

LA GESTIÓN DE LOS IBMers EN “EL GIGANTE AZUL”¹

Laura Alcarazo Nevado

Diego Barrientos Gómez

Isabel Laso Peña

Claudia Roig Carrera

Introducción

La compañía IBM (International Business Machines), con sede en Nueva York (EE. UU.) y presencia en 170 países con más de 400.000 empleados, es una multinacional estadounidense que fue fundada en 1911 por Charles Ranlett Flint con el nombre Tabulating Machine Company. Comenzó como una empresa de fabricación y venta de todo tipo de máquinas industriales y evolucionó a la producción de los primeros grandes ordenadores empresariales en los años 60. Hoy en día, IBM ya no vende ordenadores, sino que su negocio se ha centrado en grandes servidores, sistemas de centros de datos, supercomputadores, soluciones en la nube, marketing digital, software de gestión empresarial, y en soluciones de inteligencia artificial. IBM cerró el año 2017 con unos ingresos de 79.139 millones de dólares beneficios de 5.753 millones de dólares, un 52 % menos que en 2016. Debido a esas cifras, IBM ha emprendido un proceso de transformación para mejorar el modelo tradicional de negocio y aumentar, así, los ingresos en el 2018.

El compromiso social de IBM se basa en resolver retos sociales a través de la suma de tecnología e innovación, dirigido a la educación, el desarrollo económico, la sostenibilidad del medio ambiente, y la salud.

La Gestión de los RR. HH. en “El Gigante azul”

Para IBM, también conocido como el Gigante Azul, sus trabajadores representan su fuerza laboral a través de su talento y diversidad. El mercado actual y los clientes son

¹ Caso práctico realizado en el Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2017/2018.

globales y multiculturales, por lo que responden a necesidades diversas. La retención y captación del talento es uno de los puntos clave y debido a la diversidad se consigue un liderazgo en innovación que provoca la ventaja competitiva para la compañía. La gestión de la diversidad se ha convertido en un compromiso de la compañía porque aporta competitividad e innovación.

La gestión de la diversidad se focaliza a través de diferentes áreas: mujeres, personas de distintas razas, colectivo LGBT, y personas con discapacidad.

IBM contrató en 1914 a la primera persona discapacitada, 76 años antes de que tuviese lugar el tratado sobre discapacidad en EE. UU. Unos pocos años después, en 1942, contrató a Michael Supa, que era una persona invidente, con el objetivo de que desarrollara programas para discapacitados y ayudara a que los productos de IBM se adaptasen mejor a ese tipo de necesidades.

En 1945, Ruth Leach Amonette fue nombrada vicepresidenta. Ésta fue la primera mujer que asumió un cargo en IBM de tal relevancia en. Hoy en día, el 75% de las mujeres directivas de IBM son madres trabajadoras.

Por último, en la historia de IBM también resalta el contrato de T.J. Laster en 1946, su primer agente de ventas de raza negra, lo cual se realizó 18 años antes de que en EE. UU. se promulgara su acta de derechos civiles. Este proceso por la igualdad culminó en 1953, cuando Thomas Watson hijo Jr. publicó una carta dirigida a sus empleados que recogía la política de igualdad de oportunidades en la empresa.

Actualmente, esta gran multinacional está presidida por una mujer, Ginni Rometty, uniéndose así a la creciente tendencia de firmas tecnológicas por apostar por una figura femenina al frente, como Yahoo (Marissa Mayer), Oracle (Safra Catz) o Hewlett Packard Enterprise (Meg Whitman). Marta Martínez Alonso es la presidenta de IBM España, Portugal, Grecia e Israel desde enero de 2013 en sustitución de Juan Antonio Zufiria. Además, el porcentaje de mujeres que trabajan en la empresa ha rondado, en los últimos años, el 30%, mientras que el porcentaje de ejecutivas senior, el 26%.

Reclutamiento y Selección

El reclutamiento se maneja en dos niveles: interno y externo. IBM ofrece nuevas oportunidades a nivel interno para aquellos trabajadores que ya forman parte de la compañía, fomentando así el desarrollo y crecimiento profesional. En el caso de que el puesto no se cubra por los ya empleados, proyectan la búsqueda en el exterior. Si el

reclutamiento es interno (job – posting), la publicación se realiza a través de la intranet, pudiéndose cubrir por cualquier empleado de la compañía, incluido trabajadores de otras filiales en el extranjero, mientras que si es externo se realiza a través de internet pero también se usan métodos de selección como son las adquisiciones o el *outsourcing*, con los cuales se externaliza los servicios a consultoras para cubrir procesos de selección de manera más eficaz, permitiendo liberar de las responsabilidades y de la carga de dicho proceso a la empresa.

