

UNITAT DE  
CONEIXEMENT

Juliol 2016



# Programes de referència de candidatures

“Col·lecciono relacions humanes de la  
mateixa manera que alguns col·leccionen obres  
d'art”

*Jerzy Kosinski*

## Què és?

- ✓ Els **programes de referència de candidatures** consisteixen a buscar persones candidates passives per a una vacant entre els contactes socials dels/de les empleats/des de l'organització. Un cop la persona empleada coneix l'obertura d'una vacant pot recomanar (referenciar) una altra persona que cregui que s'ajusta al perfil d'entre els seus coneguts, companys/es anteriors, etc. Si finalment es contracta la persona que ha recomanat, la persona empleada rep una compensació, habitualment econòmica.
  - ❖ En anglès el terme acceptat és *employee referral programs*. En català el TERMCAT encara no ha recomanat una traducció concreta. En castellà rep múltiples denominacions: *programas de referidos*, *planes de referencia* o bé *recomendaciones internas*.
- ✓ Les recomanacions personals de candidatures sempre s'han produït en les organitzacions. La diferència és que els programes de referència estimulen, formalitzen i fan transparent el procés, de manera que s'eliminen elements d'arbitrarietat. La persona empleada es converteix així en una **ambaixadora de la marca corporativa** i la funció de reclutament adquireix un component de *crowdsourcing*.
- ✓ En certa manera, aquests programes constitueixen un **reclutament social**, o com a mínim un reclutament amb elements socials, que s'adiu molt bé amb les reputacions socials esperonades per les xarxes socials. També ajuden a difondre la vacant de manera **viral**.
- ✓ Alguns dels **avantatges** dels programes de referència són:
  - Estalvis en el cost del procés de contractació: es calcula que el cost és una cinquena part de l'habitual en les contractacions directes externes.
  - Ecurcen els temps del procés de selecció.
  - Proporcionen candidatures de qualitat, ja que la persona que fa la recomanació posa en joc part de la seva reputació personal.
  - Disminueixen el temps d'adaptació al lloc de treball que requereix la nova incorporació, perquè les persones que es postulen per al lloc solen tenir més afinitat cultural amb la plantilla existent.
  - Amplien l'esfera de candidatures a aquelles passives, que no estan recercant feina, un perfil molt valorat pels *headhunters*.

- Augmenten el compromís i sentiment de pertinença de la persona que ha proposat la candidatura si es produeix un seguiment i un **reconeixement** adequats.
- ✓ Un nivell baix de participació de la plantilla en programes de referència no necessàriament vol dir que estiguin mal dissenyats. També pot ser un eloqüent **indicador** de poc compromís i del que pensen realment les persones empleades: no volen que les seves amistats i coneguts treballin a l'organització perquè no consideren que sigui un bon lloc on treballar.
- ✓ Algunes persones expertes alerten sobre els **riscos** dels programes de referència: creació de plantilles endogàmiques, el sorgiment de *lobbies* interns i la minva de la diversitat. Per evitar-ho és recomana un mix de fonts de reclutament.

