Great Place To Work®
Great Story Teleperformance
La cultura laboral que transformó el concepto de trabajar en Centros de Contacto
Teleperformance
each interaction matters

Great Story Teleperformance

La cultura laboral que transformó el concepto de trabajar en Centros de Contacto

*La historia de **Teleperformance**, una empresa destacada en la gestión de la experiencia del cliente que transformó la manera de percibir el trabajo en los Call Centers de México, creando oportunidades y valor en la relación con sus colaboradores.*

La empresa global en Gestión de Experiencia del Cliente destacada por su superioridad en soluciones omnicanal, basó sus operaciones en México en el año de 1996, ofreciendo soluciones integrales a organizaciones mexicanas y empresas estadounidenses pertenecientes a la lista "Fortune 500".

Dieciocho años después **Teleperformance México** se incorpora al grupo de los **Mejores Lugares para Trabajar™**, organizaciones que adoptan la Cultura Organizacional de Alta Confianza, como parte de su estrategia para afianzar la relación con sus empleados creando oportunidades y valor para ellos, resultado del compromiso y pasión por la excelencia al crear experiencias únicas para sus clientes.

"**Teleperformance** es una empresa que trabaja por y para las personas, bajo esta premisa saben que garantizar altos niveles de servicio al cliente depende de que las personas se sientan inspiradas y estén motivadas; hacerlos sentir orgullosos de pertenecer al enorme equipo de colaboradores, a través de la satisfacción en el trabajo y de un magnífico entorno laboral".

"La confianza que se genera entre empleado y empresa genera lealtad; el sentido de lealtad coadyuva a crear felicidad en el empleado, generando un vínculo sentimental entre persona y empresa.

*Al ser **Teleperformance** una compañía cuyo mayor insumo es la actitud, el talento y la pasión humana, dicha confianza, traducida en lealtad y alegría, es sin duda, un factor diferencial en el mercado."*

Juan Ignacio Sada.
CEO Teleperformance.

©2018 Great Place to Work® México

Es así como una organización inteligente se preparó para integrar nuevos elementos a su cultura, reconfigurar su equipo de líderes hacia un estilo de alta confianza y adaptar sus programas de Capital Humano a un modelo que considera al colaborador en cada proceso.

La historia de **Teleperformance México**, un trayecto para convertirse en un gran lugar para trabajar y llegar a ser reconocida por primera vez como una de las 25 mejores organizaciones para trabajar en la categoría de más de 5,000 colaboradores.

Transformando la Pasión en Excelencia

Uno de los pilares de la filosofía de **Teleperformance** ha sido "Transformar la pasión en excelencia".

Bajo esta premisa es que se ha ido trazando una estrategia para impactar positivamente en la experiencia laboral de los cerca de 19,000 colaboradores que actualmente trabajan en los mercados Nearshore y Doméstico, compuestos en 85% por funciones operativas y 15% en posiciones de liderazgo.

Transformar la pasión en excelencia es lo que ha llevado a **Teleperformance** a idear un mundo laboral en el que la gente desee ingresar a trabajar y quienes están dentro, deseen permanecer; se trata de que la energía generada por el orgullo mueva a la gente a realizar su trabajo cumpliendo con los más altos estándares de servicio; se trata de que la gente se sienta cómoda a lo largo de su jornada y se retire a casa satisfecha. Se trata de crear una experiencia laboral para cada colaborador.

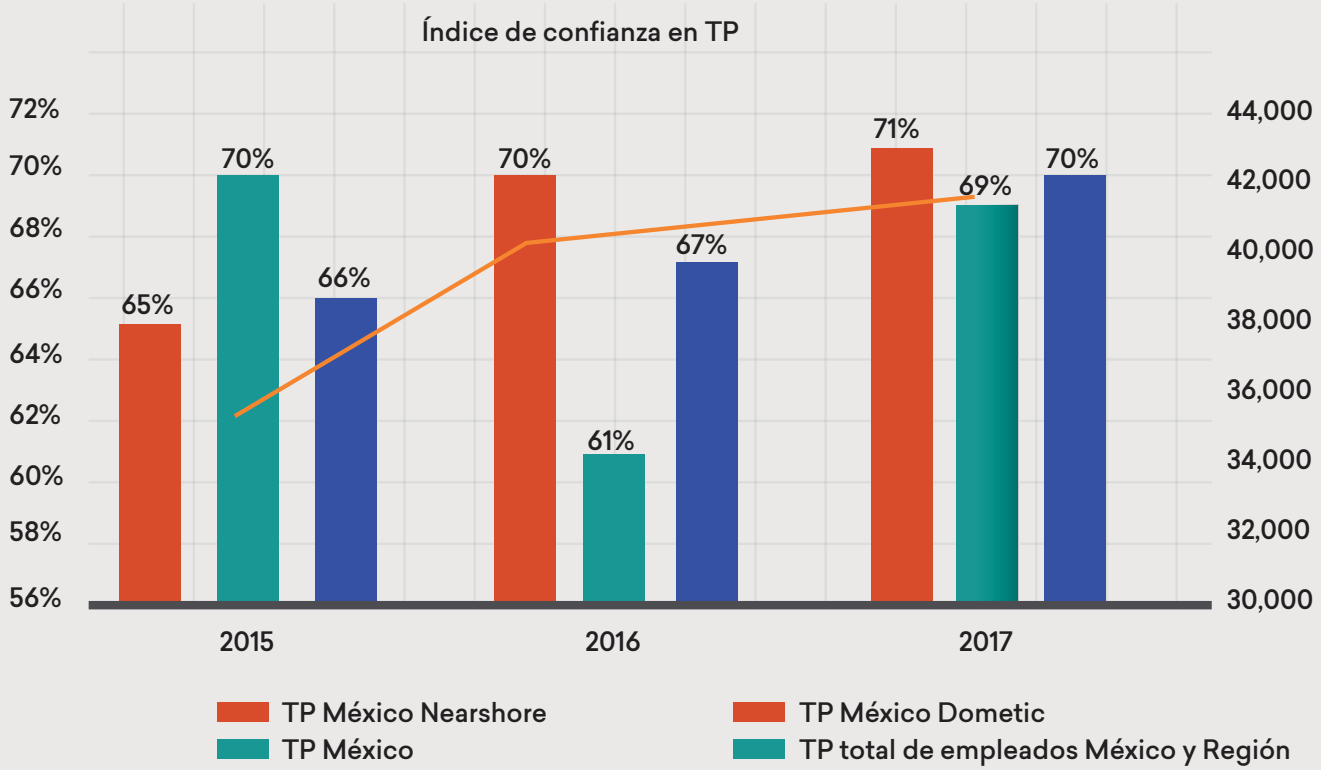
La excelencia también se consigue cuando las personas comparten valores, integridad, respeto, profesionalidad, innovación y compromiso, que son bien apreciados en este equipo; sabedores de que hacer un mejor día para todos depende de la convivencia cotidiana, en las interacciones entre compañeros y líderes.

Pasión y excelencia se hacen posibles cuando las personas trabajan en una organización que se centra en permear una cultura de confianza, donde se pone empeño en crear un excelente lugar para trabajar, los jefes confían que las personas saben qué hace la diferencia en la organización.

Desde el año 2014 **Teleperformance** consideró que su organización se encontraba lista para iniciar el proceso de certificación como un **Great Place to Work®**. Con consistentes programas de capital humano y un adecuado portafolio de prácticas institucionales, se inició la trayectoria para ir en la búsqueda de ser reconocida como uno de **los Mejores Lugares para Trabajar™**.

Por primera vez, en el año 2015 **Teleperformance México** Doméstico recibió esta certificación, acreditando con un 70% de favorabilidad en las respuestas de los colaboradores al hablar de confianza, resultado de la evaluación de Ambiente Laboral aplicada por **Great Place to Work® México**.

©2018 Great Place to Work® México



En contraste con el Índice de Confianza de los últimos tres años, el incremento en el número de colaboradores de **Teperformance México**, nos da una perspectiva de que el negocio ha requerido una mayor atención a la demanda de los servicios que ofrece.