A partir de aquí comienza el proceso de selección propio de IBM cuyo objetivo es procurar cubrir todas las vacantes del momento con la mayor agilidad, brevedad y reducción de costes posible. Garantizando así la estabilidad del rendimiento. Para ello, IBM cuenta con un centro de reclutamiento y selección que se encarga de registrar todas las candidaturas independientemente de su origen. Este centro internacional se encuentra en Hungría, y dentro de él encontramos un representante de RR. HH. de cada país. Éstos son los encargados de registrar y revisar los CVs. Este proceso es completamente automatizado y los candidatos que no encajan en ninguna de las ofertas publicadas, se analiza la posibilidad de si aplicar a una oferta eventual, intentando encajar cada candidatura con un puesto. Esto, a su vez, contribuye a uno de sus objetivos principales que es la agilidad ya sea en ese proceso o en futuros. A los candidatos preseleccionados se les envía un test online con sus correspondientes contraseñas y cuya corrección es automática. Así se aseguran que en una semana se hace el ajuste, selección y preparación de la entrevista. Con este test buscan una primera medición del nivel de inglés que tiene el candidato. IBM considera que el inglés es un denominador común para cualquier puesto de la compañía. Con ello buscan la multiculturalidad y la internacionalización.

Una vez concluido el reclutamiento se procede al proceso de selección el cual se divide en: becas (nacionales o internacionales), junior (recién titulados o con poca experiencia) y senior (profesionales de áreas).

En los estudiantes que optan a una beca, ya sea nacional o a nivel internacional, se mide principalmente el potencial y el nivel de inglés mediante un test online. A continuación, y pasada dicha fase, se procede a una entrevista con el responsable. Este proceso no dura más de una semana, reduciendo así los costes.

En cambio, tanto los perfiles junior como los seniors, en un primer lugar, deben realizar unas pruebas psicotécnicas que constan de una serie de test que son: test de inteligencia,

test de aptitudes, de personalidad, y proyectivos. Además, en aquellos puestos más específicos y que requieren una mayor experiencia, IBM realiza pruebas específicas diseñadas para evaluar las habilidades concretas para desarrollar correctamente el puesto. De aquellos que han superado dichas pruebas, realizan una dinámica grupal. Por último, aquellos que han logrado superar esta prueba, pasan a la entrevista con un representante de IBM (solicitante o responsable del puesto). En función de la exigencia del puesto, la entrevista final puede ser: estructurada, mixta, de solución de problemas, de provocación de tensión, o entrevista no estructurada.

Finalmente, para poder elegir al candidato idóneo se realiza un informe de los candidatos finalistas, basado en el CV, los resultados de las pruebas psicotécnicas y/o específicas, dinámicas grupales, y en la información obtenida en la entrevista.

Formación y Desarrollo

Dado que el mundo está en un punto de inflexión importante gracias a las nuevas tecnologías, IBM afirma que dispone de un poder considerablemente mayor que antes para alcanzar todo el potencial en el trabajo de sus empleados y quiere transmitir una visión de futuro de sus empleados que puedan crecer dentro de la compañía y alcanzar el éxito a lo largo de su carrera profesional. Para ello, están invirtiendo en una formación actual y moderna y ofrece a sus empleados una serie de “camino” para que puedan adquirir nuevas habilidades, dándole especial importancia al proceso reactivo que implica la formación y, más concretamente, la virtual: utiliza blogs, Facebook, Twitter, LinkedIn, canales de Youtube...

IBM ve a sus trabajadores como capital humano y cree que debe haber una formación constante que esté al alcance de todos ellos ya que, al ser una de las empresas líderes en tecnología, necesita de continua actualización en ese campo. Los conocimientos transmitidos deben llegar a todos los empleados de todas las partes del mundo a la vez, con un tipo de enseñanza lo más homogénea posible.

