



# Key Matters

Boletín de la consultora MAPLE LEAF Human Resources & Management

Junio / Julio 2024



Autor: Scott Listfield

*“No debemos permitir que las percepciones limitadas de otras personas nos definan”*

Virginia Satir – Psicoterapeuta americana

## Índice

Editorial – De Entrevistas, Comunicación y Velas	2	Pros y contras de entrevistas conductuales	3
El maestro como héroe – El ejemplo de Moisés	4	Ocho razones para el coaching a profesionales a punto de retirarse.	5
Cómo la película “Reservoir Dogs” nos ayuda para las entrevistas	6	La Ley de la desconexión digital en el mundo	7
La guerra entre Adidas y Puma... desde la cuna	8		

El presente es el boletín de MAPLE LEAF Human Resources & Management. Somos una firma consultora que brinda servicios profesionales por medio de soluciones creativas, dinámicas y accesibles a sus clientes en Recursos Humanos y Management. Con oficinas en Argentina, Canadá y fuerte presencia en varios países de las Américas, ofrecemos nuestros servicios profesionales de alta gama en el mercado hispano.



## De entrevistas, comunicación y velas

Este pequeño editorial tiene la intención de guiar a directivos o dueños de empresas que necesitan entrevistar a un candidato en un proceso de selección laboral. Muchas veces se realizan entrevistas que parecen haber funcionado a la perfección, ya que las respuestas obtenidas coinciden con lo esperado, pero existen aspectos cruciales que no se han captado del todo, como la actitud, las expectativas y la motivación. Estos detalles no aprehendidos pueden llevar a futuras disconformidades o desvinculaciones. Por eso, aunque muchos creen que una entrevista es simplemente una conversación, lo más importante no es la charla en sí, sino el proceso de **comunicación**.



Uno de los libros que me impactó durante mis estudios universitarios fue *Teoría de la Comunicación Humana*, escrito por Paul Watzlawick, Don Jackson y otros investigadores de la Escuela de Palo Alto. Esta corriente de pensamiento se basa en el análisis de la comunicación humana como un sistema de interacciones continuo y dinámico, donde los roles de emisor y receptor cambian de manera acelerada. Al trasladar esta definición a una entrevista laboral, podemos afirmar que se trata de una conversación estructurada entre dos partes, cuyo fin es transmitir información. De aquí se desprenden dos procesos clave que participan en la entrevista: el **intercambio de información** y la **comunicación** como un proceso de interacción y aprendizaje mutuo de ideas.

Definir lo que uno busca en una entrevista parece sencillo, pero no lo es. A nivel gerencial o en posiciones decisorias, no es conveniente centrarse en la mera transmisión y recepción de información, sino a través de un proceso más integral captar la **identidad** de la persona entrevistada y determinar si es la indicada para la posición. Más allá de que un error en la selección puede costar tiempo y dinero a la empresa, debemos recordar que, para la persona afectada, quedar desempleada por una mala selección también es una situación difícil y desagradable.

Por tanto, me permito sugerir considere dos enfoques de entrevistas que aprendí representados por dos metáforas.



1. La "**entrevista de la jarra de agua**". Imagine al entrevistado respondiendo las preguntas como si estuviera vertiendo el contenido de una jarra de agua en el vaso vacío del entrevistador. Este, a su vez, devuelve la acción cuando informa sobre aspectos de la posición o la empresa ante las preguntas del candidato. Aunque hay una transmisión de información, el problema es que no se establece una conexión genuina entre ambas partes, lo que impide determinar si realmente puede existir una comunicación efectiva y proactiva.

2. Por otro lado, está la "**entrevista de las velas encendidas**". Imagine dos velas que, al encenderse, comienzan a derretirse, formando un puente de cera entre ambas. Esta imagen simboliza cómo ambas partes conservan su identidad, pero a medida que la conversación avanza, se conectan y forman una unidad de información. En este tipo de entrevista, el directivo puede aprender de la historia del aspirante y detectar si sus experiencias y habilidades encajan con las necesidades de la empresa. Por otro lado, el candidato, al recibir información sobre la empresa y el puesto, puede determinar si la posición es de su interés y adecuada para sus expectativas.



