AT&T

# Cultura AT&T: Construyendo un legado para México

GREAT PLACE TO WORK®

## AT&T en México

**AT&T** llegó a México con un objetivo claro: transformar el sector de las telecomunicaciones, desplegando una red que sirva de motor para la innovación y el crecimiento económico, tal como lo ha hecho en otras partes del mundo.

**AT&T** anunció un plan de inversión por 3 mil millones de dólares (adicionales a los $4.4 mil millones de dólares invertidos en la adquisición de dos empresas), que serán ejercidos de 2015 a 2018.

Desde que inició la fusión de ambas empresas, se implementaron estrategias contundentes para consolidar a **AT&T** en México. En poco tiempo y con una alta efectividad, se conformó un equipo de trabajo sólido y dirigido con visión humana, que hoy está conformado por más de 18,000  talentosos profesionales.

Traer a nuestro país la esencia de una empresa con más de 140 años de experiencia, fortaleció los pilares culturales sobre los cuales hoy se abre paso en el altamente competido mercado de las telecomunicaciones.

## La suma de dos colores – Vamos a convertirnos en AT&T

En México las telecomunicaciones evolucionaron a partir de la Reforma Estructural del sector en el año 2013. Esta iniciativa tenía como finalidad introducir una regulación, generar alta competitividad y permitir la penetración de nuevas tecnologías; este hecho abrió la puerta para que nuevos inversionistas apostaran por impulsar el desarrollo de este sector, de la mano de una reducción en los precios de productos y servicios en beneficio de los consumidores.

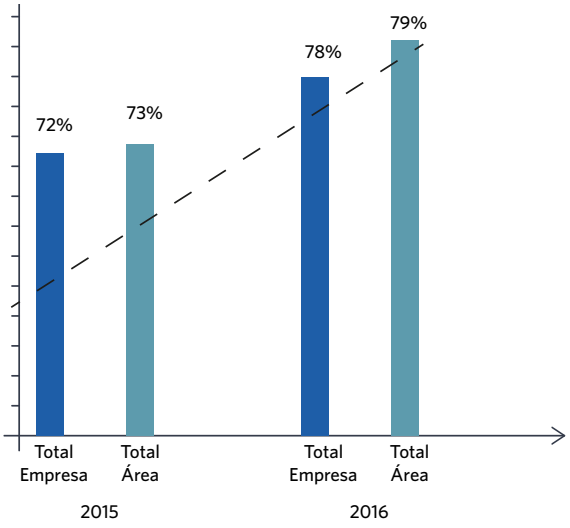
En este entorno, **AT&T** en México logró consolidar las dos empresas adquiridas en el país, bajo la premisa de que la gente es el corazón de la compañía.

En noviembre de 2014, el entonces CEO de **AT&T** Randall Stephenson comentó, "Creemos que encontramos un camino que nos da una plataforma suficientemente escalable sin los activos de América Móvil". Evidentemente acertaron al apostar por la adquisición del talento de las dos compañías telefónicas.

Una vez conformada la integración de ambas compañías, **AT&T** en México realizó en el año 2015 un estudio parcial de clima organizacional; en él se pudo verificar que el NPS* reflejaba una disparidad entre las dos compañías adquiridas para ser recomendadas como empleadores, desde la perspectiva de sus colaboradores.

El estudio señaló la importancia de crear programas que impulsaran la integración de todos en una sola compañía e implementar prácticas que atendieran principalmente la disparidad en las compensaciones económicas, prestaciones, capacitación, planes de crecimiento y horarios entre los empleados. **AT&T** adquiría un fuerte compromiso con las personas que pondrían en movimiento a la compañía y con el objetivo de ser uno de **Los Mejores Lugares para Trabajar™** en México.

**Índice de confianza histórico AT&T**




**NPS (Net Promoter Score. Nivel de recomendación de los colaboradores a la empresa, sus productos y servicios)*

***Desde el momento en que llegamos, parte de lo que queríamos hacer era crear esa armonía entre nuestros empleados. Ello no quiere decir que todos se vayan a querer mucho y vayan a vivir abrazados todo el día, lo que queríamos ver es que entre nuestros empleados estuviera presente el tema de cultura; una cultura que nos dice estoy presente, estoy en el momento, trabajo con mi gente, les hago el día y me río, es un ambiente en el que queremos estar constantemente.***

Luis Silva.
Vicepresidente de Recursos Humanos,
AT&T en México.

