

Un evento transformador

La crisis inducida por el COVID-19 nos conducirá a una gran transformación social y económica. El profundo cambio en nuestras rutinas diarias y la gran incertidumbre a la que nos estamos acostumbrando quedará grabada en nuestra memoria colectiva durante muchos años. Con todo, nunca dejes que una buena crisis se desperdicie. La crisis de salud global a la que nos enfrentamos puede ser el catalizador del cambio que tanto se necesita. Un cambio que, en tiempos normales, se desarrollaría lentamente, quizás durante una década.

La mayoría de las veces, el futuro llega con suavidad. A pesar de la velocidad descomunal del cambio tecnológico, absorbemos sus efectos en nuestra vida diaria mucho más lentamente, especialmente en el trabajo. El cambio se aplaza, hasta que un día sucede algo y de repente todo con lo que estabas familiarizado se rompe. De un solo golpe, todas esas soluciones que han estado esperando al margen pasan rápidamente al primer plano. Estamos en uno de esos momentos excepcionales.

1. El trabajo remoto se convierte en la norma

La gente ha estado trabajando remotamente o, como ahora, trabajando desde casa, desde hace muchos años. Las conferencias web comenzaron antes del cambio de siglo. El correo electrónico y el acceso remoto a través de VPN se remontan aún más. En las últimas dos décadas, la infraestructura de banda ancha ha progresado enormemente, mientras que las herramientas se han vuelto mucho más sofisticadas. Tenemos los recursos necesarios a nuestra disposición para tejer un lienzo de colaboración en el ecosistema digital, incluso cuando muchos participantes están físicamente aislados.

Las organizaciones inteligentes aprovecharán las lecciones para mejorar la resiliencia, la flexibilidad y el compromiso de los empleados

Sin embargo, el trabajo remoto siempre ha parecido como una segunda opción en organizaciones donde la mayoría del trabajo se centra en la oficina. Trabajar desde casa a menudo se ha visto como una reducción en la eficiencia del trabajador o una brecha de seguridad. Solo en estos momentos en que casi todos nos vemos obligados a trabajar desde casa, las cosas han cambiado. De repente, trabajar desde casa es la opción principal y todos estamos aprendiendo a usar las tecnologías y procesos no tan nuevos que hacen posible trabajar a distancia. Desde sistemas de videoconferencia hasta cómo mantener nuestro trabajo sincronizado en un equipo distribuido y cómo equilibrar las necesidades de nuestro trabajo con las demandas domésticas. Los millones de usuarios que se unen a Microsoft Teams, intercambian mensajes en Slack o se unen a conferencias web en Zoom o Hangouts de Google están formando hábitos que durarán toda la vida.

Las organizaciones inteligentes aprovecharán las lecciones que estamos aprendiendo hoy mejorando la resiliencia, la flexibilidad y el compromiso de los empleados.

2. Toca repensar la cadena de suministro

Algunas industrias deberían repensar su dependencia excesiva de un país o región como China, mientras que otras deberían considerar diversificar sus fuentes. Mover las operaciones de la cadena de suministro fuera de China será costoso y requerirá un compromiso significativo en mano de obra y tiempo. En algunos casos, llevará años construir una infraestructura y mano de obra comparable a lo que ofrece China. Estamos siendo consistentes del peligro de poner todos los huevos en una misma cesta, y estamos aprendiendo que distribuir operaciones de suministro a través de geografías y crear el *know-how* necesario para adaptarse a cambios de distribución puede tener sus ventajas.

La situación actual con las cadenas de suministro resalta la necesidad de planes de contingencia empresarial orientados a ser operativos con un mínimo de trabajadores físicamente presentes. La transformación digital de los procesos de distribución junto con el constante replanteamiento de las distribuciones empresariales globales, parecen ser la base adecuada para mitigar una ineficiencia en la fabricación y distribución comercial.

Tendremos que repensar la dependencia de China, pero llevará años construir una infraestructura y mano de obra comparable

Clave será acelerar la digitalización de la cadena de suministro para mejorar la transparencia, la velocidad de los procesos y las capacidades productivas. Además, habrá que tener en cuenta la planificación dinámica de las demandas, poniendo énfasis en las incertidumbres y los factores de riesgo.

3. Las conferencias se vuelven virtuales

Nunca ha habido un gran incentivo para invertir en una alternativa virtual a las conferencias cuando todo el mundo estaba dispuesto a soportar el enorme coste y las largas horas de viajes y noches de hotel para ir a ferias comerciales tradicionales. De repente, los eventos virtuales están en auge ya que las grandes reuniones se han vetado en la mayoría de los países. Todos los eventos planeados han sido pospuestos o cambiados, con diversos grados de éxito.

Ahora que se tiene una obligación de parar toda interacción humana, las organizaciones están dedicando enormes cantidades de talento, creatividad y financiación para descubrir cómo hacer conferencias virtuales exitosas. A medida que las personas aprenden de las experiencias de los demás, la calidad de los eventos en línea evolucionará rápidamente.

