7

Cómo optimizar procesos de selección:

programa de recomendaciones a través de tus empleados

LinkedIn Talent Solutions

El poder de las recomendaciones.

Las recomendaciones se consideran, por varios motivos, la forma ideal de conseguir contrataciones, ya que suelen ser la vía más barata y rápida de contratar al candidato adecuado. Y lo más importante: los empleados que proceden de recomendaciones suelen mostrar un mejor rendimiento y permanecer más tiempo en la empresa que los contratados por otras fuentes.

Por eso, el objetivo obvio de la mayoría de los equipos de selección de personal debería ser conseguir más recomendaciones. La pregunta es cómo hacerlo sin aumentar el volumen de personal ni tener que reorganizar por completo el equipo.

En esta guía esperamos responder a esa pregunta presentándote siete empresas con programas de recomendaciones que están funcionando muy bien. No solo conocerás su enfoque en relación con esos programas, sino también las estrategias que aplican y que tú puedes poner en práctica mañana mismo. Nuestro objetivo es que, al aprender de empresas a las que les va bien, tú mejores visiblemente tu programa de recomendaciones y todos tus empleados se conviertan en técnicos de selección para ayudarte a llegar a los mejores candidatos del mercado.

El poder de las recomendaciones.

Las recomendaciones se consideran, por varios motivos, la forma ideal de conseguir contrataciones, ya que suelen ser la vía más barata y rápida de contratar al candidato adecuado. Y lo más importante: los empleados que proceden de recomendaciones suelen mostrar un mejor rendimiento y permanecer más tiempo en la empresa que los contratados por otras fuentes.

Por eso, el objetivo obvio de la mayoría de los equipos de selección de personal debería ser conseguir más recomendaciones. La pregunta es cómo hacerlo sin aumentar el volumen de personal ni tener que reorganizar por completo el equipo.

En esta guía esperamos responder a esa pregunta presentándote siete empresas con programas de recomendaciones que están funcionando muy bien. No solo conocerás su enfoque en relación con esos programas, sino también las estrategias que aplican y que tú puedes poner en práctica mañana mismo.

Nuestro objetivo es que, al aprender de empresas a las que les va bien, tú mejores visiblemente tu programa de recomendaciones y todos tus empleados se conviertan en técnicos de selección para ayudarte a llegar a los mejores candidatos del mercado.

Índice

Booking.com

“Las recomendaciones de empleados son la parte más importante de nuestros procesos de selección. De ahí vienen las mejores contrataciones.

Steve Klingensmith
Responsable de selección de Booking.com

Se busca gente con idiomas

Booking.com, líder mundial de reserva de hoteles a través de Internet, necesitaba cientos de representantes de atención al cliente que no solo hablasen inglés —el idioma oficial de la empresa—, sino también alguno de los idiomas de los 221 países y territorios en los que opera la compañía.

Encontrar este tipo de perfil no resultaba fácil, sobre todo a través de los medios tradicionales, como sitios web de empleo, ferias profesionales, etc. Sin embargo, en la empresa se dieron cuenta de que muchos de los recién contratados conocían a alguien que hablaba algún idioma extranjero.

A partir de ahí, Booking.com dio un fuerte impulso a su programa de recomendaciones de empleados. Hoy es la principal fuente de contratación de personal de atención al cliente. Las recomendaciones han favorecido el crecimiento de la empresa y su expansión a nuevos mercados como Sudamérica y Europa del Este.

RESULTADOS

41% del personal de atención al cliente contratado en EE. UU. en 2015 procedía de recomendaciones.

12% Los empleados recomendados permanecen en la empresa un 12% más de tiempo y muestran un nivel de implicación un 9% mayor.

TÁCTICAS QUE FUNCIONAN

Las claves de su programa de recomendaciones

1 de cada 4

responsables de selección cree que los programas de recomendaciones de empleados son una tendencia clave y duradera.*

* Tendencias internacionales en selección de personal para 2016

Modificar el bonus por recomendación

Cuanto más específico sea el perfil que se busca, mayor será la gratificación al empleado. Si Booking.com necesita urgentemente a decenas de personas que hablen ruso, duplicará la remuneración extra por recomendación para ese perfil concreto.

