobre la legitimidad de la evaluación en lugar de centrarse en el desarrollo.

Un feedback útil debe poder trabajarse. Por ejemplo, decir en noviembre que a un consultor le falta impacto en las reuniones con el cliente produce principalmente frustración. Decirlo en marzo, definir

dos comportamientos esperados y luego observar su evolución en junio y en septiembre transforma el mismo retorno en un camino de progresión.

La evolución se mide con el tiempo, no en una impresión

La progresión de un consultor no se resume en una apreciación general como "ha ganado en autonomía" o "debe comunicar más". Debe basarse en hechos observables y en una comparación en el tiempo.

Un consultor se vuelve más autónomo cuando prepara solo un comité, identifica un riesgo antes de que se convierta en bloqueante o propone una solución sin esperar una instrucción detallada. Estas situaciones constituyen pruebas. Pero es necesario identificarlas cuando ocurren y no esperar a la evaluación para intentar recordarlas.

El seguimiento continuo también permite ajustar los objetivos. Una misión puede cambiar, un cliente puede reorganizar su equipo o una habilidad inicialmente prevista puede dejar de ser utilizada. Mantener durante un año un objetivo que se ha vuelto inaccesible, y luego reprochar al consultor por no haberlo alcanzado, equivale a evaluar el plan original en lugar del trabajo real.

UNA PROGRESIÓN OBSERVABLE

Un objetivo útil asocia una competencia esperada, situaciones en las que puede ejercerse, pruebas concretas y una fecha de revisión. Sin estos puntos de referencia, la evaluación sigue siendo en gran medida subjetiva.

El Business Manager no puede seguir lo que nunca observa

El seguimiento de los consultores a menudo es víctima de la urgencia comercial. Las reuniones de prospección, los reclutamientos y los finales de misión tienen un plazo visible. La progresión, en cambio, siempre puede parecer que espera unas semanas más. De posposición en posposición, llega la evaluación anual antes de que los intercambios de fondo hayan tenido lugar.

El tema no es añadir largas reuniones mensuales a agendas ya saturadas. Un intercambio de veinte a treinta minutos, preparado en torno a la misión, la relación con el cliente, la progresión y el próximo paso, puede ser suficiente si es regular y está documentado.

Por ejemplo, al final de un punto trimestral, el Business Manager puede registrar tres elementos: lo que ha progresado, lo que debe trabajarse y la acción a realizar antes de la próxima revisión. Tres meses después, la discusión se retoma desde estos compromisos en lugar de una página en blanco.

Esta ligera huella cambia la calidad de la evaluación. El manager ya no reconstruye el año; relee una trayectoria. El consultor puede constatar lo que ha evolucionado, discutir los hechos y entender cómo se tomaron las decisiones.

El cliente es una fuente, no el único evaluador

El cliente tiene un punto de vista esencial sobre la prestación, pero no observa todo. Ve la contribución del consultor en su contexto de misión. No siempre conoce los esfuerzos de formación, las contribuciones internas, el acompañamiento de otros consultores o las limitaciones organizativas propias de la ESN.

El Business Manager debe por tanto cruzar varias fuentes: los retornos del cliente recogidos a lo largo del tiempo, los intercambios con el consultor, los resultados de la misión y los comportamientos observados. También puede distinguir lo que es una expectativa específica del cliente de lo que constituye una competencia útil para el consultor a largo plazo.

Imaginemos que un cliente aprecia sobre todo la rápida ejecución y solicita poco la toma de iniciativa. El consultor puede satisfacer perfectamente la misión mientras progresa poco en autonomía. Si el Business Manager se limita al feedback positivo del cliente, corre el riesgo de concluir que todo va bien y perder un tema de desarrollo importante.

EL PAPEL DEL MANAGER

Evaluar no consiste en transmitir al consultor la opinión del cliente. Consiste en cruzar los hechos, ponerlos en perspectiva y tomar posición sobre la progresión esperada.

Hacer de la evaluación la conclusión de un ciclo

Una entrevista anual útil comienza varios meses antes de su fecha. Los objetivos se clarifican al inicio del período, luego se observan en situaciones concretas. Los feedback se comparten cuando aún pueden servir. Las prioridades se revisan cuando el contexto cambia.

La evaluación puede entonces cumplir su verdadera función. Vincula los diferentes intercambios, reconoce los progresos establecidos, analiza las discrepancias que aún subsisten y formaliza el siguiente paso. Ya no busca tratar todo en una hora.

Para el consultor, esta continuidad hace que la evaluación sea más justa y el reconocimiento menos aleatorio. Para el Business Manager, aporta hechos, evita discusiones basadas únicamente en la percepción y facilita las decisiones sobre formación, evolución de la misión o toma de nuevas responsabilidades.

Un problema de gestión, más que de evaluación

Cuando una evaluación anual parece vacía, subjetiva o desconectada, la tentación a menudo es modificar la pauta, añadir criterios o formar a los managers para que conduzcan mejor la entrevista. Estas mejoras pueden ayudar, pero no sustituyen un año de intercambios ausentes.

La pregunta a formular no es solo: ¿cómo tener éxito en la próxima evaluación? Es: ¿qué conversaciones, qué observaciones y qué decisiones deben tener lugar antes de esta evaluación para que se base en una historia ya conocida por ambas partes?

LA PREGUNTA DE LA GESTIÓN

Si el manager debe reconstruir doce meses en el momento de la entrevista anual, no evalúa realmente una trayectoria. Intenta recuperar la falta de gestión que la precedió.

La evaluación anual no debe ser un repaso

La entrevista anual sigue siendo una cita útil. Proporciona perspectiva, permite formalizar un reconocimiento e iniciar un nuevo paso. Pero solo puede cumplir este papel si se inscribe en una continuidad.

Un consultor no progresa porque una pauta se completa una vez al año. Progresa porque sabe lo que se espera, recibe devoluciones en el momento adecuado, dispone de oportunidades para intentar de otro modo y puede constatar el camino recorrido.

Sin seguimiento, la evaluación produce una fotografía discutible. Con una gestión regular, se convierte en la película de una evolución ya visible. La diferencia no radica en la calidad del formulario, sino en todo lo que ha ocurrido entre dos entrevistas.