



Reescribiendo las reglas para la era digital

Tendencias Globales en Capital Humano 2017



SELECCIONA
TU PIEZA DE JUEGO

SALIDA

Adquisición de talento

Introduciendo al reclutador cognitivo

Las fuentes de talento y reclutamiento enfrentan una enorme presión. La escasez de talento y habilidades es generalizada. Los empleados están exigiendo nuevas carreras y nuevos modelos de carrera. Y la innovación y la tecnología — incluyendo inteligencia cognitiva y artificial, colaboración social, multitudes y economía compartida — están redefiniendo la fuerza de trabajo. Organizaciones líderes están convirtiendo a la economía abierta de talento en una nueva oportunidad, al adoptar tecnologías y desarrollar nuevos modelos que hacen uso innovador de las fuentes de talento de dentro y fuera de la organización.

- La atracción de recursos especializados, ya no es responsabilidad exclusiva de RH. Es ahora una de las principales preocupaciones para los líderes empresariales, ocupando el tercer lugar de la encuesta de este año.
- Más de 8 de cada 10 (83%) ejecutivos dicen que la adquisición de talento es importante o muy importante.

ENCONTRAR talento, ya sea dentro o fuera de los registros de nómina, se ha extendido más allá del reclutamiento tradicional para abarcar el amplio alcance de la Adquisición de talento (TA, por sus siglas en inglés: Talent Acquisition). Antes dominio exclusivo de RH, el TA ahora involucra a múltiples equipos a lo largo de la organización. Añadiendo complejidad, el acelerado ritmo de la tecnología ofrece una vertiginosa gama de nuevas soluciones, incluso la naturaleza y las fuentes de mercado de talentos continúan cambiando. Las plataformas actuales luchan por adaptarse, ya que muchas de éstas son muy viejas para integrarse a las emergentes tecnologías, capacidades y necesidades.

CONSTRUYENDO UNA MARCA DE EMPLEADOR ESTRATÉGICA Y DIGITAL

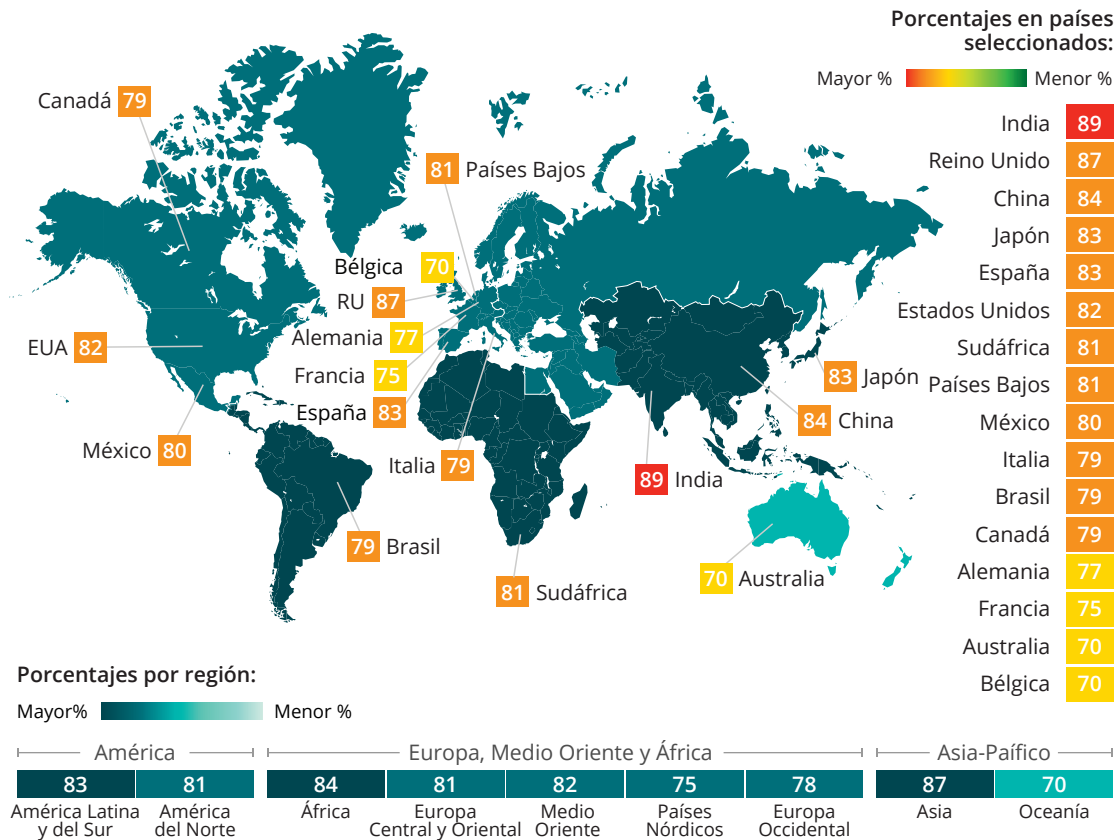
En el mundo digital transparente del día de hoy, la marca de empleador de una organización debe ser altamente visible y atractiva, ya que ahora, los candidatos, frecuentemente buscan al empleador, y no al revés. Para aprovechar

