

La gestión de los recursos humanos en Accenture

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Accenture es una empresa líder mundial y una de las marcas más reconocidas en todo el mundo en servicios de consultoría de gestión, tecnología y *outsourcing*. Fue fundada en 1951, y está presente en España desde 1965, donde cuenta en 2021 con 12.000 profesionales y más de 450 clientes (80% del Ibex-35). Desde que Accenture se estableció en España, ha sido un actor clave en la modernización e internacionalización de empresas de todos los sectores e industrias.

Se trata de una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de *cloud* y de seguridad, que conforman el 70% de su negocio. Además, cuenta con distintas áreas de negocio, como son Estrategia y Consultoría, Marketing, Tecnología y Operaciones. A todo ello se le suman el área de funciones corporativas donde se encuentra el departamento de Recursos Humanos (RR. HH.). Actualmente, siguen liderando la transformación y generan valor 360° para todos sus grupos de interés: *“La base de nuestra cultura corporativa es el éxito compartido. Nos apoyamos en una nueva estrategia con el objetivo de alcanzar un impacto positivo en todos nuestros grupos de interés: ser rentables, preocuparnos por la sociedad y ofrecer oportunidades a nuestros profesionales”* (Accenture, 2021).

El objetivo de los recursos humanos de Accenture es enriquecer el desarrollo personal y profesional de todos sus empleados. La gestión de las personas es clave, generando empleo de calidad e invirtiendo para formar una plantilla de talento diverso. La compañía trabaja bajo la premisa de *“empleo de calidad”*, ya que el 98% de los profesionales en España tienen contrato indefinido. Además, se han llevado a cabo más de 1.500 nuevas incorporaciones en el último año.

Por otro lado, es una de las empresas pioneras en el uso de las nuevas tecnologías e innovación en su gestión del talento. Bajo la premisa *“la tecnología no es el destino, es el camino”*, basan su estrategia en el uso de diferentes metodologías que favorecen su progreso hacia un entorno de trabajo competitivo y en constante cambio:

- Inteligencia artificial: como es el *machine learning* o el procesamiento del lenguaje natural, de manera que las máquinas puedan percibir, comprender y actuar transformando

la relación entre personas y tecnología y haciendo que los empleados potencien y desarrollen sus habilidades y su creatividad.

- *Cloud Computing*: modelo de computación donde los servidores, las herramientas de desarrollo, las redes, el almacenamiento, e incluso las aplicaciones son las principales ventajas que aportan en un entorno de trabajo siempre actualizado, teniendo a su vez, una grata accesibilidad en todo momento y desde cualquier dispositivo.

- *Data-Analytics*: gestión de toma de decisiones más rápidas gracias a un completo conocimiento de los trabajadores y del ámbito laboral.

- Internet en procesos: permite motorizar métodos y procesos, a la vez que mermar costes para poder optimizar la experiencia de los trabajadores, entre otros, los beneficios.

El uso de la tecnología, evolucionando hacia *HR Analytics*, utilizando inteligencia artificial, *machine learning* y técnicas de procesamiento de lenguaje natural, hace posible descubrir el talento oculto presenta en la plantilla de la empresa. Cabe destacar la iniciativa “*Genoma del empleado*”, la cual busca decodificar el “genoma” de cada empleado para obtener información sobre su interacción diaria: su experiencia, conocimientos, intereses, motivaciones y aficiones, logrando así una visión de 360° de cada uno de ellos. Por esta iniciativa fue galardonada con el “*XVIII Premio Expansión a la Innovación en Recursos Humanos*” por ser la empresa más innovadora en RR. HH. en España y a cabo una gestión del talento de manera digitalizada, buscando siempre la excelencia en toda su plantilla (Expansión, 2020).

Accenture presenta una cultura de igualdad en el lugar de trabajo. Por esto han establecido metas para lograr una fuerza laboral con equilibrio de género -plantilla de 50% mujeres-50% hombres- para el 2025. La empresa ha diseñado una amplia gama de programas específicos de flexibilidad para facilitar la conciliación, proporcionando diferentes servicios como son la telefarmacia, asistencia jurídico-legal o servicio de gestoría, entre otros. Además, ofrece horarios de entrada y salida flexibles y la opción de tele-trabajar varios días a la semana según las funciones desempeñadas y el nivel de responsabilidad del puesto. Y, dependiendo de las necesidades del proyecto, los empleados pueden disfrutar de la tarde del viernes libre durante todo el año, trabajar más horas en menos días, o disfrutar de vacaciones adicionales en Navidad y Semana Santa, y de jornada reducida en verano.

La Gestión de Recursos Humanos en Accenture

Cada una de las áreas de negocio de Accenture tiene los siguientes departamentos de RR. HH.:

- Departamento de Talento: Recruiting, Formación y Talento, y Desarrollo.
- Departamento de Cambio y Rotación del talento: movilidad interna, estudio de tiempo, costes, etc.