En este intercambio, ambas partes aprenden de forma mutua; si la conexión es sólida, ambos pueden establecer si hay "match" entre las partes, o si simplemente fue un intercambio agradable y es necesario seguir entrevistando / buscando.

Saludos atentos de Pablo Berman, director



## Pros y contras de las entrevistas conductuales (BDI)

Cuando usted como funcionario de recursos humanos, o incluso como un directivo, quiere evaluar de forma objetiva a los candidatos, puede utilizar lo que se denomina Entrevista Descriptiva de Comportamiento (BDI, por sus iniciales en inglés). El BDI es una técnica de entrevista estructurada utilizada para evaluar el comportamiento pasado de un candidato en situaciones específicas con el fin de predecir su desempeño. Al preguntar sobre como la persona ha respondido ante alguna situación en su historia laboral podremos hacernos una idea sobre como podría responder antes las mismas si usted decide contratarlo.

### Componentes Clave de la BDI:

1. **Comportamiento Pasado como Indicador:** La premisa principal es que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. Al examinar experiencias pasadas reales, los entrevistadores pueden obtener información sobre las habilidades, competencias y valores del candidato.
2. **Formato Estructurado:** La entrevista sigue un formato estructurado, a menudo utilizando un marco de competencias. Cada pregunta está diseñada para evaluar una habilidad o competencia específica necesaria para el trabajo.
3. **Técnica STAR:** Se anima a los candidatos a utilizar el método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), que implica:
  - **Situación:** Describe el contexto en el que realizaste una tarea o enfrentaste un desafío.
  - **Tarea:** Explica la tarea que tenías que completar o el objetivo que buscabas alcanzar.
  - **Acción:** Detalla las acciones que tomaste para abordar la situación o completar la tarea.
  - **Resultado:** Comparte los resultados de tus acciones, incluyendo cualquier impacto o lección aprendida.
4. **Enfoque en Competencias:** Las preguntas están diseñadas para evaluar competencias específicas, como trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, adaptabilidad, comunicación y toma de decisiones.
5. **Consistencia:** Como todos los candidatos reciben las mismas preguntas, se asegura objetividad y coherencia.

### Ejemplos de Preguntas BDI:

- “Denos un ejemplo en la que tuviste que tratar con un cliente difícil? ¿Cómo lo manejaste y cuál fue el resultado?”
- “Menciona una situación en la que tuviste que trabajar bajo presión. ¿Qué hiciste para el estrés y cuál fue el resultado?”
- “Háblame de una ocasión en la que lideraste un proyecto de equipo. ¿Qué pasos tomaste para asegurar su éxito?”

### Beneficios de la BDI:

- **Validez Predictiva:** Las preguntas de BDI son más efectivas para predecir el rendimiento laboral futuro en comparación con las preguntas hipotéticas o tradicionales.
- **Evaluación Objetiva:** Al enfocarse en comportamientos y resultados reales, se reduce el sesgo y la subjetividad en el proceso de selección.
- **Comprensión Profunda:** Proporciona información más profunda sobre la experiencia del candidato y cómo maneja situaciones relevantes para el puesto.

### Consejos:

- **Prepara Ejemplos Reales:** Reflexiona sobre experiencias pasadas en las que hayas demostrado habilidades clave. Piensa en diferentes escenarios que muestren diversas competencias.
- **Sé Específico:** Utiliza la técnica STAR para proporcionar respuestas detalladas y estructuradas.
- **Enfócate en Tu Rol:** Resalta tus contribuciones y el impacto de tus acciones en cada situación.

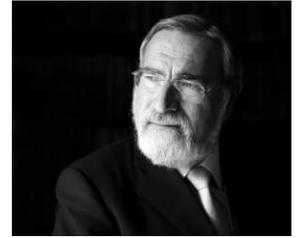
La BDI es una técnica ampliamente utilizada en los procesos de contratación, especialmente para roles que requieren habilidades interpersonales, gerenciales o de liderazgo.

