

# Logitech

## Caso práctico

### Selección de personal para puestos directivos



#### Perfil de la empresa

Logitech, una empresa multinacional que factura 2.000 millones de dólares, ofrece una amplia gama de periféricos para ordenadores, videoconsolas, reproductores de música digital y sistemas de cine en casa. Además es líder mundial en muchas de sus categorías de producto y forma parte del NASDAQ 100. La empresa tiene su sede en Fremont (California, EE. UU.), y también cuenta con oficinas en Washington, Vancouver y Toronto (Canadá). Más de 1000 de sus 7000 empleados se encuentran en América del Norte. John Zwiig, director de personal, está al frente del departamento de personal de Logitech para toda América. El equipo de John se encarga de ocupar las vacantes de la empresa en varios ámbitos como finanzas, operaciones, ventas e ingeniería, y el propio John colabora con sus empleados en la selección de candidatos para puestos directivos.

#### La situación de la empresa

Logitech es conocida por su carácter innovador y, como tal, capta a muchos candidatos a través de su sitio web. Sin embargo, a la empresa le cuesta conseguir buenos candidatos para puestos directivos importantes. Los candidatos a puestos directivos suelen ser pasivos; de hecho, los profesionales cualificados ni siquiera piensan en cambiar de puesto. Por si fuera poco, Logitech normalmente necesita candidatos con perfiles muy especializados en los ámbitos de tecnología de consumo o periféricos para equipos informáticos. «A medida que va cambiando la tecnología, las empresas crean vacantes de distintos tipos, o agrupan varias aptitudes diferentes en un puesto, lo que dificulta aún más la tarea de encontrar al candidato adecuado», señala John.

John y su equipo intentaron captar a directivos cualificados de varias formas. Además de utilizar el sitio web y la base de datos de la empresa, publicaron vacantes en tableros de anuncios, pero se dieron cuenta de que los candidatos de ese nivel raramente consultan esos tableros. Incluso compraron listas a compañías que «rastrear Internet» en

busca de nombres de posibles candidatos, pero este proceso resultaba inútil, caro y poco eficaz. «Cuando uno compra esas listas, no sabe si los candidatos están disponibles, no tiene referencias de ellos y se gasta mucho más dinero, lo que incrementa notablemente el precio por empleado contratado», indica John.

También recurrieron a empresas externas para algunos procesos de selección, pero esas empresas no disponían de recursos mejores que los suyos y cobraban tasas sumamente elevadas: del 30% al 35% de la retribución total, incluidos bonus y comisiones preestablecidas. Al final, seguía resultando complicado encontrar candidatos con talento para puestos de directivo sénior, director, vicepresidente y ejecutivo de alto nivel. John y su equipo solían tardar unos 70 días en ocupar una vacante de director o vicepresidente: una espera larga para un puesto muy necesario.

#### La solución

En octubre de 2005, John decidió darle una oportunidad a LinkedIn. Su equipo publicó cinco anuncios de empleo en LinkedIn y quedó impresionado por la calidad de los candidatos que respondieron.

«Nos sorprendió mucho lo conocido que es LinkedIn, porque no estábamos muy al corriente de las redes sociales. Habíamos oído hablar de LinkedIn, pero no entendíamos bien la utilidad de la red [LinkedIn] y los grados de conexión que unen a la gente», reconoce John. Satisfecho con los buenos resultados que estaban obteniendo con LinkedIn, John contrató un paquete Pro, que incluía acceso a las funciones de publicación de anuncios, prestaciones ampliadas de InMail®, más privilegios para la función Presentación, más resultados de búsqueda en LinkedIn y acceso a servicios diseñados para aumentar la productividad de los departamentos corporativos de selección de personal.

Desde entonces, el número de contrataciones de Logitech ha aumentado gracias a LinkedIn. Entre septiembre de 2006 y febrero de 2007, Logitech ocupó aproximadamente un 60% de sus vacantes para puestos de alto nivel mediante las

# «Ahora externalizamos menos del 1% de nuestras vacantes a empresas de selección, lo que se traduce en un ahorro enorme.»

John Zwieg, director de personal de Logitech

funciones de LinkedIn. Cuando se elaboró este caso práctico, John indicó que Logitech estaba entrevistando a candidatos para otros seis puestos de director y puestos de nivel superior, y todos los candidatos procedían de LinkedIn. «Hoy día, el 25% de los empleados que contratamos en América procede de LinkedIn, y estamos empezando a usarlo a escala internacional. En su mayoría, los demás llegan a través de nuestra base de datos, del sitio web, de nuestros empleados o de recomendaciones directas. Incluso cuando hago búsquedas de los vicepresidentes y directores de la empresa, solo utilizo LinkedIn», señala John.

