

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO

Julio 2016



# Programas de referencia de candidaturas

“Colecciono relaciones humanas del mismo  
modo que algunos coleccionan obras de arte”

*Jerzy Kosinski*

## ¿Qué es?

- ✓ Los **programas de referencia de candidaturas** consisten en buscar personas candidatas pasivas para una vacante entre los contactos sociales de los/as empleados/as de la organización. Una vez la persona empleada conoce la apertura de una vacante puede recomendar (referenciar) a otra persona que crea que se ajusta al perfil de entre sus conocidos, compañeros/as anteriores, etc. Si finalmente se contrata a la persona que ha recomendado, la persona empleada recibe una compensación, habitualmente económica.
  - ❖ En inglés el término aceptado es *employee referral programs*. En castellano recibe múltiples denominaciones: *programas de referidos, planes de referencia* o bien *recomendaciones internas*.
- ✓ Las recomendaciones personales de candidaturas siempre se han producido en las organizaciones. La diferencia es que los programas de referencia estimulan, formalizan y hacen transparente el proceso, de forma que se eliminan elementos de arbitrariedad. La persona empleada se convierte así en una **embajadora de la marca corporativa** y la función de reclutamiento adquiere un componente de *crowdsourcing*.
- ✓ En cierto modo, estos programas constituyen un reclutamiento social, o como mínimo un reclutamiento con elementos sociales, que encaja muy bien con las reputaciones sociales espoleadas por las redes sociales. También ayudan a difundir la vacante de manera **viral**.
- ✓ Algunas de las **ventajas** de los programas de referencia son:
  - Ahorros en el coste del proceso de contratación: se calcula que el coste es una quinta parte de lo habitual en las contrataciones directas externas.
  - Acortan los tiempos del proceso de selección.
  - Proporcionan candidaturas de calidad, ya que la persona que hace la recomendación pone en juego parte de su reputación personal.
  - Disminuyen el tiempo de adaptación al puesto de trabajo que requiere la nueva incorporación, porque las personas que se postulan para el puesto suelen tener más afinidad cultural con la plantilla existente.
  - Amplían la esfera de candidaturas a aquellas pasivas, que no están buscando trabajo, un perfil muy valorado por los *headhunters*.

- Aumentan el compromiso y sentimiento de pertenencia de la persona que ha propuesto la candidatura si se produce un seguimiento y un **reconocimiento** adecuados.
- ✓ Un nivel bajo de participación de la plantilla en programas de referencia no necesariamente quiere decir que estén mal diseñados. También puede ser un elocuente indicador de poco compromiso y de lo que piensan realmente las personas empleadas: no quieren que sus amistades y conocidos trabajen en la organización porque no consideran que sea un buen lugar donde trabajar.
- ✓ Algunas personas expertas alertan sobre los riesgos de los programas de referencia: creación de plantillas endogámicas, el surgimiento de *lobbies* internos y la mengua de la diversidad. Para evitarlo se recomienda un mix de fuentes de reclutamiento.

## Herramientas

- ✓ **Gamificación del programa:** para aumentar el número de referencias de calidad se puede **gamificar** en función del progreso del candidato o de la candidata durante el proceso de selección. Es decir, en lugar de gratificar sólo al final del proceso si se produce la incorporación efectiva, puede establecerse un sistema de fases con puntos intercambiables al lograr un determinado nivel.
  - Si la persona referida se ajusta al perfil en cuanto a formación y experiencia, el/la empleado/a puede ya sumar algún punto. En cambio, si propone un candidato notoriamente alejado de los requisitos del puesto, puede perder puntos que tenga acumulados. Si la persona candidata va superando fases de selección, cada estadio puede reflejarse en la recompensa. El mismo principio de fases puede aplicarse a la retribución monetaria: por ejemplo, pagando el 25% en el momento de la incorporación y el 75% restante cuando la persona referida cumpla 6 meses de antigüedad en la organización.
- ✓ **LinkedIn Referrals:** la conocida red social de profesionales introdujo recientemente en su herramienta *Recruiter* elementos de referencia social para ayudar a afinar las búsquedas de los reclutadores. La herramienta muestra qué personas de los resultados de una investigación tienen una conexión de primer grado con trabajadores/as actuales de la organización. Los trabajadores también pueden ver esta coincidencia para vacantes abiertas e implicarse en un proceso de referencia. El perfil de uno de nuestros trabajadores "estrella" también puede usarse como base para encontrar candidatos y candidatas con un perfil similar.

