



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES - ITBA  
ESCUELA DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA - INGENIERIA Y GESTION- POSTGRADO

# TRABAJO FINAL- ACCENTURE

## Diagnostico Empresario y Plan de Acción

### AUTORES:

Barbosa, Ignacio	53481
Campos, Maria Agustina	55781
Iglesias Paiz, Maria Josefina	55765
Sarian, Melina	55775

### DOCENTE Y TUTORA:

Gosende, Maria Dolores  
Bordoy, Gabriela Veronica

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

BUENOS AIRES  
PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2018

# Índice

Objetivo	3
Alcance	3
Caso de análisis	3
Proceso de Recruiting e Ingreso	8
Oportunidades de mejora	14
Plan de acción	14
Cronograma de implementación global	29
Conclusión	31
Bibliografía	32

# Objetivo

El objetivo de este trabajo es investigar y analizar la situación actual de una empresa asignada por la cátedra de “Diagnóstico empresarial y plan de acción”, con el fin de resolver una problemática identificada formulando la/s solución/es pertinentes.

# Alcance

El trabajo se realizó sobre la empresa multinacional Accenture. Los procesos relevados fueron los de Recruiting e Ingreso. Éstos, se enfocan en la obtención de talentos y la capacitación y adaptación de los nuevos ingresantes. Se hizo foco en los ingresantes de Level 12 de la unidad de negocios de Accenture Technology. Teniendo en cuenta el organigrama de la compañía, compuesto por 13 niveles, el Level 12 se encuentra dentro de los puestos juniors.

# Caso de análisis

Como se mencionó en la sección anterior, el trabajo se enfoca en los procesos de Recruiting e Ingreso de los Level 12. A su vez, el caso se limita exclusivamente a Accenture Technology y algunas de sus Capabilities. Se tomará una muestra de cinco capabilities: SAP, JAVA, PCS, .NET y Salesforce.

El trabajo fue realizado en cuatro etapas. La primera, consistió en realizar un análisis e investigación acerca de la situación actual del país tomando en cuenta el marco político, económico y social para, de esta manera, analizar en una segunda etapa cómo se encuentra la empresa en ese contexto. En una tercera etapa, se analizó, a partir de la problemática planteada por Accenture, los procesos internos relacionados generando un diagnóstico, y por último, una cuarta etapa, se ideó un plan de acción a partir de las oportunidades de mejora detectadas.

## Accenture

Accenture Limited es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing. Fue constituida en Hamilton, Bermudas, en el año 1989. Hoy en día Accenture está presente en muchos países posicionándose como líder en el mercado con más de 411.000 empleados que se dedican al buen servicio y enfocan sus esfuerzos en solucionar los problemas que afectan a sus clientes. En Argentina, la empresa cuenta con 8500 empleados.

Desde el punto de vista social hay factores que son considerados de suma importancia para Accenture, como es el caso de:

- Aumento de la cantidad de personas con conocimiento del idioma inglés

- Aumento de la cantidad de personas que manejan con fluidez el inglés.
- Cursos de capacitación en universidades y distintas instituciones sobre las nuevas tecnologías.
- Gran cantidad de habitantes con la capacidad y desarrollo para trabajar.

Este hincapié en estos cuatro ítems se debe a que los mismos permiten desarrollar profesionalmente a los individuos amoldándose al perfil que busca la empresa: profesionales con conocimiento en tecnología y buen manejo del idioma inglés (necesario ya que gran parte de los clientes son internacionales).

Además del idioma español, el siguiente idioma que predomina en Argentina es el inglés. Esto permite que una gran cantidad de personas puedan tener la facilidad de trabajar en un equipo multicultural. Los equipos multiculturales son casi inevitables para las empresas multinacionales o con presencia global pero además, son un gran atractivo para los jóvenes profesionales.

Hoy en día, hay una nueva era digital en la que toda la industria se está adaptando, algunos de forma rápida, otros de forma lenta. Accenture no sólo se está adaptando si no que también quiere ayudar con el cambio de paradigma.

En la actualidad, el desafío más grande que tienen las empresas es empoderar a las personas a través de una tecnología más humanizada. Este nuevo modelo de colaboración, hará que las compañías puedan enfrentar exitosamente uno de los más grandes desafíos: asegurar su continuidad en el tiempo atravesando los distintas evoluciones tecnológicas.

“La tecnología ya no es el diferencial, sino un habilitador. Hoy el desafío de la tecnología no es la aplicabilidad en sí, sino en cuánto acercas más la tecnología, al contacto humano” – Colaborador de Accenture.

Con respecto a la cultura de Accenture: “En Accenture estamos muy comprometidos con la inclusión y la diversidad de nuestra gente. Creemos firmemente que son esenciales para un alto rendimiento en una organización cuya base central es el talento. En pocas palabras, nuestra diversidad nos hace una organización más fuerte, más inteligente y más innovadora; y nos permite entender y colaborar con las necesidades de nuestros clientes, nuestra gente y nuestra comunidad.” -Presidente de Accenture en Argentina.

Accenture se caracteriza por:

- Contar con la mejor gente.
- Aprovechar la llegada global pero sin perder de vista al individuo.
- Trabajar con equipos diversos.
- Tener líderes con habilidades relevantes y gran experiencia en el mercado.
- Realizar un programa de talento femenino para atraer, potenciar y retener mujeres.

## **Accenture Technology (área de tecnología)**

Accenture Technology se segmenta en distintos equipos llamados Capabilities. Como se mencionó, se limitó al estudio de cinco Capabilities reconocidas por los nombres: SAP, JAVA, .Net, SalesForce y PCS.

A continuación analizaremos métricas de la unidad de negocio:

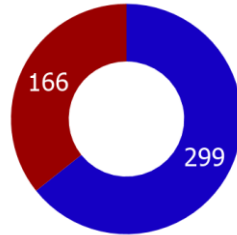


Figura 1. Ingresantes a Accenture Technology por año

En la *Figura 1* podemos ver los ingresantes por año al área de Technology. En el último período ingresaron un total de 465 aproximadamente de los cuales 166 fueron del nivel 12 de las 5 capabilities en scope.



Figura 2. Porcentaje de aprobados en el examen de Inglés

Accenture tiene como objetivo mejorar esta métrica y lograr que un 80% de las personas que rinden el examen aprueben.

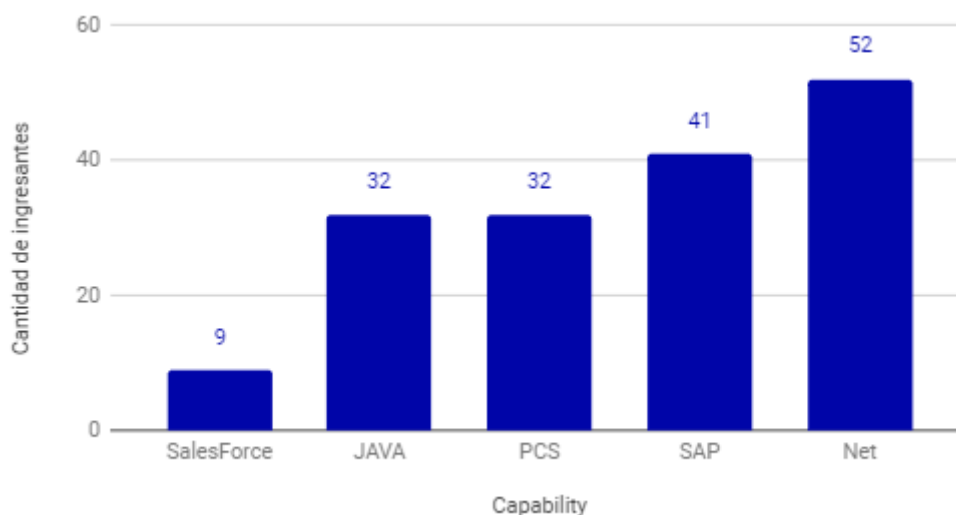


Figura 3. Ingresantes anuales por Capability

Dentro de la distribución del personal por capability, se conoce que la Capability con mayor dificultad para obtener buenos talentos es SAP ya que hay pocos recursos calificados en comparación con la demanda activa. En cambio, PCS por ser un equipo donde se buscan estudiantes de otras carreras como por ejemplo, Cs Económicas, es más fácil conseguir talentos ya que la búsqueda no es tan restringida.

