



Mirada al futuro: Escenarios de un Mundo Post Pandemia

Exploramos las tendencias que darán forma al nuevo mundo del trabajo y cómo las empresas y las sociedades contribuirán a la economía global del futuro.

La pandemia de coronavirus nos llevó a avanzar diez años hacia el futuro y no hay vuelta atrás. Una transformación digital ya en curso, aunque un tanto lenta en el caso de empresas tradicionales que aún se movían a la velocidad de elefantes, se convirtió solo en dos meses – y de manera obligada y abrupta – en una aceleración digital, tratando de ganarle a un virus que se presentó como principal amenaza para todas las industrias y mercados. En este corto lapso de tiempo, los cambios y las tendencias que venían asomando desde hace un tiempo comenzaron a mostrarse como la nueva normalidad. Cambiaron las nociones tradicionales de trabajo, de vivienda, viajes, socialización... y la forma en que colaboramos con colegas. ¿Qué cambios están aquí para quedarse y cuáles se revertirán en el momento en que se vuelva a la normalidad? ¿Qué es la normalidad?

Como seres humanos, tendemos a confiar demasiado en nuestra capacidad de pronosticar el futuro; muchas veces, no nos damos cuenta de que la imprecisión inherente a la medición humana suele convertirse en pronós-

ticos extremadamente incorrectos. Incluso los expertos en un campo determinado suelen estar más seguros de lo que deberían sobre su propia precisión. La pandemia de COVID-19, entre tanto, ha intensificado la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad existentes en todas las geografías e industrias. Por eso, más que hablar de pronósticos conviene, más bien, plantear posibles escenarios. Estos, a diferencia de los primeros, pueden ayudarnos a mitigar el exceso de confianza en los pronósticos así como el riesgo de sobrelajar el presente o construir planes basados en un futuro predecible. Según apunta Scott A. Snyder – socio en Heidrick & Struggles – junto con otros colegas en una columna para Wharton University, los escenarios (“qué pasaría si”) desafían las creencias prevalecientes e infunden agilidad, adaptabilidad y resiliencia para planificar un mundo que es mucho más incierto de lo que solemos reconocer. Nos proporcionan un marco para combatir los prejuicios humanos naturales y desafiar las mentalidades arraigadas de líderes y organizaciones en medio de situaciones de incertidumbre y crisis.

En este artículo, por tanto, analizamos algunos escenarios que pueden tener implicancias para las compañías que operan en diferentes industrias y regiones del mundo. Vislumbrarlos puede ayudar a los líderes y a las organizaciones a manejar la incertidumbre impulsada por COVID-19.

Organizaciones más ágiles

Existe una duda significativa sobre cómo podría ser la “nueva normalidad” para las empresas más allá de la crisis de COVID-19, particularmente en términos de capital humano pero también en relación a procesos y cultura de trabajo. Sí hay algo claro: la recuperación de la pandemia significa construir una empresa que pueda prosperar frente a la turbulencia continua.

Por un momento en la historia, cada empresa compartió la misma declaración de misión simple: proteger a su gente, sus clientes y su negocio. El terrible costo humano del coronavirus y el creciente daño económico trajeron una claridad sobre algo urgente, y fue que volverse digitales no era cuestión del corto sino del inmediato plazo. Así, las iniciativas virtuales, digitales y de automatización, tanto para las interac-

ciones con los clientes como para las operaciones internas, se aceleraron - a la fuerza - a una velocidad asombrosa.

Hoy, a medida que varios países van saliendo del confinamiento y otros lidian con rebrotes del virus, hay una realidad que se nos vuelve ineludible: no podemos darnos el lujo de volver a la vieja forma de hacer las cosas. De acuerdo con diferentes analistas, la recuperación no será un camino directo, ni inmediato. El coronavirus continuará probándonos a todos, golpeando a las comunidades y exigiendo que estemos preparados para las rondas posteriores de reinfección y contención. Razón por la cual, durante este proceso, las empresas avanzarán, se retirarán, se adaptarán y comenzarán de nuevo. Pero siempre para adelante. En un reciente artículo para Bain & Company, Hernan Saenz, Nate Anderson, Dianne Ledingham y Michelle Supko lo explican de la siguiente manera: "los líderes de la industria en la próxima ola usarán cada avance para avanzar hacia un nuevo futuro, no de regreso a una vieja y obsoleta idea de *normal*. Las lecciones de los últimos meses son tan valiosas como dolorosas. Ahora es el momento de convertirlos en los modelos comerciales y operativos del futuro".

