



# Key Matters

Boletín de la consultora MAPLE LEAF Human Resources & Management

Octubre / Diciembre 2024



Autor: Vito Campanella

*“El cerebro no es un vaso por llenar, sino una lámpara por encender”*

Albert Einstein – Científico y Filósofo

## Índice

Editorial – A Brave New World / Un nuevo mundo increíble	2	¿Qué son las entrevistas de panel ?	3
Competencias personales que se debe buscar en un coach	4	Como reconocer una empresa tóxica... antes que sea demasiado tarde	5
Cuando el aporte humano supera a los procesos y metodologías	6		

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.



## A Brave New World / Un extraordinario nuevo mundo.

Tuve el honor, durante el mes de noviembre, de brindar una charla ante estudiantes del MBA de la Universidad Abierta Interamericana, por invitación de uno de los titulares de materia. Para el material, me sugirió que utilizara el mismo usado en una conversación similar hacía tres años. ¿El tema de la charla? **“Los desafíos que debe enfrentar Recursos Humanos”**.

Sin embargo, al revisar el contenido presentado, tuve que escribirle y señalar que descubrí en mi opinión que ¡el 75 % del material estaba obsoleto! Por tanto, puse mi esmero en actualizarlo y brindar una información coherente y actualizada.

La experiencia me dejó reflexionando sobre cuánto ha cambiado el mundo en apenas tres años. Los profesionales de los recursos humanos enfrentamos ahora nuevos desafíos, corregir olvidos y anticiparnos a un futuro de cambios constantes.

En mi opinión debemos trabajar en los siguientes tópicos, principalmente:

1. **Reformular el rol de la Inteligencia Artificial (IA) en Recursos Humanos**
  - ¿Hasta qué punto deberíamos permitir que un candidato utilice herramientas como ChatGPT para elaborar su CV?
  - ¿Cómo confiar en un Bot para diseñar programas de desarrollo profesional personalizados para los empleados?
2. **Fomentar el reskilling continuo**
  - Los planes de desarrollo profesional deben adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.
  - Enseñar a los empleados no solo a adquirir conocimientos, sino a integrarlos de manera efectiva.
3. **Crear ambientes laborales 100% inclusivos**
  - Garantizar que todos los empleados se sientan valorados e integrados, tanto a nivel institucional como en el diseño arquitectónico de las oficinas y las plantas.
4. **Promover la inteligencia cultural y social**
  - En un mundo cada vez más globalizado, es crucial entender y gestionar las diferencias culturales tanto en interacciones presenciales como virtuales.
5. **Como buscamos atraer y retener talentos**
  - Pensar en redefinir la propuesta de valor al empleado (EVP) para atraer a los profesionales indicados.
  - Crear un estilo de vivencia constructiva que pare en el on Boarding y prosiga todo el desarrollo de su carrera.
6. **Redefinir el bienestar de la gente.**
  - Ampliar el concepto de beneficios... preguntarse cada vez más qué beneficios la gente desea para ser retenida.
7. **Priorizar la salud integral de los empleados**
  - Implementar medidas para prevenir enfermedades físicas (diabetes, enfermedades cardíacas, accidentes) y abordar problemas mentales (depresión, fatiga mental, pánico, etc.)
8. **Impulsar prácticas laborales sostenibles**
  - Integrar estrategias alineadas con los valores ESG (ambientales, sociales y compliance) en la cultura organizacional.
9. **Proteger la privacidad y confidencialidad**
  - Incrementar las medidas de seguridad para proteger los datos personales de los miembros de la empresa.
10. **Actualizar los conceptos de acoso y mobbing**
  - Considerar las diferencias culturales en un entorno global al abordar estas problemáticas.

## 11. Humanizar el trabajo en un entorno digitalizado

- Mantener la conexión humana, potenciando la inteligencia emocional el pensamiento positivo-constructivo en medio de la automatización.

Cuando compartí estas reflexiones con algunos colegas, algunos mostraron su preocupación ante tantos cambios. Sin embargo, en mi caso, me entusiasma saber que tendré nuevos temas para actualizar en mis próximas presentaciones.

¿Y ustedes que piensan?

Les deseo un muy buen fin de año.

**Pablo Berman**

director

Saludos atentos de Pablo Berman, director



## ¿ Qué son las entrevistas de panel ?

**Una entrevista de panel** es una modalidad de entrevista en la que varios entrevistadores (generalmente de distintas áreas o con diferentes roles en la organización) se reúnen para evaluar a un candidato en un único encuentro. Este formato se utiliza para obtener una visión más completa del candidato y para optimizar el tiempo en el proceso de selección.