- Departamento de Estrategia del Talento: nuevas tendencias en estrategias y políticas de RR. HH. y de ambiente laboral.

En cuanto al reclutamiento y selección, Accenture destaca por su reclutamiento externo. En este proceso de contratación, se comienza con la publicación de las ofertas en su propia página web. Una vez recibidas las solicitudes, el equipo de reclutamiento las revisará y procederá a su consiguiente *matching* con el puesto en cuestión. El siguiente paso en el proceso son las entrevistas, las cuales pueden realizarse por teléfono, por videoconferencia o en persona. El objetivo es entender y captar las habilidades, experiencias y motivaciones de los potenciales empleados. Además, algunas posiciones pueden requerir una evaluación de habilidades de codificación, fortalezas naturales y toma de decisiones, entre otras. Su clave se basa en que las entrevistas pasen a ser conversaciones bidireccionales entre el candidato-entrevistador, dando así paso a que los candidatos puedan hacer preguntas e informarse sobre Accenture y su futuro rol.

Respecto al reclutamiento de interno hay dos tipos de movilidad: la de los consultores y la de los empleados de oficina. La movilidad interna de la empresa se utiliza cuando surge cubrir un puesto de trabajo dentro de la misma o en el caso de los proyectos de consultoría. Las personas encargadas de estos departamentos hacen una selección buscando a la mejor persona que desempeñará el puesto. Los candidatos les mandan su CV actualizado, creado con una aplicación de la empresa. Así, los *manager* del proyecto son las personas encargadas de seleccionar y de aceptar al candidato, incluyendo sus pertinentes entrevistas para conocer tanto sus competencias *soft* como las *hard*.

La compañía tiene un registro de las personas que están trabajando en proyectos con el propósito de llevar un mejor control de sus empleados. Realiza un estudio comparando los días que un consultor ha destinado al proyecto con el tiempo total que ha estado en la empresa, obteniendo así un porcentaje de su ocupación. De esta forma, se puede comprobar el tiempo desocupado del consultor y el coste que le supone a la empresa.

Respecto al desarrollo de los empleados, Accenture basa sus planes de formación en “*Formación Anytime-Anywhere*”, un plan que cuenta con más de 324 mil horas/año de formación, lo que corresponde a 27 horas por empleado, y donde se invierten más de 7,3 M €. María José Sobrinos, actual directora de Recursos Humanos en Accenture, destaca su programa TQ (*Technology Quotient*) en el cual, se pretende aumentar el coeficiente tecnológico de toda la plantilla de la organización. Además, se ayudan de las últimas tecnologías para reconocer qué planes formativos son necesarios para cada uno de sus empleados de manera individual. Accenture ofrece oportunidades a todos los niveles de vida laboral.

En primer lugar, cuenta con un programa para estudiantes en prácticas, tanto de Formación Profesional como Universitaria. Cada año suman más de 400 estudiantes de Formación Profesional (FP), vinculados a la rama de Informática y Telecomunicaciones (Accenture, 2021). En segundo lugar, encontramos un programa de ofertas para recién titulados, es decir, candidatos sin experiencia que quieren conseguir su primer empleo y comenzar su carrera profesional. Se ofertan, por tanto, oportunidades de todas sus áreas de negocio, desde la estrategia hasta la seguridad e incluso operaciones. Y, cuentan también con el rango de profesionales con experiencia, donde se pueden encontrar ofertas en las áreas de: estrategia, consultoría, digital, operaciones, seguridad y tecnología.

Por último, destaca el Programa “Alumni”, una iniciativa que tiene como objetivo mantener el contacto con ex-empleados de Accenture que cuenta con 250.000 miembros y está activa en 50 países.

Fuentes de información utilizadas

- Accenture. Web corporativa. www.accenture.com [23/10/2021].
- Accenture (2021). *Proceso de contratación de Accenture*. Recuperado de: <https://www.accenture.com/us-en/careers/explore-careers/area-of-interest/journey-to-accenture> [23/10/2021].
- Equipos&talento (2021). *Proactividad, anticipación y resiliencia son las palabras actuales de RRHH*. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/accenture-en-espana/maria-jose-sobrinos/> [23/10/2021].
- Expansión (2020). Entrega de XVIII Premios Expansión a la Innovación en Recursos Humanos. Disponible en: https://www.expansion.com/expansion-empleo/album/2020/12/01/5fc513f8e5fdeabc358b4672_3.html

Fecha del caso: octubre, 2021.

Palabras clave: Procesos de gestión de recursos humanos, talento, departamento de RR. HH.

Preguntas sobre el caso

1. Identifique los procesos de gestión de recursos humanos que aparecen en el caso y analice las políticas de recursos humanos de Accenture.
2. Analice las medidas de conciliación de la vida personal-profesional que se aplican en la empresa. ¿Cómo puede afectar a la gestión del talento? ¿Y al *Employer Branding*? Razónelo.

Agradecimientos: Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.