



Trending Insights

—

# Más allá del gran lockdown: Resurgir más fuerte a una normalidad diferente

Guía de actuación de  
COVID-19 para ejecutivos

IBM Institute for  
Business Value



Este informe complementa la [Guía de actuación de COVID-19](#) que lanzamos el 10 de abril de 2020. Continuaremos actualizando nuestras evaluaciones a medida que evolucionen las condiciones. Consulte nuestra [recolección actual de investigación empresarial](#) sobre este tema.

---

Alrededor del mundo, la pandemia de COVID-19 ha cobrado vidas y ha eliminado empleos, ha perjudicado industrias y empresas, y ha convertido lo inimaginable en cotidiano. Al volver a la normalidad, sea cuando sea, será una normalidad diferente. Lo que hagamos ahora definirá el futuro y, aun así, tomar decisiones y actuar con confianza nunca ha sido tan desafiante.

Aunque a diario surge más incertidumbre, hay medidas definitivas que pueden mejorar nuestra resiliencia y fuerza. Un framework que traza un recorrido futuro, el cual aporte claridad en medio de la incertidumbre, puede marcar la diferencia entre organizaciones que prosperan y organizaciones que no.

Este informe especial del IBM Institute for Business Value (IBV) aporta un framework, organizado en torno a siete imperativos clave, el cual será útil para el equipo ejecutivo de cualquier organización. Estas siete áreas son:

- Preparar a una fuerza laboral remota
- Atraer clientes de manera virtual
- Acceso remoto a todo
- Acelerar la agilidad y la eficacia
- Proteger contra nuevos riesgos en ciberseguridad
- Reducir los costos operativos y mejorar la continuidad de la cadena de suministro
- Dar soporte a los proveedores de salud y los servicios gubernamentales.

Esta guía es práctica y accionable, y ofrece una serie de actividades que se deben atender de inmediato, en caso aún no se haya hecho. También sugiere consecuencias a largo plazo y cambios persistentes que el COVID-19 causó a industrias, empresas y hábitos individuales. Estos cambios requieren medidas ahora para garantizar que las empresas se adapten a lo que será un nuevo y diferente tipo de normalidad.

Hay mucho que hacer y parecerá abrumador. Todo el equipo ejecutivo tendrá que estar comprometido. Nuestra normalidad diferente incluirá nuevos hábitos, tanto organizacionales, como sociales y culturales. Cada líder tendrá un rol en preparar a la organización para un futuro exitoso. Empecemos.

**Quiénes deberían leer esta guía:** Ejecutivos, funcionarios del gobierno y dueños de negocios pueden beneficiarse de los puntos de vista expresados en esta guía para trazar su recorrido futuro, más allá de lo que se denomina el “Gran Lockdown”. Cada uno de los siete imperativos entra naturalmente dentro del alcance de liderazgo de uno o más ejecutivos, aunque el éxito de una organización dependerá de todo el equipo. El liderazgo, la decisión, la empatía y el trabajo en equipo son fundamentales, ahora más que nunca.

**De qué manera los líderes deben usar esta guía:** Considere esta guía como una lista de verificación. Los líderes deben comenzar por revisar el conjunto de *medidas que ya debería estar en implementación* para promover la salud y la seguridad de los empleados, cumplir con las necesidades de los clientes, estabilizar y proteger las operaciones de la organización, y atender las necesidades más urgentes de la comunidad.

La guía también incluye *medidas que deberían formar parte del plan a mediano plazo de su organización* a medida que se flexibiliza el Gran Lockdown. Estas medidas, recolectadas de cientos de interacciones con clientes en organizaciones alrededor del mundo, se recopilaron para ayudar a los equipos de ejecutivos a crear juntos una normalidad diferente.

En algunos casos, consultamos ejemplos o experiencias de IBM que podrían ser útiles para otras organizaciones, especialmente las que pretenden implementar planes sólidos de continuidad empresarial. IBM está ofreciendo su [experiencia y soluciones](#) para acelerar la recuperación y ayudar a las organizaciones a desarrollarse con mayor solidez, a medida que construyen su resiliencia y su adaptación.

**¿Cuánto tiempo llevará?** *Leer cada sección de esta guía le llevará menos de cinco minutos.* Después de la vista inicial, hay [recursos adicionales](#) para profundizar según sea necesario.

---

# Imperativo N.º 1: Preparar a una fuerza laboral remota

*Asignación de liderazgo sugerida: Líderes de talento y Directores de Recursos Humanos, (CHRO)*

Lectura de 4 minutos

Entre los muchos costos económicos que el COVID-19 ha causado, los impactos en el lugar de trabajo se encontraron entre los más significativos. Los desafíos ya existentes en la gestión de capital humano en un entorno de trabajo típico (liderazgo, participación de la fuerza de trabajo, productividad, capacidades) pasaron a un terreno inexplorado. La crisis global actual está actuando como acelerador de un cambio masivo e instantáneo; las formas en que trabajamos, cómo nos comunicamos entre nosotros y con nuestros equipos, cómo aprendemos e innovamos, todo se ha visto completamente transformado en cuestión de semanas.

El trabajo de los CHRO nunca fue tan importante (o tan difícil). Mantener la comunicación, la colaboración, las capacidades y la cultura en un modelo operativo virtual ahora es el trabajo de los líderes de RRHH de todo el mundo. ¿De qué manera están pasando a un modelo de “trabajo desde el hogar” que mantenga a la fuerza laboral comprometida y productiva, estableciendo agentes virtuales sobre la marcha, monitoreando a trabajadores esenciales en medio de una crisis y desarrollando una sólida plataforma de aprendizaje en línea, al tiempo que planifican de manera simultánea el reingreso y una nueva normalidad desconocida?

Uno de los primeros pasos fundamentales debe ser atender la salud y la seguridad de los empleados. Una nueva investigación de IBV indica que la mayor preocupación de los empleados que trabajan desde el hogar es su propia salud y la de su familia. Para muchas empresas en crisis, esto implicó cerrar oficinas y lugares de trabajo, identificar rápidamente a trabajadores esenciales e implementar políticas de trabajo remoto con las herramientas y tecnologías asociadas.

Pero impulsar una fuerza laboral remota saludable va más allá de ofrecer herramientas de acceso a la red y software de reunión de grupos. Brindar a los empleados las herramientas para trabajar de manera productiva fuera de la oficina tradicional también es un desafío cultural. Por ejemplo, ¿de qué manera los líderes pueden reflejar los valores de la empresa a los empleados que trabajan desde sus hogares? ¿De qué manera pueden los equipos contar con las herramientas para trabajar juntos estando separados físicamente? ¿De qué manera las organizaciones se están comunicando con la fuerza laboral a nivel global y local?

Los líderes que se enfocan en desarrollar confianza, flexibilidad y resiliencia en una cultura de fuerza laboral adaptable están ayudando a sus empleados a lograr la mejor versión de sí mismos (tanto física como mentalmente), ya sea que trabajen cara a cara o de una pantalla a otra. En Citrix, el Director de personal observó que el incremento en las comunicaciones públicas y específicas sobre lo conocido y lo desconocido han permitido inculcar un sentido de calma entre la fuerza laboral, lo que permitió a los empleados mantenerse enfocados y productivos.<sup>1</sup> Algunas organizaciones han recurrido a asistentes virtuales y chatbots para promover una mensajería frecuente y constante. Inclusive antes de la crisis actual, Siemens habilitó un chatbot de IA para su función de RRHH llamado Carl, el cual respondía un millón de consultas de empleados por mes.<sup>2</sup> Se pueden configurar asistentes virtuales rápidamente, convirtiéndolos en una opción interesante para muchas organizaciones en este momento.

