



# Key Matters

Boletín de la consultora MAPLE LEAF Human Resources & Management

Enero / Marzo 2025



Autor: Serhy Roy

*“Las empresas son comunidades de recursos humanos, no colecciones de recursos humanos”*

Henry Mintzberg – Experto en Management

## Índice

Editorial – Recursos Humanos, ¿el estómago de la Empresa?	2	Cuando la disciplina progresiva puede tornarse en acoso	3
El futuro de la oficina	4	Un coach... ¿Hace psicoterapia?	6
20 empresas líderes que cambiaron sus productos originales	7		

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.



## Recursos Humanos .... ¿El estómago de las organizaciones?

**La fábula del estómago** es atribuida a Esopo y fue adaptada por otros autores, como Tito Livio durante el Imperio Romano y el francés Jean de La Fontaine, en el siglo XVII.

La fábula en sí cuenta la siguiente historia: Había una vez un cuerpo cuyos miembros comenzaron a quejarse del estómago. Decían que él solo se dedicaba a recibir comida, mientras que ellos trabajaban constantemente para conseguirla y procesarla.

- ¡Nosotros hacemos todo el esfuerzo! —decían las manos.
- ¡Nosotros transportamos todo el alimento! —reclamaban los pies.
- ¡Y yo lo mastico! —agregaban los dientes.



Busto atribuido a Esopo



Jean La Fontaine

Cansados de alimentar al estómago sin recibir nada a cambio, los miembros decidieron dejar de enviarle comida. Al principio, se sintieron fuertes y orgullosos de su decisión.

Pero con el paso del tiempo, comenzaron a debilitarse. Las manos temblaban, las piernas apenas podían sostener el cuerpo y la boca perdió su fuerza. Fue entonces cuando comprendieron que el estómago no era un simple aprovechado, sino que tenía una función vital: digerir los alimentos y repartir los nutrientes que daban energía a todo el cuerpo. Al entender su error, los miembros volvieron a trabajar juntos y recuperaron su fuerza.



La fábula del Estómago pintado por Gustav Doré, el artista de Jean La Fontaine

### ¿Recursos Humanos, el estómago de la empresa?

La fábula de Jean de La Fontaine "Los miembros y el estómago" ilustra la interdependencia entre las partes de un organismo, comparándolas con una organización. En la historia, las manos, los pies y la boca se rebelan contra el estómago porque creen que solo consume sin contribuir. Sin embargo, cuando dejan de alimentarlo, todos empiezan a debilitarse, comprendiendo que su función es esencial para el funcionamiento del cuerpo.

Muchas personas ajenas al área suelen hacer comentarios despectivos sobre los Recursos Humanos, preguntándose: "**¿Para qué sirve?**" o "**¿Cuál es su utilidad, si sólo representa un costo?**". Honestamente, Recursos Humanos no produce y/o vende pero, considerando sus funciones de seleccionar, retener, capacitar y crear un compromiso cultural con la organización en su desarrollo, puedes afirmar que su rol es esencial como el resto.

En síntesis, la función de Recursos Humanos es tan importante como cualquier otra dentro del sistema de la empresa.

Sin un buen proceso de selección, desarrollo y clima laboral, cualquier organización puede debilitarse, afectando la productividad y, por qué no, su propia existencia.

Una empresa es un sistema compuesto por diferentes subsistemas que, al relacionarse entre sí, conforman una estructura. (Quienes quieran explorar más esta idea pueden leer *Más que humano*, de Theodore Sturgeon). Despreciar cualquier área puede provocar falta de eficiencia y equilibrio en toda la organización.

Saludos atentos,

Pablo Berman, director



## Cuando la disciplina progresiva puede tornarse en acoso

Según la Society of Human Resources Management, la disciplina progresiva (en inglés progressive discipline) es el enfoque estructurado para abordar el desempeño o los problemas de conducta de los empleados, que implica una serie de acciones disciplinarias progresivas con oportunidades de mejora en cada etapa. Las etapas que se utilizan habitualmente son llamadas de atención verbal, carta por escrito que consigna la observación – que puede incluir una segunda carta, suspensión y el paso final que es el despido.

Si bien el propósito de la disciplina progresiva es ser un enfoque justo y estructurado, de ser manejado de forma incorrecta puede tornarse en una forma de acoso o represalia, que lleva a crear un clima laboral hostil, amén de consecuencias judiciales.