este interés, las compañías están gestionando intensivamente su marca de empleador, para que puedan “jalar” a los candidatos hacia ellos.

La creación de una marca de empleador atractiva involucra una mezcla compleja de fuerzas. Uno de los factores principales es la **experiencia del empleado completa**, la cual requiere un alto nivel de compromiso e **importantes oportunidades de carrera relevantes**. De hecho, las campañas de difusión para educar y atraer a los candidatos, pueden ser tan importantes como la publicidad enfocada en el cliente. Por ejemplo, Heineken desarrolló una serie de videos y entrevistas web poco convencionales, donde resalta la experiencia de sus empleados y pone a la compañía aparte.¹

Los empleadores también deben reconsiderar cómo comunican sus propuestas de valor a la fuerza de trabajo. El Equipo Global de Marca de Talento y Herramientas de Dell, rediseño los sitios web de carreras globales para incluir mensajería e imágenes consistentes. El equipo también lanzó un sitio de búsqueda de empleos optimizado

Figura 1. Adquisición de talento: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como “importante” o “muy importante”



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

y una agresiva campaña enfocada en contenido para el candidato, ofreciendo publicaciones de blogs y una amplia variedad de videos. Éstos fueron publicados en el sitio de carrera de la compañía, en su canal de *YouTube* y en otros sitios enfocados en el empleado y en el candidato, como *Glassdoor*. Estos videos, los cuales incluían a los empleados de Dell hablando acerca de sus experiencias llegaron a una amplia variedad de redes sociales.²

APROVECHANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS — DE LO SOCIAL A LO COGNITIVO

Hoy en día, el mayor disruptor en la adquisición de talento es la experimentación con soluciones y servicios de tecnología. Con más del 70% de los sistemas de TA viniendo de terceros, los proveedores están continuamente buscando capitalizar en estas nuevas tecnologías.³ Muchos de ellos están evolucionando entorno a

capacidades cognitivas que se desarrollan en tecnologías móviles y basadas en la nube, así como redes sociales como *LinkedIn*. Algunos de los sistemas de RH más grandes, como *Workday* y *Oracle*, están creando soluciones que alimentan sistemas más grandes.

Las ideas más innovadoras se centran en el uso de tecnologías cognitivas, como por ejemplo inteligencia artificial (IA), aprendizaje máquina a máquina, automatización robótica de los procesos, procesamiento natural de lenguajes, algoritmos predictivos y auto-aprendizaje. Los chatbots se están volviendo muy populares, incluyendo al recientemente lanzado Olivia, el cual guía a los candidatos a través de un proceso de aplicación con preguntas en secuencia.⁴

Mientras que TA es del dominio de pequeñas *start-ups* que ofrecen una sola solución, la IA pionera de *IBM, Watson*, está arribando con tres nuevas tecnologías: una plataforma de aprendizaje automatizado que califica la prioridad

de solicitudes pendientes; análisis de plataformas sociales como *Glassdoor* y *Twitter*, en busca de reseñas públicas de una organización y sus competidores, y una herramienta que relaciona a los candidatos con los empleos a través de una puntuación basada en experiencia y habilidades. Esta tecnología toma los datos sociales e información pre-existentes y aplica capacidades cognitivas avanzadas para entregar análisis accionables.