Nunca antes, una recesión ha forzado una transformación tan inmediata. Según los consultores de Bain & Company, la novedad no fue tanto la tecnología de videoconferencia ni el software de colaboración o el ancho de banda de los hogares, sino más bien la voluntad y la digitalización de las áreas caracterizadas por tener una cultura más tradicionalmente analógica (el departamento legal, financiero, de compliance, ventas, etc.). Las hojas de ruta digitales se aceleraron para todos, cualquier industria (incluido el mercado de capitales) y área, incluso áreas como las de ventas entre empresas (B2B), que durante mucho tiempo fueron un bastión de interacciones en persona.



Durante la crisis, las compañías confiaron en la automatización para soportar una variedad de funciones. Si tomamos el caso de las cadenas de suministro, por ejemplo, vimos cómo algunas empresas implementaron la minería de procesos con el objetivo de analizar y reaccionar ante los problemas de la cadena de suministro en tiempo real. En lo referente a atención al cliente, algunas compañías se valieron de la automatización para gestionar cancelaciones y no abrumar al personal del centro de contacto. Y en el caso de finanzas, ciertas organizaciones apoyaron con automatización las reclamaciones y la gestión de ingresos después de que el back office suspendiera al 60% del personal. Ejemplos hay muchos más.

Sin embargo, de acuerdo con los expertos de Bain & Company, que opinan que menos del 50% de estas empresas lograrán sus objetivos de rendimiento

de automatización, "el éxito a largo plazo dependerá no de automatizar una lista de tareas, sino de rediseñar el trabajo y los procesos con miras a la automatización y la digitalización, donde proporcionarán el mayor valor".

Saenz, Anderson, Ledingham y Supko coinciden en esta idea: la agilidad, la innovación y el ingenio que los líderes de IT demostraron al comienzo de la crisis deberán convertirse en la norma, al igual que la voluntad de otros departamentos de mirar más allá de sus propias preocupaciones funcionales.

Solo en dos meses, el COVID-19 logró cambios de comportamiento que muchos ejecutivos habían tratado de convencer a sus compañías durante años. Entre ellos: innovar rápido, tomar decisiones rápidamente, pasar por alto la burocracia, abordar necesidades urgentes, archivar tareas o proyectos sin importancia, colocar en primera línea a equipos peque-



ños, hacer reuniones rápidas y de pie centradas en las demandas del día y los objetivos inmediatos de la semana, etc. Todos ellos, métodos ágiles adoptados de la noche a la mañana y que, según las encuestas, aumentaron la productividad de las organizaciones. Por eso, resulta clave que el enfoque no sea espasmódico, es decir, que esto se abandone una vez desaparezca la amenaza percibida.

Las compañías que más agresivamente se adaptan y extiendan nuevas formas de operar convertirán esta crisis en una ventaja. Dicen que los cambios más grandes en las fortunas de la compañía, para bien o para mal, ocurren como resultado de las recesiones. Según los consultores de Bain & Company, se trata de "momentos de verdad", en los que los equipos de gestión pueden transformar y restablecer sus empresas.

Un escenario posible para las empresas, post pandemia, es aquél en el

que se vuelven más ágiles y adoptan los principios de la innovación continua no ya como parte del proyecto de un área o como respuesta espasmódica y puntual a una causa exógena, sino como algo inherente a su cultura de trabajo y modelo de gestión.

¿Revolución demográfica?

A medida que se alivian los bloqueos, el legado del coronavirus - y los cambios que ha inspirado en los espacios urbanos - sigue sin estar claro. Desde la peatonalización de las calles hasta la reutilización de los espacios públicos, las ciudades de todo el mundo han tenido que reformarse. Entre los primeros protagonistas se encuentran los restaurantes, que de a poco comenzaron a abrir sus puertas de una manera inédita, primero en Europa con mesas al aire libre, distanciadas o encapsuladas en paredes y techos de cristal, e incluso copando calles. Y, mientras tanto, surgen las preguntas obligadas: ¿esta pandemia, como las anteriores,

inspirará un nuevo sistema para la planificación urbana? ¿se alejará para siempre la gente de las ciudades?

El coronavirus llegó en un momento en el cual ya estaba redefiniéndose el escenario de las ciudades, sea por gobiernos que dando pelea al cambio climático habían comenzado a implementar ciertas medidas - como los famosos techos verdes en París y Copenhague -, o por cambios demográficos originados por el crecimiento exponencial de la tecnología, el advenimiento de la inteligencia artificial y las ciudades que se volvieron cada vez más inteligentes.