## Eines

- ✓ **Gamificació del programa:** per augmentar el nombre de referències de qualitat es pot **gamificar** en funció del progrés del candidat o de la candidata durant el procés de selecció. És a dir, en lloc de gratificar només al final del procés si es produeix la incorporació efectiva, pot establir-se un sistema de fases amb punts bescanviables en assolir un determinat nivell.
  - Si la persona referida s'ajusta al perfil quant a formació i experiència, l'empleat/da pot ja sumar algun punt. En canvi, si proposa un candidat notòriament allunyat dels requisits del lloc, pot perdre punts que tingui acumulats. Si la persona candidata va superant fases de selecció, cada estadi pot reflectir-se en la recompensa. El mateix principi de fases pot aplicar-se a la retribució monetària: per exemple, pagant el 25% en el moment de la incorporació i el 75% restant quan la persona referida faci 6 mesos d'antiguitat a l'organització.
- ✓ **Linkedin Referrals:** la coneguda xarxa social de professionals introduí recentment a la seva eina *Recruiter* elements de referència social per ajudar a afinar les cerques dels reclutadors. L'eina mostra quines persones dels resultats d'una recerca tenen una connexió de primer grau amb treballadors/es actuals de l'organització. Els treballadors també poden veure aquesta coincidència per a vacants obertes i implicar-se en un procés de referència. El perfil d'un dels nostres treballadors "estrella" també pot usar-se com a base per trobar candidats i candidates amb un perfil similar.
- ✓ **Programari de gestió de les referències:** ja es comercialitzen diferents solucions per fer més àgil i transparent el procés de referència, i facilitar-ne el seguiment posterior. Algunes de les plataformes més usades són [Zao](#), [FairWare](#), [Ambassador](#) i [MyJobCompany](#). De la mateixa

manera, programaris més generalistes de gestió de plantilles i de candidatures (*Applicant tracking software-ATS*) van incorporant cada vegada més elements de **reclutament social**. És el cas, per exemple de la plataforma [Kenexa](#) d'*IBM*.

- ✓ **Integració amb les xarxes socials:** diversos programes apunten la tendència d'una integració entre les xarxes socials generalistes (no exclusivament professionals) i el reclutament. És el cas de [Jobvite](#) i la seva aplicació per a *Facebook*. Els usuaris reben notificacions quan un dels seus contactes encaixa amb una oferta de treball (mitjançant una anàlisi de les dades de formació i experiència) i poden recomanar-los. Tanmateix, l'ús de xarxes generalistes per a reclutament professional presenta encara problemes de privadesa i no està tan desenvolupada com les aplicacions a xarxes de professionals.

## La dada

Segons càlculs de l'organització de desenvolupament de talent *Lee Hecht Harrison*, només una de cada cinc ofertes d'ocupació a Espanya té visibilitat pública. La resta roman en una mena de **mercat ocult**: vacants que les organitzacions prefereixen cobrir mitjançant les seves pròpies fonts de reclutament, entre les quals hi trobem les referències de persones de la plantilla. El grau d'implantació de programes de bonificació per referència de candidatures en grans organitzacions (més de 250 persones empleades en les d'àmbit local o 2.500 en les globals) és del 50% a Espanya, 58% a Europa i 60% a nivell mundial, segons *Top Employers Institute*.

## Guia de Treball

### Identificació d'objectius

- **Un programa de referència ha de projectar la marca corporativa externament a partir dels contactes del *pool* de talent intern.**
- **Establir un objectiu orientatiu d'increment del percentatge d'incorporacions per aquesta via.**
- **Establir perfils claus i àrees de l'organització que es beneficiarien d'un programa d'aquest tipus. No serveixen per a totes les vacants de manera indiscriminada.**

### Comunicació

- Comunicar el procés i la plataforma a través de la qual es poden proposar referències. Buscar un procés simple, que es pugui explicar en una sessió de formació de 30 min.
- Comunicar històries d'èxit anteriors.
- Donar *feedback* periòdic sobre vacants obertes i l'estat de les candidatures.

### Seguiment i reconeixement

- No reconèixer les referències reeixides és un error fatal per a un programa de referència.
- A més dels incentius monetaris o no monetaris, cal agrair la referència amb un missatge i comunicar públicament les incorporacions per aquesta via. Fer recordatoris periòdics dels casos d'èxit, per exemple quan la incorporació faci un any d'antiguitat a l'organització.
- Mesurar indicadors clau: percentatge d'incorporacions que vénen a través de referències, percentatge de persones referides que són contactades, percentatge de referències "de qualitat" (que arriben a la fase d'entrevista), participació de la força de treball en el programa.