Estas son algunas de las medidas a corto plazo que los líderes de talentos y CHRO deben implementar ahora para ayudar a sus equipos remotos a ser productivos y comprometidos:

- Canales digitales y servicios de información que ofrezcan a los empleados información las 24 horas, 7 días a la semana, y respuestas relacionadas a preguntas sobre la crisis por el COVID-19 y la fuerza laboral
- Clara identificación y autorización de empleados esenciales
- Una evaluación, con su abogado general, sobre consecuencias o responsabilidades legales relacionadas con políticas actuales o revisadas para su organización
- Políticas revisadas que especifiquen expectativas de trabajo remoto y acuerdos de trabajo flexible con soporte visible y claro de la salud mental de los empleados y las obligaciones familiares
- Autorizaciones de circulación segura para permitir que empleados esenciales viajen a sitios críticos en caso de restricciones de circulación
- Identificar proveedores de servicio externos que puedan brindar temporalmente capacidades y servicios virtuales para complementar al personal que pueda estar infectado necesite una capacidad de aumento para abordar la carga extra.

La comunicación es clave. Debe tener en cuenta que lo que los líderes piensan que están comunicando no siempre se percibe de la manera que pretenden. Nuestra investigación muestra que el 74 % de los ejecutivos afirma estar actualmente ayudando a sus empleados a aprender a trabajar de nuevas formas, aunque solo un tercio de los empleados encuestados afirma lo mismo: una brecha de 36 puntos. Evidentemente, debemos desarrollar bucles de retroalimentación en todas las interacciones.

El próximo paso para muchas empresas es la transición de la crisis a una normalidad diferente, con el regreso al lugar de trabajo como un obstáculo inevitable para atender en el camino. Un estudio de IBV de ejecutivos a nivel global actualmente laborando, indica que pretenden tener dos veces y media más de trabajadores remotos de aquí a dos años que lo que tenían antes del COVID-19.<sup>3</sup> Así, el enfoque vital a largo plazo de los CHRO y el C-suite es construir una organización que logre que la fuerza laboral supere el estado de neutralidad ante la crisis y se vuelva resiliente a nivel global y más capaz de predecir crisis en el futuro (consultar la Figura 1).

Los líderes de talento y los CHRO deben desarrollar un plan a largo plazo que abarque el reingreso y el trabajo remoto, al tiempo que hacemos la transición a una normalidad diferente:

- Estrategia y políticas de la empresa que den soporte al trabajo remoto y distribuido, con orientación específica y reglas implementadas.
- Una visión clara de cómo se expresan y equilibran los sistemas de cultura y gestión en un entorno remoto.

- Una cultura que aplica los principios subyacentes de agilidad en todos los aspectos del negocio, mediante sólidos métodos de comunicación digital, herramientas y formas de trabajo.
- Diseño flexible en espacios de trabajo físicos y digitales, y flujos de trabajo que fomenten una cultura de colaboración, que se adapte rápidamente al cambio y que sea eficaz tanto de manera remota y distribuida como en un entorno presencial
- Una estrategia en línea acelerada y personalizada de skills y estrategias de desarrollo para que los empleados se adapten a nuevas necesidades y a un negocio reconfigurado
- Una visión renovada de adquisición de talento y de cómo se realiza el trabajo en un entorno remoto, en donde todos los recursos ahora son equidistantes y accesibles de forma digital, como el trabajo compartido, convocatoria abierta y adquisición de talento distribuida.
- Una mentalidad de innovación que aproveche la oportunidad de retroceder y evaluar las áreas en las que se puede repensar, redefinir o trabajar nuevamente



---

# Imperativo N.º 2: Atraer clientes de manera virtual

*Asignación de liderazgo sugerida: Directores de Marketing (CMO)*

Lectura de 3 minutos

En esta pandemia, con sus extremos requisitos de distanciamiento social, los clientes tienen preguntas, muchas de ellas específicas a esta situación y que nunca habían sido planteadas. Centros de servicios, líneas de comunicación con el gobierno y proveedores de salud se han visto abrumados con volúmenes masivos de llamadas. Aunque muchas de las preguntas tienen motivaciones en común, no pueden encontrarse en una típica sección de preguntas frecuentes del sitio web. Y capacitar a un grupo extenso de representantes de servicio para entregar respuestas precisas en un entorno que cambia rápidamente revela tensiones en el actual modelo de contact center.

Una demanda exponencial se puede satisfacer mediante el poder exponencial de las herramientas digitales. La IA interactiva se debe generalizar, ya sea mediante chatbots, agentes virtuales y otros procesos automatizados, que, en años recientes, gradualmente se han ido haciendo camino en las operaciones empresariales y gubernamentales.

En 2018, Vodafone implementó un agente virtual denominado TOBi para complementar a sus agentes humanos de atención al cliente.<sup>4</sup> Ahora, este mismo enfoque se utiliza para atender el alcance provocado por el COVID-19 a hospitales, organismos de salud, líneas gubernamentales de servicios y más (consulte la barra lateral, “Asistente Watson” en la página 15).

Dada la eficiencia de recursos y la eficacia de estas herramientas y procedimientos, y la velocidad con la que se pueden incorporar (en algunos casos, los asistentes virtuales se pueden desarrollar en cuestión de horas), probablemente se vuelvan herramientas primordiales en la era posterior a la crisis. En efecto, el 97 % de los ejecutivos afirma que su organización implementará más herramienta de IA durante los próximos dos años a comparación de lo que ha hecho antes del COVID-19.



Estos son esfuerzos de engagement virtual que los CMO deberían tener en proceso:

- Mensajería digital eficaz en sitios web y aplicaciones que se comuniquen de forma clara con los clientes
- Los representantes de servicio al cliente pasan de trabajar en centros de llamadas a trabajar desde casa
- Automatización de solicitudes de alto volumen, agentes virtuales de voz y chat, y respuesta de voz interactiva basada en la nube (IVR)
- Cambio de formatos de voz a mensajería para mejorar los tiempos de respuesta, la automatización y la eficiencia de los agentes
- Mecanismos de medición y pruebas para recopilar datos sobre eficacia y resultados, y perfeccionar los procesos
- Desarrollo, capacitación e implementación de funcionalidades interactivas en una gama de aplicaciones, dispositivos y canales lo más amplia posible.

---

Incluso a medida que se restablecen las interacciones cara a cara, los CMOs están percibiendo que las prácticas de ventas y servicios se están modificando de manera permanente. Es poco probable que los clientes abandonen la velocidad de respuesta que los formatos de atención virtual ofrecen.

El engagement virtual con clientes y socios continuará siendo una parte central de los negocios, incluso a medida que restablezcamos las interacciones personales. Las prácticas de ventas y servicios se verán alteradas de manera permanente. Los clientes se están acostumbrando a la velocidad de respuesta que ofrecen los formatos de engagement virtual. Al mismo tiempo, las empresas desearán generar una diferenciación en el espacio digital, creando experiencias en tiempo real que sean auténticas, relevantes y diferenciadas.

Estos son los atributos que los CMOs deben esperar y para los que deben trabajar a largo plazo:

- Desarrollar un centro de excelencia para el engagement virtual de clientes que pueda convertirse en un negocio central después de la crisis
- Expandir las prácticas de agentes en el hogar, incluso luego de que se levanten las restricciones de trabajo en la oficina
- Explorar contact centers “as a service” de próxima generación
- Adoptar mensajería en lugar de voz como canal de servicio escalable y de bajo costo
- Establecer un entorno de autoservicio digital con comunicación relevante y oportuna que provea el valor, los datos y los insights que los clientes necesitan y desean.
- Desarrollar nuevos modelos empresariales digitales en respuesta a la reestructuración del marketing y los comportamientos, así como nuevas estructuras y ecosistemas de costos.