## Hacer de México algo más grande

**AT&T** llega a México porque sabe que es un gran país, un lugar en el que las comunicaciones tienen el potencial de fortalecer la competitividad y acelerar los negocios, para detonar un efecto multiplicador.

Hacer de México algo más grande representaba en ese momento acercar a todos los colaboradores hacia el proyecto de construir una única cultura organizacional, y para el departamento de Recursos Humanos el objetivo de adaptar la aplicación de planes y programas que **AT&T** tiene en otros países; se buscó replicar en la sociedad mexicana los beneficios que traería la apuesta de **AT&T** por México.

Lograr que la filosofía corporativa de **AT&T** se permeara en una nación con una gran extensión territorial, una enorme diversidad de personas y las distintas características laborales en cada región, representó un momento de impacto para la empresa.

## Creación de una sola cultura

Para **AT&T** quedó claro que su llegada a nuestra nación requeriría de impulsar la creación de una cultura organizacional acorde a las condiciones y características de la gente de México. Arrancar de raíz lo que se venía arrastrando y alinear a los colaboradores con los principios que regirían su lealtad hacia la compañía, con el objeto de su presencia en el país y con la clara visión de su trayectoria.

La fusión de dos compañías bajo el sello de **AT&T** implicó más que la unificación de las redes de comunicación y sus puntos de venta; significó crear una estrategia de recursos humanos que uniera a profesionales que por años se vieron como competidores rivales del sector. Este fue el momento de impacto que **AT&T** en México debió enfrentar dentro de su estrategia de integración organizacional.

Desde el inicio se creó un departamento dentro de Recursos Humanos dedicado cien por ciento al concepto de diversidad de cultura, a trabajar en conjunto con los líderes y los distintos grupos de la empresa.

## Todos a bordo

**AT&T** llegó a México comprometido fuertemente con su gente, inició con una estrategia de retención del talento como clave para instaurar una cultura organizacional ejemplo de confianza, honestidad, compromiso, trabajo en equipo y apertura a la diversidad. **AT&T** extendió la oportunidad a cada colaborador para que eligieran libremente, emprender un nuevo viaje y trabajar para la mejor empresa de telecomunicaciones en México.

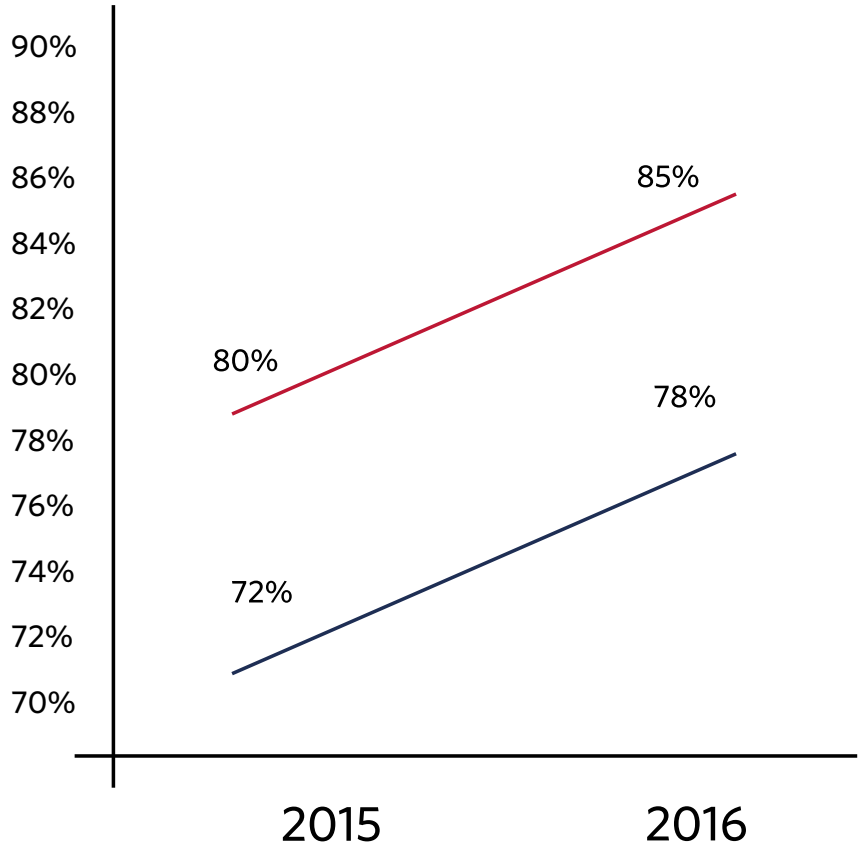
Todos a Bordo fue el ancla que elevó la tripulación al momento de zarpar. El objetivo de este programa fue convocar a los colaboradores a creer en **AT&T** y elegir pertenecer a la empresa, más allá de que se liberaran del duelo de dejar a su compañía anterior.

