

ESN: ¿deberíamos seguir reclutando cuando aumenta la tasa de intercontrato?

Frédéric Le Pennec · 12 de junio de 2025



Cuando el intercontrato aumenta, congelar las contrataciones parece lógico, pero este reflejo puede empeorar el problema. Es mejor replantear su estrategia de reclutamiento para convertirla en una palanca empresarial dirigida.

Cuando la tasa de intercontrato sube en una ESN, una alarma se enciende en la cabeza de los dirigentes. El instinto de supervivencia incita a congelar las contrataciones, detener las entrevistas, interrumpir las campañas de búsqueda. Es comprensible: ¿quién querría agravar una situación ya delicada añadiendo nuevos salarios a una masa de consultores ya no facturados?

Sin embargo, esta reacción instintiva suele ser contraproducente. Se basa en una visión a corto plazo y en una lectura parcial de las causas del intercontrato. En este artículo, planteémonos una verdadera pregunta de fondo: **¿es buena idea dejar de contratar en cuanto aumenta la tasa de intercontrato?** O por el contrario, **¿hay que atreverse a seguir contratando, siempre que se haga de otra manera?**

Lo que revela una alta tasa de intercontrato

La tasa de intercontrato, en una ESN, es un termómetro. Pero como todo termómetro, indica una temperatura, no la causa de la fiebre. Una tasa alta puede revelar:

- una falta de prospección y seguimiento comercial,

- una desconexión entre los perfiles contratados y las necesidades del mercado,
- una mala anticipación del final de las misiones,
- una falta de correspondencia entre las competencias internas y las expectativas de los clientes,
- o simplemente una desaceleración coyuntural.

Detener las contrataciones se presenta a menudo como una medida de sentido común. Pero también es, a veces, una forma de evitar mirar las verdaderas causas del problema. Porque la cuestión no es "¿contratamos demasiado?" sino más bien "**¿contratamos bien?**"

Contratar menos... pero mejor

No se trata aquí de abogar por una huida hacia adelante. Continuar contratando cuando nadie está en misión sería, obviamente, absurdo. Pero la solución no es cerrar las puertas abruptamente. Es recuperar el control sobre la **calidad de la contratación**, y no su cantidad.

Esto implica:

- Mejor enfoque de los perfiles: dejar de contratar al azar, sin estrategia.
- Un análisis riguroso de las competencias en tensión entre los clientes.
- Escuchar las señales débiles del mercado: demandas recurrentes, profesiones emergentes, tecnologías en alza.
- Una coordinación estrecha entre Business Managers y reclutadores para alinear la búsqueda y las oportunidades reales.

En las ESN, se contrata con demasiada frecuencia de forma oportunista, sin pensar en el posicionamiento a medio plazo. Resultado: uno se encuentra con consultores brillantes, pero inexplorables, ya que están fuera del entorno en relación con las necesidades del portafolio de clientes. No es un exceso de contrataciones. Es una falta de dirección.

Reclutar también puede ser una palanca para salir del intercontrato

He aquí una idea que puede parecer provocadora: **¿y si reclutar fuera justamente uno de los medios más efectivos para reducir el intercontrato?**

Tomemos tres ejemplos concretos:

Cas 1: una ESN históricamente tiene una oferta orientada a infraestructura, pero nota que las necesidades se desplazan hacia la nube y la ciberseguridad. Tiene una treintena de consultores en intercontrato, poco posicionables en estos temas. Contratar a dos expertos senior en la nube, inmediatamente operativos, permitiría crear atracción comercial, reposicionar la marca, y abrir cuentas hasta ahora cerradas.

Cas 2: una ESN sufre de una alta tasa de intercontrato, pero nunca ha estructurado un verdadero enfoque prevendido. No tiene un perfil capaz de construir ofertas, escenificar defensas o liderar respuestas a licitaciones. Contratar a un consultor prevendido puede transformar los esfuerzos comerciales en firmas y volver a poner consultores sobre el terreno.

Cas 3: se presenta una misión a largo plazo, pero la exigencia técnica o sectorial excluye a todos los perfiles actualmente en intercontrato. ¿Se debe rechazar? ¿O contratar el perfil adecuado, generar

ingresos, y **amortizar indirectamente el costo de los intercontratos existentes**? Ya que cada misión iniciada, incluso por un recién llegado, alivia el peso de los gastos fijos. Y a veces, lo que salva un equipo es una contratación focalizada.

La trampa del falso alivio: cuando la baja de la tasa de intercontrato oculta una fuga de talentos

Otra realidad poco discutida: **la tasa de intercontrato puede bajar... porque los consultores en intercontrato se van**. En el papel, es una buena noticia: un salario menos, una presión menos sobre los márgenes. Pero en los hechos, es a menudo un fracaso estratégico.

¿Por qué? Porque los consultores que se van en periodo de intercontrato prolongado no son necesariamente los peores. Al contrario. **A menudo son los más empleables, los más visibles, los más demandados en el mercado, que encuentran rápidamente en otro lugar lo que la ESN ya no les ofrece: un proyecto.**

Resultado: la empresa reduce temporalmente su tasa de intercontrato, pero a costa de la pérdida de sus mejores elementos. Y cuando se presentan nuevas oportunidades, se encuentra desprovista, obligada a contratar de urgencia lo que hubiera podido disponer internamente... si hubiera sabido retenerlos.

El impacto de la congelación de las contrataciones en la marca empleador

En este contexto, una **congelación completa de las contrataciones** envía una señal doblemente negativa: hacia el exterior, la imagen de una empresa en retroceso; hacia el interior, la idea de que la empresa está en modo de repliegue. Los reclutadores pierden credibilidad, los candidatos se desvían, los Business Managers no tienen márgenes de maniobra.

Por el contrario, una contratación apuntada y asumida, incluso en periodos difíciles, muestra que la empresa sigue siendo lúcida, selectiva y orientada hacia la recuperación.

Un cambio de paradigma

En lugar de preguntarse "**¿hay que seguir contratando?**", la verdadera pregunta es: **¿cómo adaptar su estrategia de contratación cuando aumenta la tasa de intercontrato?**

Esto supone un verdadero cambio de paradigma:

- **Pasar del volumen al valor.**
- **Transformar la contratación en una palanca de negocio.**
- **Gestionar las contrataciones como inversiones, no como costes.**

Conclusión

Una alta tasa de intercontrato no debe paralizar a una ESN. Debe, por el contrario, desencadenar una revisión: sobre su estrategia comercial, sobre la coherencia de sus contrataciones, sobre su capacidad de anticipación. Porque dejar de contratar por principio, es correr el riesgo de agravar las causas del

mal: pérdida de competencias, debilitamiento de la marca y bloqueo de la recuperación.

En algunos casos, **contratar el perfil adecuado en el momento adecuado puede generar margen, credibilidad e incluso permitir salvar empleos**. Pero hay que ver más allá de las cifras. Y aceptar que **contratar en tiempos de crisis, a veces es la decisión más lúcida que un dirigente puede tomar**.