Ahora bien, este artículo se centra en guiar a los entrevistadores. Si usted es un buscador de trabajo y quiere saber como encarar este tipo de interrogantes, vaya al artículo en la página 6





*El presente trabajo se inspira en un artículo publicado por el rabino Jonathan Sacks (1948 – 2020) de nacionalidad británica y que por su trayectoria académica recibió el título de Lord. Los aportes de Sacks fueron admirados por intelectuales dentro y fuera de la comunidad judía internacional; personalidades como el actual rey Carlos III lo definió como una “luz para esta nación” y por el entonces primer ministro Tony Blair como un “gigante intelectual”*

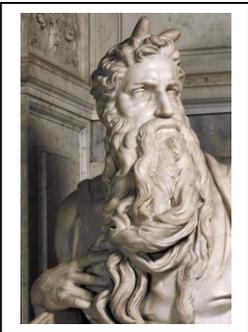


Al referirse a Moisés, Sacks nos introduce a un líder en sus últimas semanas de vida que se transforma de ser un líder militar y legislador a ser un Maestro. El rabino Sacks escribe en su artículo:

*“Imagina la siguiente escena. Moisés, con 119 años y 11 meses de edad, sabe que su final está cerca. Sus esperanzas por entrar a la Tierra Prometida se derrumban por saber que no entrará en la misma, siendo el golpe devastador. Se encuentra solo, sin su hermano con quien lideró al pueblo judío y su vida parecería estar llegando a un final trágico, un destino truncado y una aspiración no realizada.”*

¿Qué opciones tenía Moisés ante esta situación? Una, intentar convencer a Dios para que le permita entrar. Otra opción sería sumergirse en la nostalgia de sus logros pasados e incluso aceptar, en forma resignada su muerte. Estas alternativas son comprensibles para cualquier ser humano.

### Moisés, Líder y Maestro



Sacks menciona que, según el relato bíblico, Moisés no optó por ninguna de estas reacciones; todo lo contrario. La actitud asumida fue enfocarse a educar a su pueblo, preparándolo para un futuro sin él y que por tanto deben ser seres libres y pensantes. Y con esta actitud, es un conductor que actúa como un Maestro, estableciendo un nuevo concepto de liderazgo nuevo, que trascenderá en la historia.

Es entonces que, en el último mes de su vida, Moisés modificó su relación con el pueblo Hebreo. Dejó de ser el libertador, el legislador y el intermediario entre Dios y el pueblo; se reconvirtió en un transmisor de enseñanzas, educándolos sobre cada ley, su porqué y como recordar y observarlas. Moisés devino de mero caudillo a ser como se le recuerda en hebreo: Moshé Rabenu (Moisés, nuestro Maestro)

### Lo que Moisés descubrió y mostró lo que es un real líder

Hasta ese momento el héroe era aquél militar exitoso. Pero con Moisés se transforma la idea y del militar se pasa a considerar como héroes a aquellos líderes que buscan el cambio moral y cultural de sus liderados: ellos son los líderes y los que tendrán un impacto duradero a lo largo de toda la vida. *(Aquí me permito preguntarle, ¿cuántas personas le inspiraron desde su escuela secundaria y cómo sus actitudes han influido en su ética laboral?).*

En este momento definitorio en su vida, Moisés se transformó de en un pionero de lo que quizás sea la mayor contribución del judaísmo al concepto de liderazgo: considerar que el maestro, el guía, es un héroe.

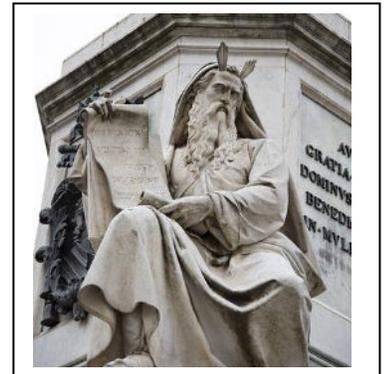
El rabino Sacks menciona que en la obra teatral *Hamilton*, George Washington le dice a un joven e impetuoso Alexander Hamilton: “Morir es fácil, vivir es lo difícil”. Parfraseando esta línea, el prestigioso rabino nos muestra que Moisés eligió, a través de sus enseñanzas, explicar la razón del porque la libertad es un proceso; el que elige ser libre, se destaca del esclavo que prefiere la solución más fácil donde uno decide por el resto.



Moisés, en lugar de hundirse en la resignación trágica, hizo uso de su resiliencia y enseñó a su pueblo sobre la importancia de ser libres.

