

Con la apertura del mercado laboral gracias a los cambios en las prácticas de trabajo y los avances en la tecnología, se esperan oportunidades para entrar en nuevos mercados y dar servicio a nuevos clientes. Las empresas capaces de aprovechar estas perspectivas serán aquellas con culturas corporativas inclusivas cuyos líderes puedan unir equipos diversos y dispersos. La pandemia del coronavirus ha rediseñado el mapa de los negocios, generando prácticas de trabajo que incorporan el trabajo remoto y flexible en un grado hasta ahora inesperado. La pandemia alteró las demandas de los clientes y aumentó la competencia, cambiando no solo la forma en que operan las empresas, sino quiénes y dónde contratan. El informe de Oxford Economics de 2021, *How the New Geography of Talent Will Transform Human Resource Strategies* (Cómo la nueva geografía del talento transformará las estrategias de recursos humanos), identificó la tecnología, la globalización y la demografía laboral como las principales fuerzas que ahora afectan los requisitos de talento. Frente a esta realidad, Ignacio Raffaelli, Gerente de Business Process Solutions comenta: "sin dudas que el efecto COVID-19, más allá de las duras consecuencias sanitarias, trajo cambios en las formas de trabajar y vincularse, que algunos ya conocemos, y otros aun no, al ser que todavía estamos transitando la pandemia. Dentro de los cambios que ya se conocen, está la confirmación que para la prestación de muchos servicios no importa demasiado donde los hagas, lo que abre la puerta a muchas oportunidades para ingresar a mercados globales, que antes no estaban en la órbita de posibles clientes". Si bien presenta innumerables desafíos, un entorno de trabajo híbrido también ofrece enormes oportunidades para involucrar a equipos y cadenas de suministro geográficamente dispersas. Aquellos lo suficientemente ágiles como para aceptar los cambios estarán posicionados para aprovechar el mejor talento global y ofrecerlo a los clientes internacionales. Pero con el fin de maximizar el potencial que ofrece este contexto, los líderes necesitan adaptarse, desarrollando sus habilidades para ser transculturales, empáticos y estar constantemente conectados. Obtener lo mejor de los equipos a través de las fronteras, ofrecer un servicio al cliente sin fisuras, administrar eficazmente las operaciones en todo el mundo y generar los mejores resultados comerciales requiere un compromiso auténtico con una fuerza laboral diversa.

Un mercado laboral remodelado

Si bien el trabajo flexible estaba en la agenda de muchas empresas antes del COVID, la pandemia obligó a una adopción generalizada, lo que les permitió ver que es posible, e incluso preferible, con el trabajo remoto. En respuesta al COVID-19, el 45% de las empresas en todo el mundo promovieron el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la flexibilidad para impulsar el compromiso y la inclusión de los empleados, según la investigación de Grant Thornton de 2021 sobre el mercado medio global. Mientras tanto, el 37% instigó nuevas prácticas de trabajo para involucrar mejor a todos los empleados.

La tecnología que facilitó el trabajo remoto también está haciendo que los equipos globales sean más factibles, apoyando la capacidad de trabajar de forma asincrónica. Cuando no todo el mundo necesita estar en línea al mismo tiempo, los equipos pueden abarcar todo el mundo, y los individuos trabajan en el momento óptimo para ellos, lo que conduce a una mayor productividad.

La adopción de tecnologías de trabajo remoto durante la pandemia también ha impulsado cambios en la demografía de la fuerza laboral. Con el talento cada vez más móvil a raíz, las empresas se enfrentan a una mayor rotación y problemas de retención de personal.

Adicionalmente, Matiana Behrends, Directora de Gestión de personas explica: "esta tendencia abre una oportunidad única a países como Argentina, con capital humano altamente desarrollado, pero que por diferentes motivos, no ha tenido en el pasado la oportunidad para desarrollar nuevos mercados. En este sentido, la tecnología (y la pandemia que de alguna manera acortó distancias físicas y virtuales) es el catalizador de una nueva modalidad de pensar el trabajo y el empleo globalmente. Por otro lado, se deberá pensar en qué podemos hacer desde nuestras empresas para acelerar esta tendencia. Trabajar en una cultura ágil, de colaboración, con mente global y con la alfabetización digital suficiente deberían estar en la agenda de todos los líderes que apuesten a tener una estrategia e integración global. Oportunidades arraigadas a la disrupción

Estos cambios en las prácticas de trabajo están permitiendo a las empresas obtener una ventaja en términos de talento global. Cuando las personas pueden trabajar desde cualquier lugar, las empresas tienen más opciones para asegurar habilidades vitales.

El acceso a los trabajadores extranjeros sin exigirles que se trasladen hace que la experiencia regional sea más accesible, lo que permite a las empresas acceder a nuevos mercados. Si se hace bien, una fuerza de trabajo transregional estará en mejores condiciones de dar servicio a clientes geográficamente repartidos y cadenas de suministro en todo el mundo, con mayor velocidad y agilidad. Un equipo que abarca zonas horarias siempre tiene a alguien disponible para dar soporte a los clientes.

"Las economías desarrolladas, comenzaron a poner más atención en países que puedan ofrecer calidad en la prestación de servicios y ventajas económicas. Para ello será crucial, hasta excluyente, contar con un staff altamente capacitado y con excelentes habilidades de adaptación, ya que no solo se buscará una disminución de costos, sino que van a exigir igual o mayor calidad de servicios de la que actualmente reciben. Las organizaciones que aspiren a estas oportunidades, tendrán que hacer no solo una inversión grande en el desarrollo de un staff competitivo, en la retención y captación de nuevos talentos, sino que también, deberán fortalecer alianzas estratégicas globales, que facilitarán el acceso a estos nuevos desafíos", agrega Raffaelli.

Además de la dotación de personal, las cadenas de suministro globales también se han vuelto más accesibles y manejables, gracias a la aceleración de la adopción digital impulsada por la pandemia.

Cambio de la fuerza de trabajo, cambio de liderazgo

En un entorno donde el talento se distribuye globalmente, las habilidades de liderazgo deben abarcar la comprensión cultural, la capacidad de conectarse virtualmente y la aceptación de diferentes perspectivas y antecedentes. La investigación de Oxford Economics mostró que, con un 49%, la capacidad de administrar empleados diversos es la habilidad operativa global más deseada. La sensibilidad cultural también es clave, con un 31,5%.

Como era de esperar, la empatía surgió como un rasgo de liderazgo importante durante la pandemia, con el 22% de los encuestados de IBR citándola, debido a su valor al encabezar una fuerza laboral remota. La sensibilidad a la diversidad cultural es un elemento importante de esto, al igual que la comprensión de lo que impulsa a los individuos.

Las empresas pueden ganar en este entorno complejo, pero para ello, se deben tomar medidas deliberadas para construir una cultura inclusiva.