- Acelerar la reestructuración e integración de las experiencias digitales de clientes en toda la empresa y crear journeys virtuales de clientes, con alta precisión, individualidad, personalidad de marca y satisfacción
- Enfocarse en la arquitectura de datos y la transformación de IA para entregar nuevas experiencias personalizadas, integradas y en tiempo real
- Aprovechar las plataformas de comercio basadas en la nube potenciadas con IA, blockchain y demás tecnologías avanzadas para llevar a cabo una transformación digital.

---

# Imperativo N.º 3: Acceso remoto a todo

*Asignación de liderazgo sugerida: Directores de tecnología (CTO) y Directores de Información (CIO)*

Lectura de 3 minutos

Cuando se emitieron disposiciones de permanecer en los hogares, muchas empresas realizaron preguntas incómodas: ¿Podemos obtener y realizar todo lo que necesitamos desde fuera de la oficina? ¿Cómo pasamos (prácticamente de la noche a la mañana) de nuestro modelo existente a un modelo virtualizado?

Afortunadamente, IBM, como empresa que considera la tecnología como aspecto central, ya estaba configurada para funcionar de esta manera. No obstante, muchas organizaciones estaban en una situación en la que no sabían si podían lograrlo. Los planes de continuidad comercial se han puesto a prueba y, a menudo, se han obtenido resultados no deseables.

Lo que se necesita es una arquitectura técnica y resiliencia operativa que ofrezca máxima flexibilidad y dé soporte a un modelo de delivery virtual, que se resalta en el Imperativo 4: Acelerar la agilidad y la eficacia.

A medida que los CTO y CIO intentan ajustarse a la realidad actual, deben implementar lo siguiente, en el nivel más básico:

- Un inventario de recursos de alto valor, incluidas plataformas de aplicaciones, servicios y almacenes de datos, organizados por disponibilidad y criticidad
- Registro actualizado de roles y responsabilidades durante la crisis, que permitan la toma de decisiones rápidas e iterativas.
- Una capacidad de soporte efectiva, las 24 horas, 7 días a la semana para la operación de TI, que facilite el trabajo remoto y las operaciones de clientes.
- Distribución de herramientas críticas a diferentes ubicaciones y puntos de acceso, incluidas las instancias de nube independientes
- Plataformas sólidas para trabajo remoto, incluidas las redes privadas virtuales (VPN) y las aplicaciones de productividad basadas en la nube
- Capacidades de infraestructura de respaldo para servicios críticos y herramientas, incluido el soporte de trabajo remoto para clientes
- Un proceso continuo para evaluar y atender la logística a fin de brindar soporte a las brechas entre clientes, empleados y socios, y participantes de la comunidad.





---

## Los CTO y CIO necesitan planes de continuidad de negocio detallados que aprovechen al máximo las tecnologías digitales para crear resiliencia y flexibilidad operativa.

Para aumentar la resiliencia de TI, algunas operaciones han añadido la “capacidad burst”. Muchas instituciones financieras, por ejemplo, han experimentado aumentos en la demanda de TI debido a la volatilidad masiva de las transacciones. Por lo tanto, han provisto una capacidad de mainframe incremental para permitir una capacidad transaccional de alta performance. Otras organizaciones, que operan en o más allá de su capacidad nominal, han aumentado la dependencia hacia las plataformas de nube, lo cual puede aportar beneficios adicionales de optimización de operaciones, reducción de costos y mejora de la escalabilidad y la agilidad.

Adaptarse rápidamente a las condiciones actuales, hace que las organizaciones pueden, al mismo tiempo, posicionarse mejor para obtener una competitividad más sólida a largo plazo. De hecho, 84 % de los ejecutivos en nuestras encuestas actualmente enviadas espera que más clientes interactúen en línea con más frecuencia en el futuro.

Esto es lo que debería incluirse en los planes de los CTO/CIO:

- La planificación de la continuidad de negocio ha pasado de ser una práctica con la que se debía cumplir a una capacidad estratégica fundamental (y ahora, un recurso vital para el bienestar futuro de la organización). Los grandes planes de continuidad de negocio deben desglosarse en subplanes menores, vinculados a ubicaciones y sitios geográficos, que incluyen una integración de inicio a fin con proveedores externos que podrían ofrecer un llenado virtual temporalmente y aumentar el enfoque en la mitigación de riesgos de ciberseguridad.
- Los sistemas y procesos se desarrollarán y operarán según estándares elevados de capacidad de respuesta, incluyendo un tiempo de prueba y recuperación más rápidos

- Ubicación y flexibilidad de escala, reduciendo la dependencia en activos de TI físicos que dependen de la ubicación, recursos y operaciones, con beneficios a largo plazo para presupuestos y personal
- Consolidación de la infraestructura y simplificación de procesos de soporte operativo en torno a una plataforma estándar basada en la nube.
- Un cambio permanente en el archivado y almacenamiento en la nube, incluyendo el reemplazo de entornos de cintas manuales que dependen de la ubicación y son difíciles de acceder debido a las disposiciones de permanecer en el hogar.
- Un mayor compromiso con la automatización y la orquestación del flujo de trabajo virtual, junto con un gran compromiso con servicios interoperables abiertos (no exclusivos)
- Capacidad de generar insights de toda la empresa bajo demanda
- Gestión y monitoreo de productividad, con ciclos de actualizaciones de liderazgo más rápidos, un mayor intercambio de lecciones organizacionales y operativas, mayor comunicación interfuncional y toma de decisiones.

---

# Imperativo N.º 4: Acelerar la agilidad y la eficacia

Asignación de liderazgo sugerida: Directores de operaciones (COO)

3 lectura de 1 minuto

Hasta el 2019, el modelo operativo estándar para empresas, gobiernos y demás organizaciones se basaba en la ubicación: las personas iban al trabajo, en lugar de que el trabajo venga hacia ellos. Los clientes se trasladaban físicamente a un sitio específico para realizar una tarea: acceder a beneficios del gobierno, visitar a un doctor, comprar alimentos o asistir a eventos, por ejemplo.

COVID-19 lo cambió todo. Ahora, el trabajo tiene que llegar a nosotros, estemos donde estemos. Y nos relacionamos con empleados, clientes y proveedores de manera virtual. Algunas organizaciones han abordado esta “transformación digital” forzada sin inconvenientes, otros más irregularmente.

La clave para continuar con una exitosa transformación del espacio virtual al físico, para aprovechar una nueva agilidad e innovación, radica en la nube. En el futuro, las organizaciones deberán continuar modernizando operaciones para obtener los enormes beneficios de las capacidades nativas en la nube: independencia de la ubicación, flexibilidad de talento, escalabilidad, resiliencia, interoperabilidad y transición sin inconvenientes hacia una participación y un modelo de entrega virtualizado, lo que denominamos *entrega de la nube*.

Siempre que una organización se encuentra en el camino hacia la transformación digital, los COO pueden extraer varias lecciones operativas de lo que hemos aprendido hasta el momento. En primer lugar, si bien antes la nube era un futuro anhelado, ahora es un entorno indispensable e inmediato. En segundo lugar, las organizaciones pueden avanzar más rápidamente de lo que pensaban y ser más ágiles de lo que creían posible. En tercer lugar, las racionalizaciones anteriores que prevenían una transformación digital exitosa (y rápida) ya no se pueden tolerar. Volverse una empresa digital ágil es fundamental y debe ocurrir ahora.

Esto se corrobora mediante actitudes cambiantes de los CEOs y otros. 79 % de los ejecutivos afirma que priorizarán la agilidad empresarial como competencia primordial del negocio durante los próximos dos años.



