

# Preparados para todo: qué significa ser una empresa moderna

Cognizant encargó a Economist Impact que definiese qué se necesita para estar preparado para el futuro y en qué punto están las empresas de conseguirlo. Descubrimos qué aspectos hacen que una empresa moderna esté preparada para afrontar lo que sea.



# Índice

Visión general: Preparados para todo	3
Conocimiento 1: La claridad estratégica es confusa cuando todo parece prioritario	5
Conocimiento 2: La tecnología empresarial escala un nivel	8
Conocimiento 3: Las empresas deben perseverar para aprovechar todo el valor de la tecnología	11
Conocimiento 4: Las estrategias de recursos humanos se deben revisar en profundidad	13
Conocimiento 5: La resiliencia exige poner en práctica la estrategia ESG	17
Recomendaciones: Cinco maneras de diseñar una empresa moderna preparada para afrontar cualquier cosa	20
Metodología	22



# Visión general

## Preparados para todo

¿Está tu empresa preparada para el futuro? Después de diez años de transformación digital, de cambios en el sector y los últimos acontecimientos, es difícil imaginar qué significa estar “preparado para el futuro”. ¿Cómo se puede estar preparado para un futuro que es cada vez más difícil de percibir, por no hablar de que puede cambiar de la noche a la mañana?

La propia existencia de un cambio imprevisible e, incluso, incomprensible hace que sea aún más importante que los ejecutivos sénior de cualquier empresa o sector definan y estén preparados para el futuro. El truco: saber que ya no basta con una planificación estructurada. Para afrontar lo que pueda ocurrir en el futuro, las empresas necesitan una forma de operar como si todo estuviera (y continuara) en constante cambio.

En otras palabras, no consiste en prepararse para un escenario concreto con un plan A, B o Z, sino para cualquier imprevisto que aparezca en cualquier

momento. Esto significa poder detectar las primeras señales de alerta, predecir lo que se avecina y actuar a tiempo para superarlo con relevancia.

¿Cómo hacerlo? Para definir qué se necesita para estar preparado para el futuro y en qué punto están las empresas de conseguirlo, Cognizant encargó a Economist Impact que realizara una encuesta a 2.000 ejecutivos sénior de distintos sectores y geografías, y creara una herramienta de evaluación comparativa para valorar su nivel de preparación (consulta la metodología en la página 22). El análisis de los datos revela lo que los ejecutivos deben hacer ya para prepararse.

Insistimos en que las opiniones expresadas en este informe son las de Cognizant y no reflejan necesariamente la opinión ni las políticas de Economist Impact. Los datos proceden de una encuesta de Economist Impact encargada por Cognizant y realizada a ejecutivos a principios de 2022.

**A partir de la investigación, hemos identificado tres áreas críticas e interrelacionadas que son esenciales para que cualquier empresa sienta que está preparada para el futuro:**

- 1** Obtener todo el valor de la tecnología y de las formas de trabajo que hacen un uso intensivo de los datos
- 2** Preparar a los empleados para los nuevos tipos de trabajo asociados a la mentalidad digital
- 3** Adoptar medidas reales y prolongadas en el tiempo para ser más resilientes ante los urgentes desafíos medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) que se avecinan

**Pero los datos muestran que pocas empresas han puesto en marcha todas estas piezas.**

La lectura extraída del análisis que hace Cognizant de la investigación de Economist Impact ayudará a las empresas a prepararse para lo que les depara el futuro:



**La claridad estratégica es confusa cuando todo parece prioritario.**

Más del 90% de los líderes empresariales afirma que adoptar un enfoque basado en los datos y crear un modelo de negocio 'digital-first' es una prioridad estratégica. Y de éstos, más de un tercio considera ambos requisitos claves para el negocio. El problema radica en que estas prioridades llevan aparejados otros objetivos estratégicos que abarcan la totalidad del negocio: procesos, personas y tecnología. El riesgo reside en que las prioridades contrapuestas paralicen el avance de cualquiera de estas iniciativas.



**La tecnología empresarial escala un nivel.**

La adopción de la tecnología digital va más allá de la nube, el Internet de las cosas (IoT) y el análisis avanzado. Los encuestados muestran también un creciente interés por las capacidades avanzadas, como la inteligencia artificial/ aprendizaje automático (AI/ML) y el 5G, e, incluso, las tecnologías emergentes, con más del 50% de los encuestados que planea adoptar o ya ha adoptado blockchain, realidad virtual/ aumentada, etc.



**Las empresas deben perseverar para aprovechar todo el valor de la tecnología.**

Todo un reto teniendo en cuenta que casi la mitad de los encuestados aún no obtiene un valor significativo de sus inversiones en tecnología. Especialmente cuando se trata de iniciativas complejas que implican tecnologías emergentes, la obtención de valor 'exige' más conocimiento y experiencia.