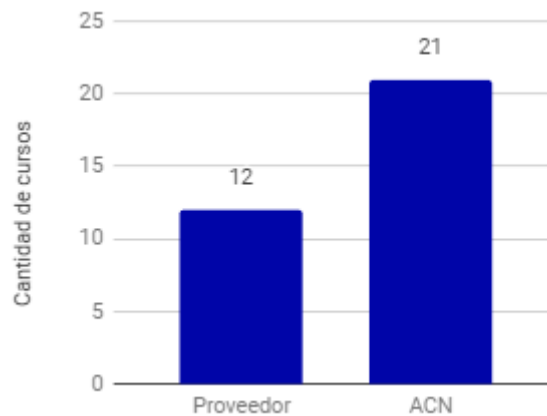


Figura 4. Capabilities

La *Figura 4* muestra la cantidad de Academies (capacitaciones de una capability previo al ingreso del postulante) que fueron realizadas en el último año por un proveedor externo y aquellas que son realizadas por Accenture. Evaluando ambos, se estima que un 12% de los alumnos no terminan la capacitación.

Se realizó una encuesta al personal de Accenture que recientemente ingresó a la empresa y por lo tanto atravesó por las diferentes etapas del proceso, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

En la *Figura 5*. Sugerencias para mejorar el proceso de Recruiting y de Ingreso se pudieron rescatar cinco puntos de posibles mejoras.

En la *Figura 6*. Tiempo de adaptación

En la *Figura 7*. Dificultades para la adaptación se puede evaluar la situación de los ingresantes una vez que ya atravesaron el proceso de Recruiting y están en la etapa de ingreso y adaptación a sus tareas diarias y a la empresa en general.

Sugerencias para mejorar el proceso de Recruiting y de Ingreso

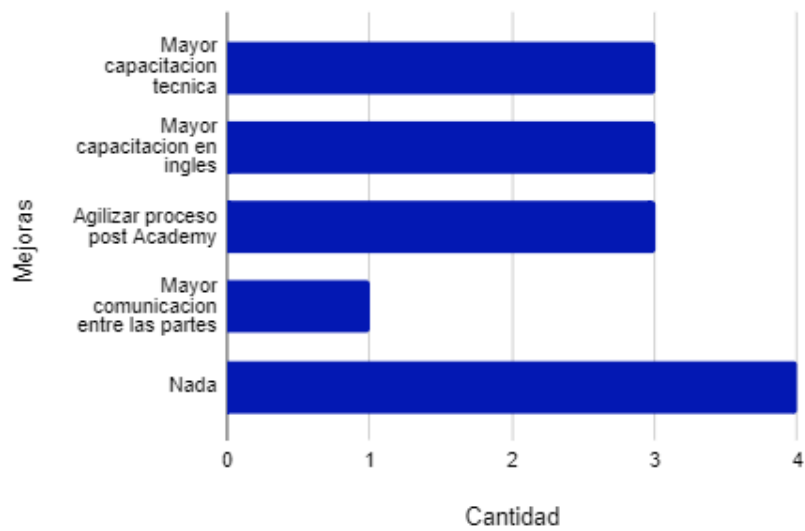


Figura 5. Sugerencias para mejorar el proceso de Recruiting e Ingreso

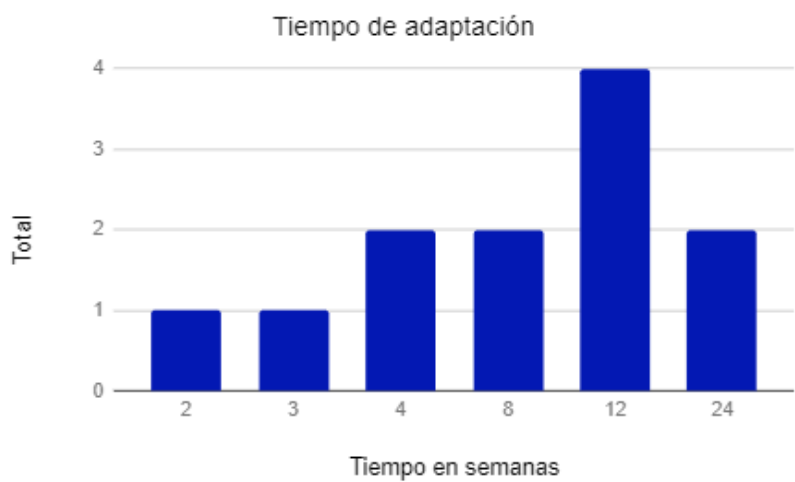


Figura 6. Tiempo de adaptación



## Proceso de Recruiting e Ingreso

Para tener una referencia de la evolución de este proceso se explicará brevemente como era anteriormente: Éste no estaba automatizado, todas las entrevistas eran de forma individual y había varias instancias; el examen de inglés se realizaba en un instituto de inglés y también el candidato era sometido a un examen psicotécnico (hoy en día no lo tienen). El proceso se fue adaptando y tuvo que modificarse debido a los grandes volúmenes de candidatos que se postulan para puestos en la empresa.

A continuación, se analizará el proceso actual que se lleva a cabo en Accenture para la selección y el ingreso de empleados.

Los actores que participan son los siguientes:

*Postulante/Ingresante:* el postulante pasa por los distintos filtros del proceso de recruiting e ingresa a la Academy (cursos para capacitar un Capability en particular) para tener la oportunidad de obtener un puesto en Accenture. El postulante generalmente se encuentra en una posición de desventaja, ya que en la mayoría de los casos no son expertos en el hard skill y dependen de los conocimientos adquiridos en la Academy para aprenderlo, desarrollarlo, aprobarlo y así, entrar a la empresa. Su expectativa es aprender una nueva herramienta que le aporte un valor agregado a su carrera profesional y obtener un empleo en la empresa líder de consultoría tecnológica. Cuando el postulante pasa los distintos filtros y aprueba la academy pasa a ser ingresante.

*Instructores:* son los “Subject Matter Referent” de la empresa, es decir, los referentes o gurús de un conocimiento en particular. Ellos son colaboradores de Accenture y en caso de tener tiempo en su agenda, pueden formar parte de una academy interna. Los instructores se asignan teniendo en cuenta su expertise en el tema y su disponibilidad horaria de acuerdo a los proyectos a los que estén asignados.

*Recruiting:* son quienes van a captar a los posibles ingresantes. Los mismos, son colaboradores de Accenture donde participan y monitorean el proceso de selección completo (incluso durante las Academies). Su expectativa es obtener el mejor talento del mercado y dar con el perfil justo para las necesidades actuales de la empresa.

*Líderes de Capabilities:* son los referentes de las distintas Capabilities. Dichas Capabilities son áreas conformadas por colaboradores especializados en un conocimiento y habilidad específica (por ejemplo: SAP, Salesforce, .NET entre otros). Sus expectativas son las de formar un equipo con el mejor talento disponible.



Buscan que los ingresantes estén a la altura de las circunstancias tanto en los hard como en los soft skills. También esperan que los mismos posean un buen nivel de inglés escrito y oral.

El proceso de Recruiting que lleva a cabo el área de Recursos Humanos cuenta con los siguientes pasos:

#### 1) Recolección y selección de postulantes

El departamento de RRHH es el encargado de la recolección de CV's de los postulantes. Estos se adquieren en portales (ZonaJob, Bumeran y LinkedIn), portales de universidades, página oficial de Accenture y principalmente recomendaciones de otros empleados de Accenture (el 40% de los ingresos proviene del programa oficial de Referidos.).

Luego, se realiza un primer filtro por nivel de inglés y por carrera siendo parte de los requisitos mínimos que se cuente con un nivel de inglés avanzado. Otro requisito es que estén cursando o hayan cursado una carrera relacionada con tecnología o sistemas, salvo en algunos casos como PCS que se busca también profesionales del áreas de ciencias económicas.

#### 2) Test de Inglés Online

Una vez que se seleccionan los candidatos, éstos deben realizar un examen de inglés. El examen se realiza de forma Online, por un proveedor externo, donde se realizan ejercicios de "Writing" (escrito), "Listening" (comprensión auditiva) y "Reading" (comprensión lectora). Se aplica un filtro exhaustivo para entrevistar a personas que ya tengan los requisitos básicos necesarios, dado los altos volúmenes de candidatos.