Pedir recomendaciones durante la entrevista

¿Por qué esperar al primer día? Si un candidato da buena impresión en la entrevista, el técnico de selección le preguntará si conoce a alguien que pueda encajar en la empresa. En caso afirmativo, el técnico entrevistará también a esa persona.

Conseguir recomendaciones por varias vías

Booking.com permite a los empleados difundir vacantes a través de las redes sociales y conseguir una gratificación cada vez que alguien hace clic en la oferta. También pueden sugerir recomendaciones por correo electrónico o en persona.

Recurrir a la creatividad

En una ocasión, la empresa necesitaba personal de atención al cliente que hablase portugués. Varios técnicos de selección fueron a comer a un restaurante portugués y dejaron sus tarjetas a la vista. Voilà! Las recomendaciones de hablantes de portugués no tardaron en llegar.

Google

“Aumentamos el volumen de recomendaciones en un 33% activando los recuerdos de la gente, como se hace en marketing.

Laszlo Bock
Vicepresidente sénior de operaciones humanas en Google

Estimular las recomendaciones de empleados

En los primeros años de historia de Google, su principal fuente de candidatos eran las recomendaciones. Llegó un momento en el que la mitad de sus empleados procedía de recomendaciones. En 2009, el número de recomendaciones descendió vertiginosamente, problema que el equipo de selección se dispuso a remediar.

Primero, la empresa intentó subir el incentivo por recomendación de 2000 a 4000 dólares, pero no sirvió de mucho. La satisfacción de los empleados aumentó, pero a la hora de la verdad esa iniciativa no generó más recomendaciones.

Por fin, Google descubrió que el método más eficaz era «estimular» a los empleados a dar recomendaciones haciéndoles preguntas específicas para que les viniesen a la mente posibles candidatos.

RESULTADOS

0$
extra invertido en incentivos por recomendación

33%
aumento en contrataciones por recomendación

TÁCTICAS QUE FUNCIONAN

Las claves de su programa de recomendaciones

Hacer preguntas específicas

En lugar de limitarse a preguntar a los empleados si conocían a alguien que pudiera encajar en una vacante, los técnicos de selección de Google hacían preguntas específicas como «¿Quién es el mejor analista financiero con el que has trabajado?» o «¿Conoces a un buen comercial en Nueva York?». Al forzarlos a recordar, se conseguían muchas más recomendaciones.

Encuentros especiales

Los técnicos de selección de Google organizan encuentros con unos 30 empleados y van repasando sus contactos de LinkedIn uno por uno para ver cuáles podrían encajar en cada vacante.

Un proceso más sencillo y transparente

Google era conocida por sus lentos procesos de contratación, pero empezó a acelerarlos con los candidatos recomendados. Todos ellos reciben noticias de un técnico de selección de Google en un plazo de 48 horas, y hacen menos entrevistas que los candidatos no recomendados. Además, el empleado que ha dado la recomendación recibe actualizaciones semanales sobre el estado del candidato.

CONCLUSIÓN

¿Por qué a Google no le funcionó aumentar el importe de los bonus por recomendación?

A diferencia de Booking.com, que aumenta los incentivos por recomendación únicamente en las vacantes más complicadas, Google empezó a pagar más para todas las recomendaciones. La respuesta inicial fue buena, pero se fue enfriando con el tiempo. Cuanto se aplica una técnica de marketing bien elaborada se consiguen resultados.

GoDaddy®

“En estos años he aprendido el secreto de cualquier programa de recomendaciones: hacer que los empleados lo tengan siempre presente.

Andrew Carges
Vicepresidente de selección de personal en GoDaddy

La estrategia del recordatorio

Cuando Andrew Carges empezó a trabajar en GoDaddy en junio de 2014, vio que el programa de recomendaciones tenía mucho margen de mejora. Solo el 17% de las contrataciones dentro la empresa procedía de recomendaciones, y el objetivo de Carges era llegar hasta el 33%.

Curiosamente, su primera medida fue recortar en un 65% el bonus por recomendación. Lo que ahorró lo destinó a la compra de software para difundir el contenido de marca de empleador y las ofertas de empleo a todos los empleados de GoDaddy, a los que animó a compartir ese contenido en las redes sociales.