### Componentes clave de las entrevistas de panel:

1. **Diversidad de entrevistadores:** El panel debe incluir representantes de diferentes áreas relacionadas con el puesto (por ejemplo, Recursos Humanos, el jefe directo y/o un gerente). Lo ideal es que el panel esté compuesto por 3 a 5 personas.
2. **Formato estructurado:** La entrevista sigue un esquema previamente definido. Es importante utilizar las mismas preguntas para todos los candidatos, garantizando consistencia en el proceso. Estas preguntas pueden estar relacionadas con competencias o situaciones específicas del puesto.
3. **Sistemas de retroalimentación:** El criterio de evaluación debe ser claro y definido de forma anticipada, especificando los aspectos a evaluar.
4. **Discusión post-entrevista:** Después de las entrevistas, se debe realizar una reunión entre los integrantes del panel para calificar los resultados de manera conjunta. Es importante documentar cualquier discrepancia en la evaluación final.
5. **Establecimiento de sistemas de calificación:** Recursos Humanos debe implementar un sistema de puntuación que permita evaluar de manera objetiva y métrica las respuestas de los candidatos.
6. **Gestión de la entrevista:** Las preguntas deben estar diseñadas para evaluar competencias específicas, como trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, adaptabilidad, comunicación y toma de decisiones.
7. **Objetividad:** Al formular las mismas preguntas a todos los candidatos, se asegura la objetividad y la coherencia en la evaluación.

## Ventajas de la entrevista de panel



**Evaluación integral:** Los entrevistadores pueden cubrir diferentes aspectos del perfil del candidato, como habilidades técnicas, competencias blandas y ajuste cultural.

**Consenso en la decisión:** Este formato facilita la comparación de opiniones en tiempo real y disminuye el sesgo individual.

**Análisis de variables:** Una entrevista de panel permite observar cómo el candidato maneja situaciones que requieren habilidades como la comunicación oral y la capacidad de responder bajo presión.

**Eficiencia:** Permite evaluar al candidato desde múltiples perspectivas en una sola sesión, optimizando el tiempo del proceso.

Coaching

## Competencias personales que se debe buscar en un coach

Un coach cognitivo se centra en facilitar el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, aprendizaje, toma de decisiones y autogestión en sus clientes. Para hacerlo de manera efectiva, necesita poseer varias competencias humanas clave que usted debe procurar encontrar cuando decida contratar los servicios de un profesional de esta disciplina. Estas incluyen:

### Competencias emocionales

Empatía

Inteligencia emocional y cultural

### Competencias comunicativas

Escucha activa

Claridad en la comunicación

### Competencias cognitivas

Pensamiento crítico

Capacidad de Síntesis

Adaptabilidad mental

### Competencias relacionales

Confianza

Capacidad para motivar

### Competencias éticas y de autogestión

Integridad

Objetividad

Imparcialidad

Libertad de prejuicios.

Estas competencias son esenciales para que un coach cognitivo pueda guiar a sus clientes en la identificación de patrones de pensamiento, superación de barreras mentales y adopción de estrategias que fomenten su desarrollo personal y profesional.





## Cómo reconocer una empresa tóxica...

...antes de que sea demasiado tarde

Desde la pandemia, uno de los índices que ha aumentado en cuanto a considerar la posibilidad de integrarse a una empresa es contar con un buen clima organizacional y que respeten a los empleados como seres humanos.

Es importante percibir e identificar señales de alerta desde el principio a fin de tomar decisiones acertadas. Así, se pueden evitar entornos tóxicos que no solo afectan tu desempeño laboral, sino también tu bienestar personal y tu futuro profesional.



### ¿Qué es un Lugar de Trabajo Tóxico?

Una empresa tóxica es una organización donde predominan comportamientos, dinámicas y prácticas laborales que afectan negativamente el bienestar, la productividad y el desarrollo profesional de sus empleados.

En este tipo de empresas, los empleados suelen experimentar altos niveles de estrés, falta de satisfacción laboral, agotamiento y dificultades para alcanzar sus objetivos profesionales. Identificar estas características y evitarlas puede ser crucial para proteger tanto la salud mental como el desarrollo profesional.

### Banderas rojas a detectar



#### Alta Rotación de Personal

Pregunte al entrevistador sobre el motivo del reemplazo y la antigüedad de la persona que ocupaba el puesto. También puede investigar a través de LinkedIn cuántas personas han ocupado el cargo aspirado para detectar rotaciones.



#### Responsabilidades del Puesto Poco Claras

Procura la mayor claridad sobre las principales tareas del rol. Si las responsabilidades no están bien definidas o cambian de manera drástica entre entrevistas, esto podría indicar desorganización o falta de dirección



#### Falta de Transparencia

Si en las etapas finales de la entrevista no se proporcionan información clara sobre la dinámica del equipo o el funcionamiento de la empresa, esto podría reflejar problemas de comunicación a nivel organizacional.



