



Licenciada en Ciencias Físicas, María José Sobrinos (Madrid, 1965) ha desarrollado toda su carrera profesional en Accenture, empresa a la que se unió hace 19 años. Durante dos lustros estuvo trabajando en el ámbito de la consultoría y, posteriormente, ocupó posiciones en las áreas de Calidad y Operaciones. Hace cinco años se incorporó al departamento de Recursos Humanos, área de la que hace sólo unos pocos meses ha sido nombrada directora.

**María José Sobrinos,**  
directora de Recursos Humanos de  
**Accenture España**

Alberto Martín

# Queremos transmitir la pasión por los recursos humanos a nuestros profesionales

**La nueva directora de Recursos Humanos de Accenture, María José Sobrinos, lleva en su puesto desde el pasado 1 de septiembre, aunque en la casa trabaja desde hace 19 años. Coincidiendo con este nombramiento, Sobrinos ha querido conceder su primera entrevista a Equipos & Talento para hablar de sus objetivos y metas al frente de un departamento que gestiona una plantilla de más de 11.000 profesionales. A su favor tiene, como ella misma afirma, que conoce muy bien la cultura de la organización y que afronta esta nueva etapa con mucha ilusión y con las ideas claras.**

## ¿Cuáles son los objetivos que se ha propuesto cumplir en su nuevo cargo?

Cuando me ofrecieron este puesto lo acepté con la idea de que tenía que seguir haciendo de Accenture una compañía atractiva, tanto para el exterior como para el interior. En el primer caso, para que a los titulados y profesionales con experiencia que quisieran cambiar su rumbo les apeteciera venir a Accenture.

De hecho, hay muchos asuntos por los que creo que a una persona de fuera le puede atraer venir aquí, entre ellos que dos tercios de las empresas del Ibex 35 son clientes nuestros, o la enorme inversión en formación que hacemos, y que el año pasado fue de 20 millones de dólares, más de 600.000 horas. No resulta extraño, por tanto, que al año contratemos 3.000 profesionales, un 30% de ellos con experiencia.

En el segundo caso, el del atractivo interior, queremos que nuestros empleados se sientan lo suficientemente satisfechos aquí, porque Accenture es un buen lugar para trabajar. Por eso, en el departamento estamos continuamente proponiendo iniciativas para mejorar la satisfacción de nuestros profesionales, que todos estén sensibilizados e involucrados. En otras palabras, queremos transmitir la pasión por los recursos humanos, que crean firmemente en esto.

## ¿Cómo está organizado el departamento para conseguir esas metas?

El área la componen 120 personas. De ellas, una parte se encarga de dar servicio a los distintos negocios de la compañía. Después tenemos una serie de áreas que dan servicio a todas las unidades: formación, selección y tres más que se encargan de definir grandes políticas de recursos humanos que luego se implantan en cada uno de los negocios. Una es el área de compensación, otra es la de gestión del rendimiento y la tercera es la de satisfacción de los empleados y clima. Cada vez le estamos dando más importancia a esta última, con iniciativas internacionales y locales. Por ejemplo, anualmente realizamos una encuesta de satisfacción para saber exactamente qué está pasando. La idea es que todos nos sintamos parte del grupo, y esto cada vez va cogiendo más fuerza y estamos trabajando todos para unificar mensajes.

## ¿Cuál es el perfil del empleado?

En Accenture ofrecemos carreras diferenciadas: la de consultoría, otra más tecnológica y el área de *outsourcing*. Nosotros lo que funda-

mentalmente buscamos en el mercado son personas con dinamismo, con ganas de trabajar en equipo, y además, uno de los temas que hemos puesto en marcha es que estamos promoviendo la especialización. Son procesos de selección diferenciados para cada uno de los perfiles, y después las carreras van dirigidas hacia esa área. Dicho esto, la edad media de nuestros profesionales es de 30 años.

## ¿En qué medida la dirección de la compañía apoya la política de Recursos Humanos?

La alta dirección de esta compañía está muy involucrada con nosotros. De hecho, nuestro actual presidente, antes de ejercer este cargo, fue también, entre otras cosas, el responsable de todas las políticas de recursos humanos dentro de España. Por tanto, se siente muy cerca de esto.

## Hablaba antes de la gran inversión en formación que realizan. ¿Qué programas específicos tienen en marcha?

Contamos con dos grandes bloques de formación. El primero, muy apreciado por todas las personas que se incorporan por primera vez a la compañía, es un centro de formación en Chicago. El año pasado, sin ir más lejos, mandamos a más de 1.100 personas allí.

Después tenemos una formación local en dos grandes áreas: capacidades y habilidades. Esto lo realizamos en un centro de alto rendimiento.