El mundo de los negocios va a descubrir lo factible que son los eventos virtuales y se convertirán en un formidable rival para las ferias y conferencias tradicionales

Esto es algo diferente del cambio al trabajo remoto, donde las herramientas y las técnicas ya están maduras porque ha habido muchos pioneros. Sin embargo, los eventos virtuales están en una etapa mucho más temprana, pero eso no significa que no puedan hacer grandes progresos en los próximos meses. Una vez que haya habido varios éxitos significativos que muestren cómo replicar gran parte de la experiencia de un evento físico sin una gran parte del coste y la molestia, ¿qué incentivo habrá para un retorno total al modelo anterior?

El mundo de los negocios va a descubrir lo factible que son los eventos virtuales en los próximos meses y se convertirán en un formidable rival para las ferias y conferencias tradicionales.

4. La educación desde otro punto de vista

El sector educativo está respondiendo a la cuarentena con un cambio repentino. Las escuelas y universidades que han cerrado por la pandemia están recurriendo a clases en línea para continuar la docencia. Cuando finalmente vuelvan a abrir, quizás descubran que la interacción digital se ha convertido en una capacidad fundamental para su existencia.

A pesar del aumento de los proveedores de cursos en línea masivos y abierto (MOOC, por sus siglas en inglés) tales Coursera, Khan Academy y Udacity, la mayoría de la educación sigue siendo bastante tradicional, basada en el aula ¿por qué?

La enseñanza en línea requiere una cuidadosa reflexión por parte de los estudiantes y los maestros y una seria consideración sobre el estilo de enseñanza

Las lecciones organizadas para un aula son bastante difíciles de transferir a un entorno digital. A menudo lleva años desarrollar un curso lo suficientemente claro y atractivo que pueda sustituir el encuentro cara a cara. Puedes ser difícil asumir que incluso los grandes maestros y profesores carecen de la capacidad inmediata para hacerlo. La enseñanza en línea requiere una cuidadosa reflexión sobre cómo los estudiantes y los maestros están adaptados para el cambio y una seria consideración sobre si el estilo de enseñanza sigue

siendo efectivo cuando se lo saca del aula y se deriva a dispositivos tecnológicos.

Ahora se requiere que los maestros los instalen apresuradamente. Y esa urgencia, asumiendo que se ha invertido con anterioridad en infraestructura tecnológica, está sacando a lucir muchas deficiencias de adaptación a la cultura digital.

Además, las desigualdades crecen exponencialmente cuando se trata del acceso a la tecnología y a los dispositivos digitales. Muchos estudiantes sufren una forma de desigualdad digital por la cual carecen de las conexiones y dispositivos necesarios para aprender de forma remota. De hecho, el problema de la brecha digital en la educación no es nuevo, pero se ve agravado por la pandemia de COVID-19 y el cierre de las escuelas.

6. Acelerar la adopción de la automatización y la inteligencia artificial

Las organizaciones que ya están adoptando la automatización están acelerando como jamás hayamos visto estas iniciativas. Además, el golpe masivo a la economía global y la reducción drástica en la cantidad de personas que pueden ir a trabajar durante un brote viral, está creando un caldo de cultivo para que las empresas vean el componente humano como la parte más débil de sistema. Esto podría conducir a una aceleración de fábricas totalmente automatizadas llenas de robots en lugar de personas.

Por otra parte, las empresas que han adoptado un trabajo ágil para impulsar la transformación digital y acelerar la toma de decisiones se están ahora viendo beneficiadas. Estas organizaciones están descubriendo que, gracias a la inversión en los últimos años en la continua innovación y transformación, están en una mejor posición de recuperación, ya que responden y se adaptan con mucha más facilidad y rapidez a cambios drásticos en la economía y sociedad.

Los líderes empresariales y políticos necesitan ir más allá en la gestión de esta crisis, para generar y ejecutar una respuesta transformadora

Por otro lado, ciertas organizaciones cuyo punto fuerte nunca había sido la transformación digital están poniendo como prioridad la revisión de procesos clave, la actualización de procesos anticuados y la introducción de la automatización.

Para concluir, los líderes deben planear la transición a una Oficina de Gestión de Transformación (TMO) para liderar y gestionar el cambio operativo a más largo plazo basadas en las lecciones de la crisis de la COVID-19. Un TMO brinda un enfoque riguroso en la entrega de valor, coordina la actividad en toda la organización, proporciona un centro de innovación para impulsar la adopción de las mejores prácticas y promueve la agilidad. Todo ello con la idea de mantener el éxito a largo plazo. Impulsando programas que respondan cada vez mejor a los desafíos y las oportunidades.

Ahora más que nunca los líderes empresariales y políticos necesitan ir más allá en la gestión de esta crisis, para generar y ejecutar una respuesta más transformadora. La COVID-19 cambiará el mundo tal como lo

conocemos. Te recomiendo que comiences a planificar la nueva normalidad ahora.

Deloitte. «COVID-19: Managing supply chain risk and disruption», marzo 2020. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain_POV_EN_FINAL-AODA.pdf

McKinsey & Company. «COVID-19: Briefing materials», marzo 2020. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/covid%2019%20implications%20for%20business/covid%2019%20march%2025/covid-19-facts-and-insights-march-25-v3.ashx>

Poornima Luthra, S. «4 ways COVID-19 could change how we educate future generations» en *World Economic Forum*, marzo 2020. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/4-ways-covid-19-education-future-generations/>