Este cambio es de especial importancia en el ámbito médico, donde ha habido varios avances recientes. Un proveedor, por ejemplo, implementó rápidamente una aplicación de COVID-19 para pacientes basados en sus domicilios, la cual ayuda a más de 3000 personas a controlar síntomas por sí mismas y conectarse con doctores en forma remota.<sup>5</sup> En otro ejemplo, una importante agencia gubernamental europea escaló la capacidad de su aplicación de beneficios de servicios sociales en línea para cumplir con el aumento en la demanda de los usuarios.<sup>6</sup> Mientras tanto, la infraestructura de escritorio virtual (VDI) se está implementando rápidamente para ayudar a superar el impacto del distanciamiento social.

Todos estos esfuerzos, posibles mediante una tecnología de nube segura, aceleran la eficiencia, dan soporte a nuevas prácticas laborales y sirven como impulsores de transformación y modernización. Las organizaciones que adoptan una nube pública e híbrida ya están aprovechando esta crisis como una oportunidad para surgir más sólidas, mejores y más resilientes.

---

Una tecnología de nube segura es la clave para tomar medidas ágiles que los COO necesitaban durante la crisis de COVID-19. Y ahora, el 79 % de los ejecutivos nos informa que priorizará la agilidad empresarial.

La resiliencia proviene de una combinación de planificación, gestión y agilidad. Los COO deben tener implementadas estas capacidades:

- Una cadencia de liderazgo interfuncional para decisiones de alto impacto que abarcan equipos internos y externos
- Modelos operativos objetivos rediseñados para una fuerza laboral virtual, con gestión de fuerza laboral remota, incluidas plataformas de productividad seguras y basadas en la nube, y modelos de interacción de confianza cero que operan independientemente de perfiles de dispositivos o VPNs.
- Mayor transparencia, visibilidad y rendición de cuentas a través de métricas empresariales comunes de performance instrumentadas en forma digital.
- Una fuerza laboral y lugar de trabajo flexible y resiliente, incluyendo una infraestructura modular, localizada y distribuida, y capacidades de movilización de recursos a pedido y escala (a menudo en colaboración con los socios).
- Plataforma de entrega segura basada en la nube, con infraestructura resistente y escalable, plataformas y herramientas generalizadas, y seguridad y privacidad incorporadas, todo para sentar las bases para la entrega de la nube.
- La opción del usuario se escala y acelera para aplicaciones/dispositivos de productos, mientras que se estandarizan las ofertas de productividad, para promover la colaboración e innovación a escala.
- Gestión de conocimiento virtual y gestión holística del talento en un mundo en donde lo virtual es lo principal.
- Ofertas reempaquetadas para descubrimiento y participación a través de escaparates digitales y ofertas diseñadas para la entrega “como servicio,” siempre que sea posible.

Por último, a medida que los COO evalúan prioridades a largo plazo, los beneficios de operar en conjunto en un espacio operativo mayor serán magnificados. Debido al COVID-19, la transición a una agilidad radical está acelerando rápidamente alrededor del mundo con profundas consecuencias.

Los COO deberían planificar para estos cambios:

- La economía de servicios aumentará, impulsada por modelos operativos habilitados para la nube. Esto estará caracterizado por una adopción masiva de servicios de productos estándares, como también una adopción en nicho de servicios especializados. Y uno de los “servicios” más importantes será el acceso a pedido a recursos especializados.
- Las operaciones y activos críticos pasarán de manera exclusiva a la nube, para mejorar la resiliencia, como también para permitir una bursatilización de la carga de trabajo y la optimización de costos
- Por lo tanto, una gestión de multinube efectiva, segura y ágil se convertirá en una aptitud crítica, junto con una modernización acelerada del mainframe y una transformación significativa de la arquitectura de datos
- Los modelos financieros se ajustarán en tiempo real a factores operativos dinámicos, en base a un mayor ingreso de datos de socios de servicios dentro del ecosistema de nube o la red de confianza
- La adquisición a pedido se volverá más simple, más común y necesaria, a través de plataformas confiables con habilitación de blockchain.
- La participación de los clientes estará optimizada para la adquisición, el mantenimiento y la retención en el mundo virtual. Las experiencias que dependen de la ubicación estarán complementadas por plataformas de participación virtual que promuevan el fandom digital.
- Una mayor automatización, aplicación de IA y otras tecnologías avanzadas impulsará la eficiencia, además de la calidad, la seguridad, la colaboración y la innovación. El cambio a servicios digitales reducirá la dependencia de las organizaciones en traslados y presencia física.
- Los modelos de entrega de la nube, que permiten una entrega a escala alrededor del mundo y ayudan a reducir el riesgo de disrupción, se volverán la norma.

---

# Imperativo N.º 5: Proteger contra nuevos riesgos en ciberseguridad

Asignación de liderazgo sugerida: Directores de Seguridad de la información (CISO)

Lectura de 3-1/2 minutos

A medida que el mundo lucha contra los impactos del COVID-19, los cibercriminales se han movilizado. Aprovechándose de la pandemia, están implementando nuevos tipos de ataque, usando tácticas que van desde campañas de suplantación de identidad y dominios hasta maliciosos malware y ransomware dirigidos. Desde febrero, cuando el brote se hizo global, IBM X-Force observó un aumento de 4,300 % en el spam relacionado con el coronavirus. Los cibercriminales están usando el brote de coronavirus para impulsar sus negocios, con ventas de activos de malware relacionadas con el virus en la web oscura e, inclusive, códigos de descuentos relacionados con el virus. También están creando dominios rápidamente: Los relacionados con el COVID-19 tienen un 50 % más de posibilidades de ser maliciosos que otros dominios registrados durante el mismo período de tiempo.<sup>7</sup>

Las organizaciones que no se prepararon lo suficiente, fueron tomadas por sorpresa. De hecho, el 76 % de las organizaciones no cuentan con un plan de respuesta contra incidentes, implementado de manera consistente en toda la empresa.<sup>8</sup> Sorprendentemente, una de cuatro organizaciones no tiene ningún plan. Pero, inclusive, aquellas con operaciones resilientes son llevadas al límite por el alcance sin precedentes de esta pandemia.

Todas deberían estar reevaluando su propia ciberresiliencia, debido a las condiciones actuales. Y nuevamente, vemos que esto se corrobora en los datos, casi un 30 % más de ejecutivos nos dicen que ahora priorizan la ciberseguridad como una competencia empresarial en comparación a antes del COVID-19.

El rápido cambio al trabajo remoto ha abierto nuevas lagunas para cibercriminales. Muchos trabajadores desplazados no cuentan con equipos o protocolos para maximizar la seguridad digital. Con el acceso de los empleados a redes corporativas a través de dispositivos personales, los hackers están sondeando configuraciones de Wi-Fi y conexiones VPN en busca de vulnerabilidades. A medida que las personas se congregan en plataformas de productividad basadas en la nube, los agentes maliciosos aprovechan la situación y realizan ataques e interrupciones de reuniones en vivo.<sup>9</sup> En una reciente encuesta en línea de Threatpost, 40 % de los encuestados reportó un aumento en los ataques cibernéticos a medida que habilitan el trabajo remoto.<sup>10</sup>



Los CISO deben liderar el esfuerzo para actualizar la planificación y los mecanismos de respuesta de las organizaciones. Esto es lo que ya debería estar implementado:

- Un centro de comando de crisis, con miembros interfuncionales, para supervisar las métricas operativas de salud y riesgo, incluidos los riesgos de empleados, clientes, socios y proveedores externos
- Una manual de respuesta a incidentes basado en ejercicios de simulación en vivo que ponen a prueba la preparación organizativa
- Informes y respuesta virtuales de incidentes cibernéticos, incluido un conjunto favorito de herramientas forenses que se implementan de manera remota, con reglas claras de cadena de custodia para la evidencia digital
- Seguridad para su fuerza laboral creciente de trabajo remoto, incluida la gestión unificada de puntos finales para dispositivos móviles y computadoras portátiles, así como la gestión de identidad y acceso para proteger a usuarios, aplicaciones y datos
- Acceso a expertos y analistas de seguridad remota y virtual que pueden extender rápidamente la capacidad de los equipos de seguridad u ofrecer capacidades especializadas y experiencia en la materia bajo demanda.