Gracias a este programa, la mayor parte de los colaboradores asumieron el compromiso de continuar la travesía en **AT&T**, simbólicamente se desprendieron los antiguos modelos, creencias y costumbres. Abrieron su perspectiva confiando en lo que la empresa se comprometía a brindarles y con todo ello construyeron el vínculo de credibilidad con la organización. Era el año 2015 y el viaje ya había iniciado, todos estaban a bordo.

Los indicadores sustentan que el nivel de colaboración en 2016 fue apreciado principalmente por los jefes quienes promueven el trabajo en equipo (82%) y contar con la ayuda de otras personas (79%).

**Trust Index/Engagement**

**El nivel de compromiso afectivo reportado en 84% y el compromiso de continuidad 87%, reportaron un incremento en relación al estado inicial de operaciones de AT&T en México.**



## Combinación de talento y colaboración

Una empresa que fusiona a dos compañías de su mismo sector sabe que unificar sus tecnologías de la información requerirá de una estrategia que le permita aprovechar al máximo todos los recursos; incluyendo infraestructuras, bases de datos y plataformas que se encuentren disponibles.

Considerar a todas las personas que pertenecían a los equipos de la Vicepresidencia de Tecnologías de la Información (TI) para reutilizar, realinear y potenciar su experiencia, fue una de las decisiones directivas que concretaron la integración y la configuración de una enriquecedora diversidad de talento en un equipo

En la estructura de TI se consideran dos enfoques: el hard que refiere a la infraestructura tecnológica y sus regulaciones; y el soft que refiere a la forma en que se hacen las cosas, implica los valores, creencias y actitudes de las personas. Inicialmente se dieron cuenta que estos eran los atributos mínimos que se debían desarrollar en sus colaboradores, y que se convirtieron en los planes y programas que les ayudaron a integrar **AT&T** en México.

## Actitud "Yo le puedo ayudar". Hazlo fácil, único y memorable.

"Nuestra Promesa" es la filosofía de servicio al cliente que existe en **AT&T** y va acompañada de una actitud básica "Yo le puedo ayudar". Bajo la premisa de hacerlo fácil, único y memorable; los colaboradores de **AT&T** van creando una cultura interna en la cual se fomenta la colaboración, el buen trato y la eficiencia al momento de operar los procesos.

Paulatinamente se ha visto que estas prácticas cotidianas evolucionaron, empezaron a mostrar resultados impactando de manera positiva no solo en la efectividad de los procesos, también en la percepción del lugar de trabajo y el ambiente laboral. Cuando este fenómeno ocurrió se dejó de hablar de homologar la cultura organizacional y se dejó de ver al competidor; fue entonces cuando se demostró que el momento de impacto estaba siendo superado.

"Hacer México más grande y crecer, no venimos para juntar ni reestructurar, sino venimos a transformar México, sabiamos que teníamos que invertir y por eso no dejamos ir gente. Lo que hicimos fue evaluar en eso que teníamos duplicado, quien lo hacía mejor y ahí es que canalizamos la energía hacia quien hace mejor esta función y en tecnología es igualito".

Pablo Salazar
Chief Information Officer, AT&T, México

## Una empresa con empleos incluyentes

La visión de **AT&T** se creó centrada en los aspectos humanos de inclusión e igualdad, de potenciar a la gente que antes había sido disminuida y buscar la sustitución del concepto tolerancia por respeto; aspectos que permitieran crear una empresa con diversidad, como lo es México.

En **AT&T**, la Dirección de Diversidad e Inclusión es la encargada de dar soporte a la estrategia de integración organizacional y comunicar el sólido compromiso para promover el éxito de sus colaboradores con base en sus méritos y capacidades individuales, sin importar las diferencias en género, edad, raza, religión, nacionalidad, preferencia sexual, discapacidad, condición escolar, estado civil o ciudadanía.