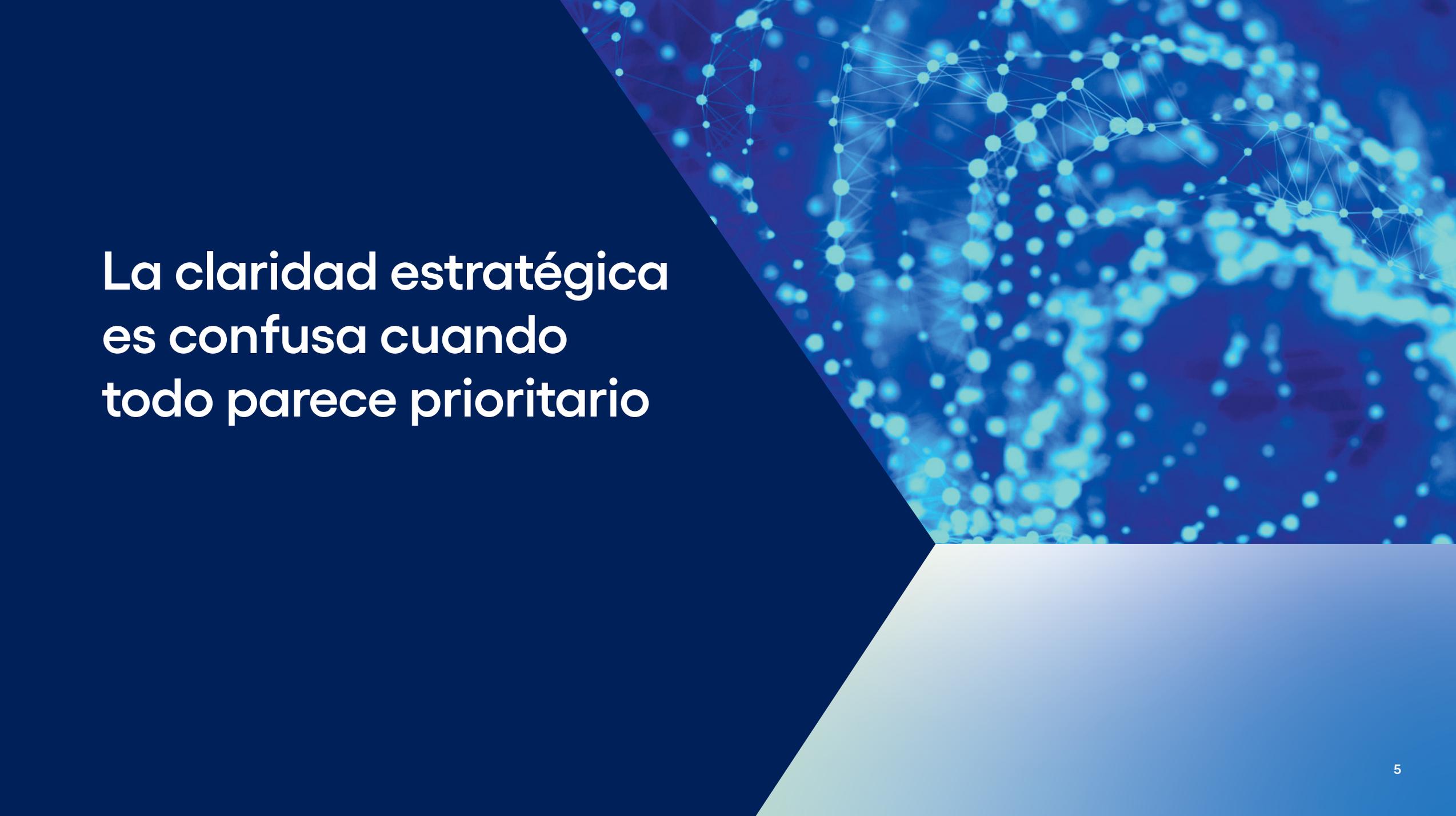
**Las estrategias de recursos humanos deben revisarse.**

El interés por las nuevas tecnologías también oculta un problema que viene de lejos y que no puede seguir ignorándose: el escaso foco en la gestión del talento. Incluso cuando los encuestados mencionan la falta de personal con conocimientos como el principal obstáculo para alcanzar los objetivos empresariales, el análisis de los datos revela una ausencia de interés crónica por formar a los empleados en las nuevas formas de trabajo. Para muestra, un botón: sólo un tercio de los encuestados utiliza los datos para conocer la satisfacción o el rendimiento de los empleados. Las empresas que se vuelcan en la tecnología y se centran poco en las personas no obtendrán todo el valor de su inversión en tecnología.



**La resiliencia exige poner en práctica la estrategia ESG**

Nueve de cada diez responsables de la toma de decisiones reconocen que atender los problemas medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) es esencial para considerarse una empresa moderna. Sin embargo, hay una gran disparidad entre reconocerlo y ponerlo en práctica cuando pocas organizaciones reconocen tener personal y recursos dedicados a la sostenibilidad medioambiental o social. Esta brecha debe cerrarse, ya que los clientes, los empleados, los inversores y los legisladores examinan cada vez con más detalle las iniciativas ESG y la falta de acción podría frustrar la resiliencia futura.