---

El veloz cambio al trabajo remoto ha abierto nuevas lagunas para cibercriminales que pueden dirigir sus ataques hacia trabajadores desplazados que no cuentan con los equipos o protocolos seguros.

- Controles específicos, intercambio de privilegios, herramientas y almacenamiento para materiales e información “confidenciales” especialmente designados
- Comunicación proactiva de nuevas amenazas y riesgos de suplantación de identidad en toda la organización y con socios externos
- Implementación de una mayor capacidad de VPN, detección de puntos finales y otras tecnologías de conectividad e inspección seguras
- Directrices claras para aplicaciones de colaboración aprobadas y capacitación sobre cómo usarlas de forma segura.

Muchas organizaciones están reforzando sus medidas. En las últimas semanas, una aseguradora europea ha establecido rápidamente una nueva plataforma central y virtual de respuesta a incidentes de ciberseguridad, para monitorear amenazas en entidades y enviar respuestas a nivel local y grupal.<sup>11</sup>

A medida que más cargas de trabajo y usuarios se trasladen a realizar operaciones en la nube, acelerados por los actuales requisitos de trabajo desde el hogar, la resiliencia de la ciberseguridad evolucionará de un requisito de rendimiento básico a un impulsor de ventaja competitiva. Lo que comenzó como extraordinario se volverá sistémico.

Entre los pasos que los CISOs deben adoptar hacia la construcción de una operación de ciberseguridad más madura:

- *Implementar seguridad, telemetría y análisis.* Una detección y respuesta temprana requieren de una recopilación de datos automatizada. Con telemetría moderna y una captura de archivos de registro, se pueden modelar vectores de ataque, crear firmas y recrear fugas de información.
- *Desarrollar capacidades de automatización de seguridad.* Las inversiones en automatización se pueden pagar por sí mismas: las organizaciones que no habían implementado automatización de seguridad experimentaron costos por la brecha que fueron un 95 % más elevados que las vulnerabilidades en organizaciones con automatización completamente implementada.<sup>12</sup>

- *Consumir y contribuir a la inteligencia contra amenazas.* Los servicios de seguridad basados en la nube monitorean el tráfico a través de una huella operativa mucho mayor que cualquier organización, contribuyendo a los datos de inteligencia de amenazas que mejoren la ciberresiliencia para todas las organizaciones; aprovechar la inteligencia contra amenazas acelera la detección y la respuesta.
- *Priorizar la colaboración y el aprendizaje continuo.* Las organizaciones ciberresistentes operan en un ciclo continuo de detección, aprendizaje, adaptación e interacción. En tiempos de crisis, la remediación efectiva de amenazas se reduce a la capacidad de los individuos de trabajar juntos en problemas complejos.
- *Aumentar la conciencia de seguridad.* La seguridad es una capacidad estratégica. Un estudio reveló que el 51 % de las organizaciones ciberresilientes comunican la efectividad de los esfuerzos de prevención, detección, contención y respuesta a amenazas informáticas al C-suite y la junta directiva.<sup>13</sup>
- *Acelerar los esfuerzos de mitigación avanzada de amenazas.* Los CISOs deben dominar el análisis forense y la detección de amenazas, considerando los beneficios de la administración multinube para habilitar servicios especializados que pueden ayudar a disuadir y remediar las amenazas avanzadas.
- *Construir su confianza digital.* Considere cómo el ecosistema de la nube está evolucionando en una red de confianza. En un mundo de socios interdependientes, la seguridad es una responsabilidad compartida y la resiliencia es un beneficio comercial colectivo. Los líderes deben trabajar con socios para establecer una gestión común en torno a usuarios, identidades, dispositivos terminales y activos operativos.

# Imperativo N.º 6: Reducir los costos operativos y mejorar la continuidad de la cadena de suministro

*Asignación de liderazgo sugerida: Directores financieros (CFO) y directores de la cadena de suministro (CSCO)*

Lectura de 3 minutos

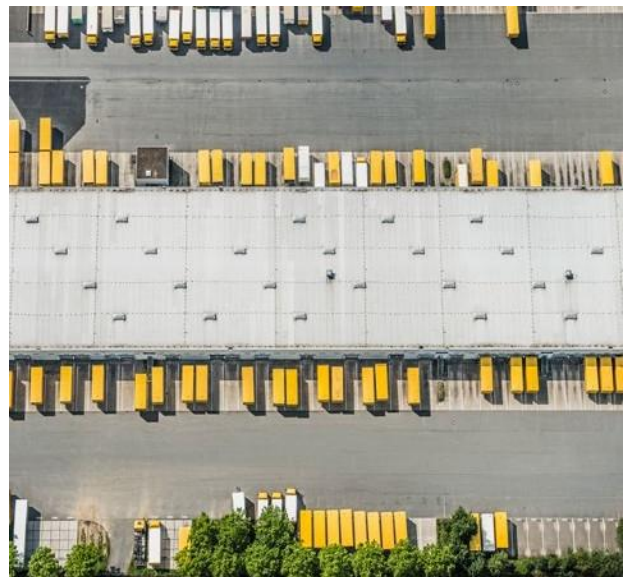
Las empresas crean cadenas de suministro con la expectativa de que los materiales y demás insumos estarán disponibles cuando, donde y de la manera en que se los necesite. La crisis del COVID-19 ha destrozado esta premisa, dejando en claro la necesidad de hacer las cadenas de suministro más dinámicas, con capacidad de respuesta e interconectadas para el ecosistema y los procesos de una organización.<sup>14</sup>

Las organizaciones también enfrentan desafíos significativos con respecto a la liquidez. Algunos panoramas sugieren que más del 20 % de las empresas públicas globales se quedarán sin efectivo en los próximos seis meses, sin algún tipo de intervención.<sup>15</sup> Mientras el impacto de la crisis de COVID-19 varía significativamente por industria, para prosperar se necesitará un reequilibrio y una alineación a la nueva normalidad.

Hoy en día, las cadenas de suministro son increíblemente complejas, con una infinidad de socios que se extienden a lo largo de múltiples geografías como parte de un ecosistema de comercio global entrelazado. Para comprender los riesgos de la cadena de suministro se necesita tener visibilidad más allá del nivel principal en los proveedores del nivel 2 y 3 que, a pesar de sus tamaños relativamente pequeños, pueden interrumpir rápida y significativamente la producción. El impacto de los cierres a principios de 2020 provocó un fuerte interés en la diversificación geográfica de las cadenas de suministro. Informes recientes muestran que más del 90 % de las empresas de Fortune 1000 tienen proveedores de nivel 2 en las regiones de China más afectadas en la fase inicial de la pandemia global de COVID-19.<sup>16</sup>

La capacidad de generar datos granulares y en tiempo real acerca de las cadenas de suministro ha pasado de ser recomendable a ser una necesidad. La volatilidad se ha vuelto hiperlocal, con un exceso de inventario en una ciudad y una grave necesidad en otra. Mientras tanto, los datos macro sobre la diseminación y los patrones del COVID-19 se están escalonando en los datos de suministro e inventarios para predecir el flujo y la demanda. Para muchas empresas, ahorrar unos días puede marcar una gran diferencia, tanto en la preparación como en la recuperación del impacto.

Afortunadamente, las herramientas y los enfoques disponibles para atender los costos son considerablemente más sofisticados y eficaces que los enfoques de “austeridad” de recesiones anteriores. Ahora es posible crear oportunidades para pasar a una nueva frontera de performance más eficiente y eficaz. Los CFOs y CSCOs deben analizar los puntos débiles de la actualidad para estar mejor preparados para el futuro. Si bien nadie puede prever lo que vendrá, las organizaciones pueden hacer uso de la IA y otras



tecnologías, como la automatización, blockchain, IoT, 5G y la computación periférica, para reequilibrar costos de manera inteligente, desarrollar una cadena de suministro más inteligente y lograr anticipar lo inimaginable.