Para crear políticas, programas e iniciativas incluyentes que hicieran sentido en los colaboradores mexicanos, se tomaron como plataforma algunas prácticas del modelo organizacional estadounidense de **AT&T**.

Con ello la compañía se muestra disruptiva en materia de diversidad ante el mercado laboral tradicional, una organización innovadora en los esquemas de selección de personal, contratación, adecuación de espacios de trabajo y valoración de las personas; cobijados en una filosofía preocupada por el todo.

## Diversidad como efecto multiplicador de innovación

En **AT&T** se reconoce que la diversidad es una gran oportunidad de innovación. La diversidad generacional, por ejemplo, es uno de los retos y también uno de los aciertos en la apuesta para afrontar un entorno cambiante y de renovación permanente, se requiere de talento disruptivo, adaptable y relajado; aunque también se demanda capacidad para mantener la lealtad, alcanzar objetivos y cumplir con lineamientos.

***"Soy Cultural Sponsor porque deseo trascender, me permite ser embajador de todo lo que estamos haciendo en AT&T e impulsar todos los proyectos, ver las cosas positivas en las que estoy impactando, es un nivel de satisfacción increíble. Los hechos, los resultados son lo que me hacen seguir como voluntario".***

Gustavo Ferrer
Gerente de planeación y estrategia, AT&T en México

***La última encuesta de confianza aplicada en 2016 evaluó los Key Drivers de motivación y retención de Millenials, la competencia de "Inspiración: Propósito de la empresa y conexión con proyecto de vida" obtuvo un índice de 87% en la percepción de los colaboradores de AT&T en México.***

En el entorno incluyente y respetuoso de **AT&T** en México las personas tienen la opción de ser quienes auténticamente son, sin importar la identidad de género, orientación sexual o expresión de género, son apoyados por la integración de la comunidad LGBT y el impulso de una visión de diversidad.

Las personas con discapacidad que laboran en **AT&T** son reinsertadas en el campo laboral y se desenvuelven en un contexto más humano, son colaboradores apreciados por sus talentos. A través de los programas de inclusión laboral, sensibilizan a los equipos de trabajo sobre las necesidades de los grupos vulnerables, fomentando así espacios de relación basados en el respeto.

En esta empresa de telecomunicaciones la población Millennial conforma más del 60% del total de colaboradores, y la cultura organizacional también ha sido creada para recibirlos y retenerlos. Recursos Humanos atrae el talento universitario, personas que inician su experiencia laboral y ambicionan una carrera en la compañía, habilitándoles un espacio de trabajo cómodo y apoyándolos a la conclusión de sus estudios.

Estas acciones no solamente reportan un beneficio para los colaboradores, la empresa también obtiene un retorno en el esfuerzo, la innovación y la lealtad que aporta cada persona; más aún se transforma en un efecto multiplicador, hacen que un cambio impacte en el desarrollo sostenido de las familias, la comunidad y el entorno que rodea a cada persona que labora en **AT&T**.

*"Yo veía en sus caras lo emocionadas que llegaban a las giras, era un nivel de convocatoria altísimo".*

*"El elemento clave del programa es que fue propuesto y una idea que tenía el CEO Thadeus Arroyo, él fue el sponsor número uno, el dio la apertura en la CDMX; fue la llave que abrió las puertas a Recursos Humanos, a líderes del género masculino que decían, la filosofía no viene de una mujer, viene de un hombre con esta propuesta de diversidad e igualdad".*
*Miriam Arroyo.*

*Entonces Directora de Diversidad e Inclusión; hoy Directora Ejecutiva de Staffing y Capacitación, AT&T, México*

## Fortaleciendo la equidad de género

El estandarte de la diversidad e inclusión dentro de **AT&T** se fortaleció con acciones encaminadas a alcanzar la equidad de género. En un compromiso con la Organización de las Naciones Unidas, **AT&T** se trazó como objetivo para el año 2020 alcanzar una paridad de empleados de 50% de mujeres – 50% de hombres. Para el año 2016, la empresa reportó que del total de su plantilla el 32% promedio estaba conformado por mujeres.

Mujeres en Acción fue el primer y más poderoso programa implementado en materia de equidad de género en **AT&T**, actualmente cuenta con una red de más de 3,000 personas participando activamente y generando acciones para el desarrollo de las mujeres en la empresa.