Jonathan Sacks afirma que son los maestros quienes realmente moldean la sociedad, transmitiendo el legado de lo aprendido a quienes deben construir el futuro. Esta percepción fue transmitida a un pueblo que recién se liberaba de la esclavitud y tuvo y ha tenido una enorme repercusión en la sociedad judeocristiana hasta hoy en día.

Este artículo no apunta a realizar un comentario religioso, sino que, a través de un brillante ensayo, podemos entender que un líder no es únicamente un conductor, sino un transmisor de enseñanzas y motivaciones para ser libres en tomar y asumir nuestras propias decisiones.



Coaching

## Ocho razones para el coaching a profesionales a punto de retirarse.



El **coaching para funcionarios a punto de retirarse** es un proceso de acompañamiento diseñado para ayudar a las personas que están próximas a dejar su vida laboral activa. Este tipo de coaching les permite prepararse emocional, psicológica y financieramente para enfrentar la nueva etapa en su vida. Algunos de los aspectos clave que aborda son:

1. **Identidad y propósito:** Muchas personas sienten que su identidad está fuertemente vinculada a su trabajo (ante la pregunta “quién eres” responde por su experiencia laboral). El coaching ayuda a redefinir su propósito de vida y hallar nuevos modos de logro personal.
2. **Cambio en la relación del poder:** Muchos directores o gerentes, han tenido que tomar y asumir decisiones importantes y vitales decisiones. De hecho, el estado en que la empresa queda tras su retiro es resultado de sus acciones. Por esto es importante asistirles que perciban que deben encarar un nuevo político, diferente pero desafiante.
3. **Gestión emocional:** El retiro puede generar una variedad de emociones, como el miedo al cambio, la ansiedad por el futuro o incluso sentimientos de pérdida. El coaching ayuda a gestionar estas emociones, incorporar nuevos esquemas de pensamiento y una actitud proactiva en esta nueva etapa.
4. **Relaciones y roles familiares:** El retiro afecta también las dinámicas familiares. El coach colabora en facilitarle la adaptación a estos cambios, ayudando que pueda asumir nuevos roles en la familia y en la comunidad.
5. **Manejo del tiempo libre:** Muchos funcionarios sienten que perderán la estructura y seguridad que les daba el trabajo. El coaching ayuda a planificar actividades significativas para llenar ese vacío y mantener un estilo de vida activo y equilibrado.
6. **Establecer un nuevo proyecto:** El socio de una importante firma de contadores tributarios y auditores, un día expresó: “¿Qué puedo hacer ahora?”. Un proceso de coaching le ayuda a trabajar en un nuevo proyecto de vida que le permita seguir sintiéndose activo (sea como miembro de un directorio, un nuevo desafío laboral diferente a su experiencia, colaborando como voluntario en una organización sin fines de lucro o ejerciendo como docente). De esta manera, seguir con un nuevo paradigma mental que le haga sentir útil.
7. **Transición gradual:** En algunos casos, el coaching ayuda a planificar una transición más suave, como el trabajo a tiempo parcial o el voluntariado, lo que permite mantener una conexión con el ámbito laboral de una forma menos intensa.

El objetivo general del coaching para el retiro es preparar a los funcionarios para que vivan esta nueva etapa con bienestar, equilibrio y satisfacción personal, minimizando el estrés que suele acompañar a los grandes cambios.



## Cómo la película “Reservoir Dogs” nos ayuda para las entrevistas

Por Pablo Berman

Volviendo al artículo comentado en la página dos sobre la importancia de saber utilizar la **Behaviour Descriptive Interview** para los entrevistadores, se me ha ocurrido que también sería justo indicar a los/as candidatos/as cómo aprender a encararla, como medio para ser claros y contribuir a su éxito. Como buen cinéfilo, decidí explicarlo basándome en una escena de la película de culto *Reservoir Dogs*, la primera del genial Quentin Tarantino en 1992



### Síntesis

Unos gánsteres, quienes se les conocen únicamente por colores (Mr. White, Mr. Orange, Mr. Blue, por ejemplo), planean un atraco a una importante joyería. Debido a una delación, la policía frustra el atraco y algunos de los integrantes de la banda mueren, mientras que otros se refugian, entre ellos uno que está gravemente herido... precisamente el infiltrado de la policía que los delató

### La escena

Mr. Orange, carácter protagonizado por Tim Roth, se halla en plena capacitación por la policía para aprender como conducirse como un pandillero. En un momento de la capacitación, su instructor le da una inmensa carpeta llena de papeles y pregunta qué es eso, recibiendo como respuesta

“Es tu historia graciosa” y agrega “Todo pistolero tiene una historia graciosa, por lo que debes aprenderla de memoria sin omitir ningún detalle... pero cuando te pregunten sobre ella, la mencionas de la forma más espontánea te sea posible”.