"Desarrollo profesional, la oportunidad de trabajo que generamos es amplia, la comunicación, desarrollar la experiencia de expresar tus ideas, un excelente ambiente de trabajo, cualquier persona puede crear en la empresa un vínculo de amistad, esto hace que seamos el centro que busca la excelencia".

Rodolfo Ordorica
Director de Capital Humano Teleperformance México

©2018 Great Place to Work® México

Juntos construimos la mejor alianza.

El Modelo© de **GPTW®**, base del Diagnóstico de ambiente laboral aplicado en las organizaciones establece 48 reactivos con los cuales los colaboradores expresan la percepción de su experiencia en el trabajo y con sus líderes, evaluando cinco dimensiones que forman las bases para el establecimiento de la confianza organizacional: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo.

Quienes trabajan en **Teleperformance México** reconocen que pertenecer a esta organización los hace sentir orgullosos, evidentemente el trabajo que desempeñan y la forma en como aportan a la sociedad los enaltece y los convierte en leales promotores de la empresa.

Orgullo

Así la dimensión del Orgullo alcanzó un 70% promedio de percepción favorable en la voz de los colaboradores. En específico, el orgullo por su trabajo y su contribución a la sociedad; esto incentiva a que la gente exprese el orgullo de decirles a otros que trabajan en Teleperformance.

Para conseguir esta respuesta debieron conjugarse diferentes, pero estratégicas prácticas culturales que detonaran ese sentido de inspiración y trascendencia en la gente.

Desde el primer día laboral, a los colaboradores se les da a conocer la misión, visión y valores de Teleperformance, esto se refuerza constantemente en sus canales internos de comunicación.

Los colaboradores sienten que su trabajo tiene un significado especial, es decir, "que no sólo es un trabajo". **Teleperformance** tiene una cultura de trabajo que se basa en la retroalimentación, a través de la cual, los Supervisores, Analistas de Calidad y Entrenadores les dejan saber a los colaboradores la importancia de su trabajo e igualmente clarifican las áreas de oportunidad que pudiera haber para ocuparse en ellas.

*"El efecto que tiene el sentido de orgullo por trabajar en **Teleperformance** en los colaboradores, se refleja en los detalles diarios. Los ves que portan con orgullo el logo de la organización, sobretodo son responsables de completar el trabajo y se saben como una pieza importante; que ellos mueven algo, proyectos, iniciativas, metas".*

"Cómo líder transmito a la gente la importancia o el sentido de su trabajo, con la generación de proyectos de innovación empiezo a identificar las habilidades de cada uno, entonces voy creando mini proyectos acorde a sus habilidades y les asigno esa responsabilidad, dando seguimiento y acompañándolos para que generen el resultado".

Ericka Unna. Account Manager Teleperformance México.

©2018 Great Place to Work® México

En cuanto a las prácticas institucionales que muestran al empleado el valor de su trabajo hacia el cliente y la sociedad se encuentran los apreciados “Excellence Awards”. Una entrega de premios, muy al estilo Hollywood, que se realiza anualmente y en la cual se otorga el premio de “Values Advocate”, el cual reconoce a quienes viven los valores en su trabajo día a día.

A **Teleperformance** también se le reconoce por ser una empresa comprometida con la Responsabilidad Social. Internamente cuentan con programas que permiten que los colaboradores se involucren en actividades que acerquen beneficios a comunidades y grupos vulnerables. Actividades de responsabilidad social como la creación de Huerto Sustentable, con el programa Un Kilo de Ayuda, en 2015 con colectas de alimentos y donativos monetarios a los afectados por el Sismo del 2017 en la Ciudad de México. Asimismo otorgaron apoyos a sus empleados que fueron perjudicados en sus viviendas por el sismo, así como ofrecieron ayuda para buscar gente extraviada por medio de Telerecruiters.

Adicional existen múltiples testimonios donde los colaboradores relatan historias que más impacto positivo les han dejado, y que los hace sentirse orgulloso de pertenecer a Teleperformance.

Sin duda alguna trabajar en **Teleperformance** es sinónimo de trabajo en equipo y colaboración. Las personas que trabajan aquí, coinciden en que la dimensión del Compañerismo es una de las fortalezas de la organización. Muestra de ello es su primera medición del 2014 se alcanzaron setenta puntos porcentuales, se incrementó en 5.22% para la medición más reciente en 2017.

©2018 Great Place to Work® México

Compañerismo

La manera en que se vive el compañerismo se denota principalmente en situaciones donde las personas las hacen sentir bienvenidas al ingresar a la compañía, celebran eventos especiales juntos y se puede contar con la ayuda de los compañeros para desarrollar sus funciones. Esto se logra cuando la gente conoce el estilo cultural de la organización en la que laboran.

La inversión en espacios físicos que promueven la convivencia y la integración de los colaboradores ha sido prioridad dentro de la estrategia de Capital Humano. El interés por mejorar el entorno donde laboran las personas se muestra a través de la optimización de diversos sites a través del tiempo:

©2018 Great Place to Work® México

- Remodelación de comedor site Arena en Chihuahua, 2015.
- Expansión (áreas de juegos, movie room, etc. más salas de entrenamiento y operación) en site Nova Guadalajara, 2016.
- Apertura de cancha en site Alpha Guadalajara, Sport Zone, 2016.
- Remodelación de comedor en site Saguaro, en Hermosillo, 2016.
- Remodelación de Cafetería, Área de juegos, Study Room, en Monterrey, 2017.
- Remodelación de Cafetería en Monterrey site Universidad, 2017.

El evento de excelencia anual (Excellence Awards), Stars of the Month y eventos de reconocimientos como graduaciones, son, desde 2014 la ocasión ideal para celebrar y acercar a los colaboradores con sus líderes. Ahí se tiene la oportunidad de reconocer los desempeños sobresalientes, así como a las personas que fueron promovidas y aquellas que lograron terminar alguna de sus certificaciones.

*"Tenemos múltiples actividades, torneos deportivos, el Excellence Awards donde hacemos participes a los familiares, la fiesta anual de **Teleperformance**. En la operación diaria siempre buscamos generar una dinámica de interacción, en nuestros propios procesos operativos el trabajo en equipo es algo que promovemos, generando un apoyo entre compañeros".*

Jessica Flores.
Gerente de Operaciones en Teleperformance México.

©2018 Great Place to Work® México

Respeto

En Teleperformance las relaciones de la gente y en el trabajo se mantienen apegadas a valores organizacionales. El respeto es uno de ellos y de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas de Trust Index™ aplicados por Great Place to Work® México se da evidencia de ello.

Con un incremento de cuatro puntos porcentuales entre las mediciones de 2014 y 2017, se muestra el interés por fomentar el respeto a las personas y valorarlas por quienes son. En este sentido, el trabajar “para y por las personas”, se refuerza.

En el detalle de los reactivos, dentro de la dimensión de Respeto, observamos que la gente aprecia el compromiso y la preocupación que mantiene la organización para con ellos, perciben que Teleperformance es un lugar físicamente seguro en donde trabajar y consideran que las instalaciones contribuyen al magnífico ambiente de trabajo.

Otras maneras en las que perciben el respeto es porque les ofrecen capacitación, recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo y apoyar a su crecimiento profesional.

Así es como ponemos nuestro compromiso en práctica.

Teleperformance es una organización que se ha empeñado en acercar a sus colaboradores a una experiencia laboral única, para lograrlo se fortalecieron las competencias culturales desde la definición de los procesos organizacionales de Capital Humano.

Una poderosa mezcla de elementos se conjugó para transformar un lugar de trabajo en un gran lugar para trabajar, haciendo aun mejor la estancia la convivencia y el desempeño de la gente; quienes expresan un gran deseo por permanecer en la empresa.

En los últimos cuatro años el indicador general de liderazgo y competencias culturales se incrementó en cerca de 5%, con un avance progresivo año tras año. Ello revela una percepción positiva de los colaboradores hacia sus líderes.

©2018 Great Place to Work® México

Acertamos en atraer al talento indicado

Parte del éxito de las estrategias organizacionales se consiguen debido a que tienen a las personas indicadas en el lugar adecuado. Así el proceso de reclutamiento inicia por determinar cuál será el perfil requerido de los candidatos, de acuerdo a las campañas de servicio que atenderán.