Según afirmó Ben Rogers, director del think tank Centre for London, en un artículo reciente en The Atlantic, es probable que los cambios más profundos aparezcan no en la composición física de las ciudades sino, más bien, en la forma en que las personas eligen vivir en ellas. En esa línea, sugiere que ya

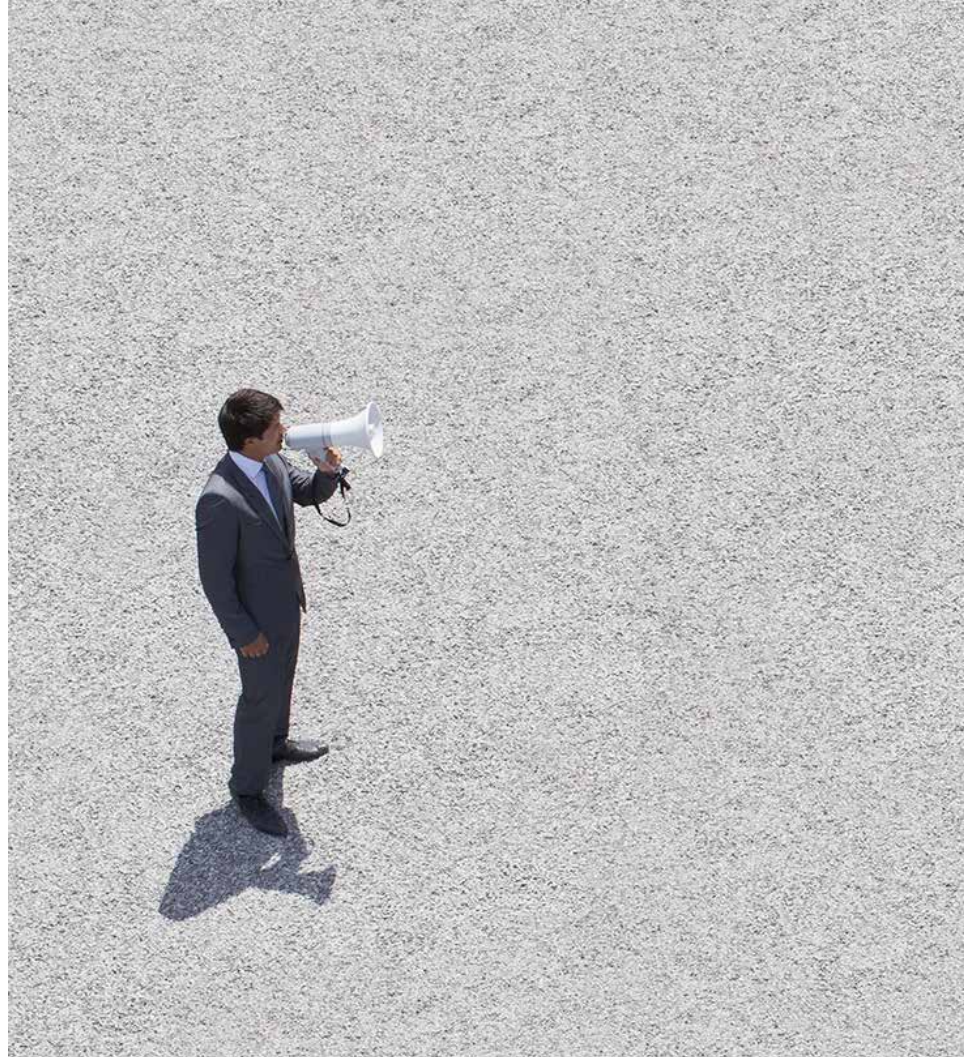
estaríamos viendo uno de esos cambios originado a partir del trabajo remoto que, de manera acelerada, tuvieron que implementar muchas empresas tradicionales que todavía estaban re-nuentes a ofrecer la opción de trabajar desde casa regularmente. Lógicamente esto hace que las personas tengan que moverse menos, y de manera diferente, alterando cuestiones como la forma de transporte o la densidad demográfica de diferentes barrios o zonas, e incluso impulsando aún más la digitalización de la economía y la sociedad.

La distancia social, además, ha impulsado diferentes cambios; por ejemplo, mayores inversiones en ciclovías en distintas ciudades, como Londres, lo que indudablemente redefinirá su escenario. También, fuerza la descongestión del transporte público, ¿quién imagina volver a subterráneos superpoblados en horario pico?