Ya ha habido un incremento de ganancias por agilidad, ya que algunas empresas europeas están pasando del transporte marítimo a un transporte ferroviario más costoso, pero más rápido.<sup>17</sup> Una forma de obtener resiliencia puede ser la colaboración con socios de la cadena de suministro para establecer un sistema coordinado de soporte ante la crisis.

Más allá de la cadena de suministro, a medida que las empresas se reestructuran y las finanzas están bajo presión, habrá un claro beneficio por agilidad y velocidad en el ajuste de los modelos comerciales y la estructura de costos para surgir con mayor fuerza en esta “normalidad diferente”. Esto impulsará medidas decisivas en la reconsideración de aspectos comerciales fundamentales y prioridades, modelos organizativos, estructuras de costos, y la forma en que se manejan las empresas y se realiza el trabajo. Prevemos que se acelerará el aumento de modelos como servicio basados en la nube, la reinención de flujos de trabajo empresariales esenciales con automatización, IA, blockchain, IoT y otras tecnologías emergentes, como también otras medidas radicales de eliminación de costos y recomposiciones empresariales a través de fusiones y adquisiciones.

---

Durante esta crisis y en la diferente normalidad que viene, los datos integrados y la tecnología son fundamentales para los CSCO y CFO que forjen cadenas de suministro más inteligentes, reduzcan costos y ofrezcan una respuesta rápida tanto a las oportunidades empresariales como a futuras disrupciones.

Esto es lo que los CFOs y CSCOs ya deberían tener:

- Fortalecimiento de la gestión de efectivo y liquidez con medidas de protección asociadas y acceso a fuentes alternativas de financiamiento, incluidos el estímulo y la ayuda del gobierno.
- Evaluación de los riesgos de la cadena de suministro, incluidos los proveedores de nivel 2 y 3.
- Herramientas y análisis en tiempo real para atender la volatilidad de la demanda, optimizar pedidos/inventario y acelerar las reacciones ante la interrupción
- Reevaluación de la estrategia de abastecimiento y las redes de proveedores, sopesando lo global versus local.
- Reubicación y priorización de inventario basado en la criticidad
- Visibilidad local de las fluctuaciones de inventario y las limitaciones logística, incluida la mano de obra
- Considere segmentar a los clientes por prioridad relativa y confianza en la capacidad de entrega
- Rápida eliminación de costos donde haya reducciones de demanda temporales
- Una evaluación de inversiones en curso en vista del entorno futuro y la adaptación que requerirá una empresa para emerger con mayor solidez.

A medida que anticipamos la normalidad diferente que está por venir, la meta es integrar mejor los datos y la tecnología para construir cadenas de suministros mejores y más inteligentes. Esto ayudará ante la actual crisis, así como en futuros eventos no anticipados de “cisne negro”, y posicionarán a las empresas para obtener mejores resultados cuando surja la oportunidad, así como reducciones sistémicas de costos operativos.

Dos herramientas centrales son: El uso de gemelos digitales, que pueden simular virtualmente una amplia gama de resultados, y la creación de una torre de control que proporciona un centro digital centralizado de visibilidad operativa en toda la empresa y una toma de decisiones respaldada por IA. Junto con una cultura de colaboración centrada en datos, esto puede eliminar silos. Los flujos de trabajo inteligentes rompen silos, aprovechando las tecnologías convergentes para ofrecer cadenas de suministro de aprendizaje y corrección de extremo a extremo.

En combinación con capacidades de IoT y Blockchain, estas herramientas permiten a las organizaciones ver dónde se encuentran sus productos en tiempo real alrededor del mundo, al tiempo que ayudan a los CFO y CSCO a comprender mejor los impactos ascendentes y descendentes de posibles vulnerabilidades y disrupciones.

Todo esto puede permitir una respuesta más rápida, y, generalmente, a un costo menor que las herramientas tradicionales.

Así es como los CFO y CSCO pueden definir cadenas de suministro y reestructurar sus operaciones a largo plazo:

- Aumente la confiabilidad y eficiencia utilizando datos y evaluaciones hiperlocales para ajustar la oferta a la demanda, no solo a nivel global o regional, sino de manera directa y práctica, combinando datos de socios públicos, externos, exclusivos y estratégicos.
- Implemente una planificación de colaboración continua, utilizando los datos y la coordinación en tiempo real en toda la cadena de suministro para predecir disrupciones y vulnerabilidades, respaldar la planificación rápida de situaciones y proporcionar información sobre medidas correctivas
- Presente torres integradas de IA y control digital para permitir la visibilidad integral de los flujos de cadena de suministro y acelerar la toma de decisiones
- Rediseñe las redes de proveedores que permiten flexibilidad operativa
- Optimice costos para preservar la liquidez y el crecimiento del fondo, y revalúe y rediseñe las estructuras de costos con un presupuesto de costo cero (en donde todos los gastos se deben justificarse y aprobarse para cada nuevo período)
- Evalúe el balance inmediato y a largo plazo entre operaciones lean y la mitigación de riesgos, utilizando modelos y análisis de situaciones mediante gemelos digitales
- Revalúe su huella inmobiliaria de producción, distribución y oficinas. Considere la automatización periférica y con IA habilitada de la optimización de la producción, el mantenimiento de activos y los edificios para una operación y uso inteligente y eficaz.
- Acelere la adopción o el desarrollo de plataformas como servicio basadas en la nube y modelos de entrega alternativos a través de asociaciones y redes extendidas.
- Realice un cambio radical en el costo del servicio y la agilidad, reinventando los flujos de trabajo empresariales esenciales con automatización, IA, blockchain, IoT y otras tecnologías emergentes.

# Imperativo N.º 7: Dar soporte a los proveedores de salud y los servicios gubernamentales.

*Asignación de liderazgo sugerida: Directores Médicos y Directores del Sector Público*

Lectura de 3-1/2 minutos

Solo unos días antes de que se ordenara el cierre de la mayoría de los negocios no esenciales en los EE. UU. el Plan de Respuesta ante el COVID-19 de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades declaró: “Para la mayoría de las personas, el riesgo inmediato de exponerse al virus que causa COVID-19 se considera bajo”.<sup>18</sup> Al poco tiempo, los datos cambiaron, como también el plan.

Los cambios radicales suscitados por el coronavirus han afectado especialmente a proveedores y organismos de la salud, así como a muchos servicios gubernamentales. Si cualquier área de la sociedad requiere la agilidad adicional que proporciona la tecnología en este momento (para brindar la asistencia que tantos ciudadanos necesitan), son estos.

Un elemento clave es expandirse y aprovechar el potencial de la interfaz de tecnología centrada en el ser humano para satisfacer las necesidades cambiantes. Esto comienza con ayudar a quienes tienen prisa por encontrar los tratamientos, vacunas y curas adecuados: científicos, investigadores y expertos en salud, dentro y fuera del gobierno. Pero también incluye a los profesionales que actualmente ayudan a los ciudadanos a manejar la salud física, mental y económica.

