



César Cebolla

Malen Albero, directora de Selección de IBM

Licenciada en Filología Hispánica e Inglesa por la Complutense de Madrid, Malen Albero ha trabajado en todas las diferentes áreas de RR HH (salarios, beneficios, destinos internacionales, desarrollo de dirección) y finalmente en selección de personal desde 1989.

Desde el 2000 conduce el reto de representar a España en los proyectos internacionales de selección, y actualmente es la *champion* para España en la configuración de una nueva aplicación informática que facilitará, a nivel europeo, la adecuación de las habilidades, formación y competencias de los candidatos a los diferentes puestos de trabajo dentro de la compañía a nivel interno y externo.

La selección es un proceso sensato y no complicado

Los retos de las compañías multinacionales cada vez se enfocan más desde una perspectiva global, integrada y abierta a diferentes mercados. Desde IBM se sigue esta premisa otorgando gran importancia en sus políticas de grupo a la diversidad y al intercambio internacional de capital humano después de que los servicios se hayan globalizado. La directora de Selección de IBM, Malen Albero, explica cuáles son los pilares de la compañía a la hora de atraer a futuros trabajadores y cómo la política de la casa se basa en una tríada formada por las actitudes, las aptitudes y los conocimientos; los ingredientes básicos para poder formar parte de una plantilla que se teje y entrelaza más allá de nuestras fronteras.

¿Cuáles son los mayores retos desde Selección en una empresa tan grande como IBM sujeta a adquisiciones, procesos globalizadores, etc.?

Manejamos el reclutamiento a dos niveles: interno y externo. En una situación de crecimiento en la empresa o en un departamento, ofrecemos nuevas oportunidades a nivel interno para la gente que está trabajando en esos momentos en IBM, y en el caso de que no se cubriera por parte de los empleados proyectaríamos la búsqueda al exterior. El reto se basa en que desde el interior y exterior se pueda acceder a una de estas plazas abiertas y libres, y que cualquier persona pueda ajustarse a ellas. En el caso de la selección interna esos puestos pueden ser cubiertos por la plantilla de IBM España, IBM Inglaterra, IBM Italia, IBM Suiza... por cualquier empleado que muestre su interés por cubrir esa vacante. En el caso de la selección externa, el puesto se puede cubrir con candidatos españoles o finlandeses, indios, chinos, etc. El reto es llegar a toda esa masa crítica de candidaturas que puedan estar interesadas en ajustarse a los perfiles requeridos por la casa. En el caso de adquisiciones o *outsourcing* (que es otra de las áreas por las que nos movemos), la selección ya nos viene dada.

¿Cómo se lleva a cabo un proceso de selección en IBM desde su origen y reclutamiento masivo de candidatos?

Tenemos registrado el proceso de tal manera que nos permite contar con una agilidad importante y poder cubrir las plazas con la mayor brevedad y el menor coste posible. La primera fase sería la de anunciar la vacante, proceso que siempre llevamos a cabo a través de la *web*. Si estamos hablando de la selección interna, la publicamos a través de la *intranet*; si estamos buscando personas externas a la casa, publicamos la vacante en internet. Todas las candidaturas se registran en un centro de reclutamiento: un centro internacional ubicado en Hungría y en el que están presentes representantes de todos los departamentos de RR HH de todos los países europeos en los que IBM opera, que son los que registran los currículos y los revisan para comprobar que se ajustan a las vacantes a las que van dirigidos. Si no van predeterminados a ningún puesto, se revisa para ver si se puede aplicar a una eventual oferta de empleo. De una forma automatizada, pues, se inicia el proceso de selección.

Hay tres grandes áreas en IBM: las becas internacionales o nacionales, de postgrado o pregrado (puestos junior de recién titulados o titulados con poca experiencia) y profesionales de áreas. En el caso de los becarios y graduados medimos

el grado de potencial y el conocimiento de la lengua inglesa a través de test *on line*, y por último realizamos una entrevista con el director que tenga la beca o la vacante a ofertar. Este proceso de selección no dura más de una semana. Por lo que se refiere a profesionales de determinada experiencia, el proceso lo marca la propia vacante y el perfil del candidato. Se hace una selección puesto a puesto y candidato a candidato.

¿Qué experiencia ha arrojado la relación que tiene IBM España con las empresas del grupo en otros países, con el fondo común de base de datos, políticas de selección integradas...?

Las relaciones de intercambio de profesionales y fondo común de currículos se remontan ya a cuatro años de experiencia. Tenemos un sistema potente que permite que todos esos currículos puedan estar accesibles de forma rápida tanto a las personas que hacen el *screening* del currículum como al grupo que se dedica al proceso de selección. Este proceso como tal, con una serie de test *on line*, facilita mucho los tiempos de respuesta. Si realmente tenemos personas en el sistema, la recepción de candidaturas es muy rápida y

El talento no es un bien escaso. Está en mayor o menor medida en todos nosotros y hay que saber extraerlo

nuestra comunicación a través de la *web* es igualmente ágil. Enviamos los *passwords* para que los candidatos puedan realizar los test; la corrección y respuesta es automática. En una semana se hace el escrutinio, el ajuste, la selección y la preparación de la entrevista.