Si bien varios especialistas no creen que se modifique radicalmente la densidad de las ciudades, la historia nos ha mostrado que cuando estas se vieron afectadas por pandemias a principios del siglo XX, la sociedad respondió con una reducción de la densificación. Manhattan pasó de una población de casi 2.5 millones en 1920 a 1.5 millones en 1970. Un proceso similar ocurrió en el centro de Londres y París. Una dispersión de la sociedad, post coronavirus, podría generar mayor seguridad en las calles, bajar la contaminación así como los costes de vivienda urbana, y lograr que los trabajos se extiendan hacia otros lugares también. Sin embargo, esa próxima generación de suburbios tendrá que estar diseñada, como en el caso de las grandes ciudades, para reducir las emisiones, generar más trabajo remoto y viajes más cortos.

El fin del “business as usual” para un mundo más verde

En julio, la Environment Agency (EA), un organismo público no departamental del Reino Unido, emitió su

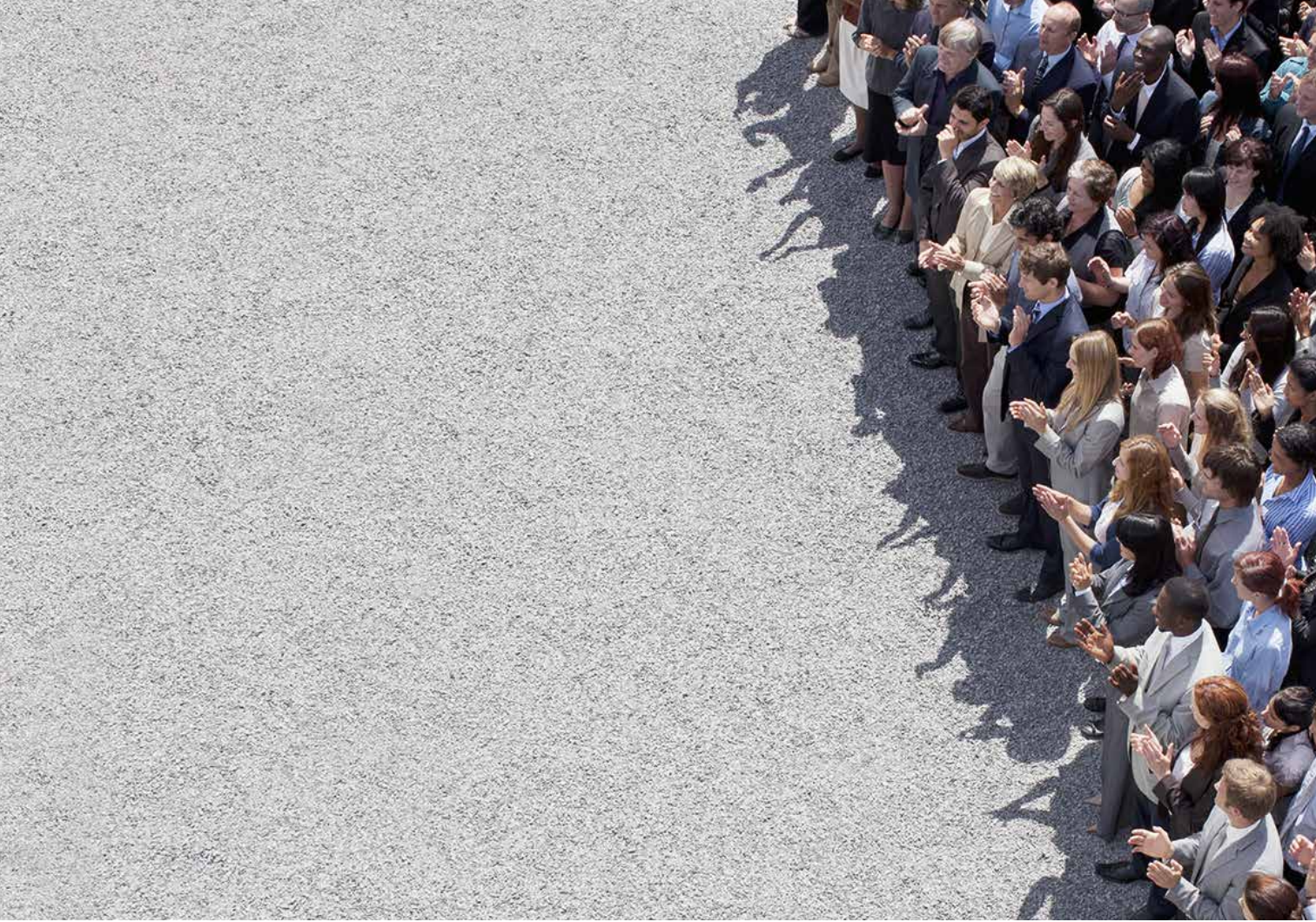


plan de cinco años instando al gobierno a que no regrese a la forma usual de hacer negocios en su recuperación de la pandemia de COVID-19. Titled ‘EA2025: Creando un lugar mejor’, el documento describe un nuevo enfoque para promover la salud, la equidad y la mejora ambiental a raíz de la pandemia de coronavirus. Y establece tres objetivos a largo plazo: una nación resistente al cambio climático; aire sano, tierra y agua; y crecimiento verde y un futuro sostenible.

El llamado de EA para un enfoque diferente como parte del paquete de recuperación Covid-19 no es el único que se hizo escuchar en el mundo, se une más bien a las voces de otros organismos ambientales que vienen pidiendo a los gobiernos implementar una recuperación verde. Europa ha tomado una posición firme también. En mayo, la Comisión Europea llamó a una coalición de asociaciones comerciales europeas de gestión de

residuos para que el Acuerdo Verde de la Unión Europea presentado en diciembre de 2019 (*European Green Deal*, que incluye medidas para paliar los efectos del cambio climático) se convirtiera en el “motor de la recuperación económica de Europa”. Sus miembros sostienen que el Acuerdo Verde Europeo no sólo ayudará a frenar la contaminación, sino que salvará la economía tras la crisis del COVID-19. En esa línea, los ministros de Medio Ambiente de la UE coinciden en que el Pacto Europeo debe ser el principio rector de la recuperación. En un escenario tal, Ursula Von Den Leyen, presidenta de la Comisión Europea, prevé que convertir al Green Deal en un plan de rescate económico impulsará la inversión privada y la creación de empleo.