Como incentivo, se regalaba una camiseta a los empleados que compartieran contenido con frecuencia. Sus esfuerzos por promocionar el programa de recomendaciones dieron fruto: el índice de recomendaciones llegó casi a duplicarse, alcanzando el objetivo del 33% de las contrataciones.

RESULTADOS

40-60%

del personal de atención al cliente procede de recomendaciones.

33%

de los empleados de la empresa procede de recomendaciones.

TÁCTICAS QUE FUNCIONAN

Las claves de su programa de recomendaciones

Recortar el bonus por recomendación

Curiosamente, lo primero que hizo Carges fue bajar el bonus por recomendación para empleados de 3000 a 1000 dólares. Con el dinero ahorrado invirtió en tecnología para promocionar el programa de recomendaciones.

Camisetas para los ganadores

Cuando los empleados difundían con frecuencia el contenido y las ofertas de empleo de GoDaddy, se les recompensaba con una camiseta para premiar sus logros como seleccionadores de personal en redes sociales.

Convertir el proceso en un juego

Carges animaba a los empleados de GoDaddy a compartir el contenido de marca de empleador y las ofertas de empleo de la empresa, e iba registrando el nivel de implicación de cada uno.

El cambio fue fácil

«Podría inventarme una historia sobre lo que me costó convencer a la gente para que participara en el programa», decía Carges. «Pero lo cierto es que esta iniciativa tuvo una acogida increíble entre nuestros empleados».

GoDaddy recurre a la creatividad para que sus empleados tengan presente el programa de recomendaciones. Cuando buscaban desarrolladores, imprimieron este código en un póster.

Traducido al lenguaje normal, dice: «Si conoces a un buen experto en código, que contacte con el departamento de selección de GoDaddy».

“En resumen, hicimos que nuestros 900 empleados se convirtieran en cazatalentos de la empresa.

Kevin Freitas
Director de recursos humanos de InMobi

La mejor gratificación, el pago en especie

Para Kevin Freitas, director de recursos humanos de InMobi, la escasez es la base de la innovación. El mejor ejemplo de ello fue cuando su equipo de selección, compuesto por solo cuatro personas, tuvo que enfrentarse a las necesidades de contratación de esta empresa de 900 empleados.

Para responder a la demanda, Freitas centró sus esfuerzos en mejorar el programa de recomendaciones de la empresa, y convirtió a los 900 empleados de InMobi en cazatalentos.

En abril de 2015 leyó un estudio según el cual premiar a los empleados con experiencias los motivaba más que pagarles con dinero. Así, convirtió los bonus monetarios por recomendaciones en premios como vacaciones pagadas y regalos, y dio una enorme difusión al programa. La iniciativa funcionó, el número de recomendaciones se duplicó con creces y su pequeño equipo pudo responder a las necesidades de contratación de la empresa.

RESULTADOS

20% perfiles técnicos contratados mediante recomendación antes de abril de 2015

...

50% perfiles técnicos contratados mediante recomendación tras el cambio

90% de los empleados que procedían de recomendación permaneció en la empresa más tiempo que la media.

80% mostró un mejor rendimiento que los empleados que no procedían de recomendación.

TÁCTICAS QUE FUNCIONAN

Las claves de su programa de recomendaciones

Premios en especie, no en metálico

Este fue el mayor cambio que hizo InMobi en su programa de recomendaciones. En abril de 2015, la empresa dejó de gratificar las recomendaciones con dinero y empezó a regalar teléfonos iPhone y vacaciones con todos los gastos pagados.

Un gran esfuerzo para promocionar el programa

Los técnicos de selección de InMobi hicieron todo lo posible para promocionar el programa de recomendaciones sin invertir dinero. Organizaron reuniones de departamento para explicar el programa y promocionaron las gratificaciones mostrándolas en pantallas enormes distribuidas por toda la empresa.

Facilitar el proceso de recomendación

Los empleados de InMobi solo tiene que mandar los currículos de sus recomendados a una dirección de correo electrónico. Después, los mejores perfiles se remiten al responsable de contratación.