Se realizó una gira de Mujeres en Acción en diferentes lugares del país, para invitar a todas las colaboradoras a participar en los temas, paneles y mesas de trabajo; quienes se dieron la oportunidad de sumarse a esta iniciativa han quedado sorprendidos con la dimensión de esta innovadora idea.

Programas de planes de carrera, desarrollo de talento, empoderamiento y cuidado de la salud se mantienen vigentes y están siendo promovidos por los líderes de **AT&T**, para que cada vez más mujeres colaboradoras puedan acceder a ellos.

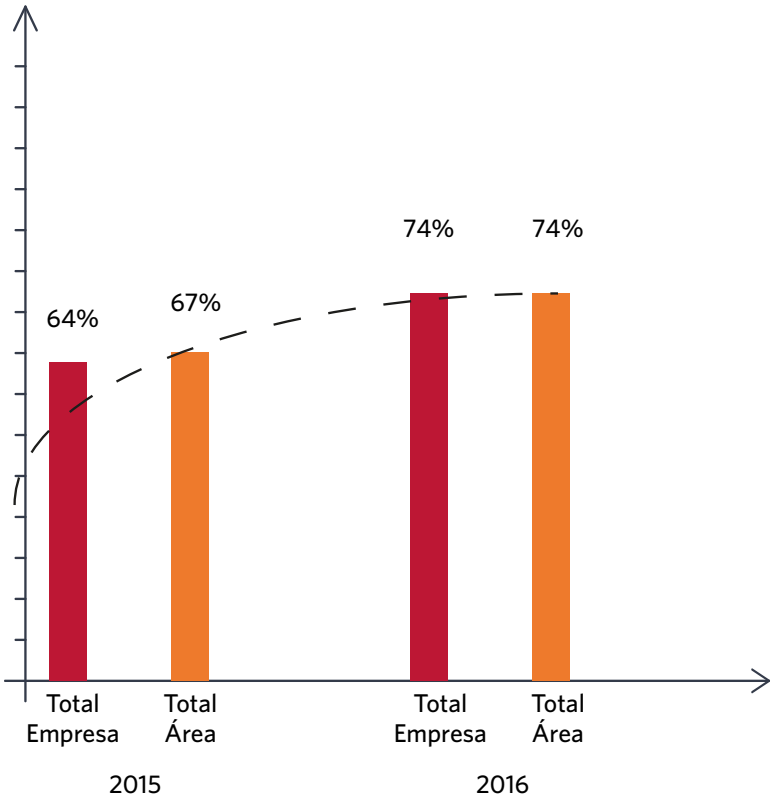
Como logro, en 2016 se logró que más del 34% de mujeres desempeñaran posiciones de liderazgo, en comparación con tan solo el 10% que se reportaba en 2015.

## Liderazgo Extraordinario

Para **AT&T** es indispensable tener líderes comprometidos con la excelencia y transmitir este mensaje a los colaboradores que apuestan por el espíritu de la compañía, por el cambio y el incipiente deseo de crecer en la organización.  La configuración de un bloque de líderes comprometidos con dirigir el rumbo de los equipos de trabajo, requirió de una inversión en los programas de desarrollo y potencialización del talento local.

Leader Edge es uno de los programas pioneros en el impulso de 25 talentos localizados como alto potencial. El enfoque de este programa fue más allá de preparar a las personas en las habilidades ejecutivas, integrado por sesiones de coaching y entrenamientos presenciales en un modelo de aprendizaje 70 – 20 – 10[2] ; la intervención en cada líder los llevó a proponerse mejoras en un nivel personal, espiritual, de estabilidad emocional y en las habilidades necesarias para ejecutar sus funciones gerenciales.

El desarrollo del liderazgo se ha mantenido como un continuo en la estrategia de Recursos Humanos, no solo para quienes han sido identificados como talento potencial, sino para todos aquellos colaboradores que aspiran a comprometerse en vía de su crecimiento profesional.