Los analíticos predictivos cada vez se vuelven más importantes para el TA, ya que equipos sofisticados de análisis comienzan a priorizar flujos de trabajo de reclutamiento, planifican la fuerza de trabajo, evalúan diferentes fuentes de reclutamiento, valoran la calidad de la contratación, y usan evaluaciones preliminares de contratación. Las compañías que no están priorizando sus analíticos, lo hacen bajo su propio riesgo.

PredictiveHire, un proveedor de soluciones analíticas SaaS basado en la nube, encontró que uno de sus clientes australianos, pudo haber ahorrado 1.1 millones de dólares australianos si utilizaban una herramienta de evaluación preliminar de contratación. Sin emplear la herramienta, la empresa contrato a 80 personas a lo largo de un año pero perdió 800.000 dólares australianos, que fueron empleados para llevar a cabo todas las entrevistas, de acuerdo a las mediciones de ingresos generados contra el costo de personal.⁵

El sistema de seguimiento de candidatos (ATS, por sus siglas en inglés: Applicant Tracking System) – el cual ha sido una enorme solución para el TA – está siendo reinventado por proveedores de soluciones innovadoras. Estos proveedores están mejorando el ATS con otras tecnologías de TA, incluyendo gestión de relaciones de candidatos, video entrevistas y analíticos. Por ejemplo, la compañía de

software de RH, *Lever*, ha re-imaginado el ATS para enfocarlo a la gestión de relación con candidatos, ofreciendo reportes integrados en tiempo real, a través de todas las funciones de reclutamiento.

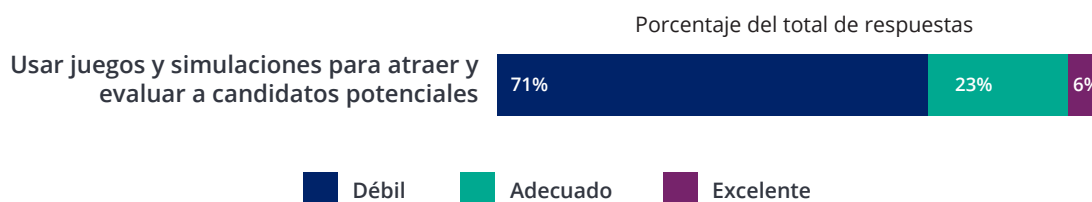
Organizaciones vanguardistas están empezando a emplear simulaciones y juegos para conectar con el talento, principalmente *Millennials*, y analizar si los candidatos están preparados para tener éxito en un rol determinado. Sin embargo, muy pocos están empleando completamente estas capacidades. Tan solo el 6% de los líderes encuestados declaran que sus empresas son excelentes al utilizar simulaciones y juegos para atraer y evaluar a candidatos potenciales, y el 71% declara que sus compañías son débiles en este ámbito. (Ve la Figura 2)

USO DEL VIDEO COMO HERRAMIENTA PARA UNA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO CONVINCENTE

La experiencia del candidato es la primera fase de la **experiencia completa del empleado**. Sin embargo solo el 15% de los líderes empresariales globales encuestados este año creen que sus empresas hacen un excelente trabajo cultivando y monitoreando las relaciones a largo plazo con talento potencial futuro.

El uso del video está emergiendo como una herramienta para poder abordar este desafío al permitir una experiencia de candidato más convincente. SAP por ejemplo utiliza dibujos animados y videojuegos para ilustrar la vida dentro de la empresa de una forma más atractiva.⁶ Otras organizaciones están reimaginando la vieja descripción del trabajo en un formato de video. Las publicaciones laborales en *Facebook* que muestran videos reciben 36% más aplicaciones.⁷

Figura 2. Puntajes de los encuestados acerca de su habilidad para usar juegos y simulaciones para atraer y evaluar a candidatos potenciales



Los videos también están transformando las entrevistas. La IA y las video-entrevistas pueden ser mejores para identificar candidatos prometedores que una entrevista tradicional, ahorrando dinero y reduciendo tiempo de contratación. Por ejemplo, *Hilton* utilizó una plataforma de video-entrevistas para reducir su ciclo de reclutamiento de seis semanas a solo cinco días.⁸ Las video-entrevistas pueden reducir las preguntas de evaluación previa a la contratación de 200 a sólo 5 y elevan la posibilidad de contrataciones en una sola entrevista.