Así en el proceso de reclutamiento también buscan que las personas que se integrarán a **Teleperformance** compartan sus valores: Integridad, Respeto, Profesionalidad, Innovación y Compromiso

El equipo de reclutamiento, realiza tareas de investigación internas y externas. Por medio de focus groups conocen los intereses personales de los aplicantes en la búsqueda de empleo, y con el análisis de los resultados de las encuestas anuales de ambiente laboral identifican los beneficios que aprecian los colaboradores que actualmente trabajan en **Teleperformance**.

Esta información se traduce en atractivas aplicaciones de trabajo, destinadas a utilizarse para atraer a los posibles candidatos a través de los diferentes medios de reclutamiento, como redes sociales, radio, periódico, ferias de trabajo, entre otros.

"En su mayoría es el tema cultural lo que hace que la gente quiera trabajar en Teleperformance y elija quedarse. Es el ambiente en el que trabaja la gente; se ve un ambiente de trabajo flexible, diverso, incluyente, de juventud y no solo de edad. Juan Ignacio viaja a los sites, los recorre año con año, va a la cafetería, convive con la gente y se acerca a ellos. Esa distancia tan corta es lo que forma parte de la cultura".

Rodolfo Ordorica.
Director de Capital Humano en Teleperformance México.

©2018 Great Place to Work® México

En el proceso de selección los candidatos vivirán una experiencia completa para asegurarse de que las personas tomen una decisión acertada sobre laborar en **Teleperformance**. Inician con un primer filtro de selección en el Telerecrutamiento, después son canalizado al assessment center para aplicar sus evaluaciones y presentándose a una entrevista presencial. Para cerrar el proceso de selección, se les da a conocer sus evaluaciones, la propuesta de trabajo y se les invita a participar en una sesión de 'Meet Your Company".

Con esto se asegura la posibilidad de que el candidato pueda tomar una decisión acertada sobre laborar con y para **Teleperformance**, y a la vez garantizar que se está eligiendo el talento adecuado para el trabajo y acorde a la cultura de la organización.

La efectividad de este proceso se refleja en la voz de los colaboradores, quienes perciben que sus jefes contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa, en la evaluación de 2015 con un 59% y pasando a un 77% en 2017. Por otro lado, se expresa en cómo se siente la gente al llegar a la empresa, el 81% de los colaboradores consideran que se les hizo sentir bienvenidos.

Bienvenidos a la familia

A la llegada de los colaboradores se les agenda a una sesión de MYC (Meet Your Company), a través de un video los directivos de la empresa dan la bienvenida y se les presenta los elementos corporativos de Teleperformance.

Los colaboradores reciben la visita de su manager y realizan un recorrido por las instalaciones, los recién ingresados son recibidos con aplausos por parte de sus compañeros como una muestra de la calidez que se da en el trato entre todos.

Acompañado del proceso de bienvenida se lleva a cabo la inducción al puesto de trabajo, durante un período de entrenamiento los nuevos integrantes reciben la capacitación teórica y práctica, necesarias para desempeñar sus labores. Esta práctica cultural es también conocida como "MYLOB" o "Conoce Tu línea de Negocio", por sus siglas en ingles.

El aseguramiento del proceso de bienvenida e inducción se realiza a través del programa "Onboarding", este se ejecuta desde el momento de la llegada a la empresa, hasta la encuesta de satisfacción que responden los recién llegados a los noventa días posteriores a su ingreso.

Aquí el colaborador conoce las actividades en las que estará involucrado durante los siguientes tres meses. Cada fase otorga al nuevo integrante una experiencia, se le da a conocer el Programa de Beneficios, el edificio y las instalaciones donde laborará, se le brinda orientación acerca de la empresa, la presentación con su Línea de Negocio acompañada del entrenamiento. Posteriormente es incorporado a las Operaciones en Ambiente Protegido donde un mentor se encarga de guiarlo en la ejecución de sus funciones.

Concluida esta fase se da paso a una graduación de aquellos colaboradores que continuarán colaborando en **Teleperformance**.

©2018 Great Place to Work® México

Celebrando juntos los momentos especiales

Otro factor que impacta significativamente en la cultura de **Teleperformance** es la práctica de celebrar. Aquí las personas que al festejar eventos especiales dentro de sus áreas, con sus equipos de trabajo o con toda la organización, les hace sentir que se encuentran en un lugar de trabajo es amigable, un lugar donde disfrutan estar.

A este respecto, los resultados de su medición 2017 reflejan que un 74% de la percepción de los colaboradores es favorable en cuanto a la celebración de ocasiones especiales.

Por ejemplo, el área de Capital Humano plantea mensualmente diversas actividades lúdicas y deportivas, con ellas se promueve en los colaboradores un ambiente relajado, amigable y a la vez fomentan la integración entre todo el personal.

Celebrar es la clave y cada trimestre se tienen ocasiones para conmemorar las festividades nacionales, días especiales o acontecimientos que ya son una tradición en **Teleperformance**.

Alineados a la cultura de responsabilidad social que mantienen en la organización, se rememoran algunos de los días mundiales más representativos. Una de las fechas más importantes se encabeza con la campaña mundial de prevención de del cáncer de mama, a la cual también se suma a los colaboradores en México, para ello se les invita a vestir prendas en color rosa por un día.

©2018 Great Place to Work® México

Teleperformance festeja de una manera distinta el inicio de cada año. Con su tradicional Annual Party, se distinguen con una fiesta donde invitan a todos sus empleados a celebrar los logros, los buenos recuerdos y las amistades que hicieron durante el año anterior.

Las celebraciones también se realizan de manera cotidiana en los lugares de trabajo, ahí los líderes son los encargados de reconocer de manera directa los logros de sus colaboradores, invitándoles a eventos exclusivos para ellos; en otros incluso se invita a sus familias y amigos a formar parte del festejo.

Escuchando

Teleperformance como una reconocida organización de vanguardia tecnológica y de comunicaciones, dedicada a la Administración de las Relaciones con Clientes, sabe bien que la comunicación interna es una de las claves para sustentar las relaciones con sus colaboradores.

Por ello es que desde su participación en el proceso de medición y hasta su certificación por parte de **Great Place to Work®**, se han implementado y mejorado los medios institucionales a través de los cuales, la gente tiene accesibilidad para comunicar hacia sus líderes y la más alta dirección.

Gestionar las comunicaciones internas en una organización conformada por más de 19,000 personas consiste en brindarles mecanismos para expresar sugerencias, comentarios, dudas.

Y no solo eso, también se habilita la comunicación para reportar incidentes de aquellas situaciones en las que se haya violentado las políticas de seguridad o el código de integridad de la organización. Esta herramienta permite al colaborador elegir si desea enviar su mensaje de manera anónima o con sus datos personales, con base en ello se determina el tratamiento que se dará a la situación informada y el procedimiento a seguir para su atención.

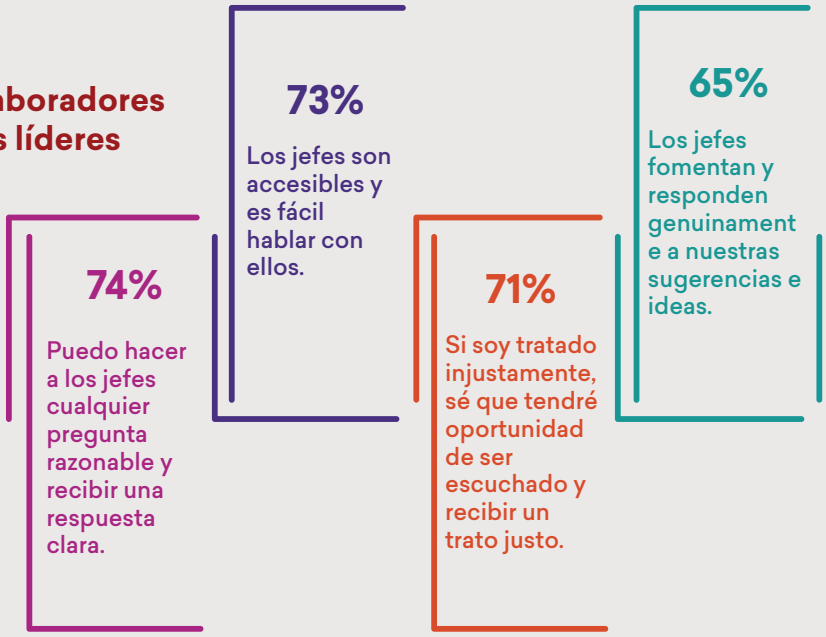
El más destacado Our Channel es el canal de comunicación predilecto, desarrollado en el año 2016 por Juan Carlos Alvarado, Coordinador de Recursos Humanos; para recibir la voz de los colaboradores. Su funcionalidad permite una casi inmediata visualización por parte de los líderes de cada site y de los directores de la organización. Con esto se crea un compromiso a revisar el correcto funcionamiento de la herramienta, así como el debido acercamiento con el empleado.