Para que los empleados tuvieran presente el programa de recomendaciones, InMobi aparcó esta moto a la entrada de su sede para publicitarla como premio a quien ayudase a cubrir una vacante de jefe de ingeniería.
Más detalles en el blog

pure®

“

Nuestros empleados valoran la cultura única de la empresa, así que se lo piensan bien antes de recomendar a un candidato.

Swati Goel-Patel
Directora de recursos humanos de PURE

Una empresa en auge equivale a muchas recomendaciones

Cuando una empresa se mueve en un mercado muy específico le resulta difícil conseguir buenos candidatos, pero es aún más complicado si compite con gigantes del sector como Allstate, State Farm y AIG.

En 2006, Privilege Underwriters Reciprocal Exchange (PURE) se propuso cambiar el mercado de los seguros de gama alta con un enfoque basado en los socios. La pequeña empresa empezó a crecer rápidamente y necesitaba buenos perfiles para gestionar esa expansión. Los recién contratados percibieron al instante que iban a formar parte de algo innovador. A su vez, empezaron a recomendar y promocionar PURE en sus círculos profesionales. Actualmente, las recomendaciones de empleados siguen siendo la principal fuente de contrataciones de calidad.

El aumento del número de empleados trajo consigo un aumento de recomendaciones, y el equipo de recursos humanos vio la necesidad de diseñar un proceso para gestionar y premiar esas recomendaciones. Así, implantaron un bonus por recomendación, el contacto inmediato con los candidatos recomendados y un proceso de selección excepcional. Swati y su equipo están ideando nuevas formas de premiar las recomendaciones de empleados, como eventos de reconocimiento o agradecimientos en público.

Las recomendaciones han pasado de necesidad a tendencia natural, y los empleados de PURE se muestran encantados de recomendar candidatos. De acuerdo con los resultados, la cultura de la empresa está en su mejor momento, y los índices de retención y rendimiento de los recién contratados han crecido.

RESULTADOS

40-60%

de las nuevas contrataciones procede de recomendaciones de empleados.

91%

de los empleados recomendados desde 2013 sigue en la empresa.

TÁCTICAS QUE FUNCIONAN

Las claves de su programa de recomendaciones

Aprovechar el momento

Durante el primer mes en la empresa de los recién contratados, el equipo de selección les pregunta qué tal les está yendo y si conocen a alguien que podría encajar en PURE.

Compensación como agradecimiento

Swati se dio cuenta de que los empleados de PURE no dan recomendaciones para recibir una gratificación, sino que ponen en juego su reputación para recomendar candidatos porque valoran la empresa de verdad. PURE considera esta compensación como una forma de reconocer y premiar a los empleados que han recomendado buenos candidatos. La compensación se paga a los seis meses de la contratación.

La selección es tarea de todos

El consejero delegado de PURE deja claro que la selección de personal compete a todos los empleados, no solo al departamento de recursos humanos.

Ayudar a recordar posibles candidatos

Un programa de recomendaciones solo funciona si los empleados muestran un compromiso. Es posible que no les venga a la mente ningún candidato al que recomendar para una vacante; por eso PURE usa LinkedIn Referrals para sugerir candidatos a cada empleado en función de su red de LinkedIn. Según Swati, de este modo se estimula la memoria del empleado y se consiguen recomendaciones de candidatos cualificados.

“Creo sinceramente que [LinkedIn Referrals]() es una pieza clave. Nuestro departamento de RR. HH. está sumamente satisfecho con los resultados.

ZUMBA®

Los empleados sienten una gran responsabilidad al recomendar a alguien para la familia Zumba. Quieren estar seguros de que el candidato cumple con sus responsabilidades y además se lo pasa bien trabajando.

Audrey Betancourt
Vicepresidenta de recursos humanos de Zumba

Una filosofía contagiosa de la que merece la pena hablar

¿Quieres descubrir el secreto del programa de recomendaciones de Zumba? Acércate a su oficina después del horario laboral.

En lugar de la típica estampida de empleados que salen escopetados por la puerta al acabar la jornada, verás un ambiente relajado: los empleados están tomando algo y escuchando música en directo, pasándoselo bien entre compañeros y bailando coreografías de Zumba. Nada que ver, ¿verdad?