En efecto, se está llegando a la conclusión de que las entrevistas tradicionales – subjetivas y no estandarizadas – pueden llegar a ser un método no confiable para predecir el éxito de un empleado potencial. Así como las audiciones

En la economía abierta de talento, la tecnología permite al talento moverse con mayor libertad, de un rol a otro rol, dentro y fuera de la empresa, a través de límites organizacionales y geográficos.



musicales a ciegas aumentaron el número de mujeres en las orquestas estadounidenses, los esfuerzos para controlar los sesgos inconscientes están en aumento en los negocios.⁹

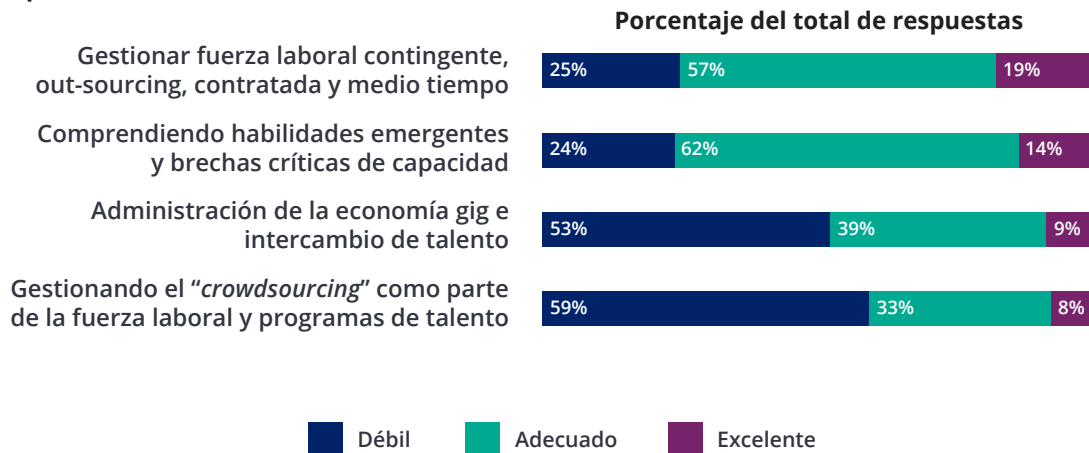
DE CREDENCIALES A HABILIDADES

Para juzgar si los candidatos serán efectivos, los empleadores están cambiando su enfoque de verificación de credenciales a confirmación de habilidades. Más de un cuarto de los líderes de negocios globales encuestados (29%) están utilizando juegos y simulaciones para atraer y evaluar candidatos potenciales, pero solo el 6% piensa que cuentan con un excelente desempeño. Muchas organizaciones recurren al software de simulación de empleo, que puede mejorar la contratación dando a los candidatos las tareas que estarían realizando. Además, también se está usando herramientas de video para demostrar habilidades. *Skill Scout* produce un pequeño video de trabajo que funciona como “puesto de trabajo en movimiento”, permitiendo a los candidatos ver un avance de cómo es el trabajo y qué habilidades son requeridas.¹⁰

Los veteranos son un excelente ejemplo de cómo la tecnología puede identificar habilidades valiosas en una reserva de talento ignorada. Este grupo tiene muchas de las habilidades que los empleadores necesitan pero existe la posibilidad de que carezcan de las credenciales de certificación que muchos negocios requieren. Muchas organizaciones ahora están utilizando “traductores” militares, en los cuales los veteranos pueden ingresar su código de trabajo y título para traducir sus habilidades militares en términos civiles.¹¹