El encuentro personal entre directores y colaboradores se lleva a cabo en eventos como Super Day, el momento en que se reúnen con empleados de la compañía. Este es un foro abierto, ahí se presentan los resultados y estrategias del negocio para posteriormente dar paso a diferentes mesas de trabajo; los directores reciben retroalimentación con los comentarios, problemáticas, dudas y las propuestas de trabajo que plantean sus equipos.

©2018 Great Place to Work® México

La cercanía con los niveles gerenciales se promueve en el Management Day, un día del mes en el que se realizan sesiones de trabajo donde colaboradores y gerentes pueden encontrarse para compartir necesidades, solicitudes y recomendaciones para mejorar procesos; con ello establecen líneas de trabajo en beneficio para la organización.

Esta es la manera que los colaboradores perciben la escucha de sus líderes



"La gente se compromete con gente. Lo primero es decirles que estamos en un círculo de confianza donde ofrezco la mayor transparencia, hacerme disponible y accesible. Toda persona que toca la puerta en mi oficina será escuchado y se buscará la solución a su petición".

Jessica Flores.
Gerente de Operaciones en Teleperformance México.

©2018 Great Place to Work® México

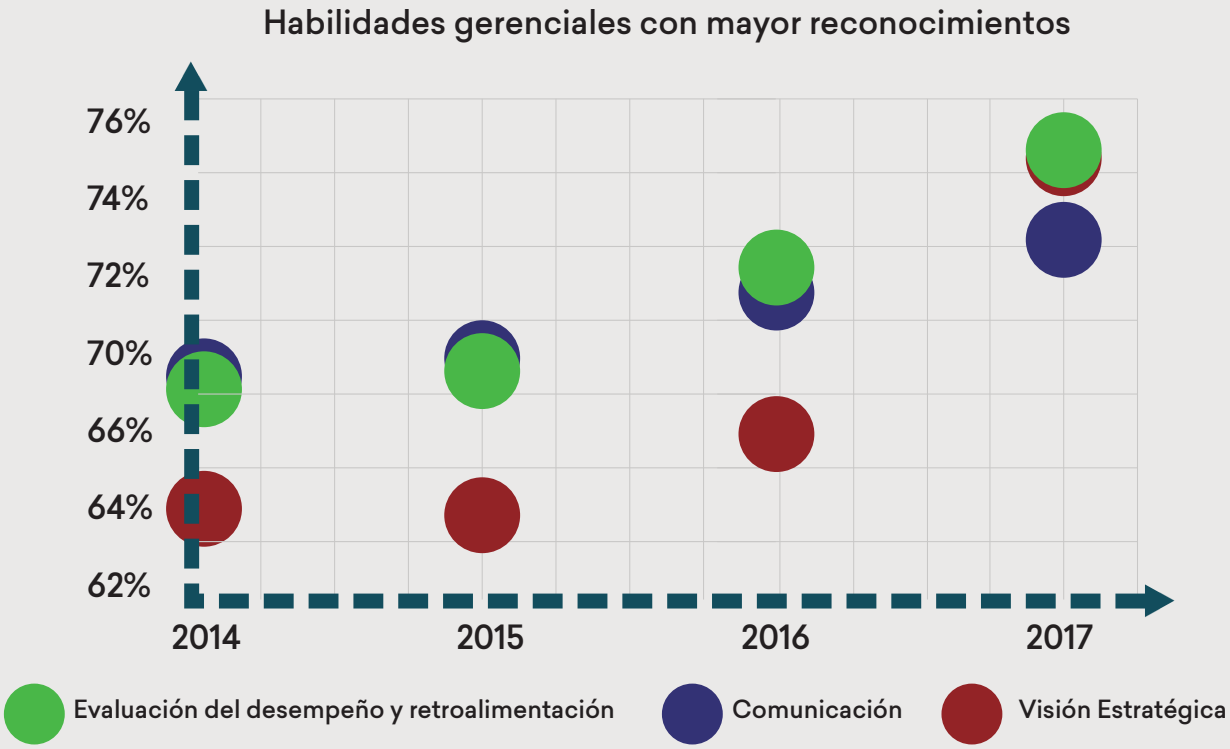
Líderes dispuestos a dar más de sí mismos.

Existen múltiples habilidades que destacan a un líder en **Teleperformance** sin embargo es el nivel de involucramiento con sus equipos de colaboradores lo que marca la diferencia.

Un líder en **Teleperformance**, además de gestionar las funciones del departamento y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es el encargado de impulsar la cultura organizacional a través de prácticas del área, que alineadas a las institucionales, complementan la experiencia de la gente en el lugar de trabajo.

En esta organización los líderes se involucran en los cursos de inducción y de desarrollo, dirigen las reuniones semanales con sus equipos, otorgan reconocimientos individuales o grupales y proponen actividades de integración para sus equipos; es su dedicación lo que hace que sean reconocidos por dar un extra en su afán de coadyuvar a mantener un gran lugar para trabajar.

©2018 Great Place to Work® México



Cercanía y escucha

Convivir cotidianamente en el espacio de trabajo y colaborar de la mano con los líderes genera una cercanía en la relación y la confianza que pueden experimentar los colaboradores de **Teleperformance**.

En las prácticas institucionales se destaca que los líderes realizan, dentro de sus funciones, actividades con las cuales se aproximan aún más hacia su gente. Al involucrarse en el Onboarding o al impartir el curso de inducción, el líder establece el primer vínculo de contacto con los nuevos integrantes.

Ya en la cotidianeidad del trabajo el líder se mantiene cercano al grupo de colaboradores, ya sea en las reuniones semanales que realiza con sus equipos o bien al momento de ofrecer reconocimiento a las personas, con lo cual se da un trato personalizado.

La cercanía es un elemento que refuerza el toque humano del líder con el colaborador, más allá de seguir una práctica mecanizada, la intención es que aunado a sus funciones diseñen acciones innovadoras que les permitan mantener motivados a sus equipos. Un ejemplo es el evento Cookout, una ocasión especial en la que los líderes agradecen el resultado del trabajo a sus colaboradores; la acción consiste que los mismos líderes preparen una comida y la ofrezcan en un espacio fuera del lugar de trabajo.

©2018 Great Place to Work® México

Visión estratégica

La manera de dar a conocer la estrategia a los colaboradores es sencilla y efectiva. A nivel de Alta Dirección se definen los objetivos estratégicos de la empresa, mismos que se comunican a los niveles gerenciales para que determinen los objetivos de sus áreas; cada líder de área se encarga de comunicar en cascada los objetivos hacia sus equipos de trabajo, descendiendo a todos los niveles de la organización.

La efectividad al comunicar la visión de **Teleperformance** se confima con los resultados obtenidos en la más reciente encuesta **Trust Index®**, en la cual un 72% de los colaboradores afirmaron que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo.

Otro elemento clave en la visión estratégica del liderazgo es la capacidad para dar a conocer y asegurar que siempre se tengan presentes los valores y las políticas de Teleperformance, apoyados por el programa de valores y los medios de comunicación internos, se generan acciones conjuntas para mantener y reforzar periódicamente el alineamiento de su gente.

Wallpapers, Bulletin Boards, Intranet, o el NSR e-mail, son algunos de los medios que los líderes prefieren utilizar para cumplir con este cometido.