Por supuesto que el futuro Mr. Orange cumple al pie de la letra las instrucciones y consigue la simpatía y aceptación del resto de la banda.



### Como contribuye esta escena a cómo encarar la entrevista.

Le repito lo mencionado en la página dos: los entrevistadores preguntan sobre experiencias pasadas (por ejemplo, 'Háblame de una vez en la que...') para entender cómo el candidato ha manejado situaciones relevantes para el puesto, pidiéndole que les cuente la historia. ¿Va entendiendo?



Por eso, cuando usted asista a una entrevista, prepare ejemplos reales y recuérdelos a la perfección. Sin embargo, para que sus respuestas no parezcan demasiado ensayadas y mantengan una sensación de espontaneidad y autenticidad, cuéntelas como si se le hubieran ocurrido en el momento.

Otro aspecto crucial de su preparación es ser específico. Relate la historia, pero asegúrese de incluir cómo surgió el problema planteado, cómo lo enfrentó usted y cuál fue el resultado de su intervención. Aclaración importante: No es necesario que sea una historia con un final feliz... simplemente una que ilustre cómo actuó usted en determinadas situaciones.

Finalmente, ¡el protagonista de la historia siempre debe ser usted! No se pierda en detalles minuciosos sobre la situación ni ponga en primer plano a otros participantes. **Recuerde que, en una entrevista, el producto que se está presentando para ser seleccionado siempre, pero siempre, es usted.**



**Australia** es el último país que ha aprobado una ley de desconexión digital. La norma permite que los trabajadores no contesten a los mensajes de sus jefes una vez terminada la jornada laboral, sin que esto traiga consecuencias. La misma fue aprobada durante el mes de febrero del presente año y rige a partir de agosto.

La irrupción de los smartphones, portátiles y el teletrabajo ha desdibujado la separación entre la vida personal y laboral, generando un desbalance en el **work-life balance**, con trabajadores bajo presión intensa. La ley de desconexión digital en Australia busca frenar este fenómeno, protegiendo a los empleados de la invasión del trabajo en su vida personal.

Sin embargo, **Australia no es el único país** que ha implementado leyes de este tipo. A continuación, se mencionan algunos ejemplos de países que han adoptado o están discutiendo regulaciones similares:



**Alemania:** El derecho a la desconexión se aborda en el contexto de la Ley de Protección de Datos y la normativa sobre el tiempo de trabajo, aunque no hay una ley específica de desconexión. Sin embargo, muchas empresas alemanas ya implementan políticas internas para respetar este derecho.

**Argentina:** Uno de los primeros países en América Latina en abordar la desconexión digital en su legislación laboral. En julio de 2020, como parte de la ley de teletrabajo (Ley 27.555), se estableció el derecho de los empleados a desconectarse fuera de su horario de trabajo, a menos que existan circunstancias excepcionales.



**Bélgica:** En 2022, el país introdujo una ley que da a los empleados el derecho a desconectar y no recibir comunicaciones laborales fuera del horario de trabajo, exceptuando situaciones urgentes.

**Colombia** aprobó la Ley 2191 en 2021, conocida como la "Ley de desconexión laboral", que establece el derecho de los empleados a desconectarse de medios digitales como el correo electrónico y las plataformas de mensajería fuera del horario de trabajo. La ley es aplicable tanto a empleados del sector público como del privado



**España:** Desde 2018, se incluyó en el Estatuto de los Trabajadores que las empresas garantizan que los empleados no están obligados a responder a correos o llamadas fuera de su jornada laboral.

**Francia:** Es la nación pionera. La ley "Ley de Trabajo de 2016, establece el derecho a la desconexión para los empleados fuera del horario de trabajo. Esta ley exige a las empresas de más de 50 empleados establecer acuerdos para garantizar que los empleados puedan desconectarse fuera del horario laboral.