### ¿Cuándo la disciplina progresiva se convierte en acoso?

#### 1. Aplicación inconsistente

Algunos empleados son disciplinados de manera más severa que otros por faltas similares. Esto puede sugerir posible favoritismo, discriminación o represalias.



#### 2. Advertencias excesivas o injustificadas

Un empleado recibe advertencias frecuentes por problemas menores que normalmente no ameritarían una sanción. Esto puede ser considerado como una presión para forzar su renuncia y no corregir su desempeño

#### 3. Aplicación inconsistente

Algunos empleados son disciplinados de manera más severa que otros por faltas similares. Esto puede sugerir posible favoritismo o discriminación.

#### 4. Advertencias excesivas o injustificadas

Un empleado recibe advertencias frecuentes por problemas menores que normalmente no ameritarían una sanción. Esto puede ser considerado como una presión para forzar su renuncia y no corregir su desempeño.

#### 5. Falta de comunicación clara

El empleador no proporciona retroalimentación constructiva ni oportunidades para mejorar. Al no tener claridad sobre lo que debe mejorar, el empleado no tiene campo de acción sobre cómo mejorar.

#### 6. Dirigir la disciplina a personas específicas

La disciplina progresiva se aplica de manera desproporcionada a un empleado o grupo en particular, posiblemente debido a conflictos personales, discriminación o represalias.

#### 7. Crear un ambiente laboral hostil

Si un empleado se siente constantemente amenazado, ansioso o excesivamente supervisado debido a una disciplina continua y desmedida, esto puede considerarse una forma de acoso laboral.

## Como evitar errores en la disciplina progresiva

Los empleadores deben aplicar siguientes acciones:

- Aplicar las políticas establecidas por la empresa ante estas situaciones (si no las hubiera, es imprescindible desarrollarlas).
- Documentar todo lo relativo con la situación disciplinaria
- Hablar en forma objetiva, sin utilizar conceptos emocionales o dirigidos a la persona del empleado y no lo profesional.
- Siempre procurar hallar una oportunidad para que la persona pueda mejorar (capacitación, supervisión, entre otros).

Por último, es imperativo capacitar a gerentes sobre cómo debe procederse y siempre consultar con recursos humanos para que el proceso sea realizado de forma profesional y con la idea de mejorar al empleado y no perjudicarlo.

Fuente: S.H.R.M.



## El futuro de la oficina

La pandemia de COVID-19 transformó por completo las normas laborales y marcó el inicio de una nueva era para los inmuebles de oficinas. Aunque el impacto varió según la ciudad, a nivel global se observó una reducción significativa en la asistencia diaria a la oficina y una menor demanda de espacios corporativos. Algunas cifras clave:

- **3,5 días por semana** es el promedio estabilizado de asistencia a la oficina.
- **-13%** es la reducción estimada en la demanda de oficinas para 2030 en comparación con 2019 en ciudades medianas.

La era de los cubículos ha quedado atrás, y no será extrañada.

Los líderes empresariales, tanto de compañías que poseen y administran edificios de oficinas como de aquellas que los ocupan,

enfrentan el desafío de redefinir estos espacios. La transformación debe centrarse en cuatro criterios fundamentales:

### 1. Un Nuevo Propósito

Tradicionalmente, la oficina proporcionaba espacio y equipamiento para el trabajo diario. Hoy en día, su función varía según el sector, la ubicación y la organización. Una oficina con propósito debe:

- Estar ubicada en zonas estratégicas, con comodidades de primer nivel y espacios flexibles.
- Contar con políticas laborales claras que definan cuándo y por qué es necesario asistir en persona.
- Convertirse en una ventaja competitiva, atrayendo talento y fomentando la interacción.

El objetivo es crear un espacio donde los empleados quieran estar, no solo donde deban trabajar.



## 2. Espacios para la Conexión

Las oficinas deben facilitar la conexión entre personas, equipos y organizaciones mediante diseño y tecnología adecuados. Estas oficinas incluyen:

- Espacios adaptados para reuniones, aprendizaje, intercambio de ideas y celebraciones.
- Flexibilidad para implementar estrategias de prueba y aprendizaje que optimicen el entorno laboral.
- Diseño que fomente el bienestar y fortalezca el vínculo entre los empleados y su lugar de trabajo.

