

## Tarea 3

### Instrucciones

Lea el texto y responda a las preguntas (13-18). Seleccione la opción correcta (A, B o C). Marque las opciones elegidas en la **Hoja de respuestas**.

## NUEVAS REGLAS DEL JUEGO

### Cynthia Cuculiansky

Cada nuevo periodo económico, social y político en la Argentina sitúa a los profesionales de las consultoras de recursos humanos frente al desafío de ser creativos y procurar nuevas respuestas a las empresas.

Durante los años 90 la misión de estas organizaciones fue localizar personal cualificado, para lo que se precisaba ser originales y establecer una determinada forma de trabajo. Se elaboraron entonces una serie de procedimientos para reclutar y seleccionar personal, y se estableció una productiva relación con las empresas, a las que se les suministraba una información muy valiosa para la toma de decisiones. El elemento clave de aquella metodología era la presentación de "la terna". Las consultoras empleamos este método porque necesitábamos que las empresas establecieran unos parámetros de comparación que les permitieran ver, en una variedad de candidatos, diferentes estilos de formación y culturas de trabajo y escogieran a los que mejor se ajustaran a sus requerimientos.

Este sistema funcionó mientras el mercado marcaba un ritmo paciente y tolerante. Era aquel un mercado en el que los postulantes establecían lazos de fidelidad ya en los procesos de selección, y donde el pacto establecido gozaba de particular valor. La palabra del postulante era clave, dado que la empresa tenía el poder de decidir sobre la incorporación, y como, siempre que la empresa encajara con sus expectativas de trabajo y de beneficios, el candidato iba a cumplir con su palabra, se llegaba a un acuerdo y la incorporación se llevaba a efecto.

Aquella fue una época dorada en la que las tres partes, consultora, empresa cliente y candidatos establecían los acuerdos, respetaban los procesos y cumplían con los plazos y la palabra dada. Pero las cosas cambiaron.

En el fatídico 2001 nos hallamos ante una infinidad de candidatos que presentaban excelentes perfiles y escasas exigencias porque precisaban reinsertarse en el mercado laboral. La superpoblación de postulantes hizo que tuviéramos que agruparlos en cuartetos, en quintetos y hasta en grupos de diez postulantes, todos con currículos tales que permitían que se les presentase para que el cliente eligiera. Siempre era el cliente quien tenía la última palabra, pero eso conllevaba que, mientras se tomaba la decisión, el postulante alimentaba la esperanza de ser el elegido.

Hoy día, gracias a la capacidad de recuperación de los argentinos, nos encontramos en un contexto diferente, que nos empuja a repensarnos y a innovar para proporcionar mejores respuestas. Por parte de las empresas, hoy el requerimiento es: "Queremos los mejores recursos, con el mayor potencial y en el menor tiempo posible". Los profesionales, por su lado, buscan oportunidades de crecimiento laboral y económico a través de la participación paralela en varios procesos de selección, y se decantarán por el mejor postor. Ante tal situación, proponemos una reflexión conjunta acerca de lo que llamamos las reglas del juego.

El tablero de los años noventa exigía que mostráramos el valor agregado del proceso de selección. Inventamos la terna, la pusimos en práctica y hoy ya es un código. En los años siguientes al 2001 el tablero se llenó de perfiles con alta capacidad y con bajas pretensiones

económicas. Para salir de aquella situación coyuntural desarrollamos la idea del abanico de postulantes y funcionó.

En el tablero de hoy el jugador clave es el postulante, que es quien impone condiciones y plazos. En el proceso actual la selección es mutua, pues la empresa también debe constituir la mejor opción si quiere que el candidato la elija. Nuestro esfuerzo debe centrarse en diseñar formas de conocer los plazos de los que se dispone para tomar decisiones, puesto que es probable que los postulantes a una plaza se encuentren inmersos en otros procesos de selección. Ya no es inusitado escuchar a candidatos que comentan que están sondeando el mercado y que solo en caso de que les ofrezcan condiciones muy ventajosas abandonarían su actual puesto de trabajo, e incluso afirmaciones como que son conscientes de que les ofrecen lo que demandaban, pero que su empresa quiso retenerlos y mejoró las condiciones.

En esta nueva realidad es preciso tomar decisiones en el tiempo adecuado y diseñar procesos internos más ágiles que faciliten la incorporación de los recursos disponibles.

(Adaptado de [www.sht.com.ar/archivo/temas/reglas.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/reglas.htm). Argentina)

## PREGUNTAS

13. La autora del texto trata de mostrar...
  - a) la variación que han experimentado las contrataciones de los trabajadores.
  - b) los cambios en los requisitos de las empresas para la búsqueda de personal.
  - c) la adaptación a los tiempos de las empresas de selección de personal.
14. La metodología de trabajo de *la terna* permitía que las consultoras...
  - a) presentaran distintos perfiles a la empresa.
  - b) establecieran las condiciones de contratación.
  - c) compararan a todos los candidatos de forma justa.
15. En los noventa, el proceso de selección de personal se caracterizaba por...
  - a) la rapidez.
  - b) el compromiso.
  - c) la flexibilidad.
16. Según el texto, a partir del año 2001...
  - a) los trabajadores se esforzaron en mejorar su perfil.
  - b) había más demanda que oferta de trabajo.
  - c) las consultoras subieron su nivel de exigencia.
17. Según la autora, en el momento actual...
  - a) las empresas se someten a la selección de las consultoras.
  - b) los candidatos deben sondear el mercado.
  - c) las consultoras deben calcular bien los tiempos de decisión.
18. Para el momento actual, la autora recomienda a las consultoras...
  - a) ser más exigentes con las empresas.
  - b) ser más rápidas en los procesos.
  - c) desconfiar de las candidaturas.