#### Falta de Transparencia

Si en las etapas finales de la entrevista los reclutadores o la dirección no proporcionan información clara sobre la dinámica del equipo o el funcionamiento de la empresa, esto podría reflejar problemas de comunicación a nivel organizacional.

Otro aspecto a considerar es cuando se pregunte sobre condiciones de flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y personal. Si las respuestas son vagas o evasivas, como "Eso lo veremos más adelante", puede ser una señal de jornadas largas o demandas poco realistas.



#### Actitudes Negativas de los Entrevistadores

Si un entrevistador critica a la empresa, al equipo o a otros empleados, esto refleja disfunción interna. Es una señal de alerta sobre un entorno de trabajo potencialmente problemático.

## ¿Qué se puede hacer?

### Confiar en los Instintos

Si algo no convence durante la entrevista o después de empezar, confíe en su intuición. Es un indicador poderoso de que el entorno no es el adecuado

### Hacer las Preguntas Correctas

Consulte sobre la cultura de la empresa, el estilo de gestión, el equilibrio vida-trabajo y las oportunidades de crecimiento. Las respuestas transparentes pueden ayudarte a evaluar si la empresa se alinea con tus valores.

### Buscar Referencias de la Empresa

No se quede en lo que la empresa declama en las entrevistas o la website. Contacte a consultoras o estudios de servicios contables e impositivos para obtener referencias de la empresa. Si tienes acceso, analiza información financiera de la organización a través de reportes o contactos bancarios.

Consultar reseñas en plataformas como Glassdoor, Indeed o Google Reviews para conocer las experiencias de empleados actuales y anteriores. Esté atento a comentarios negativos recurrentes de los mismos.

### Dé privilegio a su Bienestar

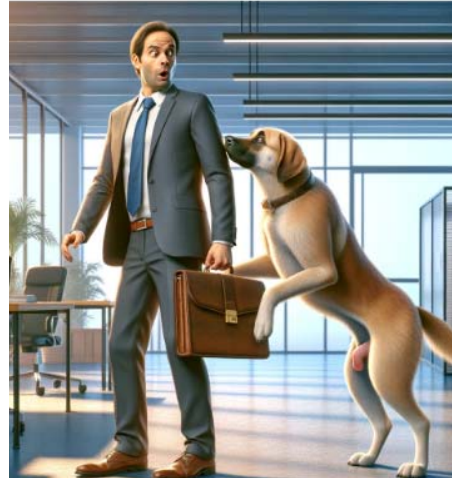
Antes de aceptar una oferta, reflexione: *¿Vale la pena arriesgar mi salud mental, más allá de la oferta salarial?* Si tiene dudas importantes, en muchos casos es mejor retirarte.

### Conclusión

El menor atisbo de duda puede ser suficiente para reconsiderar una oferta laboral. Detectar señales de alerta a tiempo no solo protegerá tu bienestar, sino que también te permitirá enfocarte en oportunidades que realmente impulsen tu desarrollo profesional.

Fuente; SHRM, LinkedIn

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



---

Curiosidades

## Quando el aporte humano supera a los procesos y metodologías.

Toda empresa u organización debe contar con un adecuado conjunto de sistemas y procedimientos que le permitan saber cómo responder ante situaciones tanto habituales como imprevistas, especialmente por parte de los funcionarios que deben recurrir a ellos.

Sin embargo, las regulaciones no siempre pueden prever todas las situaciones, y en muchos casos es imperativo que, ante un imprevisto importante, cada persona aporte su visión profesional e intuición para abordar la solución. Como señalan muchos expertos, la respuesta humana ante situaciones de urgencia trasciende lo establecido en las normas escritas.

Aquí podemos mencionar dos ejemplos históricos donde la intuición predominó sobre las normas, salvando vidas en el proceso. Incluso, en el primero, podemos apreciar a una persona que, con su accionar, evito una tragedia nuclear.

## Stanislav Petrov

Stanislav Petrov fue un oficial militar soviético que es ampliamente reconocido por haber evitado un posible conflicto nuclear durante la Guerra Fría, lo que se denomina como incidente del equinoccio de otoño.

Podemos afirmar que varios podemos gozar de estar vivos debido a su decisión.



El 26 de septiembre de 1983, Petrov estaba a cargo de un centro de comando del sistema de alerta temprana de misiles en la Unión Soviética. Ese día, el sistema informó falsamente que Estados Unidos había lanzado cinco misiles balísticos intercontinentales hacia la Unión Soviética

Petrov enfrentó una decisión crítica: reportar el supuesto ataque como real, lo que probablemente habría llevado a un contraataque nuclear masivo, o evaluar la situación como una posible falla del sistema.