«Gracias a LinkedIn podemos contactar con candidatos cualificados que serían inalcanzables de otro modo», prosigue. «LinkedIn permite a los mejores candidatos pasivos buscar nuevas oportunidades profesionales de forma discreta y sin tener demasiada visibilidad.» x

## Publicación de vacantes en LinkedIn

Los técnicos de selección de Logitech publican las vacantes en el sitio web de la empresa y en las bases de datos internas. Como es especialmente difícil encontrar candidatos para puestos sénior, John y su equipo también las publican en Jobs Network de LinkedIn. Además, John siempre procura informar a su propia red de contactos sobre las vacantes de la empresa. John explica: «Quiero que mis contactos siempre estén al corriente de las vacantes. De hecho, acabamos de contratar a un director de instalaciones que llegó a través de mi propia red».

Cuando salen vacantes nuevas, John consulta LinkedIn para ver los perfiles de candidatos que respondieron a anuncios de empleo anteriores pero no fueron contratados, y de ese modo suele encontrar a candidatos perfectos para las nuevas vacantes. John señala: «Me gusta que LinkedIn guarde la información del historial, porque así puedo diseñar una campaña de InMail dirigida en exclusiva a esos candidatos. Es como tener una minibase de datos especializada».

## Los resultados

Además de publicar vacantes, Logitech contacta directamente con candidatos pasivos cualificados y con posibles fuentes de recomendación a través de InMail. «La gente que ocupa puestos de alto nivel no viene a llamarnos a la puerta; hay que ir a buscarlos», indica John. Los seleccionadores de Logitech buscan candidatos con experiencia en el sector y aptitudes concretas, pero también les interesa que hayan trabajado en determinadas empresas. Después, envían mensajes a esos candidatos a través de InMail. Cuando el mensaje InMail llega al buzón de entrada de un candidato, este sabe que proviene de LinkedIn.

John explica: «InMail es una herramienta fabulosa, porque no envía correos no deseados, sino mensajes fiables. El destinatario solo tiene que abrir el mensaje y responder. Aunque no esté interesado, puede escribir "Gracias, no estoy interesado en esta vacante, pero conozco a una persona que sí podría estarlo". Ahora mismo estamos buscando a un director de remuneración y prestaciones; un posible candidato nos recomendó a cinco contactos, y estamos entrevistando a tres de ellos. Lo que me gusta de LinkedIn es que, aunque un candidato no esté interesado o carezca de las aptitudes concretas que pedimos para un puesto, aproximadamente el 50% de las veces nos facilita una buena referencia. Sin duda, LinkedIn es una estupenda red de recomendaciones».

## Selección de alto nivel

«Antes solíamos tardar 70 días en ocupar una vacante de director o vicepresidente, y ahora lo hacemos en 40 días», comenta John. «Esto facilita mucho el proceso a nuestros responsables de selección. Las dos cosas que no me gusta escuchar son: "No me llegan suficientes currículos" y "No encuentro a nadie para esta vacante".»

«Además, ya casi no recurrimos a las empresas de selección», prosigue John. «Ahora externalizamos menos del 1% de nuestras vacantes a este tipo de empresas, lo que se traduce en un ahorro enorme.»

John explica: «Es un nuevo enfoque en selección de personal... sin duda resulta mucho más eficiente y rentable volver al método tradicional de consultar la lista de contactos, llamar a conocidos para ver si están interesados y conseguir recomendaciones. Pero con LinkedIn se puede llegar mucho, mucho más lejos».

«Los miembros de la comunidad de LinkedIn me dicen una y otra vez que LinkedIn es una fuente fiable», continúa John. «LinkedIn ha entrado en esa comunidad de directivos con aptitudes especializadas, y esos candidatos de alto nivel están en contacto entre ellos. Normalmente son también los candidatos que están a la vanguardia de una disciplina.»

## Selección de alto nivel

El servicio al cliente de una empresa es fundamental. «El respaldo que nos ofrecen todos los grupos internos es enorme: son muy competentes y responden rápido. Los tiempos de respuesta siempre han sido cortísimos, sea cual sea nuestra solicitud. LinkedIn nunca hace esperar a sus clientes», concluye John.

[talent.linkedin.com](https://talent.linkedin.com) | [sales@linkedin.com](mailto:sales@linkedin.com)

Si deseas más información, ponte en contacto con tu responsable de ventas o de cuentas.

Copyright © 2010 LinkedIn Corporation. LinkedIn, el logotipo de LinkedIn e InMail son marcas registradas de LinkedIn Corporation en Estados Unidos y en otros países. Las demás marcas y nombres son propiedad de sus respectivos titulares. Todos los derechos reservados.

10-LCS-026-G 1010 