Una oficina orientada a la conexión debe facilitar la creación de redes, relaciones y cultura organizacional.

## 3. Oficinas Digitalmente Mejoradas



En un mundo cada vez más digital, las oficinas deben integrar tecnología para mejorar la eficiencia, la productividad y la comodidad. Estas oficinas incluyen:

- Uso de IA generativa que optimice iluminación natural y circulación.
- Elementos modulares que se adapten a la evolución del trabajo y la influencia de la inteligencia artificial.
- Un ecosistema de hardware, software y servicios que potencie la productividad.

El diseño de estas oficinas debe centrarse en la experiencia del usuario, creando espacios adaptables y personalizados según sus necesidades.

## 4. Oficinas Sustentables

Las oficinas sostenibles cumplen con dos criterios principales: descarbonizar sus operaciones y promover el bienestar de sus ocupantes.

Sus características incluyen:

- Tecnologías y estrategias para reducir las emisiones de carbono y alcanzar objetivos de "net-zero".
- Monitoreo y gestión de energía y emisiones para ayudar a los inquilinos a cumplir regulaciones ambientales.
- Integración de vegetación, luz natural, espacios al aire libre y aire filtrado para mejorar la calidad del entorno laboral.

Las inversiones en sostenibilidad no solo cumplen con compromisos ambientales, sino que también generan espacios más saludables y eficientes para sus ocupantes.

## Conclusión

Las oficinas del futuro deben adaptarse a las nuevas dinámicas laborales, convirtiéndose en espacios con un propósito claro, diseñados para la conexión, impulsados por la tecnología y comprometidos con la sostenibilidad. La transformación ya está en marcha, y quienes la adopten liderarán el cambio en la forma en que trabajamos.

Fuente: Mc Kinsey & Co. enero 2025



## Un coach.... ¿Hace psicoterapia?

Los procesos y servicios de coaching han irrumpido con fuerza y merecimiento en nuestro mundo. Hoy podemos hablar de coaching ejecutivo, de vida, de peso, de finanzas y hasta de búsqueda laboral. Sus enfoques también son variados: los hay ontológicos, conductuales, cognitivos, gestálticos... y la lista sigue.

Sin embargo, es frecuente que muchas personas crean que el coach es el nuevo psicoterapeuta y que sus acciones pueden tener el mismo efecto que un proceso terapéutico. Pero lo peor es cuando el mismo coach lo piensa y se refiere a sus coacheados como "pacientes".

Entonces la respuesta es **¡NO!** (Creo que queda claro mi punto de vista) El coaching y la terapia psicológica son disciplinas distintas con propósitos diferentes.

### Por qué un coach no puede hacer psicoterapia:

1. **No está capacitado clínicamente:** Un coach no tiene formación en psicología clínica ni en el tratamiento de trastornos emocionales o mentales.
2. **No diagnostica ni trata problemas psicológicos:** La terapia trabaja con trastornos como ansiedad, depresión o traumas, mientras que el coaching se enfoca en metas y desarrollo personal/profesional.
3. **Trabaja sobre aspectos normales de la personalidad:** Cuando encaramos un proceso de coaching laboral, no nos detenemos a tratar problemas vinculares de la persona asesorada. Trabajamos sobre aquellos aspectos que pueden ayudarla a encarar una estrategia eficaz.
4. **Diferente enfoque:** La psicoterapia explora el pasado y las causas de los problemas, mientras que el coaching trabaja con el presente y el futuro en términos de desempeño y crecimiento.
5. **Aspectos éticos y legales:** En muchos países, solo los psicólogos o psiquiatras pueden ejercer la terapia psicológica legalmente.

Tratar de conducirse como psicoterapeuta en un coaching puede llevar a cometer lo que se denomina iatrogenia, es decir, causar un efecto negativo debido a una intervención fallida por error o negligencia. Un ejemplo que lamentablemente no es extraño ocurre cuando un coach intenta "tratar" la depresión de un cliente, tomándolo como paciente en lugar de derivarlo a un profesional. No solo no logrará ninguna mejora, sino que, por desconocimiento sobre cómo tratar clínicamente una depresión, puede incluso agravar su estado.