El 77% de las personas que trabajan en **Teleperformance** consideran que los colaboradores que ingresan a esta empresa calzan bien con la cultura.

©2018 Great Place to Work® México

Trabajo en equipo

La generación Millennial ha tomado posesión de los lugares de trabajo, en la actualidad representa el grupo mayoritario dentro de la conjugación de generaciones que conviven en las organizaciones y una de sus principales características innatas es que están acostumbrados a generar colaboración, las tecnologías con las que nacieron les facilitaron esta capacidad.

En **Teleperformance** la plantilla de colaboradores está compuesta en un 75% por personas de la generación Millennial y un 15% por personas de la Generación Centennial; gente que está solicitando a sus líderes la capacidad de crear equipo y colaboración para el logro de los objetivos que les son asignados.

Por su parte los mandos medios han sido preparados para que llevando una forma de trabajar llamada TOPS (Teleperformance Operational Procesess and Standards), la cual dicta que los supervisores necesitan pasar el 80% de su tiempo interactuando con sus Agentes. Esto fomenta que el trabajo en equipo se asegure y se promueva dentro de la organización.

"Son las cosas sencillas las que la gente toma en cuenta en el día a día, ser un facilitador en las acciones que involucran al personal, saludar a los supervisores todos los días, preguntarles como se encuentran, preguntarles que necesitan o reconocerles algún buen resultado",

Ericka Unna
Account Manager en Teleperformance México.

©2018 Great Place to Work® México

Trabajo en equipo Teleperformance

2016
69%

2017
72%

©2018 Great Place to Work® México

Desarrollo del colaborador y evaluación del desempeño

Teleperformance considera que los líderes sean los encargados de desarrollar día a día a los colaboradores, para ello prepara de manera continua a grupos de líderes responsables de llevarlo a cabo. Los supervisores, por ejemplo, continuamente están apoyando a los colaboradores en su operación, de esta manera pueden detectar directamente las habilidades que deben adquirir y los intereses de desarrollo en cada persona, así comienzan a formar planes de carrera dentro de **Teleperformance** con la finalidad de forjar a futuros líderes.

Los líderes juegan un rol importante en la formación del personal, son ellos quienes se involucran directamente en los procesos de capacitación y fungen como instructores internos; comprometidos con potencializar a sus equipos de colaboradores imparten cursos de desarrollo de habilidades para el trabajo.

"Contamos con diferentes sistemas de gestión, en ellos la gente puede documentar las mejores prácticas de su trabajo, todas ellas vienen de diferentes departamentos y pueden ser propuestas para implementarlas en la organización. Con esto la gestión de las métricas operativas es más sencilla.
Para los supervisores, TP Reports les permite ver los KPIS de cada una de las cuentas, ahí visibilizan el scorecard de cada una".

Jessica Flores. G
erente de Operaciones en Teleperformance México

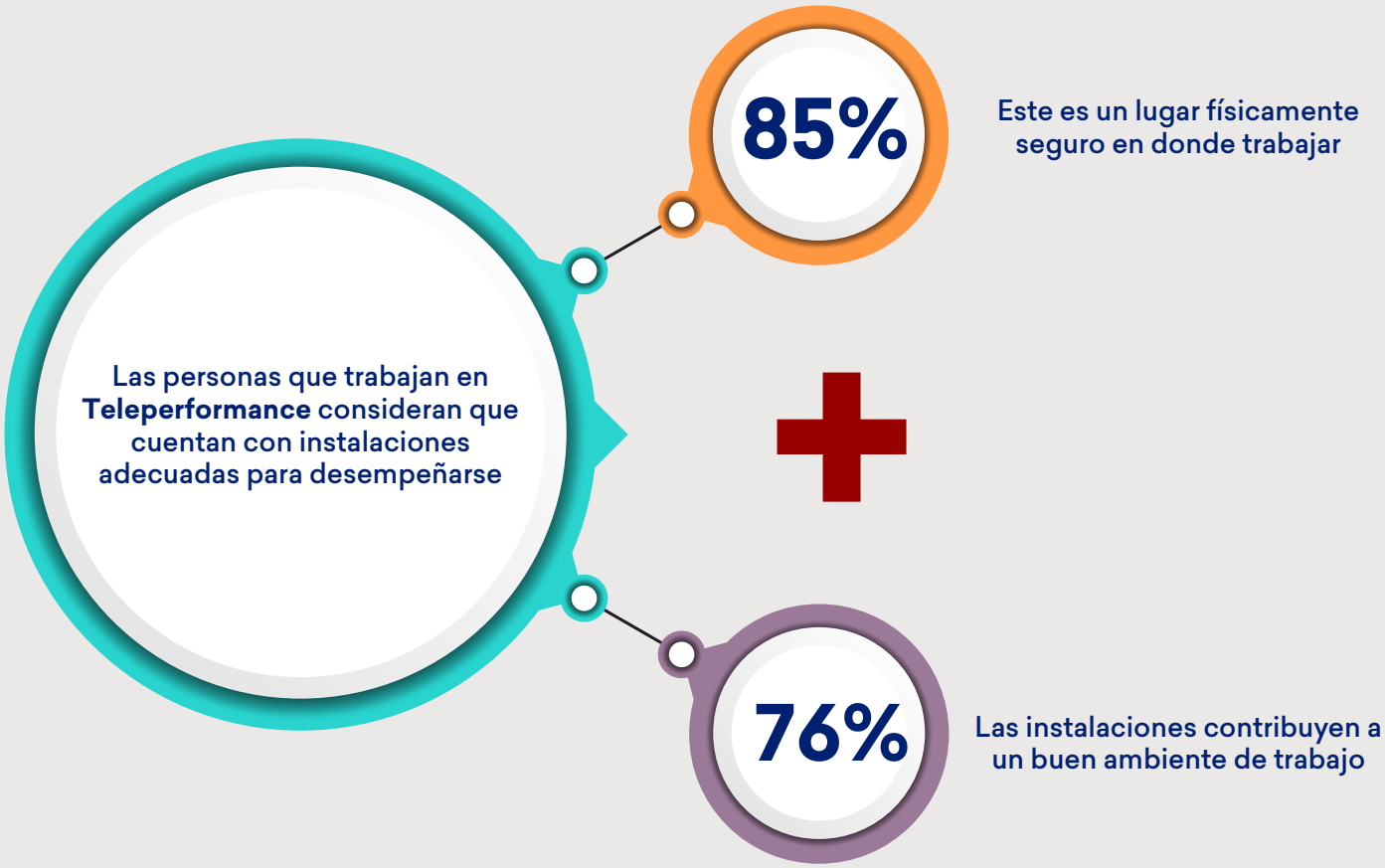
©2018 Great Place to Work® México

Un lugar para trabajar con seguridad y bienestar

Cuando una organización plantea transformarse en una cultura organizacional encaminada a la excelencia, considera dentro de su estrategia el acondicionamiento de los espacios físicos de trabajo y descanso necesarios para que las personas puedan desempeñarse adecuadamente.

Teleperformance ha invertido en infraestructura para acondicionar cada uno de sus sites y oficinas en México, el objetivo se dirige a crear mejores espacios de trabajo y colaboración de acuerdo con la particularidad de su negocio; una combinación entre seguridad, privacidad y bienestar para los colaboradores.

En la última encuesta de ambiente laboral aplicada en **Teleperformance**, los colaboradores expresan una apreciación positiva en los reactivos asociados con el espacio de trabajo.



©2018 Great Place to Work® México

Recientemente en 16 de sus sites se han implementado cuartos de lactancia, donde las nuevas mamás pueden acudir a realizar sus procesos, cuidando su privacidad e intimidad. En materia de inclusión, los espacios físicos están acondicionados para que los colaboradores con capacidades diferentes puedan accesar a través de rampas y moverse en espacios diseñados para un libre desplazamiento.

Durante el periodo de 2015 a 2017 se realizó la remodelación de las cafeterías y comedores en sites de las ciudades de Monterrey, Chihuahua y Hermosillo, quedando a disposición de aquellas personas que requieran hacer uso de ellos.

