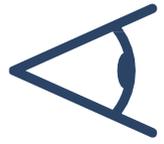


Nuestro manifiesto

# Lo que sabemos

Su guía para acabar con los mitos del reclutamiento, la retención y el desarrollo con ciencia real





Cuando se trata de contratación, retención y desarrollo, Thomas sabe lo que realmente importa. Por ejemplo, cómo llegar al corazón de las habilidades, las motivaciones y el comportamiento de las personas, para que pueda desbloquear su verdadero potencial. Todo es gracias a nuestra solución de ciencia de personas, que destila datos complejos en información simple.

En Thomas, nunca nos conformamos con conjeturas, ceder a los prejuicios o estar de acuerdo con la multitud solo porque sí. Como tal, nuestra investigación ha informado puntos de vista únicos que llegan al corazón de los problemas de contratación, desarrollo y retención. Es posible que estén familiarizados con muchos de estos. Este manifiesto desafía lo que muchos otros asumen y combate los mitos comunes con la ciencia real. Por lo tanto, si tiene tanto hambre de conocimientos basados en datos como nosotros, siga leyendo para conocer en profundidad lo que Thomas lo sabe.



¿Está interesado en un desafío de contratación en particular?  
Encuentre su camino alrededor de este documento haciendo clic a continuación.

## Reclutamiento

Visión de conjunto	5
¿Qué tiene que ver la marca con eso? <b>Construyendo una sólida reputación como empleador</b>	6
El gran descalificado <b>Mirando más allá del CV</b>	9
¿Cómo se ve realmente 'bueno' <b>Tomar las decisiones de contratación correctas</b>	12
Disfrutando el proceso <b>Proporcionar una experiencia positiva al candidato</b>	15
Haciéndolo poco personal <b>Vencer el sesgo en el reclutamiento</b>	18
¿Es el código de 'ajuste cultural'? <b>Contratación para la diversidad y la inclusión</b>	21
El lugar de los datos en los procesos de personas <b>Comprender cómo los datos pueden ayudar y obstaculizar</b>	24
Contratación desde adentro <b>Defender sus decisiones de contratación interna</b>	27



## Desarrollo

Visión de conjunto 30

Olvídate de 'Choque de titanes'  
**Habilitando el conflicto constructivo** 31

Encuentra al líder  
**Promoviendo a las personas adecuadas** 34

Cada uno por su cuenta  
**Creando espacios de productividad y colaboración** 37

No es una ciencia exacta  
**Involucrar a los empleados (a través de sus gerentes)** 40

El juego largo  
**Planificación de la sucesión** 43

Es bueno hablar  
**Fomentar una comunicación más clara** 46



## Retención

Visión de conjunto 49

Tirón exterior versus empuje interior  
**Entender por qué la gente se va** 50

Cómo mantener un millennial  
**Dar a las diferentes generaciones lo que realmente quieren** 53

No es para lo que me inscribí  
**Mantener a todos a bordo en un mundo cambiante** 56

¿Hay un lado oscuro de FMH?  
**Lograr la combinación adecuada de trabajo y vida** 59

En resumen 62

Contáctenos 63



# Reclutamiento

Los errores de contratación cuestan a las empresas del Reino Unido miles de millones cada año. El costo de una mala contratación puede ser más del 30% del salario anual del puesto. Luego está la interrupción para usted y su equipo. Teniendo esto en cuenta, emplear a las personas adecuadas a la primera es una de las tareas más importantes para cualquier organización.



Dado que los entornos de trabajo remotos y flexibles se han convertido en la norma, garantizar que puede contratar a las personas adecuadas es aún más crucial. ¿Por qué? Porque la forma en que seleccionamos, entrevistamos y reclutamos personas está cambiando. Además, con el cambio a un mercado más centrado en el empleador, existe una mayor competencia por los puestos. Esto trae sus propios desafíos, especialmente cuando se trata de elegir entre candidatos de alto calibre.

Hemos ayudado a nuestros clientes a adoptar un enfoque diferente. Ahora, estas empresas pueden responder preguntas como:

- > **¿Esta persona sobresaldrá en nuestro entorno laboral específico?**
- > **¿Su comportamiento encaja con la cultura de nuestra empresa?**
- > **¿Tendrán éxito con el tipo de formación que ofrecemos?**

En resumen, nuestras evaluaciones pueden brindarle información precisa en la que puede confiar. Por lo tanto, puede estar seguro de que está atrayendo a las mejores personas al redil



**¿Deseas tener ideas más frescas?**

Siga leyendo para profundizar en nuestros pensamientos sobre algunos de los mayores desafíos de contratación. →

¿Qué tiene que ver la marca con eso?

# Construyendo un fuerte reputación del empleador

**El mercado piensa:**

Los candidatos prefieren postularse a marcas conocidas

**Thomas sabe:**

Eso simplemente no es cierto. La reputación del empleador y la cultura laboral son atractivos mucho mayores.



## ¿Qué entendemos por 'marca'? ¿Es un logo, un tono de voz o un conjunto de opiniones originales? ¿Es una oferta de producto genial o una personalidad atrevida en las redes sociales?

Quizás sea una colección de todas estas cosas. Nuestro punto es que una gran marca y una gran empresa para la que trabajar son dos cosas distintas.

La mayoría de las veces, su cultura y la reputación de su empleador son mayores impulsores para las personas de lo que jamás podría ser una asociación de marca.

Por supuesto, a veces los dos se cruzan. Tomemos a Google, por ejemplo. No es solo una marca de gran éxito; también es conocido por su cultura y cómo cuida a su gente. Y también ofrece un proceso de contratación atractivo.

### ¿Qué hace que un proceso de contratación sea atractivo?

Mientras que algunas empresas van tan lejos como para adoptar métodos de selección basados en juegos, otras se quedan cortos al ni siquiera reconocer las solicitudes. En general, debes apuntar a lograr un equilibrio. Ejecute un proceso que sea amigable, respete el tiempo de los participantes y evalúe con precisión las habilidades de las personas. Por encima de todo, debe evitar pedirle a la gente que salte a través de aros innecesarios. Portales de aplicaciones que fusionan la mente y que requieren que las personas vuelvan a escribir lo que hay en el CV que recién enviado.



### ¿Qué tal una cultura de trabajo?

Google gana puntos por crear un ambiente divertido con clases gratuitas de cocina y gimnasio. También desarrolla personas con su Programa Global de Licencias por Educación y las apoya con servicios de salud en el lugar. Su éxito muestra que las personas buscan empleadores que les den todo lo que necesitan para triunfar, los recompensen de manera justa y tengan la combinación adecuada de personas que puedan trabajar juntas como equipo.

### ¿Cuáles son las consideraciones adicionales para las pequeñas y grandes empresas?

Las pequeñas empresas deben aspirar a ser conocidas en su área como empleadores progresistas y solidarios. Pueden hacerlo invirtiendo en iniciativas locales. Por ejemplo, patrocinando ferias de empleo y ofreciendo experiencia laboral a escuelas y universidades cercanas.

Las grandes empresas con grandes grupos de clientes (piense en las empresas de telecomunicaciones) deben acercarse a la reputación de su marca y de su empleador de la mano. Porque los clientes insatisfechos podrían convertirse algún día en solicitantes y viceversa.



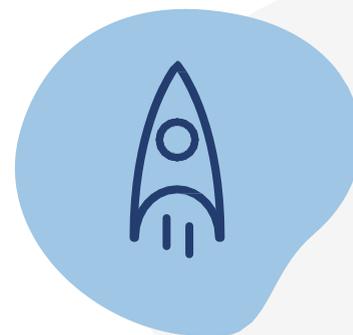
## Como podemos hazlo en Thomas

Para asegurarnos de que practicamos lo que predicamos, incorporamos las evaluaciones en nuestros propios procesos de selección. Hacemos esto mediante la construcción de perfiles laborales basados en comportamientos, aptitudes y rasgos de personalidad que son más importantes. Y luego wematch personas para abrir roles basados en la adecuación persona-trabajo y más.

## Entonces, ¿cómo puede mejorar la marca de su empleador?

La respuesta es doble. Primero, puede dedicar más tiempo a evaluar objetivamente a las personas, con evaluaciones psicométricas similares. Esto destacará el hecho de que usted es un empleador justo, que realmente quiere formar un equipo de personas que amen su trabajo y trabajen juntas.

A continuación, puede asegurarse de ofrecer comentarios posteriormente. Esto mantendrá el impulso en su proceso y mantendrá las cosas transparentes. También mostrará que valora a todos los solicitantes, ya sean exitosos o no.



### Principales conclusiones

- > La marca no es tan importante. Pero cómo tratas a la gente sí. Entonces, si no eres un gran nombre, lo siento. Fortalecer sus procesos de contratación lo ayudará a construir su marca de empleador.
- > Las evaluaciones psicométricas pueden ayudarlo a eliminar los sesgos. Lo que le mostrará a la gente lo justo que es un empleador y dará como resultado un entorno más diverso e inclusivo.

[¿Nuestra gama de soluciones y herramientas? Obtenga la info aquí →](#)

El gran descalificado

# Mirando más allá del CV

**El mercado piensa:**

Los CV son la mejor manera de conocer a los solicitantes de empleo.

**Thomas sabe:**

Hay una forma mejor. Para conocer realmente a un candidato, debe mirar más allá del CV.



## La historia es familiar. Publica una vacante en una bolsa de trabajo. Vuelve a casa el fin de semana. Y luego, el lunes, su bandeja de entrada está repleta de aplicaciones.

Con suerte, pasará algún tiempo reduciendo los que realmente no son los correctos hasta que se quede con un puñado de candidatos potenciales. Sin embargo, cuando se trata de comparar sus aplicaciones, de repente no estás tan seguro...

Aunque los CV son una excelente instantánea de quién ha trabajado, dónde, cuándo y durante cuánto tiempo, no pueden decirle quién tiene las habilidades adecuadas. ¿Quién encaja bien con tu equipo? O quién podría parecer el paquete completo al principio, pero podría causar problemas más adelante.

La verdad es que los CV solo pueden llevarte muy lejos. Pero, a pesar de que a menudo dejan escapar candidatos no calificados a través de la red, nadie ha encontrado una mejor opción. Es hora de ir más allá.



## ¿Por qué los CV son tan inadecuados?

Para decirlo sin rodeos: alguien con 10 años de experiencia en un rol podría ser malo en eso. De manera similar, alguien con menos experiencia en el mismo rol puede tener todas las habilidades y rasgos de personalidad necesarios para sobresalir.

También hay una gran brecha entre una persona real y su 'yo' 2D curado. ACV es un documento promocional, después de todo.

Luego, está el tema del sesgo. Incluso cuando se evalúan los CV a ciegas, es fácil dejarse influir por la ubicación, la educación, etc. Entraremos más en esto en [Hacerlo no personal - vencer el sesgo en el reclutamiento].

Además, examinar CV tras CV tras CV puede llevarle una gran cantidad de tiempo. ¿Y vale la pena? La experiencia pasada no es un buen predictor del éxito futuro. Según una investigación de Schmidt y Hunter, solo el 16% del éxito futuro de una persona puede predecirse por los trabajos que ha tenido en el pasado. Si bien, saber si la personalidad de alguien es adecuada para el puesto es 2,5 veces más predictivo que su CV.

## Entonces, ¿por qué persisten como parte del proceso de contratación?

Los CV proporcionan una descripción general engañosamente conveniente del historial laboral y educativo de una persona. Ellos pueden dar algunos conocimientos de la personalidad y de cómo se presentan las personas. También son útiles para resaltar cómo las habilidades / entrenamiento / habilidades de una persona pueden coincidir básicamente con un rol. Pero eso es todo.