Finalmente, las marcas enfocadas en consumidores están encontrando maneras de rechazar a los candidatos sin tener que dañar su reputación. Para mantener a los candidatos rechazados comprometidos positivamente, *Ericsson* se asoció con un proveedor externo llamado *CareerArc* para crear un portal de posicionamiento laboral lanzado en el 2016, llamado *Candidate Care*. Los candidatos rechazados reciben una carta invitándolos a aprovechar el portal de empleo; una vez registrados, los participantes pueden aprender habilidades para mejorar sus CVs, incrementar sus habilidades para entrevistas, aprender a aprovechar sus redes personales, y mejorar sus habilidades de búsqueda de trabajo. El portal de posicionamiento *Candidate Care* ha sido un gran éxito, con un 98% de participantes elegibles registrándose en la plataforma.¹²

Figura 3. Puntajes de los encuestados de las sub-capacidades relacionadas a la adquisición de talento



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

OPTIMIZANDO LOS CANALES DE BÚSQUEDA

Las compañías emplean muchas estrategias de búsqueda para atraer y comprometer a los mejores talentos. Los empleados de la propia compañía atraen a los candidatos de más alta calidad, con más de la mitad de las organizaciones encuestadas (51%) utilizando referencias de empleados como uno de los tres principales canales, seguido de sitios de redes sociales laborales (42%) y candidatos internos (40%). En 2014, tan solo el 12% de los líderes empresariales encuestados respondieron que el uso de herramientas sociales para la búsqueda y posteo de empleos fueron excelentes; este número ha excedido el doble, llegando a 28%.

En la economía abierta de talento, la tecnología permite al talento moverse con mayor libertad, de un rol a otro, dentro y fuera de la empresa, a través de límites organizacionales y geográficos. Las organizaciones que están aprovechando el mercado abierto del talento se están asociando con empresas de mercado laboral temporal como *ShiftGig* y *BountyJobs*, agencias electrónicas de reclutamiento como *HIRED* y *CloserIQ*, sistemas de gestión de *freelance* como *Onforce* y *JobBliss* y sistemas de reclutamiento *crowdsourced* como el *Mechanical Turk* de *Amazon* y *Gigwalk*.¹⁴

Este año, nuestra encuesta global encontró que las capacidades relacionadas a nuevas fuentes de talento eran las más débiles reportadas. Más de la mitad de los líderes

empresariales encuestados (53%) reportan capacidades débiles en relación a los recursos de economía gig y de talento, y solo el 8% califican la habilidad de sus compañías de gestionar el "crowdsourcing" como excelente. (Ver Figura 3). El mejoramiento de estas capacidades determinará qué negocios pueden atraer el talento que necesitan y cuáles presentarán complicaciones para incorporar habilidades altamente demandadas.

OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN DE ADQUISICIÓN DE TALENTO

Muchas grandes empresas han adoptado servicios compartidos de RH, sin embargo, cuando se trata de reclutar, los gerentes de contratación locales tienden a trabajar mayormente solos con la ayuda de reclutadores locales o profesionales de RH. Debido al costo, las inversiones en productos de adquisición de talento que se realicen desde el corporativo de RH, son los que harán a la organización destacar. Y probablemente sea dinero bien invertido. Las compañías pueden apoyar este nuevo acercamiento a la adquisición de talento comenzando con un grado de centralización para ganar el beneficio de la escala y eficiencia y, más importante aún, crear una experiencia de candidato diferenciada fuerte y competitiva.

Lecciones aprendidas

Unilever, el gigante en productos de consumo global, está combinando la gamificación y las video-entrevistas para crear un proceso digital de reclutamiento, simplificado en cuatro simples pasos.¹⁵

Primero, los candidatos completan un pequeño formulario en línea ligado a sus perfiles *LinkedIn*, sin necesidad de CVs. Después, los candidatos toman 20 minutos en juegos que están disponibles para computadora, tabletas o teléfonos inteligentes. Trabajando de la mano del proveedor de herramientas de gamificación *Pymetrics*, el equipo de TA de Unilever desarrolló 13 juegos que proporcionan visión de varias capacidades como solución de problemas, personalidad y estilo de comunicación. Al terminar los juegos, los candidatos reciben un reporte de retroalimentación personalizado.