En la oficina central, con 210 empleados, se respira una filosofía de empresa muy sólida. La gente disfruta de lo que hace y trabaja entre amigos. Gracias a este buen ambiente, las recomendaciones surgen de manera natural. Los empleados hablan maravillas de su trabajo y la cultura de la empresa, y animan a sus amigos a trabajar en Zumba.

Por eso, cuando Audrey Betancourt llegó a Zumba como vicepresidenta de recursos humanos hace tres años y medio, sabía que no tendría que convencer a nadie para que recomendase a nuevos candidatos. Lo que hizo fue centrarse en mejorar los aspectos operativos del proceso de recomendaciones y organizar más actividades para empleados.

Hasta ahora los resultados han sido estupendos: el 8% de los empleados de la oficina central procede de recomendaciones.

RESULTADOS

8%

de las contrataciones en la oficina central de Zumba procede de recomendaciones de empleados.

TÁCTICAS QUE FUNCIONAN

Las claves de su programa de recomendaciones

Un Departamento de Asuntos Culturales

La cultura empresarial está muy presente en Zumba, y por eso hay un departamento dedicado a organizar las famosas «happy hours» y divertidas (y competitivas) actividades como las Olimpiadas de Zumba, con baile, comida y bebida. Además celebran los logros de los empleados, ayudan a la comunidad local y organizan fiestas temáticas. Este tipo de actividades se traduce en empleados contentos, que a su vez animan a otros buenos candidatos a unirse a la fiesta.

Anunciar las vacantes

Zumba comunica todas las vacantes a los empleados para que puedan difundirlas y recomendar candidatos. Si un empleado conoce a alguien que encajaría genial en Zumba pero no da el perfil para ninguna de las vacantes concretas de ese momento, la empresa tiene en cuenta a ese candidato para oportunidades futuras.

Encuentros tecnológicos

Es complicado encontrar buenos perfiles tecnológicos en Florida del Sur, donde está la sede de Zumba. Por eso, varias veces al año la empresa organiza encuentros donde los empleados pueden invitar a amigos y conocidos con perfil tecnológico para que conozcan el departamento de tecnología de Zumba, los proyectos en curso y sepan cómo es trabajar en la empresa.

Remuneración basada en la calidad del candidato

Para que los empleados recomienden solo a candidatos de calidad, Zumba da un bonus por recomendación escalonado: el primer pago se hace en el momento de la contratación y el segundo cuando el candidato lleva seis meses en la empresa.

Las recomendaciones
de empleados son la

primera vía

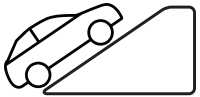
por la que la gente se entera de una
nueva oportunidad laboral.*

* Tendencias internacionales en cambios laborales para 2015

enterprise rent-a-car

“Las recomendaciones están muy arraigadas en la empresa. Todos los meses recibo varias de la directiva.

Ashley Hever
Responsable de selección para el Reino Unido e Irlanda de Enterprise Rent-A-Car



Empezar desde abajo

Imagínate que te piden que abandones la comodidad de tu trabajo y tu estupendo cargo, y que empieces desde abajo en una nueva empresa como empleado en prácticas. Te parecería un sinsentido, ¿verdad? Pero piénsalo bien.

En Enterprise Rent-A-Car, empresa con una cultura de «promoción desde dentro», casi todos los empleados a tiempo completo empiezan en el programa de formación, independientemente de su titulación académica o experiencia profesional. Al diseñar un buen programa de recomendaciones de empleados, la empresa desterró el estigma del típico programa de prácticas, camino que sigue más del 30% de los empleados.

¿Cuál es el secreto? Ashley Hever, responsable de selección para el Reino Unido e Irlanda, dice que consiste en una buena comunicación, gestionar las recomendaciones desde arriba y evaluarlas de forma meticulosa. El consejero delegado es el que más recomendaciones de empleados tramita. La empresa hace seguimiento de todas las fases, desde la comunicación con el candidato hasta su contratación, pasando por el proceso de solicitud de empleo.

De ese modo, tanto técnicos de selección como empleados están implicados en el programa y consiguen a los mejores candidatos para la empresa.