## Si no puede vencerlos, ¿por qué no mejorarlos?

Vaya más allá del CV y encontrará todo tipo de detalles ocultos. También brindará a las personas que luchan por mostrar sus habilidades la oportunidad de demostrar quiénes son en realidad.

Con nuestras evaluaciones, puede reforzar la información básica que puede obtener de un CV y reducir el sesgo en su proceso de selección. Todo lo cual puede ayudarlo a comprender realmente las características y la idoneidad de los solicitantes, para que pueda despedirse de las contrataciones no calificadas.



### Principales conclusiones

- > Mirar los CV está arraigado en la forma en que las empresas reclutan, lo que significa que se necesitará un gran cambio de comportamiento para cambiar las cosas. Pero hay una manera mejor y solo se necesita un cambio simple.
- > Cuando complementa los CV con evaluaciones de Thomas, puede dejar de atraer a las personas equivocadas a su negocio. ¿Cómo? Atravesando personajes seleccionados y llegando al corazón de cómo las personas realmente podrían impactar a su equipo.

¿Nuestra gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí →](#)

¿Cómo se ve realmente lo 'bueno'

# Haciendo lo correcto opciones de reclutamiento

## **El mercado piensa:**

Tener la experiencia adecuada convierte a alguien en una buena elección para un trabajo.

## **Thomas sabe:**

Identificar la experiencia adecuada es solo un punto de partida. Las empresas también deben comprender cómo se ve realmente lo 'bueno'.



## Si tuviera que anotar todas las cosas que hacen un buen candidato, ¿cómo sería esa lista?

Quizás comenzaría con cosas como la cantidad de años en la industria, calificaciones y habilidades técnicas. Luego, podría considerar los logros anteriores: "tiene experiencia probada en la entrega de proyectos de cambio", "ha alcanzado los objetivos de ventas mes a mes".

La verdad es que lo 'bueno' no se limita a la experiencia. Para comprender si alguien va a tener éxito en su organización, necesita una imagen completa y no solo hechos superficiales. Lo que significa que debes mirar un poco más a fondo su comportamiento, aptitud y personalidad.



## Muchas empresas subestiman la importancia de la personalidad

Cuando se les pide que expliquen por qué alguien (llamémosle Ben) es bueno en su trabajo, muchas personas pueden tener dificultades para encontrar las palabras adecuadas. Por ejemplo, Ben podría estar realmente motivado. O rápido de aprender. O un solucionador de problemas creativo. O muy discreto, pero asertivo. Este tipo de rasgos pueden hacer toda la diferencia entre que Ben sea un miembro "bueno" del equipo y uno realmente bueno.

Pero a las personas les resulta difícil detectar estos marcadores de éxito, y mucho menos encontrar el lenguaje para explicarlos. ("Simplemente es", no es una respuesta suficientemente buena).

De ello se deduce, entonces, que muchas personas no están seguras de qué rasgos deben tener en cuenta al intentar predecir el éxito en el desempeño. En otras palabras, no saben cómo es realmente lo bueno, ni cómo reclutar para ello.

Piénsalo. Imagínese a alguien que dejó su puesto después de poco tiempo. Ahora, piensa en lo que te atrajo de ellos en primer lugar. Lo más probable es que la realidad de cómo se acercó al papel no coincidió con sus expectativas, a pesar de que su experiencia previa fue acertada.

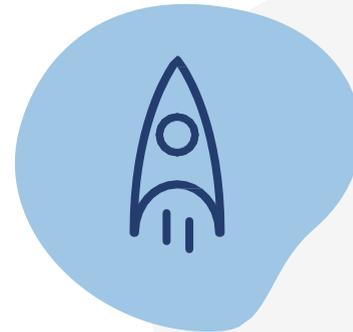
## Bueno es la suma de todas las partes

Aquí hay otra consideración a tener en cuenta. Si bien profundizar en la personalidad de alguien puede ayudarlo a predecir qué tan bueno será en un trabajo específico, también necesita saber qué tan bien encajará con su equipo más amplio. Un equipo de grandes triunfadores confiados puede sobresalir individualmente pero, juntos, pueden enfrentarse y competir por el dominio. Sin embargo, la combinación adecuada de personalidades trabajará en conjunto para sobresalir como equipo.



## Es hora de cambiar la forma en que identificamos lo 'bueno'

"Bueno" no es lo que alguien ha hecho antes, sino lo que su potencial es hacer a continuación. Puede evaluar esto centrándose en la interacción entre los comportamientos, aptitudes y rasgos de personalidad de una persona. Cómo colaboran en equipo. Y cómo encajan con la forma de trabajar de su empresa. Comprenda a sus candidatos de esta manera y mejorará significativamente el reclutamiento y la retención. También podrá identificar a las personas con el equilibrio adecuado de habilidades y experiencia, que encajan con la empresa, el gerente y el equipo.



### Principales conclusiones

- > Primero debe comprender cómo luce bien antes de poder reclutar para él. Lo que es bueno para su negocio puede no ser necesariamente lo que ha estado buscando.
- > La combinación adecuada de personas logrará mucho más que una colección de superestrellas que no pueden trabajar bien juntas. En resumen, el bien es la suma de todas las partes.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#) →

Disfrutando el proceso

# Proporcionar un positivo experiencia del candidato

**El mercado piensa:**

Los candidatos disfrutarán más del proceso de selección si es un poco diferente.

**Thomas sabe:**

Los trucos no funcionan si no entiendes bien los conceptos básicos primero.

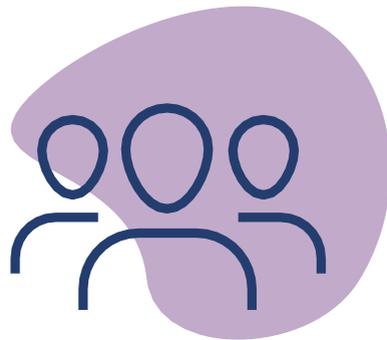




*¿Cómo se mete un elefante en la nevera? ¿Cuál es la mejor cura para el hambre en el mundo? Aquí hay un Sharpie: dibuja tú mismo.*

**Todos lo hemos experimentado. Esa pregunta de la entrevista. Esa prueba o tarea de qué-significaba eso. Ese día de prueba arrojado al fondo.**

**Como resultado, todos salimos de un proceso de selección con el mismo sentimiento de confusión y el mismo sentido de que las cosas no son del todo justas.**



## **Algunas empresas valoran los trucos sobre los conceptos básicos**

Años de orientación engañosa sobre cómo reclutar candidatos de la Generación Z / millennials han contribuido a esto. También lo ha hecho la glorificación del reclutamiento gamificado de alto perfil. El resultado es que cuanto más extraño y maravilloso sea el proceso de selección, más personas participarán.

La verdad es que hacer preguntas de entrevista que no parecen ser relevantes para un puesto puede generar ansiedad o frustración en los candidatos. Esto se debe a que, al postularse para un empleo, las personas requieren una "validez aparente": la confianza de que el proceso de evaluación parece y se siente que medirá legítimamente lo que pretende. Si no lo tienen, se preguntarán si la evaluación es relevante y justa.

Este tipo de enfoque puede dañar la reputación de su empleador. Y también es muy difícil defender una decisión de contratación basada en una metodología engañosa que no se alinea claramente con el desempeño laboral.

## **¡Que pérdida de tiempo!**

Es igual de malo cuando los procesos de selección toman mucho tiempo y hacen que los solicitantes pasen por todo tipo de obstáculos sin dar nada a cambio. Porque, si una empresa está dispuesta a gastar el tiempo de los solicitantes, ¿qué dice eso sobre cuánto valoran a su gente?

## Entonces, ¿qué es lo que realmente quiere la gente?

Quieren que las empresas aprendan primero los conceptos básicos.

- > **Quieren que seas justo, claro y transparente en cada paso.**
- > **Quieren que les explique cómo los evaluará ... el proceso y qué información obtendrá del proceso.**
- > **También quieren comentarios específicos y oportunos.**

## Suena sencillo. ¿Cómo puedes dárselo?

Las pruebas psicométricas objetivas brindan a las personas la oportunidad de aportar lo mejor de sí mismas al proceso de selección, mientras comprenden las reglas del juego al que están jugando.

Además, le permite proporcionar comentarios más justos y precisos. "Analizamos su capacidad para aprender rápidamente, y parece que sus habilidades en esta área no se ajustan a nuestra forma de trabajar", es mucho más informativo y valioso que, digamos, "no pensamos que sería un buen ajuste".

También puede hacer que los procesos de contratación a veces lentos se muevan más rápido.

Con Thomas, por ejemplo, sus candidatos recibirán inmediatamente una descripción general de los resultados de sus pruebas a través de nuestro portal, con información personal sobre sus comportamientos, aptitudes y personalidad. Esto significa que incluso aquellos que no tienen éxito recibirán algo a cambio de usted, fortaleciendo así su visión de la marca de su empleador.

Todo lo cual hará que las personas se sientan valoradas al principio del proceso. Lo cual, lo que es más importante, marcará la pauta de cómo su empresa trata a las personas a largo plazo.

Y, desde su lado, ahorrará tiempo en administración sin dejar de cumplir con las mejores prácticas de contratación. Además, reducirá el riesgo de perder buenos candidatos en empresas que se mueven más rápido a lo largo del camino.



### Principales conclusiones

- > Puede tener la experiencia más interesante y de vanguardia del mundo, pero si su proceso de selección toma demasiado tiempo, parece injusto y no se comunica con claridad, dañará la reputación de su empleador y perderá buenos candidatos.
- > Las pruebas psicométricas son muy transparentes en lo que se logrará. Además, brinda a los candidatos la oportunidad de mostrar a la persona real detrás del CV.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? **Obtenga la info aquí** →

Haciéndolo poco personal

# Superar el sesgo en reclutamiento

**El mercado piensa:**

Confía en tu instinto y  
no podrás equivocarte.

**Thomas sabe:**

Adoptar un enfoque objetivo  
puede ayudarlo a vencer sus  
prejuicios, sin importar cuán  
inconsciente son.



**¿Sabías? Los expertos han identificado más de 100 sesgos que dan forma a cómo piensa la mente humana. Estos patrones de desviación de la racionalidad en el juicio se denominan sesgos cognitivos, y nuestro equipo está bastante obsesionado con ellos.**

Éstos son solo algunos:

## Sesgo de halo

Como seres humanos, tendemos a formar impresiones positivas de una persona en un área y permitimos que esto influya en cómo nos sentimos por ellos en otras áreas. En el mundo del reclutamiento, este podría jugar como un gerente de contratación que favorece a un candidato porque fueron a la misma universidad, vienen del mismo país o apoyan al mismo club de fútbol. Es más, con algo en común de qué hablar, el entrevistador podría terminar percibiendo que la entrevista fue más favorable.

## Sesgo de escasez

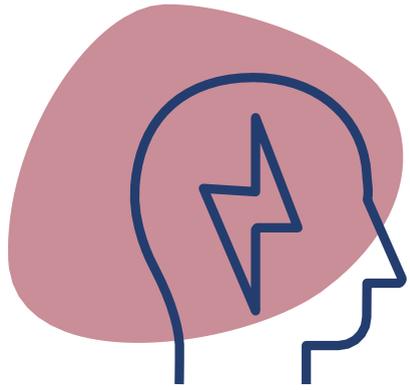
Las personas valoran más las cosas que son difíciles de conseguir. En un contexto de contratación, esto puede llevar a que los gerentes de contratación tomen decisiones de contratación rápidas o malas por temor a perderse algo.

Si se enfrenta a un pequeño grupo de candidatos, nuestras evaluaciones pueden ayudarte a medir lo que lo que mas importa. Para que pueda asegurarse de estar identificando lo mejor de un grupo pequeño. Sesgo de escasez, ¡vete!