¿Cuál es la experiencia con trabajadores extranjeros? ¿Hay problemas de aclimatación cultural, temporalidad que impide el desarrollo total del trabajador...?

La experiencia ha sido estupenda. En IBM se apuesta por la diversidad, por lo que no nos encontramos con ningún problema en este campo. Tenemos centros internacionales (de atención, gestión de deuda) en los que pueden llegar a trabajar cerca de 400 personas, y todas ellas son de diferentes países. El servicio que estamos ofreciendo es internacional a nivel europeo, los que están geográficamente en el continente y aquellos que, desde el punto de vista del negocio, están englobados, como por ejemplo Sudáfrica. Dentro de nuestra geografía europea comercial,

Sudáfrica pertenece a nuestro continente y el resultado siempre ha sido muy bueno.

También tenemos centros internacionales en lo referente a puntocom o finanzas, en los que también hay personas de diferentes nacionalidades. La aceptación y la concordia del día a día no ha arrojado ningún problema.

¿Cómo lleva a cabo IBM el seguimiento de la evolución de los trabajadores contratados?

Esta función ya no forma parte del reclutamiento, sino del historial de nuestros empleados. A través de un sistema de seguimiento, formación y *training* se detectan los potenciales y se hace un seguimiento educacional de otros empleados para ver quién puede ascender en horizontal o vertical. Tenemos un sistema por el cual se puede iniciar una carrera desde la parte más baja a la más alta, o bien, ampliar carreras a través de un movimiento horizontal: empezar por ser analista de sistemas en una carrera técnica y terminar en situación de preventa en una carrera de ventas, por ejemplo.

La búsqueda del talento es uno de los objetivos más importantes en los que las empresas están centrando esfuerzos. ¿Qué importancia tiene la selección y qué criterios estratégicos llevan a cabo?

El talento no es un bien escaso. Está en mayor o menor medida en todos nosotros. Es importante que se sepa extraer. El proceso de selección es un proceso que te da una medición en un momento determinado del tiempo y que alcanza aptitudes y conocimientos a través de los test y actitudes mediante la entrevista. Estas actitudes, que conectan con lo que puede ser el futuro y el futuro de las carreras profesionales de las empre-

sas, es un día a día a partir de cada uno de nosotros, ya que tenemos libertad para escoger una u otra carrera, para dirigirnos a un plan de formación en un sentido u otro... El talento se va detectando y desarrollando de forma cotidiana. El plan estratégico no se da en sentido estricto de selección. Una vez estás dentro de la compañía cada uno se maneja de una manera a través de sus ambiciones y de alcanzar objetivos a través de las posibilidades que ofrece la empresa.

Actitudes, aptitudes y conocimientos es el triángulo ideal del departamento de Selección de IBM...

Se miden, pues, actitudes, primando la capacidad de aprendizaje que te permita crecer continuamente desde un punto de vista formativo, aptitudes y conocimientos del idioma inglés. El proceso de selección no es un proceso difícil, es un proceso sensato. Se busca gente que tenga una preparación básica, cierta pasión por lo que es la informática y una serie de competencias con las que se pueda trabajar: comunicación franca y

abierta, capacidad de trabajar en grupo, capacidad de planificación en un trabajo multitarea que ofrece varios proyectos entre manos...

¿Hay sinergias, en este caso, entre el departamento de Formación y el de Selección?

Dentro de RR HH se engloba la parte de Selección y la de Formación. Hay otra área que podríamos definir como Desarrollo en Dirección, en la cual se siguen cuáles pueden ser las personas que detectan un mayor interés o potencial para diferentes carreras. Si hablamos de la carrera de Dirección, a través de Formación se detectan qué personas tienen un mayor potencial para ocupar los futuros cargos de director en la empresa. También en la carrera técnica se puede llegar a

es necesaria una buena base, una facilitación a unos conceptos más abstractos, pero no necesariamente una titulación en Informática (dependiendo del puesto, obviamente).

¿De qué manera influyen en el atractivo de la empresa y la selección, las políticas de formación, las medidas de conciliación, etc.?

En el momento de la entrevista dibujamos las áreas en las que IBM opera y aquellas partes que tienen que ver con el aspecto más social de la empresa y que en esta compañía se valora mucho: la libertad para trabajar sin estar sujeto a un horario, poder trabajar por objetivos y no por horas en la oficina, tener herramientas que nos permitan esa flexibilidad en el trabajo, el

En su página web se detalla el programa de becas y se da la cifra de 200 becarios anuales contratados. Grosso modo, ¿en qué consisten estas becas?