#### 3) Assessment

Un Assessment es una entrevista grupal de quince a veinte candidatos en donde se hacen preguntas soft y se lleva a cabo un examen de lógica. La intención es conocerlos y verificar que la persona coincida con el perfil que busca la compañía en sus empleados. Al finalizar todos los Assessments necesarios, se seleccionan un total de veinte a veinticinco personas para ser parte de la Academy. Se realizan dos o tres Assessments para cada Capability.

#### 4) Academy

Una Academy es un curso que puede ser dictado de forma interna, por empleados de Accenture capacitados en ese conocimiento, o de forma externa por un proveedor contratado por la empresa.

Las Academies son divididas por Capability. La duración del curso depende de la Capability, puede tener un plazo de dos semanas a dos meses. Las únicas Academies realizadas de manera interna por Accenture son para las Capabilities de Salesforce, SAP y PCS; el resto de las Academies se hace mediante proveedores externos, siempre tratando de tener algún representante de Accenture,

generalmente empleado de RRHH para que los candidatos se familiaricen con alguien de la empresa.

Los instructores, para las Academies internas son empleados de la empresa, se cuenta con un mínimo de dos o más coaches. Estos cursos son gratuitos y sólo se los oferta si hay demanda abierta y si aprueban la cursada. A su vez, no se los consideran empleados de la empresa, por lo que esta persona no recibe remuneración alguna. Al final de cada curso, el ingresante realiza un examen y, en base a esa nota y el feedback de los coaches, se decide si aprueba o no el curso.

#### 5) Ingreso

Una vez aprobada la capacitación, en algunos casos los proyectos piden tener entrevistas con los candidatos. En caso de que la misma sea positiva, se procede a la pre oferta y pedido de exámen médico.

Una vez que ya es empleado, las opciones son las siguientes:

- Capacitación adicional para un proyecto
- Capacitación adicional mientras se espera una asignación (bench)
- Arrancar un proyecto

En este momento el ingresante tiene un seguimiento y se le asigna o elige un Career Counsellor. Su función es la de guiar la carrera profesional y establecer los objetivos del ingresante.

### **Puntos críticos**

Evaluando todo el proceso se pudo reconocer algunos puntos claves para que éste sea exitoso y eficiente. Estos son:

#### *Punto crítico: Assessment*

- Causas: durante el assessment, se puede validar que el potencial ingresante contenga las capacidades y competencias mínimas que se requieren para el puesto. Esta etapa del proceso es de suma importancia ya que los seleccionados podrán ser parte de la Academy (compuesta mayoritariamente por nuevos ingresantes).

- Impacto en el proceso: al no contar con una evaluación correcta durante el Assessment, los potenciales ingresantes no estarán a la altura de los estándares necesarios para formar parte de la empresa. Esto genera que puedan desaprobado la Academy, no tener capacidad de adquirir conocimientos o el compromiso suficiente, o no contar con los hard/soft skills necesarios.

También es posible que la persona no encaje en la cultura de Accenture o que su nivel de inglés no sea el adecuado. Todas estos requisitos, pueden evaluarse durante el assessment teniendo en cuenta el perfil del ingresante. Es necesario que se determine cómo evaluar en esta etapa para poder cubrir todos los aspectos de la persona.

*Punto crítico: Examen de inglés*

- Causas: el examen de inglés se realiza en forma online antes de ser convocado para un Assessment. Se considera crítico para el proceso ya que de sus resultados se determina quienes son los posibles futuros ingresantes.

- Impacto en el proceso: es uno de los primeros filtros del proceso. El nivel de inglés de un postulante debe ser alto ya que más del 85% de los puestos dentro de la empresa necesitan desempeñarse en el lenguaje para poder cumplir con sus tareas de manera eficiente. Esto es debido al gran porcentaje de clientes internacionales que poseen, por lo que para establecer una comunicación fluida y de respuesta rápida y concisa se requiere un gran dominio del idioma.

*Punto crítico: Exámenes de conocimientos hard*

- Causas: los exámenes, que tiene lugar antes de dar por finalizada la Academy, se consideran críticos para el proceso ya que de sus resultados se determina quienes son aptos para trabajar dentro de la empresa.

- Impacto en el proceso: se tienen en cuenta a estos exámenes para determinar que los alumnos han adquirido los conocimientos y capacidades necesarias para poder ingresar. Estos resultados también sirven como estadísticas para ver cual es el rendimiento de la academy para así también mejorar del lado de los instructores. Sin embargo, las notas de los exámenes no son comunicados a los postulantes, aunque una vez terminada la capacitación se les envía una notificación comunicando si van a ser considerados para futuras búsquedas. Desde la Academy hasta que entra el ingresante puede pasar hasta un año.

*Punto crítico: Adaptación del ingresante*

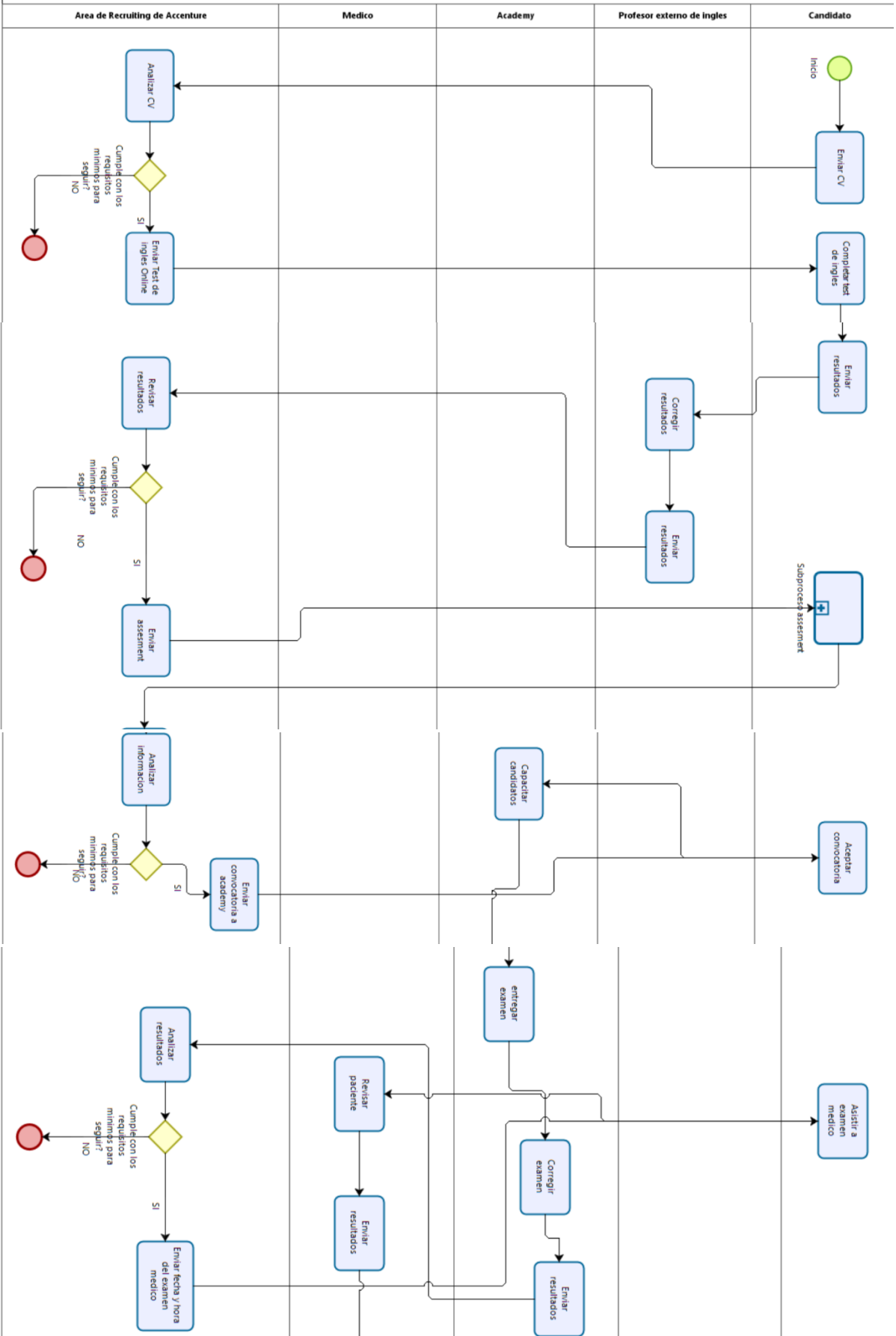
- Causas: el ingresante no tiene un seguimiento y la adaptación recae en su supervisor o equipo. Este proceso no esta formalizado, por lo que su capacitación depende del tiempo de su supervisor o equipo y no hay una figura clara a quien recurrir para entender cómo se trabaja en Accenture, cuáles son las distintas áreas, cómo funcionan los procesos, que herramientas tengo disponibles. A su vez, en caso de que el ingresante requiera aprender algún skill faltante, éste debe identificarse lo antes posible. El ingresante debe saber a quién recurrir ante cualquier consulta o duda.