## Sesgo de primacía y actualidad

Este sesgo nos hace enfocarnos más en el primer y último bit de información que vemos, y la información en el medio es más difícil de recordar o diferenciar.

En un escenario de reclutamiento, esto podría funcionar como un entrevistador que favorece a los primeros o últimos candidatos con los que habla, simplemente porque recuerdan más sobre ellos.

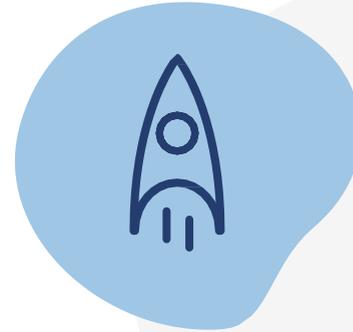


## Pensando rápido y lento

Esta famosa obra de Daniel Kahneman afirma que: tenemos dos formas básicas de procesar nuestros pensamientos. Estos son System1 y System2. System1 se relaciona con nuestra intuición de pensamiento rápido. System2 se relaciona con nuestra capacidad más lógica y deliberada de procesar información. Entonces, si está reclutando, planea pensar lento siempre que sea posible (nuestras evaluaciones ayudan con esto).

## ¿Haz contratado a un narcisista?

Gracias a los prejuicios, es posible que no te des cuenta de que hay un narcisista en tu medio hasta que sea demasiado tarde. Si bien los narcisistas pueden parecer impresionantes en la entrevista debido a sus encantadoras personalidades, pueden ser difíciles de manejar y trabajar con ellos a largo plazo. Evite a estas personas potencialmente problemáticas evaluando a los solicitantes en función de su conocimiento real en lugar de su instinto (sí, nuestras evaluaciones también ayudan con esto).



## Principales conclusiones

- > Nuestros cerebros están sesgados, y no hay forma de evitar eso. A veces, estos prejuicios son inofensivos. Por ejemplo, si estás en una fiesta en la que no conoces a muchas personas, ver a las personas con antecedentes / intereses similares de manera más positiva podría ayudarte a formar nuevas relaciones. Pero a veces los prejuicios afectan cosas que realmente importan. Como tomar las decisiones de contratación correctas.
- > Cuando se trata de contratación, debemos esforzarnos por vencer los prejuicios. Las evaluaciones objetivas son la mejor manera de hacerlo.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#)→

¿Es el código de 'ajuste cultural'?

# Contratación para la diversidad e inclusión

## El mercado piensa:

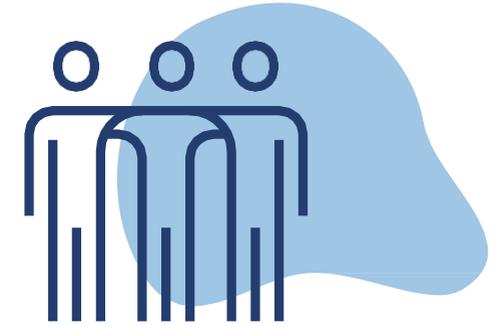
Dejando de lado las habilidades, las organizaciones debe contratar para adaptarse a la cultura.

## Thomas sabe:

En cambio, la contratación para el puesto, el ajuste del equipo y el gerente cultivarán una fuerza laboral diversa y próspera.



**Entonces, ahora lo sabes. Nos gusta pensar que somos seres objetivos - pero realmente no lo somos . En este artículo profundizaremos en cómo los sesgos pueden afectar negativamente su proceso de contratación.**



## **La cultura sesgada genera una cultura sesgada**

Muchas empresas, especialmente las grandes, atraen grupos de aplicaciones amplios y variados. Lo cual, en teoría, es genial. Sin embargo, en la práctica, es fácil diluir toda esa diversidad prometedor. Si usted mismo no está en un grupo minoritario, es posible que ni siquiera se dé cuenta de que está sucediendo.

Pero, ¿por qué sucede esto, a pesar del hecho de que muchas organizaciones están conscientes de contratar para la diversidad y la inclusión? Bueno, a menudo, cuando las empresas intentan contratar para adaptarse a la cultura, terminan asumiendo más de lo mismo. De esta manera, 'estamos buscando una buena cultura que encaje' termina siendo un código tácito para 'estamos buscando a alguien como nosotros'.

Puede ser fácil caer inconscientemente en esta trampa, debido a la suposición errónea de que los candidatos deben adaptarse a ciertos aspectos culturales. Desafortunadamente, esto perpetúa cualquier práctica exclusiva o tóxica que pueda estar en juego en su organización.

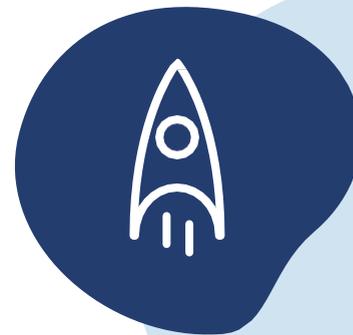
## **Mezcle su gestión**

Es más, si contrata a demasiados responsables de la toma de decisiones del mismo tipo, su cultura, sin darse cuenta, se moldeará para su beneficio. Esto podría verse así:

- > **Reuniones tempranas que se adaptan a los hombres en lugar de a las mujeres, que es más probable que sean la persona a cargo de llevar a los niños a la escuela.**
- > **Salidas en equipo que se adaptan a un conjunto de intereses: piense en una ronda de pintas y un juego de fútbol en el pub.**
- > **Tendencias de desarrollo que ven ascender a tipos similares de personas.**

Con las herramientas de evaluación adecuadas, puede saber que todos los candidatos tienen las mismas posibilidades de obtener buenos

resultados. Y puede contrarrestar cualquier percepción de sesgo, tanto de los propios candidatos como de los demás que observan el proceso.



### Principales conclusiones

- > Para asegurarse de que está dando a todos una oportunidad justa, necesita reclutar objetivamente. Es la mejor manera de eliminar los prejuicios inconscientes y transformar su negocio en la organización inclusiva y diversa que debería ser.
- > También debe asegurarse de tener una buena mezcla de personas en posiciones de liderazgo, para que puedan considerar las implicaciones que las decisiones comerciales pueden tener en todo tipo de personas.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? **Obtenga la info aquí**→

El lugar de los datos en los procesos de personas

# Comprender cómo pueden ayudar los datos – y obstaculizar

## El mercado piensa:

Todos los grandes actores están usando datos, por lo que los equipos de RRHH también deberían hacerlo.

## Thomas sabe:

Tratar con datos puede dañar potencialmente su negocio.

**En los últimos años, muchas empresas de renombre han aprovechado el poder de la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML) para hacer cosas nuevas y emocionantes. Ahora, con la tecnología basada en datos, incluidas las herramientas de recursos humanos, que se están volviendo más comunes, muchas organizaciones más pequeñas están siguiendo su ejemplo.**



## ¿Qué entendemos por datos?

Los datos son la información que obtiene a través de grabaciones u observaciones. Luego, puede analizar estos datos y convertirlos en información (hechos, estadísticas, tendencias, etc.). A continuación, puede utilizar estos conocimientos para obtener información. La IA se puede utilizar para simular o mejorar la participación humana. AndML refina las predicciones y el comportamiento de la IA a lo largo del tiempo.

En un contexto de recursos humanos, puede recopilar datos en torno a:

- > **Aplicaciones**
- > **Entrevistas**
- > **Actuación**
- > **Satisfacción del empleado**
- > **Productividad**

Y puede usar herramientas basadas en datos para hacer cosas como

- > **Clasifique las aplicaciones.**
- > **Encuentra los mejores candidatos.**
- > **Mantenga a su gente productiva.**

Entonces, usar datos para hacer las cosas mejor se está convirtiendo en la norma. Pero no todo ha sido sencillo.

## Un cuento con moraleja

Si desea que su organización se vuelva más diversa, puede recurrir a la IA para eliminar todos esos prejuicios humanos de los que hablamos antes. Sin embargo, no siempre se puede confiar en la IA. A veces, puede arraigar sesgos más profundos dentro de su negocio.

La investigación ha demostrado que algunos modelos de IA, a pesar de las mejores intenciones de las personas, pueden conducir a resultados discriminatorios.

Pero ¿por qué? Bueno, si su historial en un área determinada ha sido sesgado, el modelo de datos resultante también lo estará. Úselo y solo reforzará los mismos comportamientos y desempeño en su organización.

La buena noticia es que la investigación también ha demostrado que las nuevas formas de probar la IA podrían ayudar a los científicos a construir algoritmos más justos y efectivos.

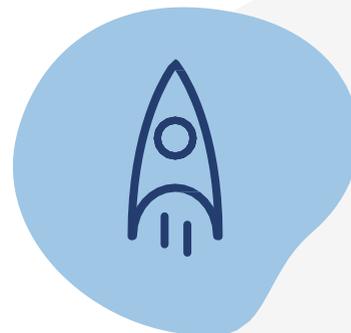
## ¿Poco o mucho?

Los datos son la información que obtiene a través de grabaciones u observaciones. Luego, puede analizar estos datos y convertirlos en información (hechos, estadísticas, tendencias, etc.). A continuación, puede utilizar estos conocimientos para obtener información. La IA se puede utilizar para simular o mejorar la participación humana. AndML refina las predicciones y el comportamiento de la IA a lo largo del tiempo.

## ¿Cómo puedo asegurarme de que mis datos ayuden, en lugar de obstaculizar?

Ya sea que tenga un poco de datos o una gran cantidad de datos, mantener la objetividad es clave. Primero, debe comprender lo que desea medir, los resultados que desea lograr y los comportamientos / desempeño que desea reforzar.

Luego, puede comprometerse a capturar datos precisos e imparciales de reclutamiento y desempeño de aquí en adelante. Para esto, necesita una base objetiva que pueda capturar datos objetivos y ayudarlo a tomar decisiones objetivas. Entra Thomas.



### Principales conclusiones

- > Las empresas están recurriendo a los datos para hacerlo mejor. Lo cual es genial. Sin embargo, el problema surge cuando esos datos son defectuosos o no respaldan lo que la empresa quiere lograr.
- > Nuestras evaluaciones pueden brindarle puntos de datos sólidos y respaldados por la ciencia a partir de los cuales puede fortalecer los procesos de su personal.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí →](#)