## L'experiència



- ✓ *Dell* és una organització nord-americana dedicada a la venda d'equips i serveis informàtics. Amb seu a Texas, té més de 100.000 persones empleades a tot el món. És el tercer venedor de PCs a nivell mundial, per darrere de *Lenovo* i d'*HP*.

- ✓ En els darrers anys ha reestructurat completament el seu *Employee Referral Program* (ERP) a nivell global. Partien d'un model amb diverses mancances detectades: processos manuals, recompenses inconsistents entre països, deficients eines de seguiment de les contractacions i la despesa. Tot això es traduïa en una manca de compartició social de les vacants.
- ✓ El **nou model** optà per les següents característiques:
  - Un mànager global per al programa ERP.
  - Increment de la consistència dels programes.
  - Seguiment i transparència a través de programari com Avature i ATS Taleo.
  - Comunicació interna del procés de referència, amb un accent infogràfic en les bonificacions.
  - Correus quinzenals per informar sobre les vacants i demanar referències.
  - Reconeixement local i global dels empleats que facilitaven referències més fructíferes.
  - Fires internes de referència, amb estands on els empleats poden enregistrar referències.
  - Des de mitjan 2013, els llocs de treball que s'han compartit socialment representen el 30% del total (el 50% en països com l'Índia). En tres anys, el cost per contractació ha caigut un 20%. Les persones candidates referides són les segones en prioritat de contractació després de les candidatures internes.



- ✓ En un intent de frenar la caiguda de referències, *Google* doblà la prima per bonificació de 2.000 a 4.000 dòlars. Tanmateix, la mesura no tingué l'efecte desitjat.
- ✓ Després d'un estudi de les causes, s'arribà a la conclusió que la plantilla estava desitjosa de referir persones, no era una qüestió d'incentius econòmics. El procés patia de l'*efecte forat negre*: els qui referien algú no rebien *feedback* sobre l'estat de la candidatura i si realment s'estava valorant la contractació de la persona referida.
- ✓ Per esmenar aquesta situació, *Google* decidí enviar **actualitzacions setmanals** sobre l'evolució de la candidatura a qui n'havia referit alguna. A més, s'alleugerí el procés de contractació en el cas de candidatures referides, tot disminuint el nombre d'entrevistes necessàries.

- ✓ La nova política, tot i ser una millora, no acabava de relançar el programa de referències. S'optà per una solució inspirada en el màrqueting: **esperonar la memòria** de manera selectiva. S'enviaven preguntes molt concretes a les persones empleades sobre una vacant, per exemple: "quin és el/la millor responsable de finances amb qui has treballat?" o "quin programador de Python t'ha impressionat més en la teva carrera?".
- ✓ El pas de preguntes abstractes ("coneixes algú que ens pogués interessar?") a **preguntes concretes** suposà un increment del 33% del nombre de referències.
- ✓ Per tal d'evitar que un programa de referències impactés la diversitat interna (les persones recomanen persones semblants a elles mateixes, sovint companys/es de promoció universitària), *Google* decidí ampliar el ventall d'universitats on cercar candidatures. Més enllà de les tradicionals universitats de l'anomenada *Ivy League*, també s'obrí a universitats amb un fort component hispànic o afroamericà.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

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

### Materials en línia

---

#### Referral Book (pdf)

Llibre electrònic publicat per l'organització de capital humà *Careerbuilder* que presenta de manera sintètica les fases clau del procés: com motivar, com comunicar i com mesurar l'èxit d'un programa de referència.

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

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

Webinar de John Sullivan sobre com prioritzar els perfils i àrees claus de la nostra organització que més es poden beneficiar d'un programa de referència.

<https://youtu.be/i1TVHRblaN8>

### **Materials Zao**

Diversos llibres electrònics i infografies sobre les millors pràctiques en l'aplicació i gamificació d'un programa de referència.

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

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

Article sobre les referències internes com a font de captació amb exemples de grans organitzacions.

[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.

Visió matisada i crítica sobre els perills d'endogàmia i manca de diversitat d'un programa de referència.

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