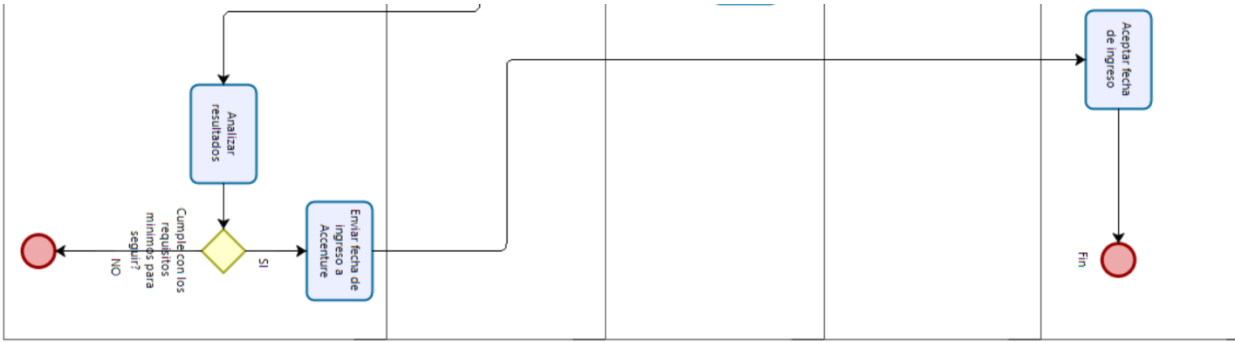
- Impacto en el proceso: se genera una tardanza en la adquisición de conocimientos lo que causa que el nuevo ingresante tenga un periodo de adaptación mayor. El nuevo recurso demora en convertirse en productivo.

## **Modelado del proceso**

En este modelado se muestra el proceso desde que el candidato envía el Curriculum Vitae hasta que se decide si ingresa a la empresa o no.

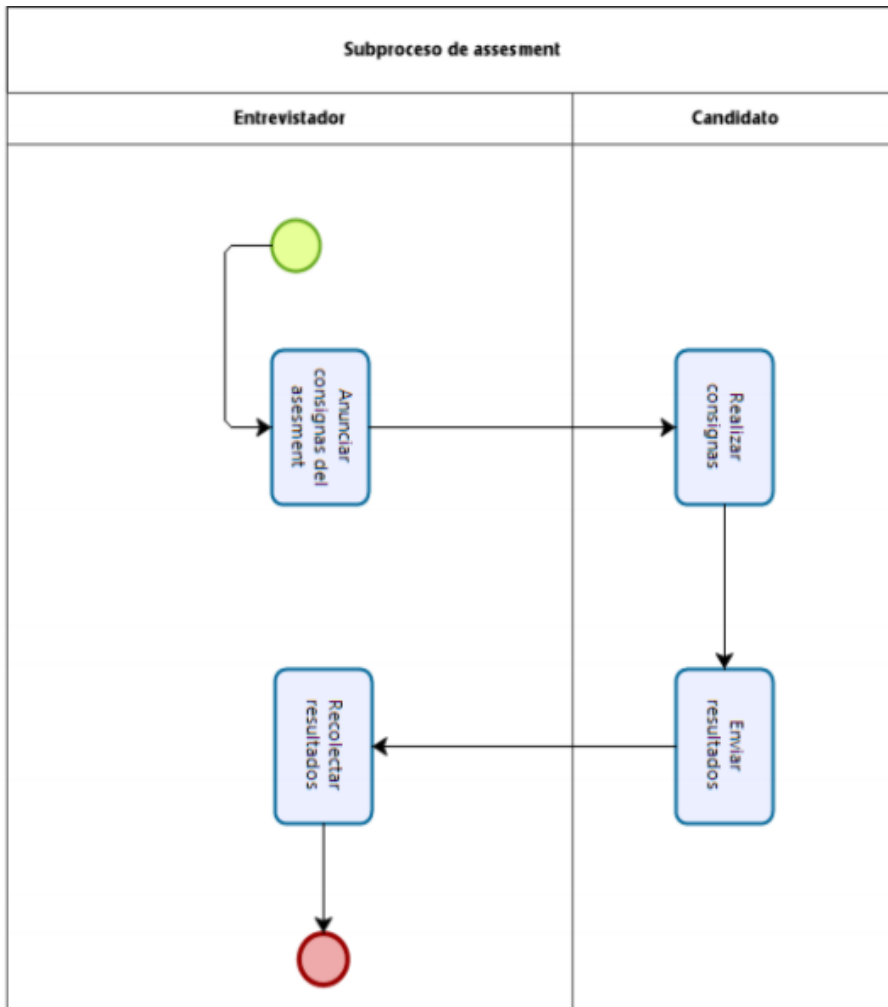
Proceso de selección de candidatos





### Subproceso de Assessment

El proceso cuenta con un punto crítico que es el Assessment. A continuación, se detalla el proceso con sus acciones correspondientes:



# Oportunidades de mejora

Habiendo explicado el proceso de Recruiting e Ingreso, se pudieron observar algunas oportunidades de mejora. Las más relevantes y que se tomarán como referencia para modificar son las siguientes:

## 1) Inglés

Se puede observar que el método de testeo del nivel de inglés de los posibles ingresantes a la empresa consta de un examen bastante simple sin validación oral. Como se mencionó, éste se hace de forma online. Se identificó este punto como una oportunidad de mejora debido a las altas posibilidades de fraude del examen online y debido a la insatisfacción por parte de los líderes de las Capabilities respecto al nivel oral de los ingresantes y, en algunos casos también, escrito.

## 2) Feedback

Se logra identificar una oportunidad de mejora en el proceso de feedback de la Academy. Este proceso, cuenta con una planilla de excel en donde los profesores escriben su visión del alumno y se envía por email al resto de los profesores. Es una planilla poco estandarizada generando que el resultado sea inconcluso y desordenado. También hacemos hincapié en el feedback de Accenture al posible ingresante, ya que las respuestas son lentas y el ingresante está a la espera de una, ya sea positiva o negativa durante un tiempo indefinido.

## 3) Seguimiento post ingreso

Hoy en día existe un proceso de seguimiento a los recién ingresados a la empresa. Se puede observar que en la práctica hay poco control del mismo y que no se realiza un feedback o seguimiento del ingresante de manera formal. Esto genera que el período de adaptación para el ingresante sea más largo y por ende el recurso comienza a ser productivo luego de cuatro meses.

# Plan de acción

Luego de un exhaustivo relevamiento y diagnóstico de la empresa, se puede concluir que los procesos de recruiting e ingreso están perfectamente orientados teniendo solamente ciertos vicios que están relacionados a la magnitud de la empresa. Habiendo concretado varias entrevistas con los distintos actores que conforman al proceso se encontró que en general hay una alta satisfacción con respecto a estos dos procesos. Por lo tanto, la propuesta como plan de acción es presentar mejoras que agreguen un mayor valor agregado a la hora de identificar, seleccionar y entrenar a los nuevos ingresantes y que estos estén a la altura del nivel de performance requerido por Accenture.

Para realizar el plan de acción, se enfocará específicamente en tres oportunidades de mejora: el nivel de inglés del ingresante, el flujo de información en el proceso de

selección y la adaptación del ingresante. Estas fueron consideradas las más críticas para tener una mejora global en el proceso de Recruiting.

En cuanto a la estrategia de implementación se presentan a continuación, tres propuestas para cada oportunidad con tres plazos distintos que conforman una solución integral. La propuesta de mejora sobre el nivel de inglés es un quick win (corto plazo), la propuesta sobre la adaptación es de mediano plazo y la propuesta sobre el flujo de información es de largo plazo (*Figura 8*). Se sugiere que se empiecen los tres en proyectos en simultáneo pero que se implementen en el orden recién mencionado. A continuación se detallan las tres propuestas.