### ¿Qué pasa si un coach detecta problemas emocionales en su cliente?

Un coach profesional debería derivar a un psicólogo o terapeuta si nota que el cliente necesita apoyo psicológico. Intentar tratar problemas clínicos sin la formación adecuada puede ser riesgoso, con consecuencias perjudiciales para el cliente e incluso legales para el coach.

En resumen, el coaching no reemplaza la terapia, y un coach que pretenda hacer psicoterapia sin ser psicólogo está actuando fuera de su competencia. Y es por eso que es clave que cada profesional respete sus límites y derive a especialistas cuando sea necesario.

Pablo Berman

Muchas empresas han comenzado comercializando un producto específico, pero con el tiempo, debido a avances tecnológicos, cambios comerciales u otros motivos, han decidido cambiar su enfoque y expandir su negocio a otros sectores.

Un ejemplo claro es 3M (Minnesota Mining Company), que inició vendiendo óxidos de aluminio para fabricar abrasivos y luego evolucionó hacia la producción de lijas, adhesivos y, eventualmente, más de siete mil productos.

A continuación, mencionaremos 20 empresas —la mayoría de ellas conocidas e incluso utilizadas por ustedes— que han transformado sus productos, en algunos casos de manera radical.

¡Esperamos que lo disfruten! Si desean una descripción más detallada, escríbannos. Les aseguramos que se sorprenderán.



**AMERICAN EXPRESS** – Líder en tarjetas de crédito y servicios financieros (Año de creación: 1850)

**Actividad Inicial:** Correo y envío de Mercancías



**AVON** - Empresa internacional de cosméticos y productos de belleza. (1886)

**Actividad Inicial:** David Mc Connell, su fundador, vendía libros a domicilio



**BMW** – Fabricante de Automóviles y Motos (1913)

**Actividad inicial:** Fabricación de motores para aviones alemanes durante la primera guerra mundial



**HASBRO** – Líder Mundial en Juguetes (Transformers) y Juegos (Monopoly) (1923)

**Actividad inicial:** Al inicio empresa textil y luego se dedicó a vender útiles escolares



**COLGATE** – Productos de Higiene Dental (1873)

**Actividad inicial:** Empresa productora de jabón, velas y almidón



**LAMBORGHINI** – Automóviles de Lujo (1948)

**Actividad inicial:** Fabricación de tractores



**NINTENDO** – Líder en videojuegos y entretenimiento (1889)

**Actividad inicial:** Fabricante de cartas de juego japonesas



**NOKIA** – Líder mundial en telecomunicaciones y redes móviles (1865)

**Actividad Inicial:** Empresa maderera y productora de papel



**PLAY-DOH** – Masa utilizada por niños para manualidades en casa o escuela (1930)

**Actividad Inicial:** Limpiador para papeles tapiz



**PUROLATOR** – Empresa líder en logística y mensajería (1932)

**Actividad Inicial:** Filtros de aceites y derivados para automóviles



**SAMSUNG** – Productos electrónicos, electrodomésticos y semiconductores (1938) Actividad Inicial:

**Comercializadora de pescados secos, verduras y fideos**



**SHELL** – Petróleo, gas y energía renovable (1830)

**Actividad inicial:** Tienda de antigüedades y conchas marinas en Londres, Reino Unido.



**SLACK** – Herramienta de Comunicación para empresas y equipos de trabajo (2013)

**Actividad inicial:** Parte de un videojuego llamado Glitch



**SONY** – Empresa líder en entretenimiento, audio y videojuegos (1948)

**Actividad Inicial.** Fábrica de ollas eléctricas de arroz



**TIFFANY** – Marca icónica de joyería de lujo (1837)

**Actividad Inicial:** Comercio de papelería y artículos de regalos



**VOLVO** – Fábrica de automóviles y camiones (1937)

**Actividad inicial:** Venta rodamientos de bolas para la industria.



**WESTERN UNION** – Transferencia de dinero a nivel mundial (1851)

**Actividad inicial:** Telégrafos



**WRIGLEY** – Fabricante líder en chicles (1891)

**Actividad Inicial:** Jabón y levadura en polvo. Daban el chicle como un regalo a los compradores



**XEROX** – Impresión y soluciones digitales (1906)

**Actividad inicial:** Papel fotográfico



**YOUTUBE** – plataforma de Videos on line (2005)

**Actividad inicial:** Sitio de citas en video

---

**Donde puede encontrar información sobre nosotros**

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