Solo los candidatos seleccionados por el programa de *Pymetrics* continúan al tercer paso: la grabación de una video-entrevista. Unilever utiliza *HireVue* como plataforma para sus video-entrevistas, que evalúa y califica digitalmente las video-entrevistas para determinar a los candidatos adecuados. Los candidatos más fuertes pasan al cuarto paso, donde son invitados al *Discovery Center* para una simulación en persona de “un día en la vida de Unilever”.

Unilever anunció orgullosamente la transformación de su programa de reclutamiento de graduados en su sitio web: “Buenas noticias para los recién graduados – todo el tiempo que pasaste en *Minecraft* y en *World of Warcraft* puede que haya sido tiempo bien invertido. Unilever ha digitalizado su proceso de reclutamiento y ahora 20 minutos de juego son parte de la mezcla.”¹⁶

Aunque el proceso esté en su fase inicial aún, los reclutadores de Unilever están reportando significantes mejorías en el proceso de contratación. En el sistema anterior, los reclutadores cubrían a seis candidatos, para continuar solamente con el proceso de reclutamiento de uno de ellos; ahora, los reclutadores están cubriendo dos candidatos para que uno continúe el proceso a través de los cuatro pasos.¹⁷

Otro empleador grande en la industria de retail estaba luchando con la gran rotación de personal, una falta de enfoque en la experiencia del candidato y una falta de presencia de marca en general, mientras trataba de elevar el nivel de talento en la organización. La mayoría de sus

Dado el gasto, las inversiones en productos de adquisición de talento que se realicen desde el corporativo de RH, son los que harán a la organización destacar.

trabajadores recibían un salario por cada hora trabajada. Los gerentes de contratación tenían grandes volúmenes de carga de trabajo, especialmente en temporadas altas; para evitar ser abrumados, estaban aceptando candidatos sin importar sus habilidades. Nuevas fuentes de talento se dejaron de considerar.

La compañía decidió implementar un nuevo software de gestión de capital humano para reemplazar la mezcla de manuales y sistemas automatizados con los que contaba. Pero el software no fue suficiente – RH necesitaba involucrarse para mostrarle a los supervisores de línea la importancia de la gestión de talento a lo largo del tiempo, desde la contratación a la inducción y más allá. RH preparó un centro de reclutamiento centralizado para candidatos preliminares de tiendas. También estableció una serie de procesos estandarizados para asegurar que los candidatos no se perdieran en el proceso y disfrutaran una mejor y constante experiencia. Los nuevos empleados fueron preparados con planes de aprendizaje como parte de su inducción, y RH tomó nota de sus competencias y sus intereses de carrera.

Al centralizar los datos de los empleados, RH fue capaz de mover la organización hacia un enfoque de “mercado abierto” de talento y movilidad. Esto no sólo ayudó a retener a los empleados actuales, sino también a atraer candidatos externos, creando una experiencia del candidato consistente a través de la organización, que se alineó con la estrategia de talento de la misma así como de la reputación deseada en el mercado.

Así como este empleador se dio cuenta, la tecnología por sí sola no es suficiente para elevar la experiencia de re-

clutamiento. Para asegurar un flujo estable de candidatos hacia la organización y crear un enfoque que sea atractivo para los mismos, especialmente en un mercado competitivo, las organizaciones deben empezar a trabajar en desarrollar perspectivas más amplias de reclutamiento pensadas desde el punto de vista del candidato. Ya no se puede depender totalmente de los gerentes locales para representar a la organización.