Ahí se imparten cursos que van desde los de acogida o inmersión para las nuevas incorporaciones, hasta los niveles superiores de la organización.

Una persona durante el primer año en Accenture suele recibir más de 300 horas de formación. El año pasado se realizaron aproximadamente cerca de 30.000 cursos presenciales en todo el grupo.

## ¿Apuestan también por la formación online?

Tenemos una plataforma internacional donde se encuentran muchísimos cursos. Es el departamento de Formación, a principios de año y

según la categoría y el cargo de cada empleado, el que establece el tipo de formación que necesita hacer, o bien presenciales en Madrid o en Chicago u *online*.

Además, fomentamos mucho que los profesionales nos digan: "Estoy ahora mismo en un proyecto nuevo y me gustaría recibir una formación específica, he visto un curso interesante aquí...". Nosotros, desde Recursos Humanos, tramitamos todas esas peticiones.

En definitiva, lo que queremos es que el plan de formación esté vivo, que haya proactividad por parte de nuestros profesionales, que ellos vean cuáles son sus necesidades, lo hablen con su mentor y entre todos tratemos de satisfacer la demanda.

## ¿Cómo evalúan el talento de los empleados en Accenture?

Para mí, la gestión del talento es empezar desde la acogida de los nuevos profesionales, ya sean titulados o profesionales con experiencia, y durante toda su vida estar pendiente de esa persona.

Cuando entra un profesional en una organización de esta envergadura estamos muy pendientes de que haya una persona que le vaya guiando. Para nosotros, la figura del mentor es muy importante. Tiene que ser alguien que realmente conecte con la persona, que guíe su carrera y con el que tengamos un contacto y una relación de absoluta confianza.

Después, nuestro programa de gestión del desempeño permite realizar una evaluación continua. En este sentido, contamos con evaluaciones cada tres meses aproximadamente, con el fin de tener una base suficiente para ver cómo ha ido evolucionando ese empleado. Además, esto permite que esa persona pueda ir aprendiendo cuáles han sido sus puntos débiles y mejorarlos.

Aparte, contamos con un proceso de evaluación anual, en el que se abordan desde las pro-

mociones hasta las subidas salariales. Finalmente, está el programa de *mentoring*, que va creciendo poco a poco. Precisamente, ahora una de las novedades que estamos imponiendo es que para nuestro equipo ejecutivo haga un doble *mentoring*. Es decir, que por un lado se realice con una persona con visión industrial, y por otro, con un carácter de especialización o función técnica, de forma que tenga unas miras más amplias para poder dirigir su carrera. Eso sí, hay que tener en cuenta que los mentores solamente son del equipo ejecutivo para arriba. Eso es algo que desde Recursos Humanos y desde la organización de cada una de las unidades de negocio se mira muy

## Un empleado de Accenture suele recibir más de 300 horas de formación en su primer año en la compañía

de cerca, donde vemos si estos mentores cuidan del personal que tienen a su cargo y qué relación es la que deben tener para hacer crecer a nuestros profesionales y que estén más contentos de trabajar en esta casa.

**¿En qué se basa la política retributiva que se aplica en su compañía?**

Nosotros utilizamos, a partir de lo que llamamos consultor (profesionales con tres años de media en la empresa), la variable por objetivos. Eso significa que hay un salario fijo y luego una variable en función de objetivos.

Además, el equipo ejecutivo, unos 2.500 profesionales, tiene una variable de los resultados de la firma tanto global como localmente. En otras palabras, dentro de ese porcentaje de variable de objetivos, una parte de ese porcentaje se calcula en función de cómo dirige a su equipo, si obtiene buenas puntuaciones en las encuestas de liderazgo, si su evaluación de 360 grados ha ido bien... Con todos estos parámetros objetivos fijamos esa parte del variable.

A esto hay que añadir que, desde que la empresa salió al mercado bursátil en el año 2001, hay un paquete compensatorio de acciones para todos los empleados. Además, si consigues una valoración muy buena, la compañía te da de manera gratuita un paquete de acciones adicionales.

**¿Desde su departamento de Recursos Humanos se gestiona la comunicación interna de Accenture?**

Todas las comunicaciones relacionadas con el área de Recursos Humanos se administran desde aquí. Tenemos un portal del empleado para el grupo Accenture, donde están todas nuestras políticas de personal. Para la comunicación más institucional, como temas que nos vienen del exterior, nos coordinamos mucho con el área de

Marketing y Comunicación. Precisamente, nuestro departamento también tiene mucho de marketing dentro de sus funciones. La gestión de recursos humanos es algo que tienes que tener y que has de saber comunicar muy bien. Por eso, el nexo con el departamento de Marketing y Comunicación es muy fuerte, porque hay muchas iniciativas y temas que se pueden poner en marcha y hay veces que por no saber comunicarlo no tienen el éxito que esperabas. Lo que pretendemos en Accenture es que si lo tengan, y trabajamos para que los empleados lo conozcan y sepan los detalles.