Contratación desde adentro

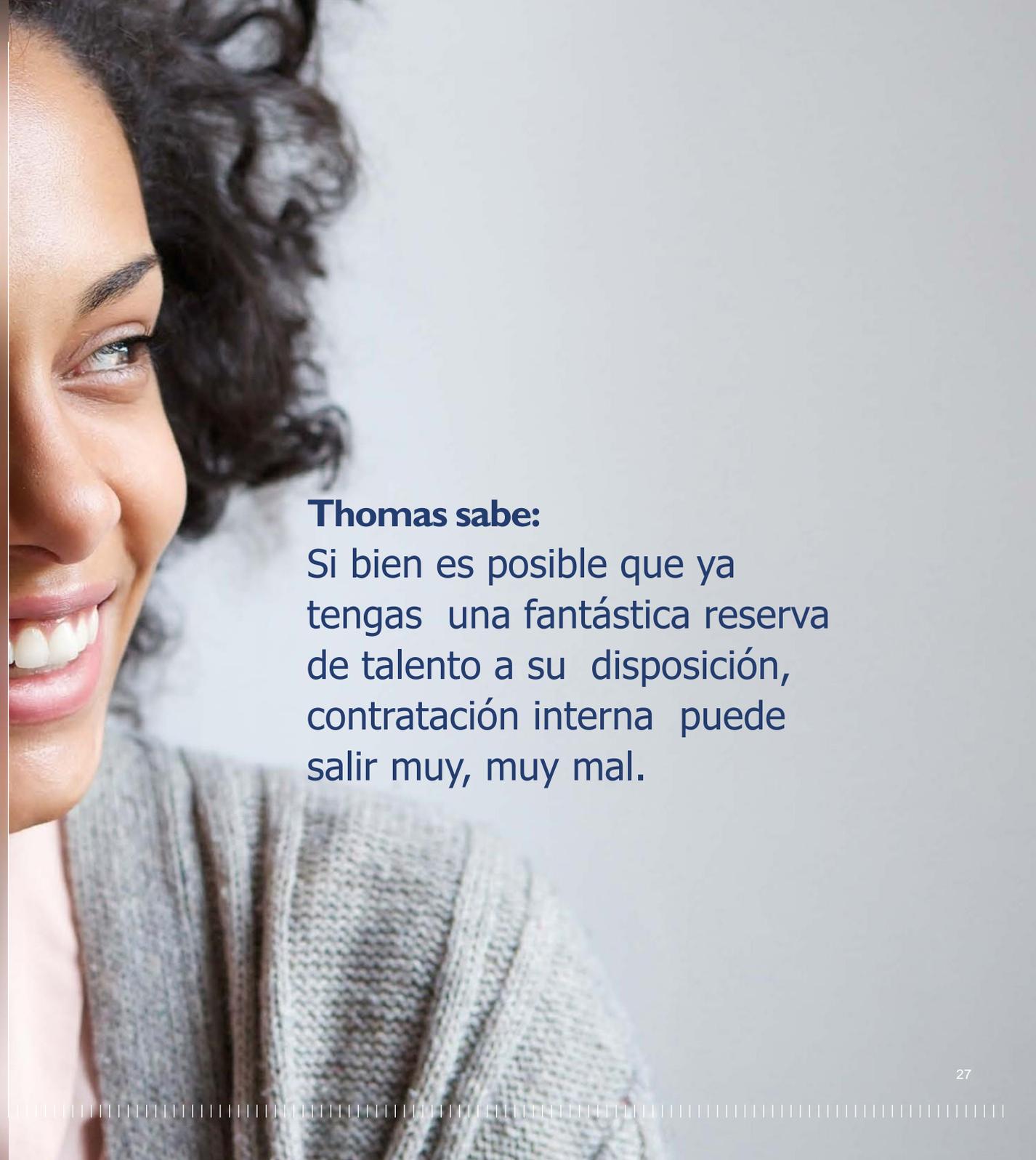
# Defender sus decisiones de contratación interna

## El mercado piensa:

Comparado con traer nuevos  
personas en el negocio, la  
contratación interna es fácil.

## Thomas sabe:

Si bien es posible que ya  
tengas una fantástica reserva  
de talento a su disposición,  
contratación interna puede  
salir muy, muy mal.



La aplicabilidad y el ajuste son tan importantes cuando contrata desde adentro. Sin embargo, es aún más difícil eliminar el sesgo de la ecuación. ¿Por qué? Porque es probable que sepa todo tipo de cosas sobre los candidatos en cuestión, como:

- > **Con qué se sienten para comunicarse.**
- > **Qué bien salió su último proyecto.**
- > **Qué bien conectados están.**
- > **Qué les gusta almorzar.**

Todo lo cual hace que sea más difícil para usted juzgarlos basándose en sus habilidades y en forma (excepto tal vez lo del almuerzo).

## Las trampas del sesgo percibido

Lo más probable es que ya sepa lo perjudicial que puede ser el sesgo percibido en el lugar de trabajo. Después de todo, usted no quiere que su gente piense que está repartiendo roles injustamente.

Los principales obstáculos son:

- > **Interrupción: olvídense de la productividad, el sesgo percibido es una ruta rápida al drama en el lugar de trabajo.**
- > **Desconfianza: si tu gente piensa que estás promocionando / contratando injustamente, perderás mucho amor.**
- > **Desgaste y, si realmente molestas a las personas, es posible que simplemente se vayan.**
- > **Ajuste incorrecto: por supuesto, si no contrata objetivamente, puede perder a los mejores candidatos internos.**

Entonces, ¿cómo puede protegerse contra todo esto?

Bueno, si todos saben que están siendo evaluados en igualdad de condiciones, el proceso de selección se siente mucho más justo. Ahí es donde entra Thomas.

## Piensa en lo peor que podría pasar

Normalmente no recomendamos hacer esto, pero en este caso lo haremos. Considere su última contratación interna. Ahora, pregúntese: ¿se sentiría cómodo defendiendo su decisión en un tribunal laboral?

Con datos objetivos de su lado, puede serlo. Y puede dar razones reales basadas en datos de por qué contrató a X en lugar de Y, o por qué los atributos específicos o la personalidad de Y no eran los adecuados para un puesto determinado. Entonces, si lo peor llega a lo peor, puede sentirse mucho mejor al respecto.

## Pero el sesgo percibido no es lo único que debe evitar

Puede ser muy fácil molestar a los solicitantes de empleo internos. Si no maneja la situación con cuidado, puede hacer que las personas sientan que han perdido el tiempo en un proceso con un resultado predeterminado.

En comparación con los solicitantes externos, es aún más importante mantener a los solicitantes internos contentos y a bordo con lo que representa su empresa. Si no lo hace, corre el riesgo de perderlos juntos. La comunicación clara y transparente, más un proceso justo, pueden mitigar este tipo de negatividad.





## Hemos tomado el mismo enfoque en Thomas

Quando deseamos reestructurar nuestro equipo, evaluamos a toda nuestra gente en función del trabajo, el gerente y el ajuste del equipo utilizando nuestras propias evaluaciones. Esto nos permitió aprovechar al máximo los talentos de todos, sin importar su lugar en nuestra nueva estructura.



### Principales conclusiones

- > Seguro, es posible que sepa que un candidato tiene buenas relaciones en toda la empresa. O que son geniales con los clientes. Pero es necesario evaluar estas percepciones 'informadas' junto con una comprensión completa de sus aptitudes y rasgos de personalidad.
- > Todo se vincula con lo que decíamos en [Disfrutar el proceso: brindar una experiencia positiva al candidato]. Trate a las personas con respeto, franqueza y transparencia, tenga claro sus procesos y establezca todo de antemano. Interna o externamente, es la única forma de brindar a todos una experiencia de reclutamiento más positiva.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#) →

# Desarrollo

¡Una gran noticia! Tienes a las personas adecuadas a través de la puerta. Probablemente ahora se esté preguntando cómo aprovechar al máximo sus habilidades únicas durante su tiempo con usted. Además de cómo puede brindarles una experiencia agradable y valiosa.



Es un hecho preocupante, pero solo el 26% de las personas dicen sentirse 'muy valoradas' en el trabajo. Y el 33% incluso admite sentirse infravalorado. Además, el 77% de las organizaciones informan que actualmente están experimentando una brecha de liderazgo.

Frente a estadísticas como estas, se le perdonará por sentirse un poco inseguro acerca de la mejor manera de mantener a su gente feliz y realizada. Especialmente durante esta época de cambios.

Thomas sabe como ayudar. Ya sea que esté buscando desarrollar futuros líderes, asegúrese de que todos estén alcanzando su máximo potencial o de equipar a los gerentes para lidiar con los de bajo rendimiento. Con nuestras evaluaciones, puede:

- > **Obtenga información detallada y comparable de personas.**
- > **Comprenda cómo detectar futuros líderes exitosos.**
- > **Apoyar a los gerentes y empleados mejorando su conocimiento de sí mismos y de los demás.**



**Siga leyendo para explorar nuestro pensamiento algunos de los más grandes desafíos de desarrollo** →

Olvídate de 'Choque de titanes'

# Habilitando el conflicto constructivo

## El mercado piensa:

Los mejores artistas son divas por naturaleza. Tienes que tomar lo malo con lo bueno si quieres mantenerlos a bordo.

## Thomas sabe:

Esa es una visión miope. Permitir el mal comportamiento puede tener un efecto perjudicial en su equipo.

# El conflicto es malo, ¿verdad? **Incorrecto.**

Piénsalo. En el mundo del deporte, los compañeros de equipo no siempre están de acuerdo. Pero pueden empujarse unos a otros, no obstante. O, si te gustan tus ejemplos un poco más geek, Batman y Superman chocan inicialmente. Pero es cuando aceptan trabajar juntos que superan a los malos. Nuestro punto es que el conflicto puede ser bueno, pero solo cuando es constructivo.



## Choque de los compañeros de equipo

Desafortunadamente, es posible que esté más familiarizado con las formas destructivas de conflicto. Por ejemplo, es posible que tengas una superestrella que aporta enormes cantidades de dinero pero parece que no se lleva bien con nadie. Desde hablar sobre sus compañeros de equipo hasta faltarle el respeto a los líderes, estas divas están tan acostumbradas a salirse con la suya que provocan conflictos dondequiera que vayan. Pero son tan buenos en su trabajo que siempre parecen escapar de la disciplina ...

### ¿Cuál es el efecto dominó?

Puede ser tentador pasar por alto la beligerancia si alguien es muy competente, pero el mal comportamiento puede tener un efecto perjudicial en su equipo en general. Si bien sus superestrellas pueden estar en la cima de su juego, otros pueden tener dificultades para concentrarse. Sentirse pasado por alto. O deseando no tener que trabajar en absoluto.

El resultado es que permitir un comportamiento abrasivo de los de alto rendimiento solo lo beneficiará a corto plazo. Al igual que mirar el rendimiento de forma individual.

En su lugar, debe observar cómo se desempeñan las personas juntas como equipo. También necesita cultivar la seguridad psicológica. En un entorno laboral, aquí es donde una persona se siente segura para compartir ideas, plantear problemas y desafiar a los demás. Cuando todos en su equipo se sienten así, pueden abordar el conflicto de manera constructiva.



*Desafortunadamente, las cualidades que hicieron del nuevo empleado un productor fenomenal [...] también alienó a muchos de sus colegas. Con el tiempo, quedó claro que los modales del recién llegado violaban la cultura de respeto y comportamiento cortés que ayudó a definir la empresa*<sup>3</sup>.

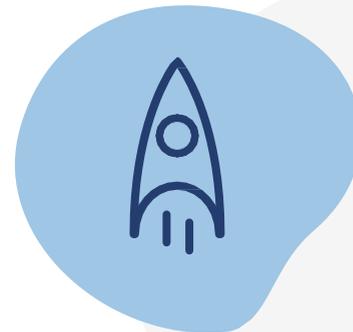
-Bobos competentes, tontos adorables y la formación de redes sociales por Casciaro y Lobo.

## Mantenlo constructivo

Para hacer esto con éxito, primero debe comprender que a menudo son las diferencias de personalidad las que causan el conflicto. Por ejemplo, las personas con alto dominio a menudo exigen acción y quieren resultados ahora. Las personas con un alto grado de cumplimiento pueden ser perfeccionistas, que prefieren tomar las cosas con calma y verificar la precisión en cada paso. Reunir a personas así en un equipo puede ser una receta para el conflicto.