La organización también ha invertido en espacios para que los colaboradores se ejerciten, el ejemplo más reciente fue la apertura de una cancha deportiva en 2016, este lugar asignado como una Sport Zone lo disfrutan quienes requieren ejercitarse antes de iniciar o al finalizar sus labores.

La diversión y el entretenimiento también suman a la hora de vivir la experiencia de un gran lugar para trabajar, por ello se expandieron áreas de juegos, movie room y salas de entrenamiento en sites de Guadalajara y Monterrey. Ahí los colaboradores pueden aprovechar un momento de su descanso para entretenerse, descansar, reír y convivir con otros de sus compañeros.

©2018 Great Place to Work® México

Una compañía que inspira a aprender, a enseñar, a crecer para hacer las cosas.

Teleperformance tiene una firme convicción: sus colaboradores son la base del éxito del negocio de sus clientes, y por consecuencia de su propio éxito.

En esta organización todas las personas contratadas tienen la oportunidad de aprender, crecer, desarrollar sus habilidades y alcanzar una carrera exitosa; basada tanto en las cualidades que cada persona pueda tener como profesional, así como sus intereses y motivaciones personales.

Para lograrlo se cuenta con una estrategia dirigida al desarrollo de los colaboradores operativos, consiste en apoyarlos directamente en la ejecución de sus funciones, evaluar periódicamente los resultados de su desempeño y otorgarles retroalimentación constante respecto a lo que se espera de ellos y del equipo de trabajo. Todo esto queda soportado por los programas de formación y desarrollo del talento diseñados.

De acuerdo con Lisset de la Fuente, Gerente de Learning & Development, en los planes de carrera está definido que anualmente o semestralmente se realice una evaluación de desempeño.

Con base en los resultados se identifica al talento y se lleva a una Talent Talk, en esa sesión se platica acerca de la persona, su evaluación, sus competencias y los resultados de acuerdo a su KPI, así como el nivel de interés que tiene el colaborador. De ahí se obtiene un 9 Box.

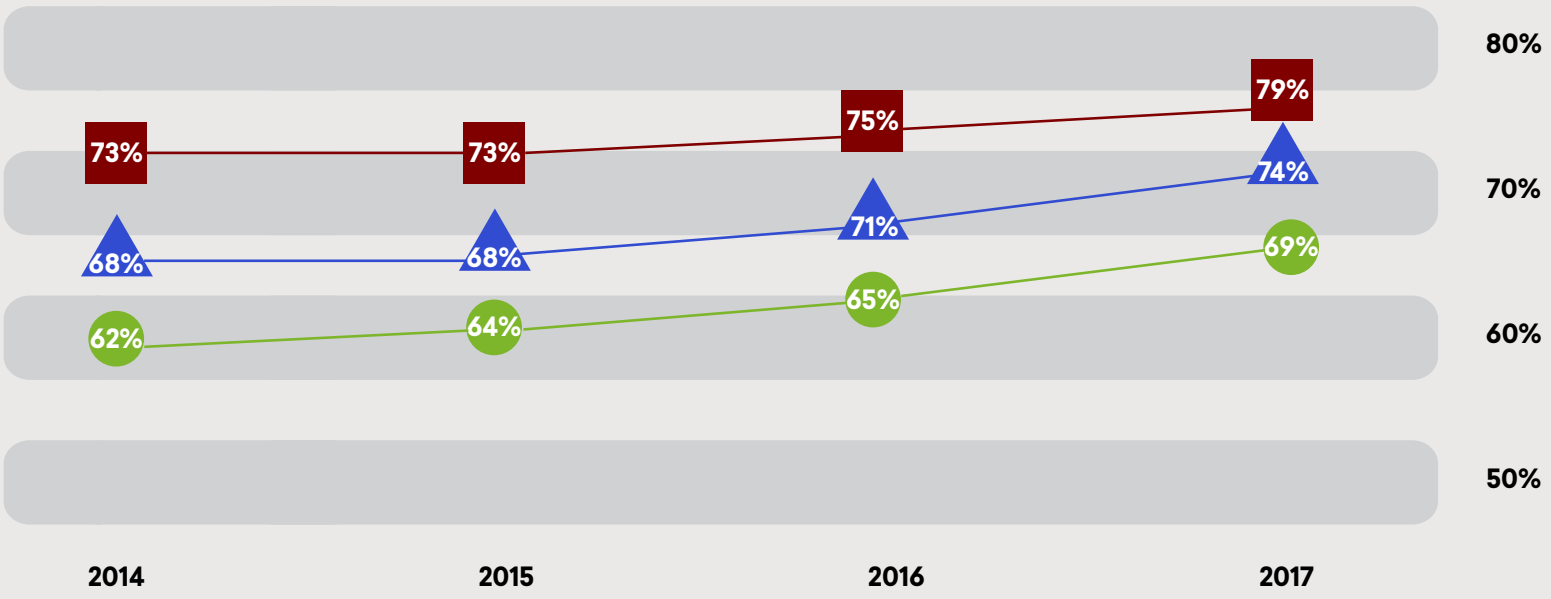
A quienes resultan elegidos se les ingresa a un programa llamado Jump, donde se les capacita para que puedan acceder a una posición superior, en cuanto esta sea habilitada. Esto es para la mayoría de las posiciones operativas o de gerencia.

Para los colaboradores cuya evaluación fue por debajo del nivel esperado, se les diseña un plan específico para elevar su desempeño y las de nivel medio tienen un plan de carrera individual acorde a las competencias que se tienen que desarrollar, esto se evalúa y se determina junto con cada uno de sus líderes.

La especialización de departamentos encargados de la evaluación del desempeño en el trabajo, asegura que al término de la evaluación se cuente con información oportuna para, en determinados tiempos, proveer comentarios al colaborador e incentivarlo a continuar con su mejora en su trabajo.

©2018 Great Place to Work® México

Proceso organizacional de evaluación del desempeño



Proceso organizacional de evaluación de desempeño

La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo

Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa

©2018 Great Place to Work® México

Performance para Staff

Teleperformance cuenta con áreas Staff, las cuales debido a la naturaleza de sus operaciones, impactos en los procesos y criticidad para el negocio, gestionan su desempeño con el programa PerforM; que consiste en una evaluación anual basada en los objetivos alcanzados por cada colaborador y por cada área, perfectamente alineados con los objetivos organizacionales trazados desde la estrategia.

El propósito principal de este programa es identificar las áreas de oportunidad individuales y a nivel departamento sobre las cuales se deberá trabajar para el logro de los objetivos del siguiente período, además de enfocar en aquellas capacidades que no están bien afianzadas y definir acciones específicas para ello.

PerforM se utiliza como un método institucional para evaluar la efectividad de los empleados de áreas Staff en base a objetivos asignados, competencias y valores.

De acuerdo con los resultados de la más reciente encuesta **Trust Index™**, un 74% de los colaboradores en Teleperformance opinan al respecto: “Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional”.

©2018 Great Place to Work® México

Entrenarse y crecer en la organización

Teleperformance México aprecia las capacidades de sus colaboradores y a través de una sólida estrategia de formación y de potencialización del talento, segmenta cuatro principales programas encaminados a cumplir diferentes objetivos para el desarrollo de todos los colaboradores.

JUMP es un programa de desarrollo global en **Teleperformance**, su objetivo es identificar y preparar a los colaboradores con alto potencial para encaminarlos hacia posiciones de liderazgo dentro de la organización a nivel mundial, ascendiendo en cada uno de los escalafones de la estructura organizacional.

Se basa en un entrenamiento sostenido en el plan de desarrollo profesional y personal, por medio de adiestramientos técnicos y de conducta, este programa garantiza el reconocimiento del talento, la calidad del liderazgo y el mejor uso de metodologías para su preparación.

Para impulsar el desarrollo individual y apoyar al crecimiento profesional de los puestos de Supervisión, se cuenta con Career Path, el programa asegura que los participantes reciban un desarrollo profesional acorde a sus funciones, tengan acceso a nuevas oportunidades laborales en la organización e incluso ser acreedores a incrementos salariales basados en su crecimiento.