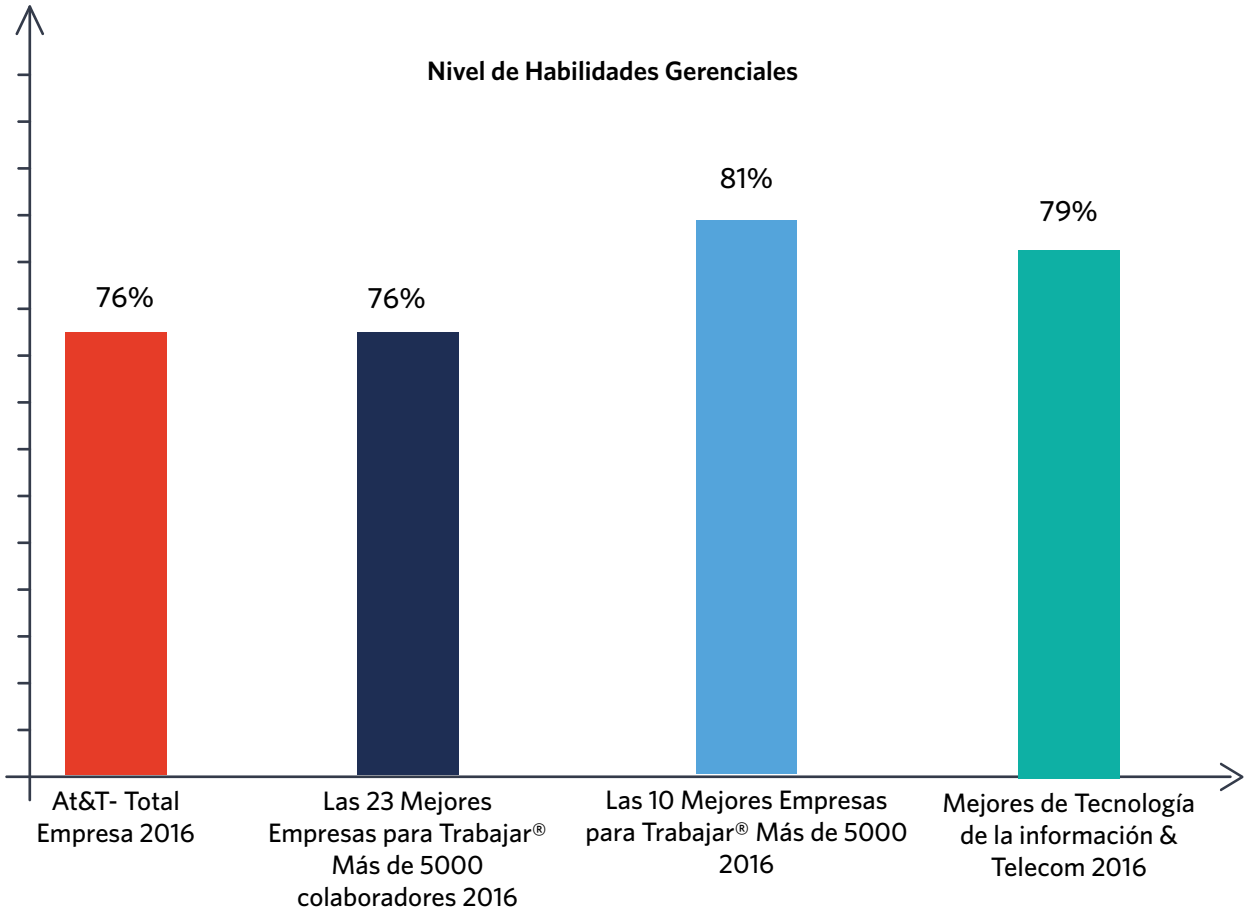



2 Distribución que hacen de las oportunidades de aprendizaje que se presentan:
70% del tiempo dedicado a aprender desde la experiencia en el "día a día"
20% a aprender de otros: mentores, lideres, pares, incluso reportes, pareja e hijos
10% a trabajo en aula, seminarios y cursos online

*"Ser un GPTW es reinventarte todos los días, y las generaciones futuras tienen ese chip ya integrado: "Yo lo hago, yo lo logro, yo lo consigo". Y yo creo que ese tiene que ser el ADN de una persona que tiene el Great Place to Work, creérsela todos los días, tratar de ser disruptivo, tratar de cambiar los paradigmas; el cambio es constante, el reinventarte, y no estar en tu zona de confort sino ver más allá"*

Manuel González
Vicepresidente Adjunto de Comunicación
AT&T, México.

Planes de desarrollo personal, aceleramiento del desarrollo de liderazgo, fortalecimiento de habilidades de networking, mejora de esquemas de colaboración y cohesión de la cultura organizacional; son algunas de las herramientas que estimulan a los colaboradores de **AT&T** en México.