En el continente europeo parece haber bastante consenso en que vincular la competitividad económica con políticas y prácticas sostenibles será



clave para la recuperación económica y el crecimiento futuro de Europa. Al menos los ministros de clima y medio ambiente de 17 países de la UE firmaron una carta pidiendo que los principios del European Green Deal estén en el centro del plan integral de recuperación posterior al coronavirus de la Comisión Europea.

Ciudadanos del mundo

La industria del turismo y los viajes fue de las más impactadas por la crisis del coronavirus, si tenemos en cuenta aerolíneas, hoteles, parques de atracciones y eventos. Entre las diferentes medidas de seguridad que vimos durante la pandemia en aeropuertos y aviones, por ejemplo, hay algunas que han llegado para quedarse y otras que podrían cambiar drásticamente la forma de viajar en caso de seguir activas. Pocos pasajeros por avión, por citar un caso, se vuelve poco sustentable si no aumentan los precios, y de hacerlo, volar se volvería sólo un lujo de algunos.

En el caso de hoteles e incluso parques de atracciones, ya se plantean escenarios en los que la tecnología reemplace gran parte del contacto humano típico de esos lugares comunitarios. Por ejemplo, en un parque no sería necesario hacer fila para esperar entrar a un juego si se programan las entradas de manera online, o en los hoteles no habría por qué interactuar con tantos trabajadores si los visitantes pueden registrarse en línea y usar los teléfonos como llaves de la habitación.

No se tienen certezas sobre cómo se redefinirá la forma de viajar, divertirse, hospedarse e incluso participar de conferencias, festivales, conciertos y convenciones políticas. Este tipo de eventos particularmente se cancelaron en su totalidad y aún no está claro su panorama. Hay quienes vaticinan formatos on line en un 100%, mientras que otros hablan de modelos mixtos, o eventos locales para menos personas.

Y al tiempo que esta industria analiza y prueba su vuelta a la acción, la forma de entender el espacio que ocupamos y vivimos va cambiando, y cambió. Durante la pandemia, muchas empresas y su fuerza laboral aprendieron que la productividad era posible fuera de la oficina. Ahora que trabajar de forma remota se ha vuelto el “nuevo normal”, podemos ver una nueva tendencia de personas que pueden realizar viajes más largos y combinar trabajo con placer. No tendrán que volver a pedir días extra y podrán trabajar desde cualquier casa, ya ni siquiera la suya, encarnando el concepto de marca de Airbnb de “belong anywhere” (pertenecer a cualquier parte). ▽

WOB!