Para asegurarse de que todo su equipo sea capaz de desafiarse entre sí de una manera constructiva, es fundamental fomentar una base de autoconciencia y reflexión. Puede utilizar nuestras evaluaciones para comprender:

- > **Tu propia personalidad.**
- > **Las personalidades de los demás.**
- > **Cómo trabajan juntos.**
- > **Cómo puede crear y superar un conflicto saludable**



### Principales conclusiones

- > Construir una cultura centrada en los logros y plagada de conflictos solo te beneficia a corto plazo. En lugar de adoptar una visión individualista del desempeño, es mejor considerar cómo todos se desempeñan juntos como equipo.
- > El conflicto puede ser saludable si se basa en la seguridad psicológica. Cuando es así, puede desarrollar grandes ideas, grandes líderes y grandes equipos.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#)



Encuentra al líder

# Promoviendo la gente correcta

**El mercado piensa:**

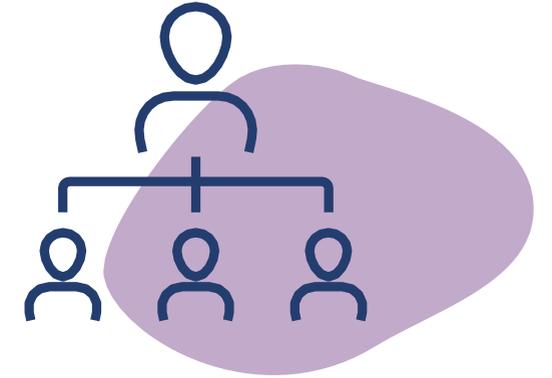
Dominador. Apasionado.  
Decisivo. Puedes ver a un líder nato en un instante.

**Thomas sabe:**

Esos rasgos son simplemente estereotipos. Liderazgo real el potencial toma muchas formas.



¿Quiere asignar un líder? Así que debería serlo. Las cosas pueden romperse si tienes gente compitiendo por el poder, de lo contrario caminando sin rumbo. Pero puede ser fácil caer en la trampa de promocionar al mismo tipo de persona una y otra vez - basado en suposiciones comunes sobre los tipos de rasgos de personalidad que se adaptan a los roles de liderazgo.



## El estereotipo de 'piensa en el gerente, piensa en hombre'

A menudo, las organizaciones evaluarán y seleccionarán líderes basándose en ideas arraigadas de cómo debería ser un líder, en cuanto a edad, educación o estilo de gestión<sup>4</sup>.

Las percepciones de las personalidades también influyen en las cosas. Pero no de una manera justa o constructiva.

Un problema común es que tanto hombres como mujeres son evaluados en función de rasgos típicamente masculinos, que tradicionalmente se ven como indicadores del potencial de liderazgo. Como resultado, las mujeres no pueden alcanzar posiciones de liderazgo porque se las considera que no tienen las características adecuadas.

Además, los hombres podrían verse favorecidos por los mismos rasgos por los que se pasa por alto a las mujeres. Por ejemplo, en lugar de ser vista como apasionada, una mujer puede ser vista como demasiado emocional. En lugar de ser etiquetada como pragmática, una mujer podría ser vista como demasiado negativa.

## Olvida el género, la confianza es clave

Si bien la gente suele pensar que los líderes deben actuar de cierta manera, la verdad es que cualquiera puede tener éxito en un rol de liderazgo. Ya sean hombres, mujeres o cualquier punto intermedio. Todo se reduce a tener confianza: liderar, actuar y tomar decisiones.

La confianza puede provenir de diferentes lugares y está determinada por varios rasgos de personalidad. Por ejemplo, alguien podría:

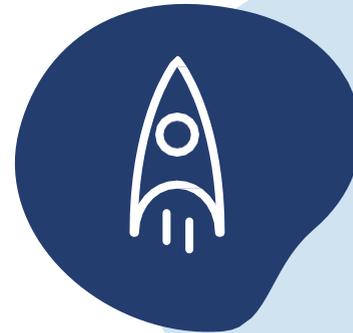
- > **Ten una autoestima muy alta.** La autoestima es buena. Pero si alguien tiene demasiado, es posible que otros miembros de su equipo lo perciban como arrogante o dominante.
- > **Sea muy consciente.** En este caso, la confianza proviene de la sólida ética de trabajo de la persona y su capacidad para establecer metas. Sin embargo, este tipo de personas pueden estar demasiado preocupadas por la planificación de eventualidades que les resulte difícil tomar medidas.
- > **Sea optimista y competitivo.** Si alguien es optimista, es probable que sea bueno para inspirar motivación en otras personas. Sin embargo, pueden perder riesgos o participar en una competencia despiadada.



*Las mujeres parecen ser más escrutadas en cuanto a si exhiben rasgos de personalidad específicos, beneficiando a las mujeres que pueden navegar a través de información compleja y que son serias, optimistas, rápidas en la toma de decisiones, inspiradoras y asertivas. Por el contrario, parece que los hombres son seleccionados más en función de quiénes son, sino del legado que han acumulado (es decir, su edad y educación)”<sup>5</sup>.*

## El conocimiento es poder

Identificar los rasgos que dan confianza a cada persona y lo que esto podría significar por sus estilos de liderazgo, es la mejor manera de identificar la idoneidad del rol. Con nuestras evaluaciones, puede averiguar qué puede hacer que una persona tenga éxito o fracase. Luego, puede desarrollarlos en consecuencia. También puede asegurarse de que todos - independientemente de su género, edad, educación o de otro tipo - sean evaluados de manera justa y de una manera que beneficie a su organización.



### Principales conclusiones

- > No hay ningún tipo de persona que sea un buen líder. Cualquiera puede mostrar potencial. Si desea eliminar el sesgo de su proceso de selección, utilice pruebas objetivas e ignore los estereotipos comunes.
- > Siempre que un equipo y sus líderes sepan cómo trabajan todos, pueden triunfar juntos.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#) →

Cada uno por su cuenta

# Creando espacios para productividad y colaboración

## El mercado piensa:

Existe una fórmula para ganar espacios de trabajo. Si puede resolverlo, su gente trabajará en conjunto mejor que nunca.

## Thomas sabe:

Ya sea en áreas de descanso con bolsas de frijoles o música clásica para mejorar la concentración. Las modas no sacarán lo mejor de su gente, pero la flexibilidad sí.



**Desde los cubículos de corte de la década de 1960 hasta los torneos de tenis de mesa de la década de 2010. Durante décadas, las empresas han intentado crear el entorno de trabajo perfecto. Y sea cual sea la tendencia del momento, el objetivo siempre ha sido el mismo: mejorar la productividad y la colaboración.**

**A estas alturas, es posible que haya notado un tema general en nuestro manifiesto: que todos somos diferentes. Entonces, no debería sorprendernos saber que diferentes personas necesitan cosas diferentes. Y que no existe una solución única para todos cuando se trata de entornos laborales.**

## **Flexibilidad primero**

En lugar de una moda forzada o una configuración específica, la gente quiere poder personalizar su entorno de trabajo según sus necesidades únicas.

En una oficina, eso podría significar tocar la radio o bloquear el ruido de fondo. Recibir llamadas en público o reservar una habitación privada. O elegir entre un rincón tranquilo o una cantina concurrida.

En casa, la flexibilidad puede parecer una mesa de cocina ocupada o la puerta de una habitación libre cerrada. Un adolescente en el fondo o un niño pequeño en el centro del escenario. O un final temprano o un largo descanso para almorzar.

Además, es posible que las horas de trabajo habituales ya no funcionen para todos. Mientras que de nueve a cinco les queda bien a algunos, otros pueden preferir de siete a tres.

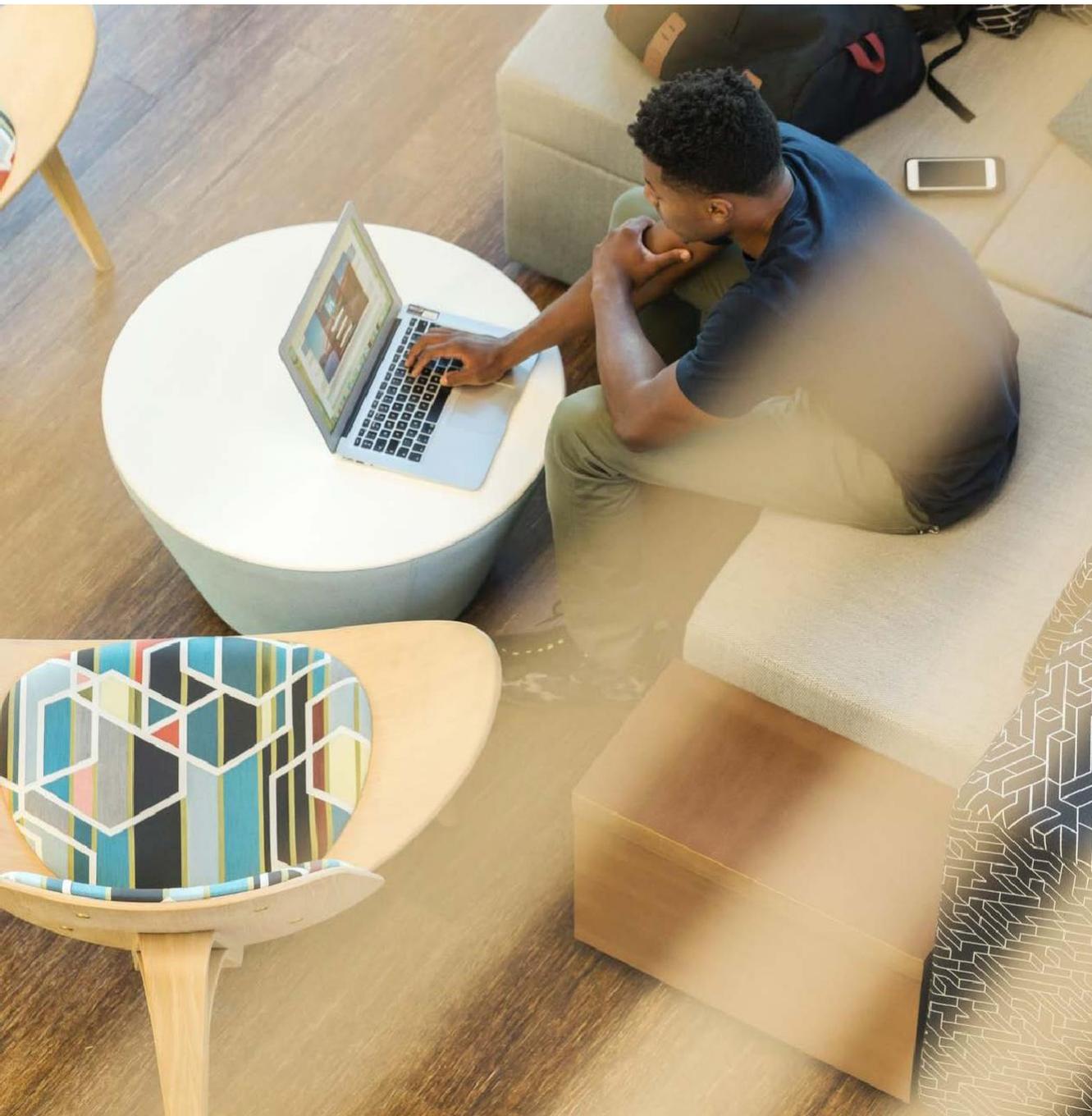
Además, cuando se trata de comunicación y colaboración, también es importante satisfacer una amplia gama de necesidades. Por ejemplo, algunos tipos de personas pueden disfrutar de ponerse al día con su jefe todas las mañanas para asegurarse de que van por buen camino. Otros tipos pueden preferir trabajar de forma independiente y solo buscan comentarios una vez que se completan las tareas.

En resumen, cuando se trata de brindarle a su gente lo que necesitan para ser productivos, la flexibilidad y la elección son claves. Y debe asegurarse de no solo adaptarse a una variedad de preferencias, sino también de alentarlas.

¿Necesita ayuda para reducir las diferencias de comunicación y los estilos de trabajo?