"Se necesita saber en qué momento voy a ocupar al talento, es un just in time del talento, que se debe tener identificado y capacitado, listo para asumir el nuevo cargo. Vamos adheridos a la estrategia de nuestro CEO, queremos que la gente tenga las herramientas necesarias y se encuentren preparados para que sean exitosos en la posición".

Lisset de la Fuente.
Gerente de Learning & Development en Teleperformance México.

©2018 Great Place to Work® México

El programa e-Institute de **Teleperformance** ofrece un entrenamiento especializado a sus colaboradores con el cual se estimula su desarrollo personal, esto se realiza a través de una herramienta de e-learning, que se enfoca en las necesidades del liderazgo y cursos de alto nivel.

El programa de desarrollo para los niveles Ejecutivos se realiza en TP Univeristy, donde los líderes ejecutivos tienen la oportunidad de viajar a otros sites de **Teleperformance** en el mundo. Ahí se abren las oportunidades para aprender mejores prácticas del negocio y trabajar en conjunto con profesores en Universidades reconocidas, con el fin de implementar nuevos proyectos en los países a los que pertenecen.

Existe un programa de inclusión que de manera directa impulsa el desarrollo de personas. De la mano con asociaciones civiles, en **Teleperformance** se abren las puertas para integrar a sus filas de colaboradores a personas con discapacidad, con la misión de que se puedan desarrollar y crecer dentro de una organización incluyente.

Teleperformance invierte en sus colaboradores, en su entrenamiento y en el talento interno, pues como ellos mismos afirman, la clave del éxito en los negocios de sus clientes y del éxito de la propia organización, está en quienes aquí trabajan.

©2018 Great Place to Work® México

Una compañía que promueve la felicidad para marcar la diferencia.

Durante 2016, **Teleperformance** dio a conocer una serie de políticas enfocadas en el balance de vida para Staff administrativo, con ello una parte de la población tiene la posibilidad de disfrutar de beneficios adicionales como:

- Aniversario de cumpleaños o en la empresa, donde el colaborador podrá trabajar solo la mitad del día.
- Horarios flexibles, se da opción a que el colaborador elija recorrer su horario hacia la mañana o la tarde.
- Horario pagado para asuntos personales, que otorga 4 horas al semestre y 4 horas para asuntos de los hijos.
- Horarios reducidos en semanas específicas, como el caso de navidad.
- Semana extra de vacaciones sin goce de sueldo, cuando el colaborador lo elija.

Debido a la naturaleza de la operación y cuando esta lo permita, se pueden realizar cambios en los horarios de trabajo a solicitud de los colaboradores, con esto se facilita que puedan atender otras responsabilidades, o incluso mantener un mejor balance entre su vida personal y laboral.

Otro de los beneficios con los que se cuenta en pro del balance de vida es el programa de lealtad en restricciones de horarios, donde en base a la antigüedad, permiten a los empleados escoger los días en los cuales desean acudir a trabajar.

En el apoyo a los colaboradores en situaciones desafortunadas, se cuenta como beneficio el otorgar permisos pagados por fallecimiento de familiares, matrimonio y nacimiento de hijos.

Buscando la satisfacción de los colaboradores, reducir sus niveles de estrés e incrementar su felicidad, en **Teleperformance** se realizan diferentes eventos mensuales; como la iniciativa global For Fun Festival. Una celebración en la cual se reconoce los talentos artísticos de los colaboradores en arte, baile, canto, fotografía y cortometraje.

©2018 Great Place to Work® México

Los eventos deportivos también impulsan a aquellos colaboradores que disfrutan de jugar futbol soccer, desde 2015 se celebra el torneo TP Cup, donde participan aquellas personas que laboran en la organización y desean formar parte de alguno de los equipos. De esta manera la organización promueve también hábitos saludables para ejercitarse.

Las celebraciones también forman parte de la satisfacción de los colaboradores y por ello los cumpleaños de todos los empleados están publicados en la intranet y el equipo de Recursos Humanos entrega un cupcake a los cumpleañeros; esta es una forma de hacerles sentir especiales y reconocidos a todos.

Dentro de la estructura de la organización se cuenta con el departamento Employee Engagement, cuya función está enfocada en escuchar y apoyar a los empleados acerca de situaciones indeseables de su día a día. La intención es llevar un seguimiento de cada caso, apoyarlos hasta su resolución y hacer que los empleados se sientan cómodos con en el trabajo.

©2018 Great Place to Work® México

Great Place To Work®

Este es un lugar donde la Responsabilidad Social importa.

Teleperformance es una organización que cree en las personas, de hecho es una empresa que se define a sí misma como, “We are a People Company”; es una empresa en la cual trabajan para personas.

Así es como **Teleperformance** pone su compromiso de Responsabilidad Social en práctica y motiva a sus colaboradores para marcar la diferencia en su entorno, invitándolos a poner su voluntad para participar en las iniciativas sociales, filantrópicas y ambientales que se llevan a cabo en la organización.

Cada año, **Teleperformance Group** establece una meta para donaciones monetarias y donaciones en especie, durante este periodo de tiempo el equipo de Corporate Social Responsibility da seguimiento a esta meta con el método Tracker; lo cual permite llevar los buenos deseos a resultados tangibles.

Para fomentar la participación de los colaboradores en estas iniciativas, se han planteado dos programas centrales de Responsabilidad Social, Citizen of the World (COTW) en el cual pueden aportar sus donativos a través de descuentos de nómina, comida, ropa, juguetes, muebles y cualquier artículo que se necesita en el momento; y Citizen of the Planet (COTP), para las campañas ecológicas se promueve la siembra de árboles, donativo de botellas plásticas o adopción de un árbol.

El impacto positivo de Citizen of the World es el apoyo a las comunidades locales y niños con escasos recursos, está enfocado principalmente en los pilares de salud, alimentación, educación, felicidad y ayuda en casos de desastres.

Desde 2011 a la fecha se han conseguido enormes resultados que han beneficiado a miles de personas en diferentes latitudes del mundo, entre ellas se pueden destacar las actividades para invocar la felicidad de los niños. En cada uno de los centros de trabajo los colaboradores donan juguetes, comida y ropa para una institución local durante la temporada de Navidad, para la entrega de juguetes, se les invita a visitar la institución, tener una posada junto con los niños y entregarles sus juguetes.

©2018 Great Place to Work® México

Otra iniciativa conformada por un grupo de voluntarios del staff administrativo, en la que hornearon galletas y pasteles para poner a la venta dentro de los sites; las ganancias fueron donadas a Save the Children México.

El equipo de **Teleperformance** también se ha unido para apoyar en casos de desastres naturales, se ha recaudado dinero para apoyar a las víctimas del tsunami que afectó a Japón en 2011, a los afectados por las inundaciones en Albania en 2015 o a los damnificados por los terremotos en Nepal.

La activación física y el deporte son el pretexto perfecto para sumar a 52 colaboradores en las acciones de Responsabilidad Social. En agosto de 2015 la organización participó como patrocinador de la carrera Run for Us, a beneficio de Andares ABP apoyando a jóvenes y adultos con discapacidad intelectual. Estas personas serán capacitadas hacia una vida independiente, a través de residencias y programas que promueven una filosofía inclusiva con la participación activa de la sociedad.

Citizen of the Planet también es una iniciativa para asegurar que las operaciones del negocio se realicen de manera ecológica y se transmita una cultura de cuidado del medio ambiente a los colaboradores.

Las acciones realizadas para aminorar el impacto al medio ambiente se miden a través del COTP Tracker, que cuantifica el consumo de agua, papel, electricidad y viajes que realizan los colaboradores en cada uno de los sites; lo cual permite crear una consciencia comunitaria y emprender cambios en los hábitos de consumo.

Durante seis años, de 2011 a 2017, Citizen of The Planet impulsó ejemplares prácticas en pro del medio ambiente. Para que sus colaboradores se sumaran al programa de reforestación, se compraron árboles a una institución ecológica y fueron sembrados alrededor de sus centros de trabajo. Adicionalmente se realizó un donativo al Observatorio Ciudadano de la Calidad del Aire, como apoyo directo a la institución.

