GESTIÓN DE LOS GERENTES DE NEGOCIOS

¿El intercontrato en empresas de servicios: fatalidad u oportunidad?

Frédéric Le Pennec · 15 de enero de 2025



A menudo sufrido, el intercontrato revela sobre todo fallas en el reclutamiento, la gestión y la prospección. Este artículo ayuda a los gerentes de negocios a comprender las causas y a transformarlo en un motor de acción.

El intercontrato, ese período en el que un consultor se encuentra sin misión entre dos proyectos, es una realidad frecuente en las empresas de servicios. A menudo percibido como una restricción económica o una fatalidad del oficio, en realidad resulta de prácticas internas y de elecciones muy específicas. Para los gerentes de negocios, comprender las causas profundas del intercontrato y saber cómo responder es esencial para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad de su actividad. Este artículo repasa las razones principales de este fenómeno y propone soluciones concretas para gestionarlo mejor.

1. Un reclutamiento enfocado en las necesidades inmediatas de los clientes

En las empresas de servicios, el reclutamiento a menudo está guiado por la urgencia de responder a las exigencias de un cliente. Este modelo privilegia la adecuación de los candidatos con un proyecto específico, en detrimento de una visión a más largo plazo. Se centra en las habilidades técnicas y humanas específicas de una misión, sin evaluar las aptitudes necesarias y específicas para el oficio de consultor, o la existencia de una demanda continua en las habilidades técnicas.

Las consecuencias de este enfoque:

- Los consultores se integran en la empresa para una misión específica, pero no necesariamente han sido evaluados por su potencial global.
- Los candidatos mismos proyectan poco en el oficio de consultor, enfocándose únicamente en las oportunidades inmediatas ofrecidas por una misión.

Lo que hay que cambiar: Reclutar prioritariamente para uno mismo, y no para un proyecto o cliente. Esto implica un proceso de reclutamiento más sólido con una profesionalización de los actores, los reclutadores siendo demasiado a menudo considerados como "manos pequeñas" cuando son los primeros garantes de reclutamientos de calidad.

Este enfoque permite construir un equipo sólido, capaz de adaptarse a las necesidades variadas de los clientes, pero también a las variaciones de la coyuntura económica.

2. Una confusión de responsabilidades entre empresa de servicios y cliente

Cuando una empresa de servicios contrata a un consultor, se compromete de facto a gestionar su empleabilidad y su desarrollo profesional. Sin embargo, en la práctica, estas responsabilidades son a menudo confusas, algunas empresas esperando que el cliente se encargue del seguimiento, acompañamiento y a veces incluso la formación del consultor.

Por qué esta confusión es problemática:

- El cliente se concentra únicamente en sus necesidades de proyecto, sin obligación de gestión o acompañamiento a largo plazo.
- Las empresas de servicios, al descuidar estos aspectos, ponen en peligro la satisfacción y la evolución de sus consultores.

La solución: Clarificar los roles y responsabilidades. Una empresa de servicios debe asumir plenamente su papel de gestor de carrera para sus consultores. Esto pasa por un acompañamiento estructurado, inversiones en desarrollo de competencias y oportunidades de movilidad interna para cada colaborador. Los clientes, por su parte, deben considerar a la empresa de servicios como un socio en el éxito de los proyectos, dejándole la responsabilidad de la gestión de su consultor.

3. Una gestión insuficiente o ausente durante las misiones

Un problema recurrente en las empresas de servicios es la ausencia de seguimiento y gestión de los consultores durante sus misiones. Una vez el consultor "colocado" en el cliente – un término horrible y revelador de un enfoque transaccional y no humano – a menudo se le deja solo. Esta situación resulta de una organización donde los gerentes de negocios están enfocados en la búsqueda de nuevas oportunidades, bajo la presión de la alta gerencia, los KPI y los objetivos de siempre más crecimiento.

Los síntomas de una gestión deficiente:

- Los gerentes desconocen las habilidades, aspiraciones y evoluciones de sus consultores, y en general a sus consultores como personas.

- Los consultores no desarrollan un sentido de pertenencia a su empresa, lo que puede dañar su compromiso, su motivación, y a una pérdida de vínculo entre ellos y su empresa, reforzada cuando se les pide "reintegrarse" actualizando su archivo de competencias al final de un proyecto para justificar su experiencia.

Las buenas prácticas a adoptar: Establecer una gestión de proximidad. Esto implica:

- Un seguimiento personalizado que vaya más allá del simple "llamado de cortesía", con encuentros regulares con los consultores en su lugar de misión, para intercambiar sobre sus logros, desafíos y aspiraciones.
- La implementación de un acompañamiento que integre permanentemente la posibilidad del intercontrato (cualquier proyecto puede detenerse de un día para otro), para transformar este período en una oportunidad para resurgir.

4. Una prospección comercial desconectada de las realidades

Cuando un proyecto llega a su fin, los gerentes de negocios deben cambiar de postura: pasar de una lógica "necesidad del cliente" a una lógica "recurso disponible". Este cambio a menudo está mal gestionado, por falta de competencias específicas o procesos adecuados.

Las derivas más frecuentes:

- Envíos masivos de CV a prospectos muchas veces nunca encontrados, esperando que alguien abra el correo, lo lea, abra y lea el archivo de competencias, haga el vínculo entre sus necesidades eventuales y este archivo no personalizado para su actividad.
- Una relajación de los esfuerzos de prospección, limitándose a observar las licitaciones en curso, esperando encontrar el grial.

Para remediarlo: Repensar la estrategia y la acción comercial. Una prospección efectiva se basa en:

- Una parte significativa de prospecciones proactivas y dirigidas, directamente ligadas a las competencias y aspiraciones de los consultores en proyecto, como si su misión estuviera llegando a su fin.
- Una constancia en los esfuerzos de prospección, incluso en períodos de crecimiento, para evitar perder en reactividad y sobre todo en competencias.

Retomar el control del intercontrato

El intercontrato no es una fatalidad. Es un indicador clave de la madurez de una empresa de servicios en su gestión del talento, sus prácticas de gestión y su estrategia comercial. Adoptando una visión a largo plazo e invirtiendo en sus equipos, puede transformar esta restricción en una oportunidad.

¿Desea intercambiar sobre sus prácticas y descubrir soluciones concretas para optimizar su gestión del intercontrato?
Contácteme hoy mismo, y juntos, construiremos una estrategia sostenible y eficaz para afrontar este reto.