- ✓ **Programario de gestión de las referencias:** ya se comercializan diferentes soluciones para hacer más ágil y transparente el proceso de referencia, y facilitar el seguimiento posterior. Algunas de las plataformas más usadas son [Zao](#), [FairWare](#), [Ambassador](#) y [MyJobCompany](#). Del mismo modo, *softwares* más generalistas de gestión de plantillas y de candidaturas (*Applicant tracking software-ATS*) van incorporando cada vez más elementos de reclutamiento social. Es el caso, por ejemplo de la plataforma [Kenexa](#) de *IBM*.
- ✓ **Integración con las redes sociales:** varios programas apuntan la tendencia de una integración entre las redes sociales generalistas (no exclusivamente profesionales) y el reclutamiento. Es el caso de [Jobvite](#) y su aplicación para *Facebook*. Los usuarios reciben notificaciones cuando uno de sus contactos encaja con una oferta de trabajo (mediante un análisis de los datos de formación y experiencia) y pueden recomendarlos. Aun así, el uso de redes generalistas para reclutamiento profesional presenta todavía problemas de privacidad y no está tan desarrollada como las aplicaciones en redes de profesionales.

## El dato

Según cálculos de la organización de desarrollo de talento *Lee Hecht Harrison*, sólo una de cada cinco ofertas de empleo en España tiene visibilidad pública. El resto permanece en un tipo de **mercado oculto**: vacantes que las organizaciones prefieren cubrir mediante sus propias fuentes de reclutamiento, entre las cuales encontramos las referencias de personas de la plantilla. El grado de implantación de programas de bonificación por referencia de candidaturas en grandes organizaciones (más de 250 personas empleadas en las de ámbito local o 2.500 en las globales) es del 50% en España, 58% en Europa y 60% a nivel mundial, según *Top Employers Institute*.

## Guía de Trabajo

### Identificación de objetivos

- **Un programa de referencia tiene que proyectar la marca corporativa externamente a partir de los contactos del *pool* de talento interno.**
- **Establecer un objetivo orientativo de incremento del porcentaje de incorporaciones por esta vía.**
- **Establecer perfiles claves y áreas de la organización que se beneficiarían de un programa de este tipo. No sirven para todas las vacantes de manera indiscriminada.**

### Comunicación

- Comunicar el proceso y la plataforma a través de la cual se pueden proponer referencias. Buscar un proceso simple, que se pueda explicar en una sesión de formación de 30 min.
- Comunicar historias de éxito anteriores.
- Dar *feedback* periódico sobre vacantes abiertas y el estado de las candidaturas.

### Seguimiento y reconocimiento

- No reconocer las referencias exitosas es un error fatal para un programa de referencia.
- Además de los incentivos monetarios o no monetarios, hay que agradecer la referencia con un mensaje y comunicar públicamente las incorporaciones por esta vía. Hacer recordatorios periódicos de los casos de éxito, por ejemplo cuando la incorporación cumpla un año de antigüedad en la organización.
- Medir indicadores clave: porcentaje de incorporaciones que vienen a través de referencias, porcentaje de personas referidas que son contactadas, porcentaje de referencias "de calidad" (que llegan a la fase de entrevista), participación de la fuerza de trabajo en el programa.

## La experiencia



- ✓ *Dell* es una organización norteamericana dedicada a la venta de equipos y servicios informáticos. Con sede en Texas, tiene más de 100.000 personas empleadas en todo el mundo. Es el tercer vendedor de PCs a nivel mundial, por detrás de *Lenovo* y de *HP*.