*Figura 8. Propuestas en plazos*

## Propuestas de mejora

### *1. Nivel de inglés de los empleados no acorde a los requerimientos del puesto*

#### **Descripción de las oportunidades de mejora**

Se puede ver una oportunidad de mejora en el testeo del nivel de inglés de los ingresantes. Los resultados del proceso actual no son los esperados por los líderes de las áreas, por lo que la oportunidad detectada considera que se podría modificar la modalidad del examen y, si es necesario, realizar validación en alguna etapa del proceso.

#### **Presentación de los gaps entre la situación actual y la esperada**

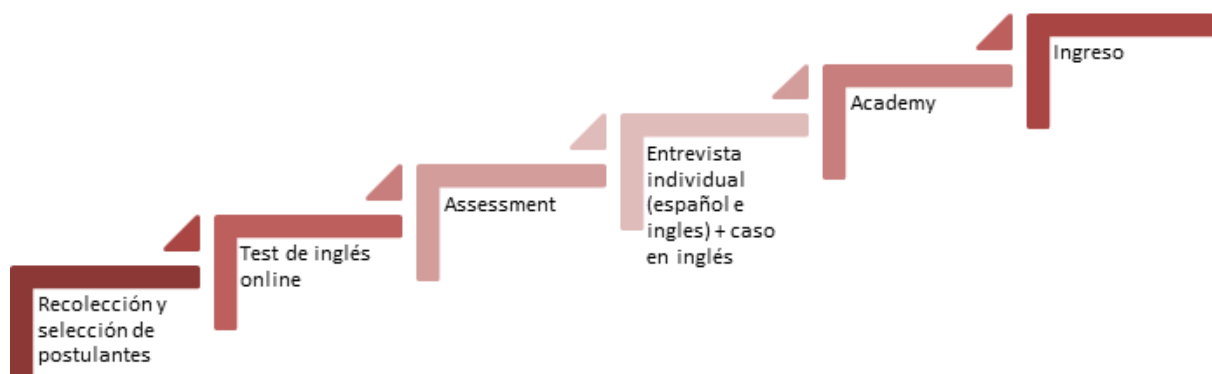
La situación actual consta de un examen de inglés online en donde se testean la comprensión escrita, auditiva y lectora del idioma. Este test no valida el nivel oral de la persona y no refleja un cien por ciento su nivel ya que no evita que la persona

consiga las respuestas por otro medio. Actualmente los líderes de las capabilities encuentran que algunos de los ingresantes no alcanzan el nivel requerido determinado y no están satisfechos con el test actual.

La situación deseada es que la persona tenga un avanzado nivel de inglés con una buena performance a nivel oral. Este último ítem es el más relevante para los líderes ya que se trabaja con clientes y colaboradores del exterior. Este requisito es fundamental para los ingresantes porque sólo un diez por ciento de los empleados no necesita saber inglés para cumplir sus tareas diarias.

### Propuesta de mejora

Entrevista Presencial: sería para evaluar el nivel oral y, de ser necesario, escrito. A la entrevista individual que ya se llevaba a cabo, se puede modificar la dinámica y dividirla en dos partes, una de estas que sea en inglés. También se podría presentar un caso al postulante, que, siendo similar a un examen, debe resolverlo de forma escrita. De esta manera, se testea su nivel de inglés escrito y oral, y su forma de pensar y expresarse. Este testeo ya se lleva a cabo en PCS y se debería fomentar para que se formalice en el resto de las capabilities para así aumentar el nivel.



### Beneficios esperados de su implementación

- Corroborar verdaderamente que el ingresante tenga un nivel de inglés avanzado.
- Tener un mayor filtro de ingresantes en la última etapa del proceso.
- Un filtro eficiente equivale al ahorro de recursos en el futuro.
- Si el empleado que ingresa tiene un buen nivel de inglés su performance será más eficiente a la del empleado que no lo tiene y si igualmente es un buen candidato ya sabemos que debe ser instruido en el idioma.

### Ventajas

- No hay costo financiero.
- Se aprovecha un espacio que ya existe.
- No hay necesidad de capacitación.



- No es un gran cambio a nivel estructural o cultural.

### **Responsables y recursos necesarios**

Recursos necesarios para realizar la mejora:

- Redacción de casos para cada capability.
- Tiempo de los supervisores o entrevistadores.

Responsables:

- Recruiting
- Supervisores

### **Análisis de posibles inconvenientes o impactos colaterales**

- Los entrevistadores no llevan a cabo la parte de la entrevista en inglés.
- Las entrevistas pueden tener un tiempo de duración un poco mayor a las actuales, por ende los entrevistadores pueden no llegar a tiempo de presentar el caso y dejar al postulante trabajar.
- Un inconveniente sería que los entrevistadores no se sientan cómodos realizando la entrevista en inglés.

### **Soluciones de los posibles inconvenientes**

Esta entrevista debe presentarse como algo obligatorio y RRHH debe hacerle un seguimiento. En caso de que el supervisor no se sienta cómodo puede sugerirse que la realice con algún senior del equipo que lleve a cabo la parte de inglés. En cuanto a la duración de ésta, proponemos solucionarlo de la misma forma, realizando la entrevista de a dos y que el que pueda se quede para tomarle el caso al postulante.

### **Identificación de riesgos comunicacionales, estructurales y culturales.**

Riesgos comunicacionales

- No lograr concientizar a los involucrados y hacer que se vea como una tarea opcional e informal.
  - Por eso es importante la buena gestión del cambio. RRHH pedirá un feedback sobre la entrevista una vez que concluya, por lo que se hará un seguimiento para que se cumpla.

Riesgos estructurales

- Cambia la modalidad de la entrevista y por ende impacta en el proceso.
  - Este impacto deber ser positivo y RRHH debe comunicarlo y evidenciar el porqué de este cambio.

Riesgos culturales

- Resistencia al cambio por los entrevistadores. RRHH debe dejar claro la necesidad del cambio y hacerlos parte de estos.

Todos estos riesgos se previenen con el plan de comunicación y la gestión del cambio.

## Gestión del cambio

### Plan de comunicación

- Objetivos: comunicar el cambio de modalidad en el proceso, presentar el paso a paso, los beneficios, resolver dudas y alentar a su implementación inmediata. Se busca que los colaboradores vean el cambio con positivismo.
- Público objetivo: colaboradores de Recursos Humanos y supervisores o líderes de capabilities (entrevistadores).
- Mensaje: al entrevistar se debe testear de forma obligatoria el nivel de oral de inglés de la persona y en caso de ser necesario, el nivel de inglés escrito.
- Canales: comunicar el mensaje a través de mail y la web de Accenture.

### Etapas de la comunicación

1. Enviar un mail general a todos los supervisores explicando de forma corta y concisa que al tener la entrevista individual se busca testear el idioma inglés para mejorar el nivel de performance del talento de Accenture.
2. Colocar una noticia en la Intranet explicando los beneficios de esta implementación y los tips a la hora de entrevistar.
3. Cada vez que se abra una vacante y haya entrevistados se le enviará un mail al entrevistador con los pasos a seguir.
4. Se comprobará el testeo haciendo que el entrevistador que ingrese el feedback en la herramienta presentada en la siguiente propuesta de mejora.

### Capacitación

La capacitación se enfocará en las personas responsables de realizar una entrevista. A estos se les comunicará la nueva modalidad de entrevistas y al mismo tiempo se les informará de los puntos claves a tener en cuenta. También el entrevistador podrá contar con una guía con tips para poder tener una entrevista ordenada y dinámica, y finalmente poder decidir si el entrevistado tiene un nivel de inglés avanzado.

### Resultados esperados

- Lograr que todos los que ingresan en la Academy tengan un nivel de inglés avanzado escrito y oral validado por los entrevistadores para el puesto correspondiente.
- Tener entrevistadores capacitados para finales del 2018
- Lograr introducir la nueva modalidad de entrevistas al mes de tomado el proyecto y previo al final del 2018.