Comienza aquí

- **Aprovecha nuevas tecnologías:** El mundo del reclutamiento se está convirtiendo en una experiencia digital – probablemente liderando a los demás procesos de RH – ya que los candidatos esperan experiencias móviles y convenientes. Explora el valor de herramientas cognitivas, video y juegos, especialmente cuando se construyen en redes sociales y la nube.
- **Construye una marca digital de empleador:** Todo lo que una organización hace en el mundo digital y social afecta la decisión del candidato de trabajar ahí. Asegúrate de monitorear y alinear tus mensajes a través de los sitios y experiencias.
- **Crea una experiencia de candidato convincente:** Ponte en los zapatos del candidato: ¿Qué hace única a tu organización que pueda enriquecer la experiencia del candidato? ¿Qué cualidades diferencian a tu empresa y la hacen más atractiva a los candidatos?
- **Amplía y expande canales de búsqueda:** Habilita fuentes de talento a fuentes no tradicionales. Piensa como buscar y reclutar de la mejor manera los muchos tipos de talento requeridos, dentro y fuera de los registros de la organización, incluyendo trabajadores de tiempo completo y medio tiempo, trabajadores gig, *freelancers*, y multitudes.
- **Integra el abastecimiento:** El abastecimiento de la adquisición de talento debe estar conectado a través de RH, el negocio, TI y otras funciones. Muévete más allá de los canales de búsqueda de talento convencionales.



AVANZA RÁPIDO

Tecnologías digitales aceleradas, de video y cognitivas, y la creciente transparencia están cambiando rápidamente la manera en que los reclutadores encuentran y atraen a los empleados talentosos. En lugar de continuar enfocándose en reclutamiento y selección, los reclutadores se han enfocado en construir relaciones. Están encontrando maneras de fomentar una experiencia de candidato positiva para los nuevos empleados – una tarea que requiere nuevas responsabilidades, al igual que nuevas habilidades.

Los reclutadores experimentados continuarán adoptando las nuevas tecnologías de TA y mejorando sus habilidades para relacionarse. En efecto, esta es la promesa del reclutamiento cognitivo. A la par que la IA y otras tecnologías toman el control de las tareas básicas y de mayor consumo de tiempo de búsqueda de candidatos, el trabajo humano cambiará. Un reclutador en este nuevo mundo puede agregar valor al crear conexiones psicológicas y emocionales con los candidatos y constantemente fortalecer la marca.

Figura 4. Adquisición de talento: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Reclutadores usan las herramientas de internet para encontrar a los candidatos	Los reclutadores continuamente usan redes sociales como Twitter, Facebook, Glassdoor, Pinterest y Quora , en adición a LinkedIn
La marca de reclutamiento es vista como una estrategia de marketing	La marca de empleador tiene una estrategia completa, alcanzando todos los posibles grupos de candidatos y canales
Los reclutadores dan seguimiento al proceso de reclutamiento	Los reclutadores se alían con los gerentes en el proceso de búsqueda, aprovechando sus redes y necesidades culturales y criterios de éxito
Las descripciones de puesto comunican lo que la organización exige del empleado potencial	Las descripciones de puesto se centran en las necesidades del candidato- una táctica que proporciona hasta tres veces más candidatos calificados*
Un sistema de seguimiento de empleados es la única tecnología de adquisición de talentos necesaria.	Las empresas cuentan con plataformas tecnológicas de atracción de talento que gestionan la contratación, las video entrevistas, la gestión de entrevistas, la gestión de la relación con candidatos y la inducción.
Los procesos de adquisición de talento son contruidos con base en la eficiencia, eficacia, y velocidad de contratación de manera que la empresa funcione correctamente	El candidato y el gerente de contratación son el centro de los procesos de adquisición de talento, adaptando la experiencia del candidato en torno a los momentos que sobresalen en la jornada de adquisición de talento con la organización

* Andre Lavoie, "How to attract the best talent with your job descriptions," Aberdeen Essentials, September 25, 2015, www.aberdeenessentials.com/hcm-essentials/how-to-attract-the-best-talent-with-your-job-descriptions/.