- ✓ En los últimos años ha reestructurado completamente su *Employee Referral Program* (ERP) a nivel global. Partían de un modelo con varias carencias detectadas: procesos manuales, recompensas inconsistentes entre países, deficientes herramientas de seguimiento de las contrataciones y el gasto. Todo ello se traducía en una carencia de compartición social de las vacantes.
- ✓ El **nuevo modelo** optó por las siguientes características:
  - Un manager global para el programa ERP.
  - Incremento de la consistencia de los programas.
  - Seguimiento y transparencia a través de software como Avature y ATS Taleo.
  - Comunicación interna del proceso de referencia, con un acento infográfico en las bonificaciones.
  - Correos quincenales para informar sobre las vacantes y pedir referencias.
  - Reconocimiento local y global de los empleados que facilitaban referencias más fructíferas.
  - Ferias internas de referencia, con *stands* donde los empleados pueden registrar referencias.
  - Desde mediados de 2013, los puestos de trabajo que se han compartido socialmente representan el 30% del total (el 50% en países como la India). En tres años, el coste por contratación ha caído un 20%. Las personas candidatas referidas son las segundas en prioridad de contratación después de las candidaturas internas.



- ✓ En un intento de frenar la caída de referencias, Google dobló la prima por bonificación de 2.000 a 4.000 dólares. Aun así, la medida no tuvo el efecto deseado.
- ✓ Después de un estudio de las causas, se llegó a la conclusión de que la plantilla estaba deseosa de referir personas, no era una cuestión de incentivos económicos. El proceso sufría del efecto agujero negro: quienes referían a alguien no recibían *feedback* sobre el estado de la candidatura y si realmente se estaba valorando la contratación de la persona referida.
- ✓ Para enmendar la situación, Google decidió enviar **actualizaciones semanales** sobre la evolución de la candidatura a quien hubiera referido alguna. Además, se aligeró el proceso de contratación en el caso

de candidaturas referidas, disminuyendo el número de entrevistas necesarias.

- ✓ La nueva política, a pesar de ser una mejora, no acababa de relanzar el programa de referencias. Se optó por una solución inspirada en el marketing: **espolear la memoria** de manera selectiva. Se enviaban preguntas muy concretas a las personas empleadas sobre una vacante, por ejemplo: “¿cuál es el/la mejor responsable de finanzas con quienes has trabajado?” o “¿qué programador de Python te ha impresionado más en tu carrera?”.
- ✓ El paso de preguntas abstractas (“¿conoces a alguien que nos pudiera interesar?”) a **preguntas concretas** supuso un incremento del 33% del número de referencias.
- ✓ Con tal de evitar que un programa de referencias impactara en la diversidad interna (las personas recomiendan personas parecidas a ellas mismas, a menudo compañeros/as de promoción universitaria), Google decidió ampliar el abanico de universidades donde buscar candidaturas. Más allá de las tradicionales universidades de la llamada [Ivy League](#), también se abrió a universidades con un fuerte componente hispánico o afroamericano.

## Materiales

### Bibliografía básica

Bock, Laszlo. *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Conecta, 2015.

### Materiales en línea

#### Referral Book (pdf)

Libro electrónico publicado por la organización de capital humano *Careerbuilder* que presenta de manera sintética las fases clave del proceso: cómo motivar, cómo comunicar y cómo medir el éxito de un programa de referencia.

<http://www.careerbuildercommunications.com/pdf/referralbook.pdf>

### **Employee Referrals: Advanced Approaches (vídeo)**

Webinar de John Sullivan sobre cómo priorizar los perfiles y áreas claves de nuestra organización que más se pueden beneficiar de un programa de referencia.

<https://youtu.be/i1TVHRblaN8>

### **Materiales Zao**

Varios libros electrónicos e infografías sobre las mejores prácticas en la aplicación y gamificación de un programa de referencia.

<https://www.zao.com/hr-resources>

Oliver, Ramón. "Mejor si viene recomendado" *El País*, 27/9/2015.

Artículo sobre las referencias internas como fuente de captación con ejemplos de grandes organizaciones.

[http://economia.elpais.com/economia/2015/09/24/actualidad/1443118926\\_066474.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/09/24/actualidad/1443118926_066474.html)

Medland, Dina. "Employee referrals: 'Our hiring created a monoculture'" *Financial Times*, 3/2/2011.

Visión matizada y crítica sobre los peligros de la endogamia y carencia de diversidad de un programa de referencia.

<http://www.dasein.com.br/en/blog/post/210/employee-referrals-our-hiring-created-a-monoculture>