### *2.Feedback por parte de Accenture*

#### **Descripción de las oportunidades de mejora**

Durante el transcurso del proceso de selección, se puede apreciar como los integrantes del equipo de Recursos Humanos de Accenture realizan un seguimiento

de cada postulante mediante distintas herramientas. Sin embargo, éstas no llegan a lograr que el proceso sea 100% efectivo y eficiente. Esto genera que los procesos tiendan a ser lentos y poco eficaces en materia de tiempos y costos, junto con una posible desorganización sobre el estado de los postulantes y su situación durante el proceso de selección.

Finalmente los empleados de Recursos Humanos están usando el doble de su tiempo y energía en situaciones que podrían mitigarse y ser aprovechadas para que realicen otras tareas que podrían tener pendientes.

### **Presentación de los gaps entre la situación actual y la esperada**

Actualmente, el proceso consiste en un intercambio de mails entre el postulante y el empleado de Recursos Humanos avisando si el postulante avanzó a la siguiente fase, y en caso contrario, avisando que no avanzó. Son pocas las veces que se le avisa al postulante que no quedó.

Una vez que el postulante avanza a la siguiente fase, se realiza el seguimiento del rendimiento del mismo, tanto en el Assessment como en la Academy. Los resultados son volcados en un archivo Excel, el cual se va actualizando de forma manual con la opinión y feedback de los profesores, y este es enviado vía email para que se continúe completando. Al ser Accenture una empresa con más de 8000 empleados, el manejo con planillas es tedioso y no puede aprovecharse el uso de toda la información. Los archivos son poco consistente y tediosos a la hora de generar comparaciones e indicadores.

La situación deseada es que el equipo de Recursos Humanos tenga una herramienta que les permita automatizar y agilizar la carga de información sobre el postulante y que quién o quienes hayan pedido la vacante estén al tanto de todos los postulantes y su progreso. Los profesores de la Academy podrán volcar toda la información de los alumnos para una evaluación más completa. El objetivo sería un matcheo entre el puesto y la persona mucho más certero que el actual. A su vez, buscamos automatizar una respuesta rápida a los postulantes informando si continúan participando en el proceso de Recruiting de Accenture o si ya no son tomados en cuenta.

### **Propuestas de mejora**

Software que permita otorgar un análisis y una evaluación completa y precisa sobre el rendimiento del ingresante durante todo el proceso de selección junto con feedbacks en cada etapa.

### **Requerimientos**

- Estandarizar el proceso de difusión de vacante y de recepción de CVs.
  - Integrar los distintos portales de trabajo (Zonajobs, LinkedIn, Bumeran, entre otros)
  - Difundir la vacante en los portales o los mails de universidades previamente parametrizados seleccionando aquellos a los que quiera.
  - Recepción de CVs con notificación en la herramienta

- Filtro automático de los CVs por
  - Nivel de inglés
  - Carrera
  - Nivel alcanzado de educación
- Ver el status de cada ingresante.
  - Seleccionado
  - Aprobado o desaprobado test de inglés
  - Aprobado o desaprobado assessment
  - Aprobado o desaprobado entrevista individual
  - Aprobado o desaprobado Academy
  - Ingresado
- Ingreso de feedback en cada etapa de todos los profesionales.
  - Etapa de assessment
  - Etapa de entrevista individual
  - Etapa de Academy
- Envío automático de mails a los postulantes rechazados con feedback incluido.
- Notas de seguimiento de la academy a quienes pidieron esa vacante y a RRHH
- Envío automático de mails al finalizar la academy con la nota y el feedback general de los profesores al alumno.
- Ingreso a la herramienta por parte de los profesores (opcional)
- Los supervisores o gerentes que piden la vacante deben poder visualizar cómo viene el proceso y poder gestionar y opinar dentro de la herramienta sobre las últimas etapas del proceso.
- Integrar cada etapa del proceso junto con sus resultados desde el comienzo hasta el final. Generar un seguimiento más preciso por parte de los empleados de recursos humanos.
- Generar perfiles por cada actor que participa dentro del proceso con sus respectivos permisos.
- Herramienta amigable e intuitiva.
- Generación de indicadores automáticos previamente parametrizados.
- Brindar análisis estadísticos a un nivel específico y general de cada ingresante y de los resultados generales de cada etapa para detectar oportunidades de mejora.

### **Objetivos a lograr**

- Objetivo principal: Mayor matcheo de los postulantes con el puesto vacante al estar el supervisor/gerente involucrado.
- Generar un perfil más completo del postulante
- Optimizar la organización de las tareas por parte de los colaboradores de Recursos Humanos generando una trazabilidad y seguimiento preciso para todos los integrantes del proceso.

- Generar un espacio integrado donde todas las autoridades correspondientes puedan visualizar cada proceso de selección sin perder información durante el mismo.
- Lograr mayor seguridad de la información analizada reduciendo considerablemente los riesgos de pérdida de información mediante mails u otras alternativas menos confiables.
- Automatizar procesos y en consecuencia generar un ahorro de tiempos y una aceleración total de los tiempos del proceso.

### **Beneficios esperados de su implementación**

- Multiposting: esto consiste en publicar los puestos de trabajo en múltiples portales de empleo de forma rápida y segura ahorrando tiempos donde se va a poder gestionar el rendimiento de cada sitio junto con la configuración de la publicación sobre que quiero mostrar.
- Obtención de informes sobre la información más relevantes de las posiciones, cantidad de inscriptos, rendimientos y otros indicadores de performance.
- Los supervisores podrán brindar un feedback en la herramienta sobre los postulantes.
- Cumplir con LOPD al avisar que han recibido la postulación del candidato evitando problemas por si el postulante lo envía a una casilla de mail genérica.
- Lograr un seguimiento constante del rendimiento del postulante desde que envía el curriculum hasta que es aceptado.
- Automatizar procesos y crear tareas ágiles.

### **Responsables y recursos necesarios**

Recursos necesarios:

- Empleados de Recursos Humanos y de IT.
- Hardware (PC's, routers).
- Software de administración de Recursos Humanos integrado a los servicios de IT de Accenture.
- Personal de capacitación de la herramienta.

Responsables:

- Empleados de Recursos humanos.
- Empleados de Sistemas.

### **Análisis de posibles inconvenientes o impactos colaterales**

- Explicación ineficiente de parte de los instructores del uso de la herramienta generando que los colaboradores de Recursos Humanos no logren una adaptación ni productividad rápida.
- Utilización de las herramientas antiguas por costumbre y resistencia al cambio.
- Rechazo por parte de los profesores de la Academy.

## **Soluciones de los posibles inconvenientes**

Los colaboradores de RRHH podrán tener a su disposición un manual paso a paso visual y explicativo del uso de la herramienta. Sería ideal que en todos los grupos haya un power user que le pueda resolver cualquier duda al resto del equipo. Se sugiere que estos power users tengan una capacitación previa a la capacitación general más personalizada.

En cuanto al posible rechazo de la herramienta, se alienta a poner una fecha límite de uso de las herramientas antiguas y poner responsables en cada equipo que hagan que el cambio fluya y se complete para ese entonces. A su vez se propone que previo a la Academy, todos los profesores puedan probar la herramienta simulando un caso real de uno o más alumnos para que entiendan cómo se usa y que despejen todas sus dudas con los responsables. El responsable de RRHH debe darle seguimiento a todos los profesores durante toda la academy y controlar el uso de la herramienta.

## Gestión del cambio

### **Identificación de riesgos**

Riesgos comunicacionales:

- Falta de coordinación entre los empleados de recursos humanos, la academy y los supervisores.
- Tiempo prolongado e indeterminado de espera de una respuesta por parte del postulante.
  - Se propone que si el postulante no responde por un medio, se trate de localizarlo por otros dos. En caso de que al comunicarse con él no confirme, aclararle cuál es la fecha límite para esto.

Riesgos estructurales:

- Falla en la seguridad por un error humano
  - Se sugiere que el equipo de IT haga un mantenimiento trimestral del sistema y que se aliente a los usuarios a reportar cualquier falla o error que se vea.

Riesgos Culturales:

- Resistencia al cambio
- Uso de la herramienta antigua
  - Solución propuesta en la sección de “Soluciones a posibles inconvenientes”

### **Plan de comunicación**

- Objetivo: mostrar el sistema como una herramienta amigable, intuitiva y moderna comunicando el objetivo y los resultados esperados
- Público objetivo: personal de Recursos Humanos, supervisores y cualquier involucrado en el proceso, como profesores, entre otros.