*"La evaluación de las habilidades gerenciales conforma cinco aspectos de competencia: comunicación, empoderamiento, coordinación de equipos de trabajo, visión estratégica, evaluación del desempeño y retroalimentación; siendo esta última habilidad la de mayor puntaje en el indicador con un 79%"*

## Desarrollo de talento

El alto nivel de confianza y orgullo de los colaboradores por **AT&T** en México se ha incrementado desde la integración de las dos empresas. La gente quiere pertenecer a una marca que tiene experiencia, abre oportunidades de mercado, ha venido a invertir en la gente, detecta el talento interno que puede crecer, pone a su alcance programas personalizados de capacitación y define un plan de carrera y desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

**AT&T** en México cuenta con iniciativas de apoyo financiero para que sus colaboradores continúen con sus estudios, así como con la plataforma digital de capacitación "Universidad AT&T", que permite a los empleados fortalecer sus habilidades y conocimientos para superar sus objetivos.

Las personas que conforman **AT&T** en México aprecian el compromiso de la compañía para participar en el marco de la responsabilidad social y crear beneficio a la comunidad en cinco aspectos: educación, conectividad, compromiso con su gente, sustentabilidad y medio ambiente.

**AT&T** es una empresa que da resultados y de la mano de su gente va creciendo con ella.

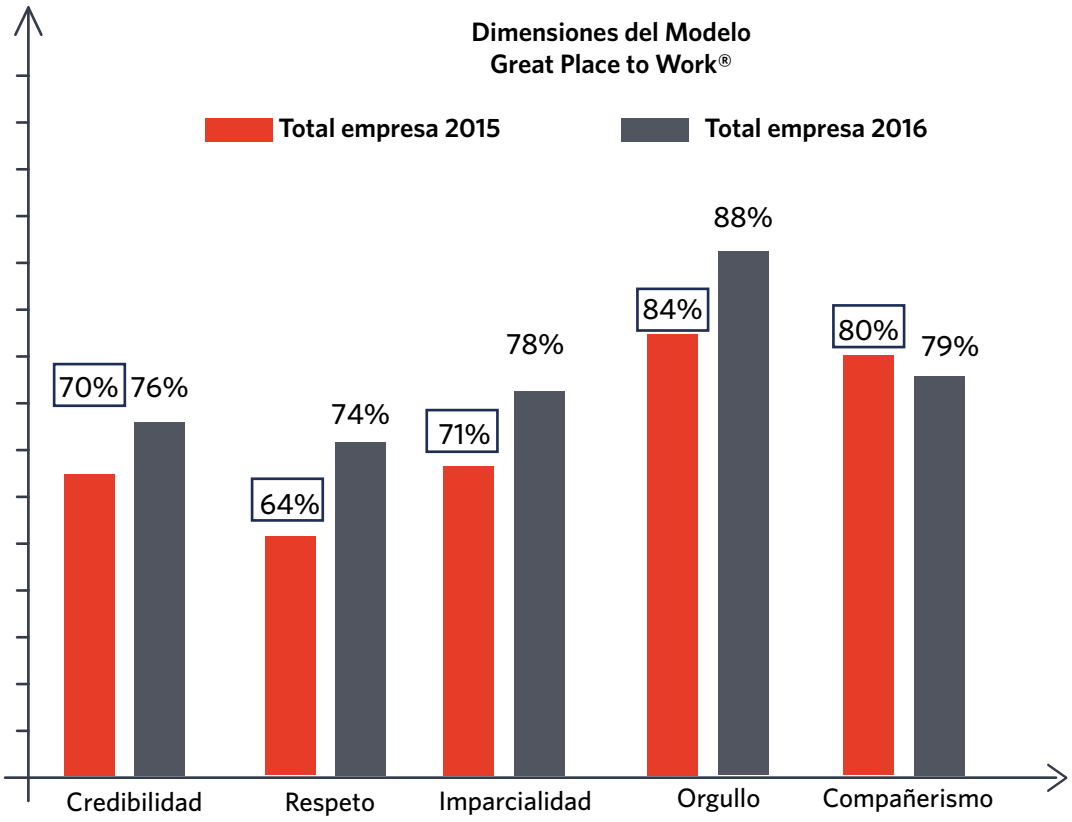
## Participación con Great Place to Work®

Considerar dentro de la agenda de Recursos Humanos el tema de la certificación de **AT&T** en México como uno de **Los Mejores Lugares para Trabajar™** parecía una estrategia precipitada, sin embargo, era una acción que algún día tendría que suceder, ya que forma parte su compromiso con el país.

