

Esté obsesionado por el intercontrato

Frédéric Le Pennec · 19 de diciembre de 2024



El intercontrato no es una fatalidad: mal gestionado, destruye su rentabilidad y debilita a sus consultores. Bien anticipado y gestionado, se convierte en una palanca de conquista y fidelización.

Si piensa que el intercontrato es una fatalidad o un mal necesario, está equivocado. El intercontrato, mal gestionado, es una hemorragia financiera y humana. Bien gestionado, es una herramienta de conquista formidable. Pero para eso, debe estar obsesionado con su gestión. Aquí le explicamos por qué y cómo.

El intercontrato: un arma de doble filo

Tener consultores disponibles de inmediato es una condición sine qua non para responder a los clientes que carecen de anticipación, pero también a los prospectos a los que tranquiliza tener un consultor que usted ya conoce.

Pero tenga cuidado: una tasa demasiado alta o una duración excesiva de intercontrato no son en absoluto insignificantes. Haga sus cálculos: ¿cuántos consultores en misión se necesitan para compensar a un solo consultor en intercontrato? Ahora multiplique por la duración promedio. ¿Comprende por qué este tema debería obsesionarlo? Y esto es solo un aspecto del problema.

¿Un término mal elegido: "intercontrato"?

¿Por qué utilizamos un término tan torpe como "intercontrato"? Sus consultores solo conocen un contrato, su contrato de trabajo. ¿Por qué darles motivos para dudar? Muchas empresas prefieren otras expresiones: "interproyectos", "proyectos internos", incluso "back-office". No es solo un cambio de vocabulario: es una señal clara para tranquilizar a sus equipos. A menos que las prácticas de gestión no evolucionen a la par con esta otra denominación.

Tres fases psicológicas destructivas

Según un estudio de RRHH realizado durante varios meses en uno de mis empleadores anteriores, un consultor en intercontrato atraviesa tres fases:

1. **Fase 1 (1 a 2 primeras semanas)**: todo va bien. Se percibe como vacaciones "gratuitas". El consultor aprovecha este momento para realizar tareas personales, dedicarse a actividades que no tiene tiempo de hacer durante un proyecto intenso, mientras permanece disponible.
2. **Fase 2 (entre la 3ª y 6ª semana)**: la duda se instala. El consultor comienza a cuestionar la eficiencia de los business managers. "¿Qué hacen? ¿Por qué nada avanza? ¿Han abandonado mis búsquedas?" Este cuestionamiento de la organización genera frustración y pérdida de confianza hacia la empresa, especialmente si la comunicación es insuficiente.
3. **Fase 3 (a partir de la 5ª semana)**: la autovaloración negativa. "¿Y si el problema soy yo? Tal vez mis habilidades no sean suficientes." Esta fase es la más crítica. El consultor duda de su valor, lo que afecta su motivación y su comportamiento frente a los clientes potenciales cuando se le requiere encontrarse con ellos. ¡Círculo vicioso!

Estas consecuencias psicológicas, a menudo ignoradas, son tan devastadoras como las pérdidas financieras asociadas al intercontrato. De ahí, nuevamente, la importancia de una gestión proactiva.

¿Por qué explota el intercontrato?

La respuesta es simple: falta de anticipación. Demasiadas empresas contratan por proyecto, sin estrategia a medio o largo plazo. Cuando el proyecto termina, la urgencia se vuelve evidente... pero ya es demasiado tarde.

Agreguemos a esto un sesgo clásico: cuando un business manager tiene éxito, se lo atribuye, pero cuando las cosas se ponen difíciles, culpa al mercado. ¿Y si invertimos esta lógica? Cuando un business manager tiene éxito, a menudo es gracias a un mercado próspero. Pero cuando se bloquea, es él quien debe cuestionarse. Puede parecer brusco, pero esta postura permite dejar de buscar causas exclusivamente externas y asumir la responsabilidad de los ajustes necesarios.

La anticipación: su único salvavidas

Adopte este lema: "¡Espere lo mejor y prepárese para lo peor!" Haga de la anticipación del intercontrato una obsesión diaria. Organice reuniones de seguimiento de proyecto que involucren al business manager, consultor y cliente regularmente. Si el cliente no desea participar por cualquier razón, ¡hágalo de todos modos! Sus desafíos, como empleador, abarcan el corto plazo, pero especialmente el medio y largo plazo. Los clientes, por su parte, a menudo tienen una lógica diferente, enfocada en sus necesidades inmediatas. Esta divergencia no debe desanimarlo: el seguimiento y la anticipación son sus mejores armas para garantizar la empleabilidad de sus equipos.

Involucre a sus consultores

Un consultor en intercontrato no debe ser un espectador. Hágalo un actor y dele un papel activo en este período:

1. **Desarrollo de la red interna:** Con demasiada frecuencia, los consultores conocen poco su propia empresa fuera de su BU. Anímelos a conocer a otros business managers y a participar en eventos internos. Y también pida a sus business managers que conozcan a los consultores en intercontrato. Un expediente de competencias, por muy completo que sea, no es la persona.
2. **Ideas de prospección dirigida:** Contrario a una creencia muy extendida entre los consultores, los business managers generalmente solo conocen una pequeña parte de su mercado. Los consultores pueden contribuir con pistas, contactos o ideas derivadas de su experiencia y de sus propias investigaciones (gracias LinkedIn). Además, esto les permite influir hacia acciones que consideran interesantes para un próximo proyecto.
3. **Comunicación proactiva:** Establezca dos o tres puntos semanales entre el consultor y su manager. Incluso en ausencia de novedades, estos intercambios refuerzan la transparencia y preservan la relación de confianza. También permiten responder preguntas, disipar dudas y ofrecer apoyo moral.
4. **Participación en proyectos internos:** Si el reposicionamiento toma tiempo, proponga al consultor involucrarse en iniciativas internas, como proyectos de I+D, formaciones o actividades que contribuyan a la estrategia de la empresa. Esto mantiene su compromiso y demuestra que usted valora su tiempo.

En conclusión: sea obsesivo

El intercontrato no es un mal a soportar, es una oportunidad a explotar. Pero para eso se necesita una disciplina de hierro y una obsesión sin descanso.