Dentro del e-learning que oferta IBM, la nueva tendencia en formación que está siendo empleada es la de “formación bajo demanda”. Ejemplo de ello es la formación sobre TICs que están impartiendo a través del llamado “TestOut”, el cual consiste en que un Especialista en Aprendizaje les enseña virtualmente a los empleados, tanto nuevos como ya existentes, las habilidades necesarias que deben adquirir para cuando entren en la empresa o cómo reparar cosas que no funcionan, respectivamente (mediante simulación de tareas, vídeos de corta duración, etc.). Algunas de las claras ventajas que posee son

que no hay limitación de un número de estudiantes en un aula física (sino que, al ser por internet, tiene un alcance global), y que pueden aprender cómodamente desde sus casas, obteniendo conocimientos exactamente cuándo y cómo lo necesitan.

Fuentes de información empleadas

- ABC.es (2014): IBM, la empresa preferida para trabajar en España. Noticia publicada el 27/11/2014 en <http://www.abc.es/economia/20140407/abci-empresa-preferida-para-trabajar-201404042232.html> [04/03/2018].
- Daglio, D. (2011): Diversidad e Inclusión en IBM. Conferencia realizada en Universidad del CEMA, Septiembre de 2011. Disponible en http://www.ucema.edu.ar/sites/default/files/09_14ibm.pdf [04/02/2018].
- EFE (2018): IBM cerró 2017 con un 52 % menos de beneficios que en 2016. Noticia publicada el 18/01/2018 en https://www.eldiario.es/economia/IBM-cerro-beneficios_0_730728043.html [07/02/2018].
- Equipos y Talento: En IBM el empleado es el motor de su carrera profesional. Entrevista a Pilar Pons, directora de RR. HH. de IBM España, Portugal, Grecia e Israel. Disponible en <http://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/ibm-espanya-portugal-grecia-e-israel/pilar-pons/directora-de-rrhh/26/> [04/03/2018].
- Formación TestOut: <https://www.youtube.com/watch?v=HFyZ02jbyqY> [10/02/2018].
- IBM developerWorks (2013): IBM celebra la diversidad e inclusión entre sus empleados. Noticia publica en agosto de 2013 en <https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/insider/entry/ibmdiversity?lang=en> [04/02/2018].
- IBM España / United States. <https://www.ibm.com/es-es/> [05/02/2018].
- IBM Formación y desarrollo: <https://www-05.ibm.com/employment/es-es/>
<https://www03.ibm.com/services/learning/ites.wss/zz/en?pageType=page&c=F237545V76087Q37> [09/02/2018].
- IBM Responsibility: <https://www.ibm.com/ibm/responsibility/initiatives.html> [04/03/2018].
- Iglesias Fraga, A. (2016): La historia de IBM, la centenaria precursora de la tecnología. Noticia publicada el 28/05/2016 en <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/la-historia-de-ibm-la-centenaria-precursora-de-la-tecnologia/> [03/02/2018].

- Krishnaswamy, S. (2018): Why I'm A Proud IBM Mentor: My IBM Finish Line Experience. Publicado en IBM Jobs blog <https://blog.ibm.jobs/2018/02/05/why-im-a-proud-ibm-mentor-my-ibm-finish-line-experience/> [05/03/2018].
- Marchal, D. La selección debe ser un proceso sensato. Entrevista a Malen Albero, directora de Selección de IBM. Proceso de reclutamiento y selección en IBM. Disponible en <http://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-seleccion/ibm/malen-albero/> [07/02/2018].
- Milenio Digital (2017): IBM revela nuevo logo en apoyo a la diversidad. Noticia publicada el 06/01/2017 en http://www.milenio.com/tendencias/ibm-logo-diversidad-inclusion-bandera_gay-milenio-noticias_0_879512271 [04/02/2018].
- Womenalia (2015): Las 10 mejores empresas para el desarrollo profesional de las mujeres. Noticia publicada el 19/05/2015 en <https://www.womenalia.com/mx/hoy-en-womenalia/378-womenews/4625-las-diez-mejores-empresas-para-el-desarrollo-profesional-de-las-mujeres> [12/02/2018].

Fecha del caso: Marzo, 2018.

Palabras Clave: IBM, reclutamiento y selección, formación, diversidad.

Preguntas planteadas sobre el caso

- 1.- ¿Qué factor del entorno ha influido en la forma de gestionar los recursos humanos del “gigante azul”? ¿Le parece adecuada la forma de llevarlo a cabo? Justifique su respuesta.
- 2.- Analice el proceso de reclutamiento y de selección de IBM.
- 3.- Analice la política de formación de la compañía ¿Qué otro tipo de formación recomendaría? Razónelo.