Tenemos diferentes tipos de becas, todas ellas dedicadas a estudiantes. Tenemos becas de cooperación educativa, en las cuales se firman convenios entre las universidades españolas e IBM, y se facilitan unos periodos de prácticas a los estudiantes que están en los dos últimos años de carrera y que tienen una duración de 500 horas al año. A través de los anexos de los convenios se marca el inicio y el final del periodo en prácticas, así como la cifra en concepto de beca y las tareas que hay que realizar. En todos los casos hay una tutoría académica y laboral.

Después están las becas de postgrado para los estudiantes que ya han finalizado una titulación superior. Normalmente, estas becas Citius son desarrolladas por la Fundación Universidad Empresa y hay unas 54 compañías involucradas en este tipo de convenios con la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Autónoma de Barcelona. Con la beca se compatibiliza el máster con las prácticas durante doce meses, once de prácticas y uno de vacaciones, con remuneración y tutoría por parte de la universidad que registra el máster. Durante el tiempo que se encuentran en IBM los estudiantes tienen prácticas reales sobre el trabajo y otras sobre formación muy amplia, básicamente *on line*, dependiendo del departamento y tipo de práctica a la que esté sujeto el estudiante en cuestión.

¿En alguna ocasión ha tenido que recurrir a la externalización de la selección? ¿Qué experiencia ha tenido con estas empresas a la hora de captar capital humano?

Contamos con una serie de agencias que funcionan a nivel europeo y que nos ayudan en la tarea de selección para ciertos puestos. Sobre todo los de alta dirección, de consultoría y cargos de alto nivel, entre otros. Lo que es habitual en IBM, sin embargo, es que las posiciones, aunque sean de dirección, se cubran de abajo arriba; es decir, en base a la promoción interna de nuestros propios empleados. Nuestra idea es que las personas vayan desarrollándose y vayan escalando posiciones conforme vayan avanzando y aprendiendo con nosotros ■

Nuestra idea es que las personas vayan desarrollándose y escalando posiciones conforme avanzan y aprenden

las cotas más altas, y hay una comisión y gestión de desarrollo que está abierta a los empleados y al seguimiento que cada uno de nosotros podemos llevar y seguir.

En función del desarrollo tecnológico y el auge de la importancia de los idiomas, ¿qué retrato robot de trabajador busca IBM en el mercado?

Las carreras en IBM son muchas, largas y profundas. El inglés es el denominador común para cualquier puesto dentro de la casa, así como tener una aptitud para procesar datos. Estés donde estés (finanzas, RR HH, comunicaciones... básicamente organizaciones no técnicas) necesitas la aptitud y facilitación para procesar datos ya que está íntimamente relacionado con la naturaleza de IBM. Al margen de esto, únicamente los idiomas pueden ser necesarios para los trabajos que se detectan en los puestos internacionales, al estar dando servicio a otros países dentro de la UE, y es obvia la necesidad de idiomas para cubrir tareas en Bélgica, Suiza, países nórdicos... a través de *teams* de IBM. Necesitamos gente en plantilla que, en un momento dado, pueda hablar el flamenco, el holandés, el sueco, el italiano, el suizo-alemán, etc.

interés que pueda tener en IBM o en temas como nanotecnología o investigación que se desarrollan en nuestros laboratorios, o temas de medio ambiente, comunidad y facilitación a comunidades más desfavorecidas. La parte social en la que interviene la empresa tiene un espectro muy amplio que cubre a los becarios, temas de diversidad, u otros aspectos que generen estas plusvalías.

¿Qué potencialidades se deben primar a la hora de atraer el interés de un candidato?

Al candidato le atrae la firma, la imagen de la empresa, las condiciones laborales que ofrece, el número de gente que trabaja, cuál es nuestra política respecto al individuo, igualdad de oportunidades, cómo se manejan una serie de políticas corporativas... Son aspectos que nos diferencian de otras empresas, sean competidoras o no. Ése es el atractivo que tiene la empresa ante el candidato: explicarle qué hacemos, cómo lo hacemos y dónde estamos.



al detalle

redaccion@custommedia.es

Internacionalización y promoción

- En IBM, la selección interna se publica a través de intranet, y en caso de buscar en el exterior la compañía publica la vacante en internet.
- Todas las candidaturas se registran en un centro de reclutamiento internacional en Hungría, con la representación de todos los departamentos de RR HH de todos los países europeos en los que IBM opera.
- Las relaciones de intercambio de profesionales y fondo común de currículos se remontan ya a cuatro años de experiencia.
- IBM comprende tres áreas para la Selección: las becas internacionales o nacionales, de postgrado o pregrado y los profesionales de áreas.
- A través del test *on line* se da un proceso automático y ágil con las respuestas de los candidatos y la corrección. En una semana se hace el escrutinio, el ajuste, la selección y la preparación de la entrevista.
- IBM cuenta con centros internacionales (de atención, gestión de deuda) en los que pueden llegar a trabajar cerca de 400 personas de distintas nacionalidades.
- A través de un sistema de seguimiento, formación y *training*, se detectan los potenciales y se hace un análisis educacional para promociones horizontales o verticales.
- IBM cuenta con becas de cooperación educativa en prácticas con universidades españolas y becas de postgrado Citius para titulados.