Sin más expectativa que conocer su índice de confianza organizacional, se llevó a cabo la primera aplicación del **Trust Index™**. El resultado obtenido fue muy bueno, **AT&T** en México alcanzó la posición número diecinueve en el Ranking Nacional de **Las Mejores Empresas Para Trabajar™** 2016 y el certificado como **Great Place to Work®**.

Alcanzar este resultado no fue casualidad, requirió como primera acción integrar a todas las áreas que conforman a Recursos Humanos, interrelacionar procedimientos y optimizar su proceso de maduración; para después sumar a los líderes de toda la organización, los Cultural Sponsor, Business Partners y progresivamente integrar a toda la organización a ser un **GPTW™**.

Los colaboradores empezaron a ver aspectos tangibles en las instalaciones, los beneficios, la tranquilidad de permanecer en su trabajo, congruencia de crecimiento y la equidad de género.



En su segundo año de participación con **Great Place to Work®** México, los esfuerzos y el trabajo se enfocaron a mejorar el resultado obtenido el año anterior. Con la aspiración de pertenecer al top ten de **Los Mejores Lugares Para Trabajar™** en México, se trazó la meta para que los programas de Recursos Humanos alcanzaran a un mayor número de colaboradores. La clave fue identificar las diferencias entre los empleados, ya que detectar ambientes por perfiles permitió ajustar los programas a cada grupo y potenciar sus fortalezas.

Llegar a la posición décimo tercera del ranking nacional y obtener nuevamente la certificación, dejó el aprendizaje que hacer cultura organizacional no es un trabajo de un año, dos o tres; es un proceso que lleva un tiempo natural y en el cual siempre se debe ir avanzando.

Ahora, el reto de Recursos Humanos es impulsar la cultura organizacional en beneficio de su gente, y como resultado, ser reconocida como una de las 10 mejores empresas para trabajar. Respaldados por la experiencia, el enfoque es dejar a los programas madurar, extenderlos a más personas y atraer nuevo talento.

Más aún, la meta es promover que los líderes contribuyan a crear ambientes de trabajo cómodos; darles consejos para que creen sus propios microclimas y documentar las prácticas que cada área va implementando, con el objetivo de replicar las más exitosas en beneficio de la gente.

"Ser un GPTW es tener un gran respeto por el interés y la visión de cada individuo que trabaja aquí, así como nuestro compromiso de desarrollar sus habilidades para que tenga éxito en esa visión".

Pablo Salazar
Chief Information Officer, AT&T, México

## Agradecimientos

Deseamos agradecer a AT&T por las facilidades otorgadas para realizar el presente trabajo de investigación, así como a todos los colaboradores que compartieron con nosotros sus experiencias y testimonios.

Luis Silva– Vicepresidente de Recursos Humanos, AT&T, México.

Pablo Salazar - Chief Information Officer, AT&T, México.

Jesús Cansino- Chief Marketing Officer, AT&T, México.

Manuel González - Vicepresidente Adjunto de Comunicación , AT&T, México.

Miriam Arroyo– Entonces Directora de Diversidad e Inclusión; hoy Directora Ejecutiva de Staffing y Capacitación, AT&T, México.

Gustavo Ferrer Rodríguez - Gerente de planeación y estrategia, AT&T en México.

En especial agradecemos la colaboración de Josune González, E. Iván Moya, Jocelin Cecilia de Alba del equipo de Capital Humano, quienes nos apoyaron en todo lo necesario para la documentación de esta Great Story.

*Great Place to Work®, es una firma de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas organizacionales basadas en alta confianza. Great Place to Work® ofrece soluciones a organizaciones del sector público y privado, así como a las ONG en más 51 países en el mundo.*

*La investigación permanente, los instrumentos de medición y los servicios educativos, han hecho a Great Place to Work® una referencia obligada de las empresas en ayudar a construir lugares de trabajo con un alto nivel de confianza.*

*Su misión es construir un mundo mejor, ayudando a las organizaciones a transformarse en excelentes lugares de trabajo para todos" Great Place to Work® México es el único Instituto habilitado para la certificación de lugares de trabajo, pues su metodología está avalada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC). Asimismo, a partir de 2012 Great Place to Work® cuenta con la revisión de sus procesos para la selección de las empresas que califican en los rankings por parte de la firma Grant Thornton.*