Además del portal del empleado, utilizamos mucho el correo electrónico, impresos, revistas, cartelería en los diferentes edificios... En definitiva, nos servimos de todos los medios que tenemos a nuestro alcance para que la comunicación sea efectiva.

**¿Hasta qué punto considera que es importante la responsabilidad social corporativa para Accenture?**

La responsabilidad social corporativa se gestiona directamente desde la dirección. Lo que sí hacemos desde RR HH es que cuando se pone en marcha un proyecto con alguna ONG ayudamos a buscar recursos nuestros para que trabajen en ellos.

renovación del Documento Nacional de Identidad o el pasaporte, u otros papeleos administrativos.

Son asuntos que parece que no tienen mucha importancia, pero que te pueden mejorar mucho la vida.

**Por último, ¿hasta qué punto cree que se puede medir en la cuenta de resultados de la empresa el trabajo del departamento de Recursos Humanos?**

Se puede medir, y no solamente en el tema del índice de satisfacción, que efectivamente medimos todos los años y en el que continuamos subiendo en la valoración.

Adicionalmente, hay muchísimos factores que inciden, por ejemplo, la rotación de los profesionales. En este sentido, nuestro índice de rotación está ahora mismo en la media de las compañías consultoras. El mercado actualmente se está moviendo mucho y es algo en lo que tenemos que trabajar. Si la rotación se eleva mucho más de lo que nosotros planteamos, incide en los márgenes, en los proyectos y, evidentemente, en la cuenta de resultados de la compañía.

Por otra parte, si nuestro clima laboral es negativo, eso también incluye en el margen de los proyectos y en otra serie de cosas. Hace muchos

## La gestión de los recursos humanos es algo que tienes que saber comunicar muy bien

También hay otro nexo importante entre la Fundación y nosotros: el voluntariado corporativo, gracias al cual se facilita a los empleados que así lo solicitan un periodo inicial de seis meses para que vaya a hacer el voluntariado fuera, en Latinoamérica, África, etc.

**¿Qué medidas de conciliación de vida profesional y familiar tienen en marcha?**

Tenemos en marcha muchos programas de flexibilidad. Por ejemplo, disponemos de horarios flexibles, reducción de jornada por paternidad, y ahora estamos impulsando los temas de teletrabajo, ya no solamente para las personas que están de cara a los clientes, donde aparentemente puede ser más fácil, sino también para todas las funciones de soporte, recursos humanos, informática, etc.

Por otro lado, también estamos trabajando mucho para facilitar temas tan simples como la

años, cuando yo entré en esta casa, el eslogan de que nuestro principal activo son las personas parece que era una frase hecha, pero es que es real. Si nosotros tenemos un problema con nuestros profesionales, realmente incide en todo, y lo primero en la cuenta de resultados.

Precisamente por eso estamos implementando esta serie de políticas de recursos humanos con medidas de conciliación. Es indudable que la sociedad ha cambiado mucho en los últimos veinte años y Accenture debe adaptarse a ella, porque lo que a una persona recién titulada le podía atraer en esa época no tiene absolutamente nada que ver con las inquietudes que tiene ahora. Ése es el gran reto que tenemos todas las empresas. Y ahí nosotros estamos haciendo un esfuerzo importante, con el apoyo de todo el comité de dirección, para conseguirlo ■

redaccion@custommedia.es



al detalle

### Algunos datos de interés de Accenture

- Accenture cuenta actualmente en todo el mundo con más de 170.000 personas, distribuidas en 138 oficinas. Además, está presente en 49 países, en los que trabaja con todo tipo de organizaciones, públicas y privadas.
- La facturación global de la compañía fue de 19.700 millones de dólares durante el año fiscal 2007, finalizado el pasado 31 de agosto.
- Accenture está presente en España desde 1965. Hoy en día dispone de una plantilla que ronda los 12.000 profesionales.
- La compañía tiene 11 oficinas en España: en Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia, Sevilla, Málaga, Zaragoza, Vigo, Valladolid, Alicante y Oviedo.
- La facturación de la filial española fue de 845 millones de euros en el año fiscal 2007, el 23% de la cual corresponde a la actividad exportadora que desarrolla para clientes tanto españoles en el extranjero como de otros países.
- Accenture en España es la cuarta empresa del Grupo Accenture a escala mundial en términos de facturación y la primera en cuota de mercado.