NOTAS FINALES

1. Angela Natividad, "Heineken just made an HR campaign that's as cool as any consumer ads it's done," AdWeek, Septiembre 15, 2016, <http://adweek.it/2cy8g6Q>.
2. Robin Erickson y Denise Moulton, Reimagining talent attraction: Dell transforms its employment brand by going social, Bersin by Deloitte, Noviembre 9, 2016, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=20355>.
3. Katherine Jones, Buyer's guide to talent acquisition management and onboarding solutions 2013, Bersin by Deloitte, Julio 2013, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=16724.
4. ATC Events and Media, "Chat bot interviews recruiter, recruiter gets smitten" Noviembre 25, 2016, <http://atchub.net/news/chat-bot-interviews-recruiter-recruiter-gets-smitten/>.
5. Jonathan Nicholson (cofundador y director de PredictiveHire), en una conversación con Robin Erickson, Diciembre 5, 2016.
6. Richard George, "Interview: How SAP is using cartoons, video games and more to change recruiting standards" LinkedIn, Septiembre 19, 2016, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2016/interview-how-sap-is-using-cartoons-video-games-and-more-to-change-recruiting-standards>.
7. PeopleScout, Innovative sourcing strategies for mastering the talent landscape: It's a marathon, not a sprint, 2015, <http://www.peoplescout.com/innovative-sourcing-strategies-for-mastering-the-talent-landscape/>, consultada el 12 de Febrero, 2017.
8. PR Newswire, "HireVue honors IBM, Hilton Worldwide, Vodafone, and ten other customers with 3rd annual 'Digital Disruptor' awards," comunicado de prensa de HireVue, Junio 21, 2016, <http://www.prnewswire.com/news-releases/hirevue-honors-ibm-hilton-worldwide-vodafone-and-ten-other-customers-with-3rd-annual-digital-disruptorawards-300287248.html>.
9. Curt Rice, "How blind auditions help orchestras to eliminate gender bias," Guardian, Octubre 14, 2013, www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias.
10. Skill Scout, "So, you're starring in a job video," <http://www.skillscout.com/job-video-faq.html>, consultada el 31 de Enero, 2017.
11. Robin Erickson, From the armed forces to the workforce: Why veteran hiring is both the right thing to do & a smart move to make, Bersin by Deloitte, Mayo 2015, <http://marketing.bersin.com/veteran-hiring.html>.
12. Lisa Smith-Strother, "The role of social advocacy in diversity & inclusion recruiting," presentado en Glassdoor Summit, Septiembre 13, 2016, https://youtu.be/ldsQMV4V_0.
13. Robin Erickson, Strategic talent sourcing: Improve blend of high-quality channels (part I), Bersin by Deloitte, 2017.
14. Talent Tech Labs, "Talent acquisition ecosystem #5," <https://talenttechlabs.com/ecosystem/>, consultada el 16 de Diciembre, 2016.
15. Unilever, "Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital," Septiembre 14, 2016, www.unilever.com/news/news-and-features/2016/game-on-our-graduate-recruitment-drives-gone-digital.html.
16. Ibid.
17. Erickson, Strategic talent sourcing; Unilever, "Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital."

AUTORES



Michael Stephan, Deloitte Consulting LLP | mstephan@deloitte.com

Michael Stephan es el líder global de la práctica Deloitte´s HR Transformation. Desarrolla e integra modelos de prestación de servicios de RH a través del espectro operacional y tecnológico, con un enfoque en la optimización de prestación de servicios de RH alrededor del mundo. Su experiencia global en consultoría incluye estrategias de RH, diseño de modelos operacionales de RH, subcontratación de procesos de negocios de RH (BPO), despliegue de tecnología global, y gestión de transición empresarial.



David Brown, Deloitte Touche Tohmatsu | davidbrown@deloitte.com.au

David Brown, líder de la práctica de CH en Australia. Tiene más de 30 años de experiencia en espacios de CH tanto en RH corporativo como en roles de asesor, incluyendo experiencia internacional considerable en gestión de RH a lo largo de Norte América, Europa y Asia. Brown se especializa en estrategia y ejecución de RH, cambio estratégico, productividad de fuerza laboral y compromiso, y desarrollo y gestión de talento.



Robin Erickson, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | rerickson@deloitte.com

Robin Erickson se enfoca en adquisición de talento, compromiso, e investigación de retención, donde utiliza su amplia experiencia en consultoría de estrategias de talento para la práctica de CH. Erickson cuenta con un doctorado de la universidad Northwestern en comunicación y cambio organizacional, una maestría en comunicación de la universidad Northwestern, una maestría en teología del Northern Seminary, y una licenciatura en artes, de la universidad de Chicago.