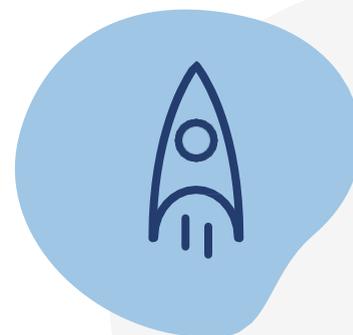
[Pruebe el rendimiento de Thomas](#)





## El espacio físico es tan importante como el espacio psicológico

Como se mencionó en 'Olvídese de 'Choque de titanes': al permitir el conflicto constructivo, debe asegurarse de que su gente se sienta no solo físicamente cómoda, sino también psicológicamente segura. Al cultivar un entorno abierto donde todos puedan compartir ideas, plantear opiniones y ser ellos mismos, su equipo puede ser lo más productivo y colaborativo posible. No olvide que en un mundo en el que es probable que los espacios de trabajo físicos se corten y cambien, el elemento de seguridad psicológica es más importante que nunca.



### Principales conclusiones

- > Cuando se trata de ayudar a su gente a prosperar en el trabajo, piense primero en la flexibilidad. Y nunca espere que todos quieran lo mismo.
- > Un buen entorno laboral permitirá a las personas trabajar como quieran y permitirá que todos aporten lo mejor de sí mismos al equipo. Puede lograr esto haciendo que sus espacios físicos y psicológicos sean más cómodos para todos, al comprender las diferentes necesidades de las personas con las evaluaciones de Thomas.

¿Nuestar gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#) →

No es una ciencia exacta

# Involucrando empleados (a través de sus gerentes)

## **El mercado piensa:**

El compromiso real  
es para unos pocos,  
no para muchos.

## **Thomas sabe:**

En realidad ... es para muchos,  
no los pocos. Y es bastante  
simple de lograr en su negocio.



**Las investigaciones han demostrado que solo el 15% de los empleados dicen estar comprometidos<sup>6</sup>. Lo cual es bastante desolador por decir lo menos. Afortunadamente, estamos aquí para explicar cómo puede evitar este nivel de aburrimiento en su organización.**

## **¿Qué va mal?**

Se le perdonará por creer en el mito de que las personas no están comprometidas porque no han encontrado su "verdadera vocación". Pero ese no es el caso. La razón por la cual el 85% de las personas no están comprometidas en el trabajo es mucho más simple que eso. Según Gallup, el 70% de la participación de una persona se debe a su gerente<sup>7</sup> - la persona con el control más directo sobre su día a día.

Muchos de nosotros hemos estado ahí. Muchos de nosotros hemos aceptado trabajos que parecían adecuados a nuestras habilidades y ambiciones, solo para darnos cuenta de que nuestro nuevo gerente brinda muy poco apoyo o demasiada orientación. Por supuesto, atributos como estos no lo convierten en un mal gerente. Pero pueden crear una relación deficiente entre empleado y gerente.

<sup>6</sup> <https://www.gallup.com/workplace/266822/engaged-employees-differently.aspx>

<sup>7</sup> <https://www.gallup.com/workplace/231593/why-great-managers-rare.aspx>

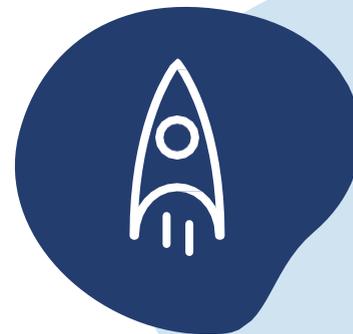
## **Estar comprometido no debería ser especial, ni difícil de lograr**

Aquí hay una cita interesante del mismo artículo de Gallup: "Todas las personas tienen cualidades innatas que les permiten sobresalir de maneras únicas [...] La individualización permite a los gerentes ver las cualidades únicas de los trabajadores, así como sus necesidades de participación".

Como verá, al identificar el estilo de gestión adecuado para cada individuo, el compromiso puede ser un fenómeno perfectamente alcanzable. Al comprender lo que la gente quiere fundamentalmente de su trabajo y al armar a los gerentes con esta información, puede convertir el trabajo de algo que la gente hace en algo que realmente disfruta.

## **¿Pero cómo? Bueno, al hacer gerentes seguros:**

- > Sepa qué tipo de persona es cada individuo de su equipo.**
- > Entender lo que es importante a cada uno de estos tipos de personas.**
- > Comunicarse con las personas de una forma adecuada en cada caso.**



### Principales conclusiones

- > El compromiso de los empleados no debería ser difícil de lograr. Con las evaluaciones psicológicas adecuadas, puede comprender a su equipo y averiguar qué se necesita para mantenerlos felices.
- > Como dice el refrán: la gente no deja el trabajo, deja a los jefes. Armar a sus líderes con la información adecuada para administrar bien a las personas puede mejorar significativamente el compromiso general.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#) →

El juego largo

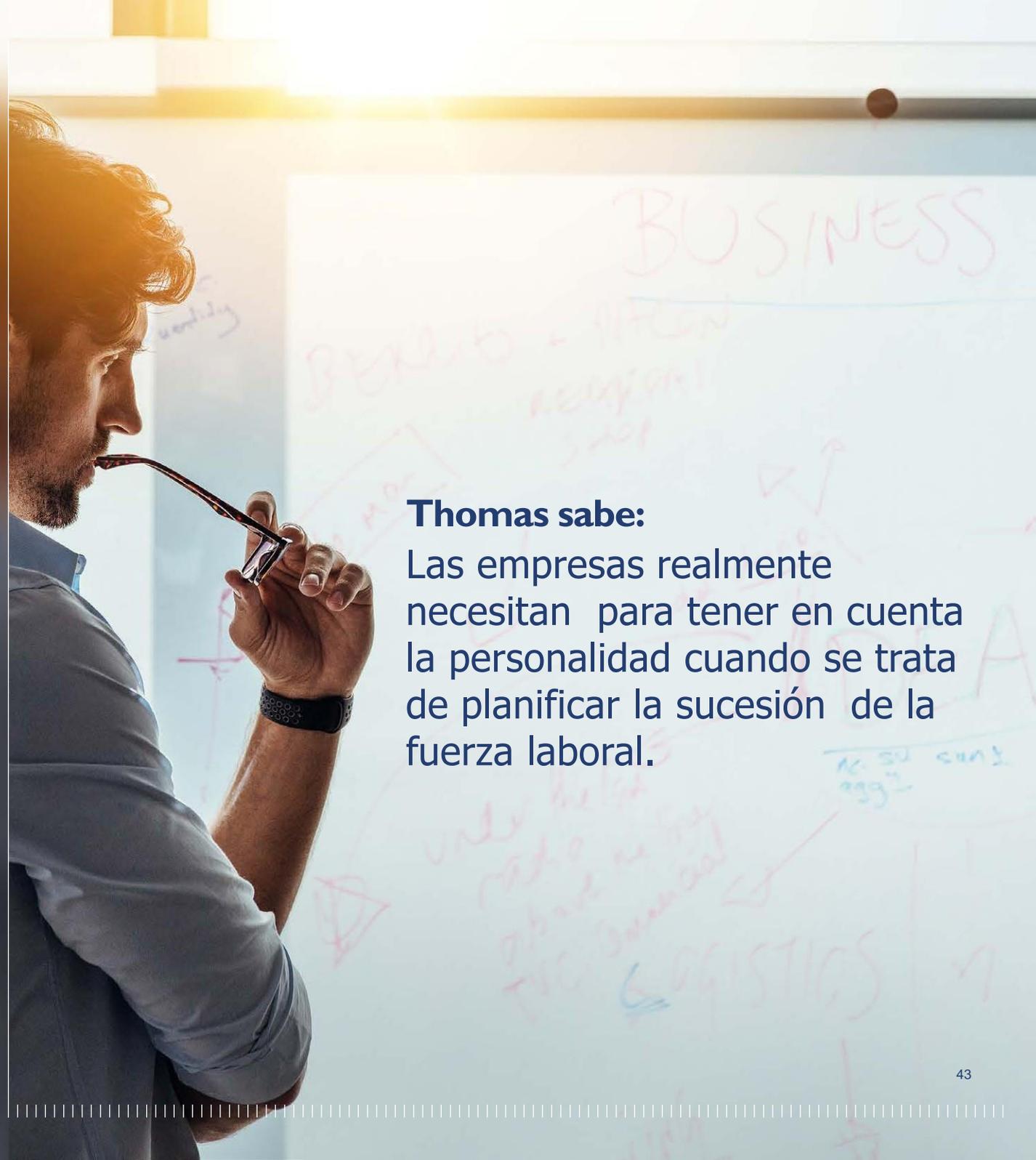
# Planificando para sucesión

## El mercado piensa:

Si alguien es bueno en su trabajo, será un excelente líder en el futuro.

## Thomas sabe:

Las empresas realmente necesitan para tener en cuenta la personalidad cuando se trata de planificar la sucesión de la fuerza laboral.



**¿Alguna vez ha sentido que su trabajo se parece a una partida de ajedrez? No solo debe pensar en la próxima promoción, también debe considerar sus planes a más largo plazo.**

La planificación de la sucesión se trata de identificar y desarrollar nuevos líderes para que siempre haya alguien listo para dar un paso al frente cuando llegue el momento. Pero no es tan simple como promover al siguiente miembro del equipo en mayor rango.

En cambio, debe desarrollar a las personas que demuestren potencial de liderazgo. Que sean capaces de tomar decisiones que beneficien a la empresa en su conjunto. Quién puede pensar estratégicamente. Y que sean capaces de llevar a otras personas con su visión.

Pero, dado que todos tienen sus propias fortalezas y habilidades únicas, puede ser difícil saber a quién desarrollar para futuras oportunidades de liderazgo.

## **Mejor desempeño ≠ mejor líder**

Muchas empresas no comprenden completamente cómo es el potencial de liderazgo. Esto se debe a que las habilidades requeridas en los trabajos de nivel inferior no suelen coincidir con las habilidades requeridas en los puestos gerenciales.

Por ejemplo, su mejor vendedor puede parecer el candidato natural para un rol de gerente de ventas. Pero la verdad

es que la naturaleza competitiva que les ayuda a sobresalir en el piso de ventas puede ser desastrosa en una función de gestión. Además, ¿no preferirías que siguieran generando todos esos ingresos? ¿Y no preferirían seguir haciendo un trabajo en el que son brillantes?



## **¿Quién quiere ser gerente?**

Primero, debe identificar quién, de su equipo existente, podría tener éxito como futuro líder. Con nuestra gama de evaluaciones, puede obtener conocimientos profundos y comparables de las personas en función de su comportamiento, aptitud y personalidad.

A continuación, debe comprender qué personas quieren convertirse en líderes y por qué. Es posible que algunas personas solo estén interesadas en las posesiones materiales que puede traer un salario más alto. Otros podrían querer contribuir más al equipo o sentir que prosperarían en una posición más estratégica.

Nuestras evaluaciones pueden ayudarlo a identificar el potencial de liderazgo (incluso en personas que no lo han identificado en sí mismas). También pueden ayudarlo a llegar al corazón de las motivaciones de las personas y llevar a cabo conversaciones de desarrollo productivas y perspicaces.

## **Creando futuros líderes**

Entonces, así es como identifica a las personas con el mayor potencial de liderazgo. Su próximo trabajo es prepararlos para los trabajos que ha asignado. Comprender las personalidades de las personas es su boleto para administrar con éxito los planes de desarrollo y preparar a las personas para el futuro.



### Con Thomas, puedes:

- > Comprender cómo capacitar a las personas de manera efectiva.
- > Identifique las habilidades / áreas más débiles que requieren desarrollo.
- > Detecta rasgos que puedan hacer descarrilar a los equipos.