- Mensaje: toda información del postulante se vuelca en la herramienta para mantener una estandarización y lograr que cualquiera que lo necesite pueda tener una visualización clara.
- Canales: se comunicaría este mensaje a través del mail, web Accenture y cartelera física.

### **Capacitación**

Se le brindará una capacitación oral a cada persona que tenga que usar el sistema donde aprenderá a usar cada función que el software dispone junto con la obtención de un manual de usuario para que puedan interiorizarse con mayor exactitud en características del software.

La duración de la capacitación durará una tarde donde participaran todos los usuarios que tengan la autorización de usar la herramienta. Esta capacitación tendrá varias fechas para que todos puedan participar.

Una vez realizada la capacitación, se les realizará una evaluación para poder medir y analizar el nivel de entendimiento por parte de los usuarios.

Por otro lado, se le otorgará un manual de usuario al postulante donde además, tendrá atención diaria de parte de los empleados de recursos humanos ante cualquier consulta sobre el uso de la herramienta.

### **Indicadores**

Indicadores del uso general de la herramienta

- % esperado de uso por parte de los empleados de Recursos Humanos
- % de satisfacción por parte de los empleados de Recursos Humanos, supervisores y profesores.

Productividad

- % de ahorro de tiempo en el análisis de CVs.
- Tiempo pasado desde que se analiza el CV hasta coordinar una entrevista.
- Volumen de recepción de CVs.
- Volumen de entrevistados .
- Cantidad de búsquedas llevadas a cabo en simultáneo.

### **Resultados esperados**

- Lograr la aceptación total del SW para Diciembre del 2018.
- Reducir un 40% actual del tiempo que pasa entre el análisis del CV hasta que se coordina una entrevista.
- Reducir un 50% del tiempo que pasa desde que alguien aprueba la academy e ingresa a la empresa.
- Aumentar la cantidad de CVs debido a la alta difusión.
- Reducir de 20 entrevistados a 15-10 por entrevista grupal para personalizar aún más las entrevistas y conocer aún más a los postulantes y así obtener mayor información para un mejor matcheo futuro.

### **Propuesta de tablero de gestión**

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad de medición</b>
Volumen de CVs recibidos por puesto	Bimestral
Volumen de entrevistados	Mensual
% de supervisores que utilizan la herramienta	Mensual
Cantidad de búsquedas	Diariamente

## Cronograma de implementación

### Listado de las actividades a llevar a cabo y su plazo de ejecución

- Validación de informe con las características y funcionalidades deseadas para el software (1 semana)
- Armado de presupuesto y aprobación (1 semana)

#### Opción InHouse:

- Obtención de recursos y equipos de IT (2 semanas)
- Desarrollo (1 mes)
- Testeo del software (1 semana)
- Piloto (1 semana)
- Puesta en producción (2 semanas)

#### Opción SW de proveedor externo

- Análisis de proveedores (1 semana)
- Pedido de propuestas (2 semanas)
- Filtro de proveedores (1 semana)
- Testeo de Demo (1 semana)
- Decisión ( 1 semana)
- Piloto ( 1 semana)
- Puesta en producción (2 semanas)

- Capacitación a usuarios (1 semana)

Considerando cada punto a ejecutar con su respectivo tiempo, se llega a la conclusión de que dicha mejora tendrá una duración de tres meses y dos semana para su elaboración y puesta en marcha en caso de ser generado InHouse y de tres meses y una semana en caso de ser adquirido externamente.

### *3.Adaptación del ingresante*

#### **Descripción de mejora**

De acuerdo a la información relevada en las entrevistas se puede ver una oportunidad de mejora luego del ingreso del empleado con el fin de mejorar su adaptación en la empresa, y así lograr un mejor desarrollo profesional y personal. La



propuesta de mejora consiste en la asignación de un “buddy” para el nuevo ingresante. Un buddy es una persona de su equipo que se encarga de que el ingresante se adapte lo más rápida y cómodamente posible. Es quien le da la bienvenida y le transmite la cultura y los valores de Accenture. Se proponen reuniones diarias los primeros tres días y semanales el primer mes.

Se propone la generación de un espacio en la intranet para que los empleados puedan postularse como Buddys, y luego del primer mes los nuevos ingresantes den una devolución y puntaje. Es necesario que Recursos Humanos actúe como nexo para asignar a aquella persona que mejor cumple con las cualidades necesarias para acompañar al ingresante.

### **Presentación de los gaps entre la situación actual y la esperada**

Actualmente, todos los empleados en Accenture cuentan con un Career Counselor que funciona como un mentor o coach durante la vida profesional del empleado dentro de la empresa. En teoría, esta persona más experimentada brinda asesoramiento y guía, ayudando al empleado a crecer profesionalmente. Ellos ayudan a:



Definir los objetivos profesionales y establecer un plan de acción para alcanzarlos.



Explorar opciones y oportunidades para desarrollar la carrera.



Clarificar las responsabilidades y expectativas del puesto.



Darte feedback directo, honesto y de forma regular.

Según la información obtenida, el programa de Career Counselor funciona correctamente y los empleados se encuentran satisfechos con sus Counselors.

Sin embargo, en las entrevistas realizadas, los empleados del área de PCS nos informaron acerca de otra figura dentro de su capability llamada “Buddy” y es la que buscamos replicar y formalizar en el resto de las capabilities. Dicha persona es quien recibe al nuevo ingresante, establece el primer contacto, y le da a conocer las instalaciones de la empresa, contestando consultas e introduciendo al empleado a su nuevo equipo de trabajo.

La función del Buddy es la de acompañar al ingresante durante su primera etapa en la empresa: puede brindarle recomendaciones, explicarle acerca de las herramientas que tiene a su alcance, cómo es la metodología de la empresa y así, poder hacer la adaptación más sencilla. Lo esencial, es que el nuevo ingresante se

adapte lo más rápido posible a la forma de trabajo, a sus procesos y a su cultura. Además, la figura del Buddy no tiene que ser una cuestión exclusivamente académica, sino que se busca que el mismo haga sentir cómodo al nuevo ingresante y facilite de la inclusión del mismo en el equipo.

Es importante tener en cuenta que Recursos Humanos realiza la asignación teniendo en cuenta determinados parámetros como: área, puesto donde trabaja (debe estar dentro del mismo área, preferiblemente el mismo equipo y encontrarse en un puesto igual o mayor jerarquía que el ingresante), próximas vacaciones, carga de trabajo, entre otros factores.

### **Requerimientos de la sección en intranet**

- Integración con el perfil del usuario
- Sistema de puntaje público
- Comentarios públicos post revisión
- Ranking de mejores buddies
- Banner de los próximos rewards

### **Beneficios esperados de su implementación**

- Menor índice de rotación al mejorar la experiencia del ingresante
- Menor tiempo de inducción necesario
- El nuevo ingresante tiene un periodo de adaptación más rápido y agradable.
- El empleado sabe a quién recurrir ante cualquier consulta, sintiéndose acompañado durante esta primer etapa .
- Mayor integración con el equipo, fomentando un buen clima de trabajo.
- Inserción en la cultura de la empresa y en el "Accenture Way".

### **Responsables y recursos necesarios**

Recursos necesarios para realizar la mejora:

- Colaboradores de RRHH
- Colaboradores de IT
- Hardware (PC's, routers)
- Software de la intranet
- Personal de capacitación

Responsables:

- Recursos Humanos
- IT

### **Análisis de posibles inconvenientes o impactos colaterales**

- El nuevo ingresante puede no estar satisfecho o no tener empatía con su Buddy.
- Falta de motivación para ser Buddy
- Recursos Humanos debe asignar a los Buddys de acuerdo a los puntos especificados anteriormente. De no tener en cuenta esto, la asignación no será la mejor.

- El Buddy asignado puede no estar bien predispuesto para llevar a cabo ese rol, ya sea por falta de tiempo ya que tiene mucho trabajo o por mala predisposición.
- El Buddy puede hacer comentarios desfavorables o desmotivantes sobre la empresa si es que tiene un descontento en la misma. Esto puede generar una mala impresión por parte del ingresante sobre la compañía, llegando a la conclusión que no hay un buen clima de trabajo.

### **Soluciones a los posibles inconvenientes**

Se sugiere que RRHH haga un seguimiento a la semana de haber ingresado el colaborador para preguntarle cómo se siente respecto a su buddy e informarle que puede solicitar un cambio en caso de ser necesario. Para motivar a los buddies, además de utilizar el sistema de puntaje (o estrellas) que es público para todos, se puede proponer algún reward a los mejores o al mejor buddy (por ejemplo: un día flex extra, dos días más de vacaciones, una gift card para una cena, entre otros).