Una nueva organización tecnológica dirigida por voluntarios, denominada U.S. Digital Response, ya está ayudando a los municipios a automatizar sus mecanismos de informes COVID-19; también está ayudando a los gobiernos locales a proporcionar acceso virtual a servicios para ciudadanos que antes estaban disponibles únicamente a través de visitas personales.<sup>19</sup>

Otras agencias de salud y gubernamentales están aumentando sus agentes de centros de contacto humano con tecnología de agente virtual (VAT), una forma de inteligencia artificial que responde algunas consultas de clientes sin la intervención humana (consulte la barra lateral, “Asistente Watson”). Con preguntas comunes respondidas rápidamente a través de la automatización e IA, los agentes humanos tienen más libertad para interactuar en áreas más complejas o que requieren un trato personal y empático, como tener que informar una muerte. Por ejemplo:

- En Nueva York, el *Condado de Otsego* está poniendo a disposición pública información relacionada con COVID-19 para ayudar a los ciudadanos a responder rápidamente sus preguntas sobre la pandemia. El agente virtual COVID-19 del Condado de Otsego responde las preguntas de los ciudadanos, como “¿Cómo solicito el seguro de desempleo?”



- El *Ministerio de Salud de la República Checa* está utilizando la tecnología de agente virtual COVID-19, llamado “Anežka”, para asesorar a los ciudadanos sobre prevención, tratamiento y otros temas sobre la pandemia.

Los agentes virtuales y otros asistentes digitales también están acelerando y ampliando capacidades de determinación de elegibilidad para obtener beneficios. En cinco semanas desde que comenzó el Great Lockdown, más de 26,5 millones de personas en EE. UU. han presentado reclamos de seguro de desempleo, lo que representa más de 10 veces la cantidad en cualquier período anterior.<sup>20</sup>

Procesar estos reclamos rápidamente es crítico para aquellos que de otra forma no tendrían acceso a alimentos, medicamentos o vivienda. Se está capacitando a los agentes virtuales para recopilar información de los solicitantes antes de la intervención humana y, luego, proporcionar a los agentes humanos respuestas y contexto sugeridos. Los datos y los análisis que operan en segundo plano pueden orientar las intervenciones correctas a las personas adecuadas, así como reducir el fraude al permitir la verificación y autenticación de identidad.

A continuación, se presenta lo que los profesionales de la salud y líderes del sector público deberían tener implementado:

- Evaluación continua del impacto de la pandemia en los servicios para ciudadanos y la gestión de casos
- Escala de las capacidades de determinación de elegibilidad de beneficios para manejar aumentos significativos en las solicitudes
- Agentes virtuales como herramienta para responder preguntas frecuentes y liberar a agentes humanos



---

Se ha vuelto crítico ampliar los usos de interfaces tecnológicas centradas en el ser humano, para ayudar a aquellos que tienen prisa por encontrar los tratamientos, vacunas y curas adecuados, así como para ayudar a controlar la salud física, mental y económica.

- Una plataforma de comunicaciones multicanal para colaborar internamente, que incluye video, intercambio de documentos y mensajería instantánea.
- Un sistema de contingencia para comunicaciones de emergencia para permitir la toma de conciencia y participación de los ciudadanos.
- Un plan claro para implementar un sistema de monitoreo y retroalimentación de ciudadanos y empleados para tener un retorno al trabajo seguro y efectivo.

Las consecuencias a largo plazo de la pandemia incluirán nuevas expectativas por parte de los ciudadanos para un acceso instantáneo y remoto a la información y servicios de salud y del gobierno. Cumplir con estas expectativas mejorará la conciencia y la resiliencia del sistema de salud, también ayudará a gestionar los efectos colaterales de la pérdida de empleos. Desarrollar una estrategia sofisticada que combine las fortalezas de los humanos y las máquinas, será fundamental en la preparación para la reintegración efectiva de equipos de trabajo recientemente remotos en estas áreas e industrias, como sin duda, en la economía y la sociedad.

Las prioridades a largo plazo de la próxima etapa para los proveedores de salud y los líderes del sector público deben incluir:

- Ofrecer interacciones intuitivas y fáciles de usar con todos los puntos de contacto tecnológicos con los ciudadanos
- Actualizar los asistentes virtuales para aumentar y optimizar la efectividad de los trabajadores de casos humanos
- Implementar análisis de datos coherentes para orientar las intervenciones correctas para las personas adecuadas
- Establecer una “visión única” de un ciudadano para optimizar las interacciones gubernamentales desde una perspectiva ciudadana y mejorar la colaboración para satisfacer las necesidades de los ciudadanos
- Centrarse en el fraude y la reducción de errores, y la integridad del programa a través de la verificación y autenticación de identidad, y el seguimiento en tiempo real para evitar pagos indebidos.
- Actualización de análisis para rastrear casos de salud pública, vacunas, distribución y equipos.

## Asistente Watson™: Respuestas rápidas y precisas

Cuando el COVID-19 golpeó, los ciudadanos comenzaron a buscar respuestas, sobre síntomas y sitios de prueba, sobre el estado de las escuelas y el transporte, sobre una gama completa de servicios públicos. Causó una tensión inmediata en organismos de gobierno, hospitales, escuelas, organizaciones sin fines de lucro y otros negocios. Los tiempos de espera para obtener respuestas se extendieron a horas.

Todo esto dificultó los esfuerzos por mantener a ciudadanos, clientes y empleados lo más seguros posible. IBM intervino, uniendo las capacidades de procesamiento de lenguaje natural de su Asistente Watson de la búsqueda de IA empresarial de IBM Research y Watson Discovery. La meta era capacitar al Asistente Watson para comprender y responder a preguntas comunes sobre el COVID-19, disponibles en la nube pública de IBM.

“Ayudar a las agencias gubernamentales e instituciones de atención médica a usar IA para transmitir información crítica a sus ciudadanos continúa siendo una alta prioridad en este momento”, explicó Rob Thomas, director general de IBM Data & AI. “El entorno actual ha dejado en claro que cada negocio en cada industria debe encontrar formas de interactuar digitalmente con sus clientes y empleados. IBM está tomando años de experiencia con tecnologías avanzadas de IA a la crisis de COVID-19”.

Aprovechando los datos actualmente disponibles de fuentes externas, incluidos los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de EE. UU., El Asistente Watson se implementó para ayudar al gobierno y a las agencias de atención médica alrededor de EE. UU. Y en todo el mundo, desde la ciudad de Lancaster, California, en el Condado de Los Ángeles, al Condado de Otsego en Nueva York, del Ministerio de Salud de la República Checa al Ministerio Helénico de Gestión Digital de Grecia. Para el Centro de Ciencias Médicas de la Universidad de Arkansas, IBM implementó un agente virtual en nueve días, que responde rápidamente preguntas sobre pruebas, síntomas o recursos, dirigiendo consultas relevantes a una clínica de clasificación móvil de COVID-19 para ayudar a acelerar la respuesta.

Children’s Healthcare of Atlanta creó una “Herramienta de evaluación pediátrica COVID-19” utilizando el agente virtual Watson, que guía a los padres una serie de preguntas y sugiere los siguientes pasos que deben seguir, conforme a protocolos establecidos por el sistema de salud. En España, el agente virtual del gobierno de Andalucía responde a las consultas de los ciudadanos sobre COVID-19, a través de la aplicación “Salud Responde” y el sitio web de la Agencia Pública de Emergencias Sanitarias. En el Reino Unido, pronto se implementará un asistente virtual en habla inglesa y galesa denominado CERI, el cual dará soporte a los profesionales de la salud y el público en general en Gales.

---

# Prepararse para una normalidad diferente

Afortunadamente, el mundo rara vez experimenta una crisis de salud pública global como el COVID-19, con muertes masivas que afectan a poblaciones y perjudican a las economías. Nunca nos hemos visto obligados a escondernos en nuestros hogares, de costa a costa y de país a país, para evitar infectar a los demás y a nosotros mismos.

Los protocolos de protección son en sí mismos un costo enorme: pérdida de empleos, planes interrumpidos y futuros suspendidos. No sabemos cuál será el impacto final o cuándo se resolverá la situación, cuándo superaremos la curva o cómo se verá el mundo una vez que lo hagamos.