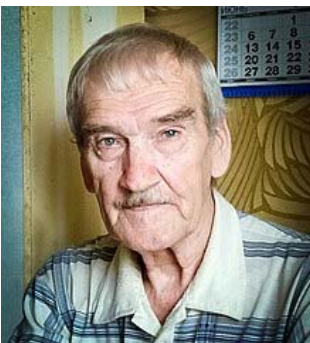
Durante varios minutos, el destino de la humanidad estuvo en su decisión.

Confiando en su juicio y experiencia, decidió no informar el ataque como auténtico, razonando que un verdadero ataque estadounidense sería mucho más grande y que los datos del sistema eran sospechosos.

Posteriormente se confirmó que la alerta fue causada por un error en el sistema de detección, probablemente relacionado con reflejos del sol en las nubes confundidos con lanzamientos de misiles.

Este incidente avergonzó a altos cargos soviéticos, y responsables de la disciplina militar consideraron que el teniente coronel Petrov se había equivocado en su decisión (ya que su deber era comunicar el dato a sus superiores, y dejar que ellos decidieran si era erróneo o no). Sin embargo, dadas las circunstancias no le castigaron, pero le destinaron a un puesto inferior y decidieron ocultar el incidente

Aunque su acto heroico no fue ampliamente reconocido en su tiempo, Petrov ha sido considerado posteriormente como una figura clave que evitó una posible guerra nuclear. En años posteriores, recibió premios internacionales y homenajes por su papel en prevenir un desastre global.



En enero de 2006, Petrov viajó a Estados Unidos, donde fue homenajeado por las Naciones Unidas; por otra parte, durante sus últimos años recibió muchos premios como de la Asociación de Ciudadanos del Mundo, los gobiernos de Alemania, Australia y un documental realizado por Kevin Costner (El Botón Rojo) menciona la historia del incidente como de su vida. Falleció en 2017 a los 77 años.

## Michael Hingson y Roselle

Michael Hingson trabajaba en la empresa Quantum como gerente regional de ventas, en el piso 78 de la Torre 1 de las Torres Gemelas de New York (World Trade Centre). Al ser no vidente, Michael confiaba en Roselle, su perra guía, una labradora retroceder.

El 11 de Setiembre de 1999 Michael se hallaba trabajando, mientras Roselle descansaba dormitando bajo su escritorio. Ambos fueron conmovidos por el impacto del avión de American Airlines que sucedió en el piso 63, poniéndose alertas ante la situación.



Como indicaban las normas y procedimientos, los responsables por la seguridad informaban a la gente que estuvieran calmados en sus escritorios mientras se analizaba lo que había sucedido. Sin embargo, y ante la ansiedad de Roselle, Michael apreció que la situación debía ser más grave de lo que se presumía; por tanto, no atendió los reclamos de los responsables y le indicó a Roselle que buscara la mejor salida.

Lo que aconteció trasciende cualquier ficción: De forma calma y segura, Roselle guio a su dueño y a otras 30 personas por 1,463 escalones para salir de la torre, tomando más de una hora el descenso final. A la mitad de la distancia pasaron junto a los bomberos que subían.

Justo después de salir de la torre, la Torre 2 colapsó, lanzando escombros por todas partes. Hingson dijo más tarde: *"Mientras todos corrían en pánico, Roselle se mantuvo totalmente concentrada en su trabajo. Aunque caían escombros a nuestro alrededor, e incluso nos golpearon, Roselle permaneció tranquila"*. Una vez a salvo, Roselle guio a su dueño hacia la seguridad de una estación de metro, donde ayudaron a una mujer que había quedado ciega debido a los escombros que caían.

Junto con Salty, otro labrador retriever que acompañó a su dueño Omar Rivera, recibieron con honores la Dickin Medal, el mayor reconocimiento británico a perros que contribuyeron en la segunda guerra mundial y que posteriormente se extendió a todo canino de actuación superlativa en situaciones de guerra o catástrofes.



Después de los ataques, Hingson cambió de carrera, pasando de ser un gerente de ventas de productos de informática, a trabajar como director de Asuntos Públicos en la organización Guide Dogs for the Blind. Hingson y Roselle aparecieron en numerosos programas de televisión como en desfiles.

En 2007, Salty tuvo por cuestiones de salud dejar de actuar como perro guía y siguió viviendo con Michael como perro de compañía hasta su muerte en 2011.

Michael sigue recordando a la perra que salvo su vida como la de otras 30 personas con dos libros "Thunder Dog" y "Running with Roselle"



---

### 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)