Antes de asignar un buddy se requiere chequear cómo viene su agenda ese mes y reservarle las horas que se requiera para su adaptación en ese equipo o proyecto. A la hora de puntuar al buddy solo aparecerán públicamente los puntajes favorables, y los desfavorables pueden ser revisados para indagar el porqué y tomar medidas si es necesario.

### **Identificación de riesgos comunicacionales, estructurales y culturales**

Riesgos comunicacionales:

- No comunicar los objetivos de tener un Buddy. Principalmente introducirlo en la empresa y hacerlo sentir cómodo. Generar un vínculo de empatía
  - Para evitar esto, seguir el plan de comunicación.

Riesgos estructurales:

- Generar conflictos de jerarquía o de roles entre los empleados.
  - Dejar muy en claro los objetivos de cada rol

Riesgos culturales:

- Malos comentarios del Buddy hacia el ingresante, generando una mala influencia.
  - Dejar en claro en la capacitación como un buddy debe comportarse y lo que no debe hacer.
- Poca motivación por parte de los empleados para postularse en el programa de Buddys. Generación de una connotación negativa alrededor del concepto de Buddy, implicando que es una tarea tediosa que requiere tiempo y esfuerzo sin ninguna retribución.
  - Sistema de puntaje y premios.

## Gestión del cambio

### **Plan de comunicación**

- **Objetivos:** lograr una eficiente adaptación de los Level 12. Acompañar al nuevo empleado durante su primer período en la compañía.
- **Público objetivo:** los postulantes e interesados en el programa y la parte de RRHH que está encargada de la asignación de Buddys.
- **Mensaje:** generar un clima de trabajo agradable y facilitar el entendimiento del nuevo ingresante para poder para poder lograr que el recurso sea eficiente lo más rápido posible y que el mismo se encuentre cómodo.
- **Canales:** se comunicará el mensaje a través de reuniones presenciales, web Accenture y email.

### **Capacitación**

En primer lugar, se capacitará a Recursos Humanos para que sepan cómo realizar una correcta asignación de Buddys. Preferiblemente el Buddy debe ser parte del mismo equipo de proyecto si es que el nuevo empleado ya fue asignado a uno. A su vez, como ya mencionamos anteriormente, el buddy debe tener tiempo en su agenda para acompañar al nuevo ingresante.

El nuevo ingresante, luego del primer mes puede a través de la intranet darle un puntaje y un comentario a su Buddy. Así, Recursos Humanos, analiza su puntaje y feedback como buddies y lo usa como input a la hora de asignarlo.

A su vez, se brindarán charlas presenciales con el fin de informar acerca de la importancia de ser un buen Buddy.

Se presentará la nueva aplicación, explicando cómo es la postulación, qué factores son tenidos en cuenta a la hora de asignar un integrante con su buddy y cómo el nuevo empleado hará el feedback.

La duración de la capacitación será de dos horas y los empleados se agruparan por área. Cada charla contendrá como oyente a más de un área. Aquel empleado que no pueda estar presente en la fecha y horario que fue asignada su área, podrá concurrir a la charla con otras áreas.

Una vez realizada la capacitación, se les realizará una evaluación para poder medir y analizar el nivel de entendimiento por parte de los usuarios.

Por otro lado, tendrán disponible online un manual de usuarios y atención diaria de parte de los empleados de Recursos Humanos ante cualquier consulta sobre el uso de la herramienta.

### **Resultados esperados**

- Mejorar el entendimiento de los empleados tanto en temas específicos sobre el trabajo como también sobre la metodología y forma de trabajo y manejo dentro de Accenture. Con esto, obtenemos una mejor integración del colaborador al equipo y a la empresa generando una mejor cultura, una mayor motivación y un mejor clima.
- Lograr un aumento de la satisfacción en las encuestas de clima de trabajo durante el primer año del uso de la aplicación y la metodología "Buddy".
- Reducir el tiempo estimado hasta que el recurso es productivo. Hoy es seis semanas aproximadamente nuestro objetivo es reducirlo a cuatro.

**Propuesta de tablero de gestión, estableciendo indicador, objetivo y periodicidad de medición.**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Periodicidad de medición</b>
Nivel de satisfacción en la encuesta del clima	Aumento de un 25%	Bianual
Tiempo estimado de productividad del recurso	Disminución a 4 semanas	Mensual
% de empleados que fueron Buddys	Aumento mensual del 5%	Mensual

## Cronograma de implementación

### Listado de las actividades a llevar a cabo y su plazo de ejecución

- Armado de informe con las características y funcionalidades deseadas para la sección de intranet(1 semana)
- Armado de presupuesto y aprobación (1 semana)
- Creación de la herramienta InHouse:
  - Obtención de recursos y equipos de IT (2 semanas)
  - Desarrollo (2 meses)
  - Testeo del software (1 semana)
  - Piloto (1 semana)
  - Puesta en producción (1 día)
- Armado de la capacitación (2 semanas)
- Informar acerca de la capacitación (3 días)
- Reasignar a los usuarios que no pueden presentarse el día indicado ( 3 días)
- Capacitación a usuarios y presentación de la app ( 2 semanas)

Considerando cada punto a ejecutar con su respectivo tiempo, se llega a la conclusión de que dicha mejora tendrá una duración de cuatro meses y una semana.

## Cronograma de implementación global

Considerando las tres propuestas de mejora realizadas, se diseñó el cronograma de implementación de las tres en conjunto donde comenzarán todas al mismo tiempo con sus recursos asignados en forma específica y finalizarán en base a los tiempos mencionados anteriormente en cada una de las propuestas de mejora.

En este diagrama, se puede denotar en forma detallada, la actividad correspondiente a realizar en cada semana con su tiempo de inicio y duración para seguir con el desarrollo y realizar las tres implementaciones en forma exitosa.

		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
ID Actividad	Actividad	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.0	Entrevista presencial de inglés	█	█	█																									
2.0	Software integrado para el proceso de selección																												
2.1	Armado de informe de APP	█																											
2.2	Armado de presupuesto y aprobación		█																										
2.3	Obtención de recursos			█	█																								
2.4	Creación de SW in-house					█	█	█	█																				
2.5	Testeo de Software											█																	
2.6	Prueba Piloto											█																	
2.7	Capacitación y puesta en producción											█	█																
3.0	Programa de buddies																												
3.1	Armado de informe de APP	█																											
3.2	Armado de presupuesto y aprobación		█																										
3.3	Creación de app in-house			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																
3.4	Armado de la capacitación															█	█												
3.5	Informar acerca de la capacitación																█												
3.6	Reasignación de usuarios																				█								
3.7	Capacitación																							█	█				



# Bibliografía

- <https://www.accenture.com/ar-es/careers/accenture-way>
- <https://www.accenture.com/ar-es/careers/team-culture-values>
- <https://www.accenture.com/ar-es/careers/accenture-way>
- <https://www.accenture.com/ar-es/careers/team-culture-values>
- <http://noticias.universia.com.ar/educacion/noticia/2016/07/14/1141798/conoce-cuales-carreras-mayor-menor-eficacia-graduacion-pais.html>
- <http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2017/05/24/1152729/solo-44-estudiantes-siente-suficientemente-preparado-enfrentar-mercado-laboral.html>
- [https://www.accenture.com/pl-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Indurties\\_17/Accenture-JUNE-8-2004.pdf](https://www.accenture.com/pl-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Indurties_17/Accenture-JUNE-8-2004.pdf)
- [https://elpais.com/diario/2005/05/15/negocio/1116162213\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2005/05/15/negocio/1116162213_850215.html)
- <http://www.america-retail.com/argentina/argentina-accenture-y-los-principales-desafios-de-la-era-digital/>
- <https://revistag7.com/accenture-interactive-construyendo-futuros/>
- <http://www.adlatina.com/marketing/accenture-lleg%C3%B3-al-top-del-reporte-de-mergers-y-adquisiciones>
- [https://www.clarin.com/economia/consultoras-ganan-clientes-externo\\_0\\_B1pY-N6TPQg.html](https://www.clarin.com/economia/consultoras-ganan-clientes-externo_0_B1pY-N6TPQg.html)