El Reto de Botellas de Agua involucró a los colaboradores en Hermosillo Sonora, donde la gente colectó botellas de agua, mismas que se convirtieron en recursos económicos que fueron asignados para apoyar a las víctimas del desastre natural del petróleo en el río San Juan. Por su parte la organización aportó donativos al Fondo de Agua de Monterrey, buscando asegurar que las futuras generaciones de esa región cuenten con agua limpia.
El tema de Responsabilidad Social Corporativa importa para **Teleperformance**, sustentarlo en la cultura organizacional ha sido una prioridad, involucrar a más y más colaboradores es uno de sus logros. La medición de resultados empleando un método cuantitativo, permite demostrar a los directivos, los réditos que refleja una cultura organizacional que apoya a sectores y causas vulnerables.

©2018 Great Place to Work® México

Teleperformance y Great Place to Work®

La colaboración con **Great Place to Work® México** inició en el año 2015 cuando Teleperformance México Domestic obtuvo su certificación como uno de l**os Mejores Lugares para Trabajar™ en México**, para el año 2017 todo **Teleperformance México** alcanzó esta misma certificación y ahora forma parte del grupo de las 25 mejores organizaciones para trabajar en la categoría de más de 5,000 colaboradores.

La participación con **Great Place to Work® México** se centró inicialmente en la medición del ambiente laboral y la cultura organizacional de **Teleperformance**, para emprender acciones que transformaran a esta organización en un mejor lugar para trabajar para sus colaboradores y, por consecuencia, una empresa de excelencia para sus clientes.

La clave del modelo organizacional de **Teleperformance** es "Cada Interacción Importa", por ello es que buscan impactar positivamente en la experiencia laboral y de vida de los cerca de 19,000 colaboradores, personas que integran un pilar fundamental y son el medio de interacción con los clientes y la excelencia en el servicio que otorgan.

Certificarse como un **Great Place to Work® México** influye fuertemente en los empleados.

"En el camino para certificarse como un ***Great Place to Work®*** *se hicieron muchas cosas para y por los empleados, en el camino a la certificación fue donde se empezaron a ver resultados.*
Por ejemplo el engagement de la gente, el apoyo para salir adelante fue algo que demostraron. La rotación disminuyó, ha mejorado la retención, se tiene gente más preparada y con más experiencia, nuestros indicadores del cliente se van mejorando con gente que está orgullosa y comprometida con la empresa".

Jessica Flores Gerente de Operaciones en Teleperformance México

©2018 Great Place to Work® México

De acuerdo con Juan Ignacio Sada, CEO de **Teleperformance**, al buscar la certificación, les envían a sus empleados el mensaje de que les importa su bienestar; esto permite lograr interacciones humanas de alta calidad, que impactan positivamente la vida de muchísimos usuarios que buscan una gran experiencia en la gestión de servicio. Asimismo, provocan conciencia, del valor que generan como empleados a la sociedad a través de su trabajo. Al cerrar este círculo y entenderlo, generan un sentimiento de contribución personal a nuestra sociedad, el cual produce satisfacción y felicidad.

En segunda instancia, dichas experiencias vividas por los empleados se permean en la sociedad, principalmente a través de medios sociales, mostrando una cara nueva, una cara renovada, de un industria que ha sido golpeada por percepciones antiguas. Hoy **Teleperformance** toca cada año, al equivalente de una tercera parte de la población mundial, y buscan hacer una diferencia en el mundo en cada interacción, porque cada interacción importa.

Los resultados de indicadores de confianza y satisfacción de los colaboradores demuestran que las acciones implementadas en sus procesos de capital humano y en el desarrollo de sus líderes, se reflejaron con un incremento de 4 puntos porcentuales en tan solo dos años,

Dentro de la estrategia de Recursos Humanos, las tareas para dar continuidad a este proyecto se encaminan a:

1. Integrar plataformas digitales para la gestión del personal.

2. Continuar el trabajo con el desarrollo de líderes, el mapeo del talento y las movilidades a un nivel más institucional.

4. Adaptar los Esquemas de compensación a modalidades flexibles y con base en las características generacionales, adaptadas a sus key drivers.

5. Diseñar los planes de sucesión que son exigibles a nivel de accionistas para asegurar la continuidad de los negocios.

6. Mantener la continuidad en la evaluación de desempeño y planes de desarrollo.

7. Desarrollar un proyecto de cultura consciente, que permita co-crear la cultura con los stakeholders. Esto implica desarrollar el accountability de cada persona, así como la integridad, responsabilidad y humildad.

Great Place to Work® se enorgullece al colaborar con organizaciones como **Teleperformance**, quienes con una destacada trayectoria en el negocio de los Contact Centers, hoy se resalta como un gran lugar para trabajar en México, convirtiéndose así en un atractivo empleador para una nueva generación de personas y un mercado que clientes que demanda la excelencia del servicio, misma que solo se consigue con colaboradores que viven la pasión por trabajar en **Teleperformace**.

©2018 Great Place to Work® México

Agradecimientos

Deseamos agradecer a **Teleperformance** 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.

Juan Ignacio Sada – CEO
Rodolfo Ordorica – Human Capital Director
Ana Balboa - Corporate Communications Manager
Lisset de la Fuente– Gerente de L&D
Jessica Flores - Gerente de Operaciones
Ericka Unna - Gerente de cuenta

Reconocemos la colaboración de Alina Colmenares, Dafne Navarro, Jennifer Amozorrutia, Joctan Luna, Juan Pablo González, Mónica Zaldívar y Marisol Echeverría del equipo de **Great Place to Work® México**, quienes nos apoyaron en todo lo necesario para la documentación de esta Great Story.

©2018 Great Place to Work® México

Acerca de Great Place to Work®

***GPTW™** es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países.*
En los últimos 30 años, hemos realizado investigaciones exhaustivas centradas en la experiencia de los empleados sobre lo que hace que una organización sea excelente y que el día de hoy han definido el pináculo de TODOS los lugares de trabajo.
Décadas de investigación muestran que los lugares de trabajo con culturas de alta confianza obtienen mayores rendimientos en los resultados, niveles de innovación, satisfacción del cliente y del paciente, compromiso de los empleados y agilidad organizacional.
Nuestros clientes se benefician de una serie inigualable de datos de evaluación comparativa y mejores prácticas de empresas líderes de todo el mundo junto con una metodología de investigación probada en la industria.
Cada año, hasta 4 millones de empleados en todo el mundo en más de 6000 empresas toman nuestra Encuesta de colaboradores que colectivamente emplea a aproximadamente 10 millones de personas.
Las empresas que encuestamos representan prácticamente todos los tamaños y todas las industrias.
*A través de los programas de certificación, **GPTW™** reconoce públicamente culturas laborales sobresalientes y produce anualmente la lista de las 100 mejores compañías para trabajar con FORTUNE y las mejores listas de lugares de trabajo para Millennials, mujeres, diversidad, pequeñas y medianas empresas y diversas industrias.*
También nos asociamos con publicaciones comerciales de primer nivel en todo el mundo para producir listas internacionales de Mejores lugares de trabajo en 60 países en seis continentes, así como listas regionales en América Latina, Europa y Asia Pacífico, y nuestros mejores lugares de trabajo anuales en el mundo.
A través de nuestros servicios de consultoría global con tecnología habilitada, ayudamos a nuestros clientes a crear grandes lugares de trabajo que superan a sus pares en indicadores clave del negocio como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, la retención y el rendimiento de las acciones.
*Crear una cultura de alta confianza y alto rendimiento para todos los empleados es un viaje, y **GPTW™** conoce la ruta que deben recorrer todos los tamaños de organizaciones.*
Utilizando nuestra plataforma SaaS, ofrecemos un enfoque exhaustivo, basado en datos y un sistema automatizado, diseñado para acelerar el cambio entre los líderes y en toda la organización.
*Practicamos lo que predicamos en el interior de **GPTW™**. Somos personas con mentalidad empresarial en una empresa impulsada por la misión, y somos un **GPTW™** para nosotros mismos.*
Sabemos lo que se necesita porque lo vivimos.

©2018 Great Place to Work® México

Great Place To Work.

Great Place To Work. FOR ALL™

©2018 Great Place to Work® México