**Irlanda:** En 2021 se introdujo un código de prácticas para el derecho a la desconexión, que enfatiza la importancia de respetar el tiempo personal de los empleados. Aunque no es una ley estricta, establece las mejores prácticas que las organizaciones deben seguir.

**México:** introdujo el derecho a la desconexión digital en una reforma laboral en 2021 como parte de las normativas relacionadas con el teletrabajo (modificaciones al Artículo 330 de la Ley Federal del Trabajo). La ley establece que los empleadores deben respetar el derecho de los trabajadores a desconectarse fuera del horario laboral, promoviendo un balance entre vida laboral y personal.





**Portugal:** Portugal también ha avanzado en esta área. En 2021, se introdujo una ley que establece el derecho a desconectar fuera del horario laboral y prohíbe a los empleadores contactar a los empleados fuera de su tiempo de trabajo, salvo en casos excepcionales.

En New York se está discutiendo también esta ley para que los empleadores no busquen atosigar a sus colaboradores. También en otros países como India, Italia, Filipinas y la India. El proceso ha recién comenzado para salvaguardar a las personas del burnout (agotamiento mental) que hace estrago en el mundo profesional.

Fuentes: Euronews, Jurist.org, Ministerios de Trabajo La Nación y El Espectador

Curiosidades

## La guerra entre Adidas y Puma... desde la cuna

Las marcas Adidas y Puma son líderes a nivel mundial en el mercado del calzado deportivo. Quien no se ha enfrascado en una discusión sobre cuáles son las zapatillas más agradables para un deporte, más cómodas para salir, ¿o para demostrar que uno es Top? Sin embargo, pocos saben que ambas empresas tienen sus oficinas centrales en Herzogenaurach, Baviera, Alemania.... Y que, en el pueblo de hoy día 25 mil personas, existe una profunda separación cercana al "odio" en la población por 75 años.



Adi Dassler

La disputa entre **Adidas** y **Puma** tiene su origen en una rivalidad familiar que comenzó en los años 1940. Los hermanos **Adolf ("Adi") Dassler** y **Rudolf Dassler**, quienes inicialmente cofundaron una empresa de calzado (La fábrica de zapatos de los hermanos Dassler, en español) en la ciudad mencionada, pero apenas terminó la segunda guerra mundial, los roces comenzaron a intensificarse que los llevó a separarse en 1948



Rudolf Dassler



Las causas principales de la ruptura se atribuyen por dos motivos:

**Conflictos familiares:** Una de las razones clave fue la diferencia en sus personalidades: Adi era más introvertido y centrado en el producto, mientras que Rudolf era extrovertido y más involucrado en las ventas. Uno daba prioridad a la calidad del calzado y el otro tenía una política más agresiva en las ventas.



**Rumores de traición entre hermanos:** Los dos hermanos eran afiliados al partido Nazi, pero Rudolf fue el que más se demostraba activo políticamente. Luego de la guerra, las autoridades lo arrestaron y Rudolf acusó a Adi de haberle denunciado.

Finalmente, Adi fundó **Adidas**, que es una combinación de su nombre (Adi) y apellido (Dassler). Rudolf, por su parte, creó **Ruda**, pero inmediatamente lo cambió a **Puma**. Esta división no solo rompió el vínculo familiar, sino que también generó una competencia feroz entre ambas marcas, caracterizada por sabotajes y campañas agresivas rayanas en lo grosero. Incluso, en Herzogenaurach hubo una fuerte polarización puesto que ambas empresas eran los principales empleadores en ella. Incluso los equipos de fútbol locales se alineaban con una u otra marca, intensificando aún más la competencia.

Los hermanos nunca se reconciliaron, y fueron enterrados en el mismo cementerio de la ciudad, pero en extremos opuestos. Y la guerra, no competencia, entre ambas empresas aún persiste allende sus fundadores.

### Donde puede encontrar información sobre nosotros

[www.maplehr.com](http://www.maplehr.com)  
[careerpreneur.maplehr.com](http://careerpreneur.maplehr.com)

Contactos / Sugerencias: [informes@maplehr.com](mailto:informes@maplehr.com)

[www.facebook.com/mapleleafhrm](https://www.facebook.com/mapleleafhrm)  
[www.linkedin.com/company/mapleleafhrm](https://www.linkedin.com/company/mapleleafhrm)