### Principales conclusiones

- > Tienes que entender las personalidades antes de planificar líneas de sucesión. Hacer esto también lo ayudará a administrar los planes de desarrollo y preparar a las personas para cuando las necesite.
- > ¿Alguien es un desafío? ¿Curioso? ¿Competitivo? Comprender hasta qué punto cada persona se inclina hacia un determinado rasgo, y lo que eso podría significar para su estilo de liderazgo, puede ayudarlo a desarrollarlos para que sean exactamente lo que su empresa necesita.

¿Nuestra gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#) →

Es bueno hablar

# Fomento más claro de comunicación

## El mercado piensa:

Las personas trabajan bien juntas o no lo hacen. La comunicación defectuosa es algo que los gerentes deben aceptar en la dinámica de equipo.

## Thomas sabe:

La comunicación defectuosa puede destruir un negocio o, al menos, hacer que sea dolorosamente difícil alcanzar el éxito. No lo subestimes.



## La comunicación es importante. Todos saben eso. Pero algunas empresas subestiman el impacto que puede tener, especialmente cuando no está a la altura.



La comunicación defectuosa puede diezmar la confianza de las personas en sus colegas, eliminando cualquier sensación de seguridad psicológica que hayan tenido. Si no se siente psicológicamente "seguro" con los demás, esto puede provocar retrasos, malentendidos o algo peor. Cuando se trata de su lugar de trabajo promedio en la oficina, la comunicación defectuosa y la falta de seguridad psicológica pueden significar toda la diferencia entre un equipo que se enfrenta o trabaja bien en conjunto. Proyectos que fracasan o tienen éxito. Y empleados que se mueven o se quedan.

### ¿Juntos o separados?

Las prácticas de trabajo flexibles y remotas son la nueva normalidad. Muchas empresas han adoptado modelos híbridos que han cambiado fundamentalmente las reglas del juego. Debido a esto, nunca ha habido un momento más apropiado para considerar cómo la comunicación incorrecta podría afectar a su equipo. Con muchos equipos trabajando ahora por separado, ahora es el momento ideal para fomentar una comunicación más clara para que todos puedan trabajar lo mejor que puedan, sin importar dónde se encuentren.

### Comunícate mejor, no más

Fomentar un mejor enfoque de la comunicación tiene más matices que simplemente hacerlo más. En lo que realmente debes concentrarte es en la frecuencia con la que tu gente quiere que te comuniques, su estilo preferido y el tipo de lenguaje que les funciona.

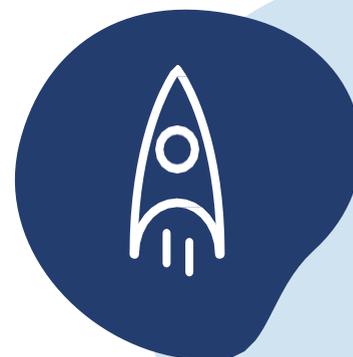
Algunas personas preferirán conversaciones regulares y rápidas que vayan directamente al grano. Otros preferirán muchas discusiones largas sobre ideas y procesos de pensamiento. Algunos prestarán mucha atención a cómo la gente los escucha. Y otros necesitan tiempo para prepararse para las conversaciones antes de que sucedan.

Con nuestras evaluaciones, puede averiguar si alguien tiende a:

- > Mantenga las palabras al mínimo.
- > Concéntrese en los hechos y los detalles.
- > Habla rápido y cuenta historias.
- > Concéntrese en las personas y las relaciones.



**Cuando comprende cómo a todos les gusta comunicarse, puede conversar de una manera más clara, construir una mejor cultura y ayudar a los gerentes a desarrollar a los miembros de su equipo.**



#### **Principales conclusiones**

- > La comunicación deficiente o defectuosa puede perturbar a los equipos. Thomas proporciona una forma realmente sencilla de aclarar las cosas para todos.
- > Comprender cómo las personas prefieren comunicarse y con las que se comunican puede facilitar la colaboración y hacer que los equipos sean más eficaces.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#) →

# Retencion

Con un asombroso 43% de trabajadores dispuestos a dejar sus empresas por un aumento salarial del 10% 8, Vale la pena hacer lo que pueda para mantener feliz a su gente.

Pero, ¿cómo puede motivar a su gente a quedarse, cuando el aumento de los salarios es tan atractivo? ¿Cómo se pueden poner los componentes básicos adecuados para que los empleados estén más felices y sirvan más tiempo?



**Thomas sabe** que la mejora de la retención comienza con adoptar el enfoque correcto para la contratación y el desarrollo.

Como explicaremos en la parte final de nuestro manifiesto, cuando:

- > Reclutar para el rol, encajar el equipo y el gerente.
- > Desarrollar a las personas de acuerdo con sus atributos y personalidades individuales.
- > Ayude a todos a entenderse a sí mismos y a los demás.
- > Crea una experiencia respetuosa, colaborativa y diversa.

... puede garantizar empleados más felices y comprometidos.



Siga leyendo para explorar cómo se suma todo →

Tirón exterior vs empuje interior

# Comprender por qué la gente se va

**El mercado piensa:**

Para mejorar la retención, tienes que vencer a la competencia.

**Thomas sabe:**

Concentrar sus esfuerzos en mantenerse al día con los competidores es un juego perdido. Es mejor que te concentres en los fundamentos.

Los factores de atracción externos, como un entorno de trabajo animado, actividades en equipo y una oficina elegante, pueden ayudarlo a atraer empleados. Sin embargo, es raro que su gente siga adelante solo porque otro lugar de trabajo tiene un impacto aún mayor. Lo cual es una gran noticia porque, desde la perspectiva del espacio, la ubicación y el presupuesto, puede ser difícil para las empresas más pequeñas competir.



## Los factores de empuje

Si bien los factores de atracción efectivos pueden ser atractivos en la superficie, son los factores de empuje los que representan un riesgo mayor para su fuerza laboral.

Las personas pueden verse obligadas a irse si:

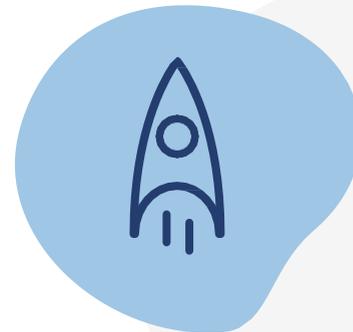
- > No administrado de la manera que sea mejor para ellos.
- > Incapaz de comunicarse bien con los miembros de su equipo.
- > No logrando lo que pensaban que harían.
- > No inspirado por oportunidades de progresión.
- > No está claro cómo se ve el éxito en su organización.
- > Incómodo con su configuración de WFH.

Por lo tanto, si realmente desea mantener a la gente feliz y a bordo, primero debe observar los fundamentos. Esto significa medir lo que más importa: comportamientos, aptitudes y personalidades, y asegurarse de que sus equipos funcionen como máquinas bien engrasadas. Por supuesto, no estamos diciendo que no debas enfrentarte al desafío del factor de atracción. Hacerlo podría conducir a un lugar de trabajo mucho más colorido y divertido. Sin embargo, si desea concentrarse en abordar los factores de empuje que podrían afectar su retención, Thomas puede ayudar.



## ¿Está buscando una 'solución de retención'?

Bajo la superficie, la mayoría de las soluciones de retención comienzan con la contratación y terminan con el desarrollo. Por lo tanto, obtenga ambos elementos correctamente y podrá reducir los factores de empuje que podrían hacer que su gente quiera irse más adelante.



### Principales conclusiones

- > Los factores de empuje suelen ser más fuertes que los factores de atracción. Primero corrija los factores de empuje para apuntalar su retención, luego piense en más mejoras a nivel de superficie que pueda hacer.
- > El uso de nuestras evaluaciones mejorará la marca de su empleador al mostrar que su empresa invierte en buenas prácticas de personas. ¿El bono adicional? Tu gente también se entenderá mejor a sí misma.

¿Nuestra gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#) →

Cómo mantener un millennial

# Dar a las diferentes generaciones lo que realmente quieren

**El mercado piensa:**

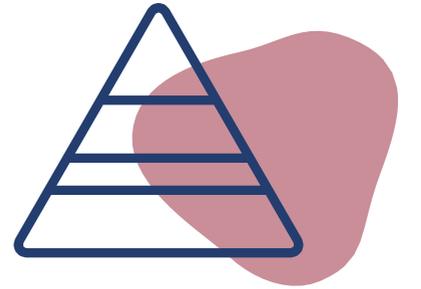
Boomer, Generación X, millennial. Hay cosas específicas que puede hacer para mantener a las diferentes generaciones felices, productivas y comprometidas.



**Thomas sabe:**

Independientemente de su edad, las cosas que motivan a las personas son fundamentalmente las mismas.

**Los millennials están obsesionados con las promociones y los aumentos salariales.  
Los GenXers trabajan duro, no se microgestionarán.  
Los boomers no pueden manejar roles técnicos.**



**Incluso los antiguos griegos estaban dispuestos a hacer generalizaciones sobre las generaciones más jóvenes –**

*'[Ellos] ahora aman el lujo. Tienen malos modales. Desprecio por la autoridad [...] ya no se levantan cuando sus mayores entran en la habitación. Contradice a sus padres, charlan antes que la compañía, devoran manjares exquisitos en la mesa, cruzan las piernas y tiranizan a sus profesores<sup>9</sup>'.*

**Nos preguntamos si Sócrates estaba generalizando sobre los millennials allí, por un segundo –**

Se han realizado muchas investigaciones sobre lo que se necesita para reclutar, desarrollar y retener a diferentes generaciones. Sin embargo, estamos aquí para decirle que deje de lado todas esas ideas preconcebidas. En cambio, es mejor adoptar un enfoque más individualista si está buscando construir una fuerza laboral armoniosa e intergeneracional.

### **Jerarquía de necesidades de Maslow**

Según el psicólogo Abraham Maslow, los requisitos fisiológicos y de seguridad constituyen el nivel más fundamental en cualquier jerarquía de necesidades. Una vez que una persona puede poner comida en su mesa y garantizar un techo sobre su cabeza, el dinero deja de ser un motivador clave y puede comenzar a buscar satisfacción en otra parte. Quizás se pregunten: ¿me gusta mi trabajo? ¿Trabajo bien con la gente? ¿Hay oportunidades para que me desarrolle?

Este pensamiento es cierto sin importar la generación. Entonces, ya sea que esté desarrollando un boom o un millennial, sepa que estarán motivados por el dinero hasta que se sientan cómodos de que se satisfagan sus necesidades más básicas.

<sup>9</sup><https://www.goodreads.com/quotes/63219-the-children-now-love-luxury-they-have-bad-manners-contempt>

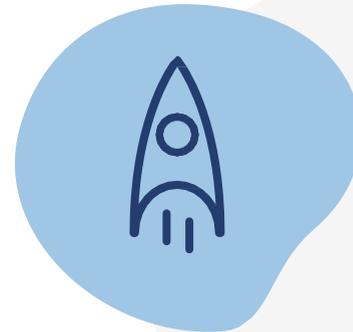
## Olvida los estereotipos

Entonces, las generalizaciones populares son simplemente estereotipos. Esto se debe en parte al hecho de que la edad no siempre determina la etapa de la vida en la que se encuentra alguien. Por ejemplo, cualquiera podría ser:

- > Enfocado en ascender en la carrera profesional.
- > Buscando asegurar un salario mayor.
- > Listo para aprender una nueva habilidad y reenfocar su rol.
- > Deseoso de mudarse de casa o de área por completo.
- > Con la esperanza de pasar más tiempo con sus dependientes.
- > Deseoso de reducir sus responsabilidades para centrarse en proyectos personales.