Pero un aspecto afortunado de la era en que vivimos es la sofisticación de nuestro mundo digital. Contamos con una red de conexiones virtuales. Una amplia gama de dispositivos, software y tecnologías nos permite operar, planificar y responder a esta crisis de una manera que las épocas pasadas nunca podrían. De esta forma, los cambios que estamos experimentando son, de alguna manera, una preparación para el futuro.

Trabajo distribuido, entornos de interacción virtual, datos y análisis mejorados, IA y el aprendizaje automático: todo esto estaba disponible, en varias formas y grados. Ahora, tenemos la oportunidad de emplearlos plenamente, para ayudarnos a lidiar con estos días extraños. En el proceso, no solo continuamos satisfaciendo las necesidades inmediatas, sino que permitimos que nuestro ingenio humano colectivo transforme posibilidades en realidades.

Los desafíos emocionales son tan profundos como los prácticos, ya que proporcionan una visión y sabiduría que ayudarán a adaptarnos. Hemos vuelto a aprender el valor de la creatividad, la fluidez y la adaptabilidad. Hemos encontrado nuestro camino más allá de desafíos inimaginables, confiando tanto en nuestro ingenio como el de nuestros equipos. Cuando aún hay muchos aspectos desconocidos, no hay una “forma correcta”, solo una combinación de posibilidades en constante evolución y nuestra convicción para crear un futuro mejor. La meta es impulsar estas posibilidades hacia una visión de futuro. Esta crisis pasará. Lo que viene después depende de nosotros.



## Metodología de estudio

Dos encuestas originales, combinadas con numerosas fuentes secundarias, generaron los insights y los datos en este informe.

En marzo de 2020, el IBM Institute for Business Value (IBV), en colaboración con SurveyMonkey, solicitaron una serie de encuestas de pulso semanales a consumidores y empleados estadounidenses. Los temas abordados variaban de experiencias y percepciones del trabajo remoto hasta perspectivas en torno a volver a comprometerse con el transporte público y la recreación.

A principios de abril de 2020, el IBV, en colaboración con Oxford Economics, solicitó una extensa encuesta a ejecutivos C-suite de todo el mundo sobre sus percepciones y acciones planificadas con respecto a la pandemia de COVID-19. También les preguntamos sobre los probables impactos temporales y permanentes una vez que el mundo se establezca en una nueva normalidad diferente. En este informe, se incluyen datos del primer grupo de encuestados, es decir, ejecutivos de EE. UU., el Reino Unido y Australia, de los cuales 48 % eran directores generales.

---

## Notas y fuentes

- 1 Nicastro, Dom. "How 9 HR Leaders Are Working to Create a Sense of Normalcy During Crisis." CMSWiRE. 15 de abril de 2020. <https://www.cmswire.com/leadership/how-9-hr-leaders-are-working-to-create-a-sense-of-normalcy-during-crisis/>
- 2 Bokina, Mike, Vicepresidente y Director de Recursos Humanos, Siemens USA. "HR Technology is Evolving Quickly, is The Function Evolving at the Same Speed?" HR Tech Outlook. Se accedió el 24 de abril de 2020. <https://startups-europe.hrtechoutlook.com/cxoinsights/hr-technology-is-evolving-quickly-is-the-function-evolving-at-the-same-speed-nid-959.html>
- 3 IBM Institute for Business Value, en colaboración con SurveyMonkey. Serie de encuestas semanales sobre el estado de los consumidores y empleados en los EE. UU. Marzo/abril de 2020
- 4 Sector de Telecomunicaciones de IBM. "Vodafone GmbH: Conozca a TOBi: Un chatbot intuitivo que está revolucionando la atención a los clientes". <https://www.ibm.com/case-studies/vodafone>
- 5 "Aplicación móvil rentable de COVID-19 para profesionales de la salud y pacientes". CoreMobile, Inc. Business Wire. 27 de marzo de 2020. <https://www.businesswire.com/news/home/20200327005080/en/>
- 6 Arandía, Pablo Jimenez. "COVID-19: How European governments are trying to make life easier under lockdown". "Foro Gubernamental Global. 20 de marzo de 2020. <https://www.globalgovernmentforum.com/covid-19-how-european-governments-are-trying-to-make-life-easier-under-lockdown/>
- 7 Análisis de datos internos de XF-IRIS. Se puede consultar información adicional sobre COVID-19 en <https://exchange.xforce.ibmcloud.com/collection/Threat-Actors-Capitalizing-on-COVID-19-f812020e3eddbd09a0294969721643fe>
- 8 Whitmore, Wendi y Parham, Gerald. "COVID-19 cyberwar: How to protect your business". IBM Institute for Business Value. Abril de 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Y5QGA7VZ>
- 9 Miller, Maggie. "Zoom vulnerabilities draw new scrutiny amid coronavirus fallout." The Hill. 2 de abril de 2020. <https://thehill.com/policy/cybersecurity/490685-zoom-vulnerabilities-exposed-as-meetings-move-online>
- 10 Seals, Tara. "Coronavirus Poll Results: Cyberattacks Ramp Up, WFH Prep Uneven." Threatpost. 19 de marzo de 2020. <https://threatpost.com/coronavirus-poll-cyberattacks-work-from-home/153958/>
- 11 Zúrich. "Coronavirus (COVID-19) Resource Hub. Se accedió el 23 de abril de 2020. <https://www.zurichna.com/knowledge/topics/coronavirus>
- 12 "The 2019 Cyber Resilient Organization." Ponemon Institute e IBM. 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/GAVGOVNV>
- 13 Ibídem.
- 14 Lee, Jim y Jonathan Wright. "COVID-19 and shattered supply chains: Reducing vulnerabilities through smarter supply chains." IBM Institute for Business Value. Abril de 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/OVZ3GZRG>
- 15 Morikuni, Tsukasa, Tokio Murakami y Kenta Shinozaki. "24% of world's largest companies risk running out of cash." Kikkei Asian Review. 14 de abril de 2020. <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Datawatch/24-of-world-s-large-companies-risk-running-out-of-cash>
- 16 "Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak." Dun & Bradstreet. Febrero de 2020. [https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB\\_Business\\_Impact\\_of\\_the\\_Coronavirus%20%281%29.pdf](https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus%20%281%29.pdf)
- 17 Shepark, Wade. "China-Europe Rail Is Set To Boom As COVID-19 Chokes Air, Sea And Road Transport." 31 de marzo de 2020. <https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2020/03/31/china-europe-rail-is-set-to-boom-as-covid-19-chokes-air-sea-and-road-transport/#e1de32737dbb>
- 18 Centros de los EE. UU. para el Control y la Prevención de Enfermedades. "Share facts about Covid-19". 14 de abril de 2020. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/about/share-facts-h.pdf>
- 19 Descant, Skip. "Coronavirus is inspiring wave of gov tech volunteerism." Tecnología gubernamental. 13 de abril de 2020. <https://www.govtech.com/computing/Coronavirus-Is-Inspiring-Wave-of-Gov-Tech-Volunteerism.html>
- 20 Pickert, Reade. "U.S. Unemployment Waves Keep Hitting With Millions More Claims." Bloomberg. 23 de abril de 2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/u-s-jobless-claims-at-4-43-million-in-labor-rout-s-fifth-week>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América  
Abril de 2020

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y de servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de otras empresas. Una lista actual de las marcas registradas de IBM está disponible en la web en “Información de copyright y marcas registradas” en [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento se actualizó por última vez en la fecha de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “COMO ESTÁ” SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, LO QUE INCLUYE NINGUNA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y NINGUNA GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados de conformidad con los términos y condiciones de los contratos en virtud de los cuales se suministran.

Este informe es solamente para orientación general. No está destinado a sustituir investigación detallada ni el ejercicio de criterio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica ni valida independientemente o audita dichos datos. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan “tal cual”, e IBM no ofrece ninguna declaración o garantía, ya sea expresa o implícita.