RESULTADOS

Más del

30%

de las contrataciones procede de recomendaciones de empleados.

TÁCTICAS QUE FUNCIONAN

Las claves de su programa de recomendaciones

Que gane el mejor

El departamento de selección de Enterprise registra no solo qué oficinas recomiendan más candidatos, sino también cuáles recomiendan a los mejores. En las vacantes más complicadas, las oficinas compiten para ver quién consigue mejor puntuación, cómo están posicionadas respecto a la media de la empresa y quién obtiene más bonus por recomendación. Hay hasta una clasificación con las mejores oficinas por porcentaje de recomendaciones recibidas y que han desembocado en contratación.

Apoyar el espíritu emprendedor

Conforme al modelo descentralizado de la empresa, el equipo de Ashley asesora sobre el programa de recomendaciones a los departamentos de selección de personal de cada zona, y les da libertad para personalizar el sistema de clasificaciones o aumentar el importe de los bonus.

Reconocimiento

Para mantener la motivación de los empleados, Enterprise reconoce su labor a la hora de recomendar candidatos. Cuando un candidato recomendado pasa a la fase de entrevistas, el empleado recibe un reconocimiento por correo electrónico de parte del director general. Si finalmente contratan al candidato, la empresa felicita a ambos en Twitter. Además los empleados reciben premios y compensaciones económicas.

Historias de talento

Todos los empleados de Enterprise tienen una historia interesante. Desde el becario que acabó siendo responsable de oficina en Heathrow hasta la chica de prácticas que llegó a ser directora de ventas, las historias de empleados reflejan el éxito de la empresa.

«Las recomendaciones no se ven como una forma de sacar dinero, sino como una ganancia para la empresa.»

95%

de los responsables de RR. HH. considera las recomendaciones como parte importante del proceso de selección.*

* Encuesta realizada por LinkedIn en 2015 a 979 responsables de recursos humanos

¿Y ahora qué?

Técnicas de gamificación, herramientas nuevas... seguramente ahora estás pensando en formas de mejorar tu programa de recomendaciones de empleados. Lo importante es dar el primer paso en la dirección adecuada. Nosotros te proponemos tres formas de empezar.

Da argumentos convincentes.

En esta infografía encontrarás recursos y argumentos para convencer a la directiva de la importancia del programa de recomendaciones.

Explora herramientas nuevas.

Descubre cómo LinkedIn Referrals puede ayudarte a conseguir recomendaciones de empleados rápidamente y a evaluar los resultados.

Aprende de otros.

Entérate de cómo lo hacen en otras empresas: qué funciona y qué no, en nuestro Talent Blog.

LinkedIn Talent Solutions

LinkedIn Talent Solutions ayuda a empresas de todos los tamaños a encontrar y captar a los mejores candidatos.

Desde su creación en 2003, LinkedIn conecta a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar todas sus metas laborales. Con más de 400 millones de miembros de todo el planeta, incluidos directivos de todas las empresas de la lista Fortune 500, LinkedIn es la mayor red profesional del mundo.

Suscríbete a nuestro blog
talent.linkedin.com/blog

Echa un vistazo a nuestro SlideShare
slideshare.net/linkedin-talent-solutions

Síguenos en Twitter
@LinkedInES

No te pierdas nuestros vídeos en YouTube
youtube.com/user/LITalentSolutions

Productos e información útil
es.talent.linkedin.com

Conecta con nosotros en LinkedIn
www.linkedin.com/company/1337

AUTORES

Stephanie Bevegni
Responsable de marketing de contenido LinkedIn Talent Solutions

Paul Petrone
Autor de contenido y colaborador del blog LinkedIn Talent Solutions

COLABORADORES

Audrey Betancourt
Vicepresidenta de recursos humanos
Zumba

Andrew Carges
Vicepresidente de selección de personal
GoDaddy

Kevin Freitas
Director de recursos humanos
InMobi

Swati Goel-Patel
Directora de recursos humanos
PURE Group of Insurance Companies

Ashley Hever
Responsable de selección para el Reino Unido e Irlanda
Enterprise Rent-A-Car

Steve Klingensmith
Responsable de selección
Booking.com