**Por supuesto, los matices de lo que es importante de una persona a otra pueden variar mucho. Nuestras evaluaciones pueden ayudarlo a resolver esto.**

También podemos ayudarlo a cultivar una fuerza laboral multigeneracional exitosa, mostrándole cómo las personas de todas las generaciones pueden tener éxito en diferentes roles, aprender unos de otros y trabajar bien juntos. También es importante recordar que la edad y la antigüedad laboral no se correlacionan con tanta frecuencia como solían hacerlo. Alguien de 20 años tiene la misma probabilidad de tener las habilidades adecuadas para esa promoción que alguien de 60 años.



### Principales conclusiones

- > ¿Tu mejor forma de darle a cada generación lo que quiere? Prepárese para descartar sus generalizaciones y permita que la persona lo guíe.
- > Considere la jerarquía de necesidades de Maslow. Hasta que se cumplan los requisitos fisiológicos y de seguridad de su gente, es probable que se sientan motivados por el dinero.

¿Nuestra gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#) →

No es para lo que me inscribí

# Manteniendo a todos a bordo en un mundo cambiante

## El mercado piensa:

La forma en que trabajamos ha cambiado. Esto significa que muchas personas ya no serán adecuadas para sus roles.

## Thomas sabe:

Detén la pesimismo y la tristeza. Con la información adecuada, puede reclutar y desarrollar personas de una manera que fortalezca a su equipo.



Gracias a la tecnología en constante evolución, la forma en que trabajamos siempre ha sido una entidad cambiante. Agregue a la mezcla una pandemia global, y todos hemos experimentado una serie de cambios enormes e inesperados en un espacio de tiempo realmente corto.

No solo han cambiado los trabajos, con respecto a ...:

- > Los servicios y productos que ofrecemos.
- > La forma en que nos comunicamos con los clientes.
- > La forma en que combinamos las ofertas físicas y en línea.

...Los hábitos de trabajo también han cambiado. Por ejemplo:

- > Muchos de nosotros ahora trabajamos de forma remota.
- > Algunos de nosotros hemos tenido que cambiar de rol.
- > Las regulaciones de salud y seguridad han afectado a muchos sectores.



## Debido a todo esto, las empresas se hacen preguntas importantes

Tales como '¿Cómo podemos saber que tendremos las habilidades adecuadas y podremos apoyar a nuestra gente? - ¿A medida que las cosas continúan cambiando?'; '¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestra gente pueda seguir el ritmo de los cambios en los hábitos de trabajo? y '¿Cómo podemos asegurarnos de que tengan las habilidades adecuadas para sus funciones recién cambiadas?'

La buena noticia es que los componentes básicos que hacen que su gente sea buena en lo que hacen siempre serán relevantes para su negocio. Todo lo que se necesita es un pequeño ajuste cuando la tecnología o los tiempos cambian.

## Preparando a su equipo para el futuro en un mundo cambiante

¿Qué entendemos por bloques de construcción? Bueno, estamos hablando de los rasgos fundamentales que ayudan a su gente a tener éxito en su día a día, sea lo que sea. Piense en la flexibilidad. Creatividad. Curiosidad. Preparar a su equipo para el futuro se trata de conocer, y luego medir, los rasgos que más importan, los que ayudarán a su negocio a prosperar en tiempos cambiantes.

No solo debe aspirar a desarrollar estas habilidades en su fuerza laboral existente, sino que también debe contratar teniendo estas habilidades en mente la próxima vez que desee crecer.

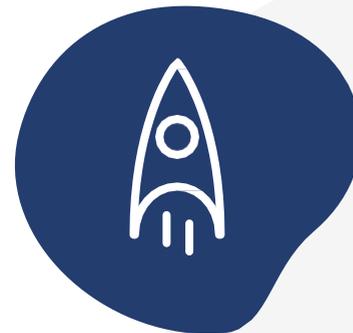


## Trabajando bien juntos, hoy y mañana

Además, también debe intentar comprender los variados estilos de trabajo y liderazgo de su gente. Luego, puede concentrarse en cómo las diferencias en el enfoque podrían conducir a equipos insatisfechos.

Por ejemplo, un gerente con gran conciencia establecerá estándares exigentes y un ritmo de trabajo rápido. Sin embargo, estos rasgos típicamente positivos pueden convertirse en negativos si el enfoque no funciona para todos. Por ejemplo, podría ser imposible para algunos miembros del equipo cumplir con estándares tan altos mientras trabajan tan rápido.

Si puede comprender el enfoque de su equipo, puede asegurarse de que todos puedan adaptarse a los cambios futuros, juntos.



### Principales conclusiones

- > Su empresa puede seguir adelante sabiendo cómo reclutar a las personas con los rasgos correctos y desarrollando esos rasgos en su fuerza laboral actual.
- > Pero no se trata solo del individuo. También necesita comprender cómo los equipos trabajan juntos. Es la mejor manera de abordar lo que depara el futuro, con confianza.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas ? [Obtenga la info aquí](#) →

¿Hay un lado oscuro de la FMH?

# Lograr la correcta mezcla trabajo / vida

## El mercado piensa:

El cambio al trabajo flexible ha funcionado maravillas para la productividad, felicidad y bienestar de los empleados.

## Thomas sabe:

Sin duda, ha tenido un impacto positivo en muchas personas. Pero también debe tener cuidado con sus desventajas.



Hasta hace poco, el trabajo flexible y remoto parecía ser el dominio exclusivo de las agencias creativas, las empresas emergentes de tecnología y similares. Sin embargo, con la llegada de COVID-19, muchas empresas se han visto obligadas a acelerar lo que alguna vez estuvo en el horizonte, es decir, el cambio a la FMH para todos.

Como tal, el mundo del trabajo está ahora, tal vez irrevocablemente, mezclado con el mundo del hogar. Todos nos hemos visto obligados a romper las barreras y el estigma que rodea al trabajo flexible. Y todos hemos visto más gatos e hijos de los demás de lo que pensamos.

## ¿La gente es realmente más feliz en casa?

Incluso antes del inicio de la pandemia, existían muchas investigaciones sobre los beneficios de la FMH en la productividad y el bienestar. Sin embargo, en Thomas creemos que las cosas no son tan sencillas. Y que, como empresa, también debe tener cuidado con el lado oscuro de la FMH: los aspectos que podrían estar ejerciendo una presión indebida sobre su gente mientras luchan por la normalidad desde sus sofás.



Hemos identificado tres áreas a considerar:

### 1. El desafío de estar siempre activo

Las líneas entre el trabajo y la relajación se han difuminado. Lo que significa que es más probable que las personas se sientan obligadas a responder correos electrónicos de noche y trabajar más horas. Francia estaba a la vanguardia en la lucha contra este problema. A los empleados se les ha otorgado recientemente el "derecho a desconectarse" entre ciertas horas. 10

### 2. La presión del presentismo remoto

Ya sea que sienta la necesidad de responder a los mensajes de Teams incluso cuando su estado esté configurado como "ocupado". O preguntarse si la gente pensará que está viendo televisión en secreto si no responde a un correo electrónico de inmediato. La presión del presentismo remoto se manifiesta de varias formas. ¿Quizás nos estamos olvidando de que la gente tiene derecho a tomar descansos?

### 3. El mito de la cantidad, no la calidad

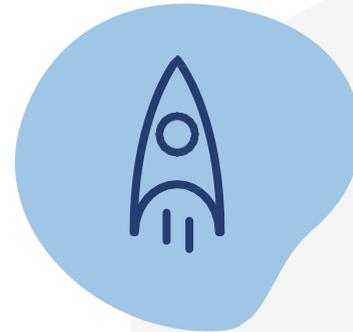
Creemos firmemente en la noción de que la calidad del trabajo es más importante que la horas invertidas para lograrlo. Y sabemos que muchas otras empresas sienten lo mismo. Ahora que todos hemos tenido la oportunidad de deshacernos de nuestras creencias contraproducentes y arraigadas, deberíamos tratar de evitar volver a caer en los malos hábitos.

**Por supuesto, todos somos diferentes. A algunas personas les encanta trabajar desde casa. Algunos lo odian. Algunos han luchado con el cambio pero, con algunas modificaciones, pudieron disfrutarlo.**

Con nuestras evaluaciones, puede conocer los rasgos de su gente y luego asegurarse de que sus gerentes los apoyen de manera efectiva. Por ejemplo, los gerentes deben tener como objetivo hacer que las personas muy sociables se sientan más conectadas y asegurarse de que las personas orientadas a los detalles tengan suficiente estructura en su día.

### **Nota rápida sobre circunstancias desafiantes**

**Si bien podemos ayudarlo a adaptar el apoyo para la mayoría de su fuerza laboral, algunas personas también se verán afectadas de otras maneras. Por ejemplo, es posible que no tengan todo el espacio, cuidado de niños o equipo que necesitan. Para ayudar a todos a lograr la combinación adecuada de trabajo y vida, debe combinar el conocimiento psicométrico con planes de apoyo personalizados.**



### **Principales conclusiones**

- > Para hacer que WFH trabaje para su organización, debe confiar en que las personas harán su trabajo según su propio horario. Y brinde claridad sobre lo que se espera.
- > Si le dice a su gente que encuentre el equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida, predique con el ejemplo. Si los gerentes y líderes envían correos electrónicos a todas horas, el personal puede sentirse presionado para trabajar también a todas horas.
- > Con nuestras evaluaciones, puede averiguar quién necesita qué tipo de apoyo. Porque, en este nuevo mundo del trabajo, ciertamente no es un caso de talla única.

¿Nuestro gama de soluciones y herramientas? [Obtenga la info aquí](#) →

# En resumen

## Gente de negocios de poder. Pero, ¿qué impulsa las decisiones de su gente?

Cuando necesite encontrar el mejor talento y ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial, los medios tradicionales de toma de decisiones solo pueden llevarlo muy lejos.

¿Por qué? Debido a que la información que puede obtener de los CV, las entrevistas y los planes de desarrollo no puede decirle lo que realmente necesita saber sobre el rol, el ajuste del equipo o el gerente, ni el éxito laboral futuro.

Por más que lo intente, a menudo se queda con la esperanza de haber tomado la decisión correcta.

Pero, ¿y si pudiera saberlo con certeza?, ¿y si pudiera reforzar su instinto con perspicacia? ¿Y tomar decisiones basadas en datos, no en suposiciones.

Ahora usted puede. Ahora puede impulsar sus decisiones de contratación y desarrollo con Thomas Perform. Ahora puede saber más sobre comportamientos, aptitudes, inteligencia y personalidades que nunca y desatar el poder de su gente.

En un mundo de incertidumbre, es la certeza que necesita.

En un mundo donde los CV sugieren, los gerentes asumen y la experiencia predice, **solo Thomas sabe.**



# Contáctenos

Esperamos que haya disfrutado explorando nuestros conocimientos tanto como nosotros lo hicimos juntos.



Integral Management Consulting

a. San Marcos 26 | Santa Teresa Contreras | 10710 | México D.F.

t. 56528600 | 5135 2525 | 5135 2870

e. [servicioimc@mxintegralmc.com](mailto:servicioimc@mxintegralmc.com)

w. [www.mxintegralmc.com](http://www.mxintegralmc.com)

18 Oxford Road, Marlow,  
Buckinghamshire,  
SL7 2NL



© Thomas International Ltd 2020. Fundada en 1981, Thomas International transforma el desempeño de las organizaciones en todo el mundo a través de decisiones más inteligentes sobre las personas, mirando más allá de las habilidades y la experiencia para identificar el verdadero potencial y la capacidad de las personas. Su plataforma de evaluación de talentos combina tecnología, psicología y datos para hacer que la naturaleza compleja del comportamiento humano, la aptitud y la personalidad sea más fácil de entender para todos. Hoy, Thomas ayuda a más de 11.000 empresas en 140 países a liberar el poder de su gente.