**La claridad estratégica  
es confusa cuando  
todo parece prioritario**

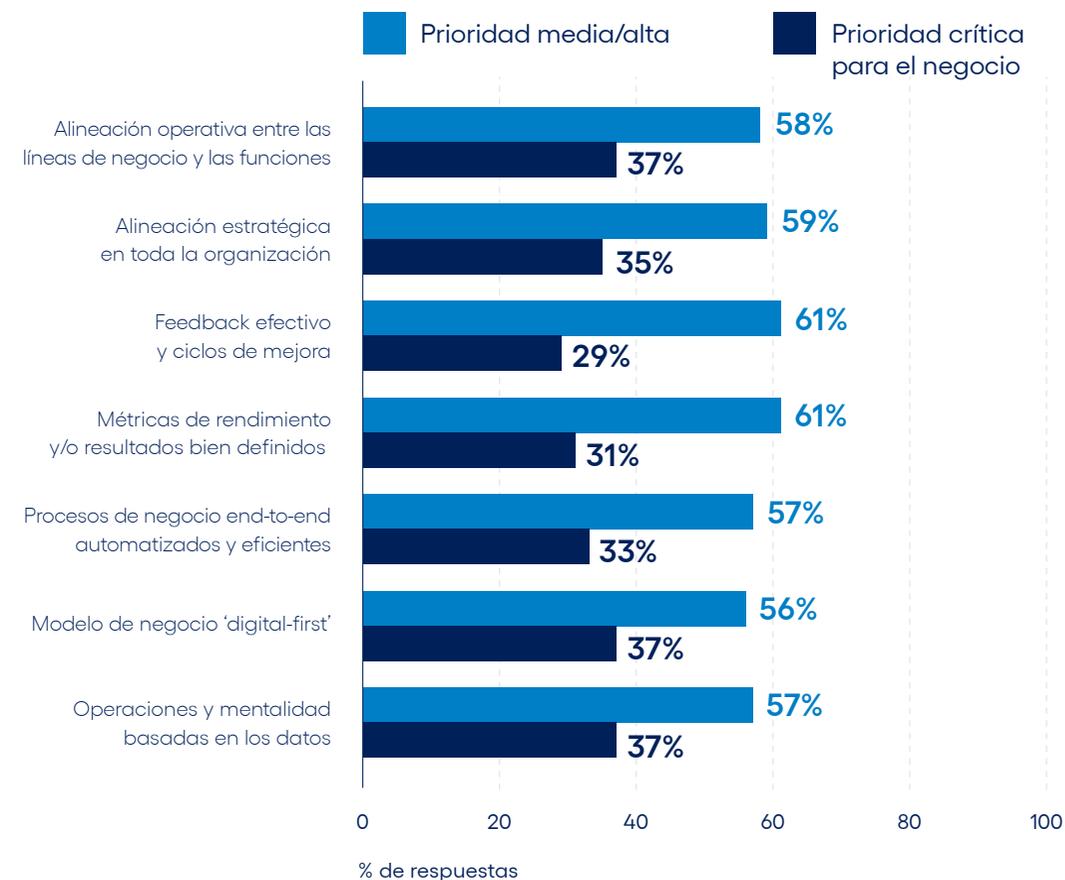
## La claridad estratégica es confusa cuando todo parece prioritario

Cuando se pregunta por el interés de las empresas para prepararse para el futuro, es revelador observar cuáles son sus prioridades estratégicas. Cuando Economist Impact preguntó a los encuestados qué actividades y objetivos consideraban más importantes, los resultados nos sorprendieron. No hay una o dos opciones en el estudio que obtengan la calificación más alta. Las prioridades de los encuestados abarcan todos los vectores, con nada menos que el 90% de los encuestados calificando cada opción como de importancia crítica para la empresa o de prioridad media/alta (**consulta la figura 1A**).

En realidad, anticipamos el interés por las formas de trabajo basadas en los datos y modelos de negocio ‘digital-first’, así como la posterior necesidad de alinear las operaciones con estas nuevas formas de trabajo. Respecto a cada uno de estos requisitos, el 37% de los encuestados los calificó como críticos para el negocio, y un 57%, 56% y 58% de los encuestados, respectivamente, los catalogaron como de prioridad media o alta.

Sin embargo, no esperábamos la falta de diferenciación entre cada una de estas áreas estratégicas, por no hablar del interés en una secuencia de objetivos adicionales. La larga lista de prioridades estratégicas amenaza con competir por la atención de los ejecutivos y confundir las realidades que son apremiantes para construir los cimientos para el futuro.

**FIGURA 1A: Abordar una serie de prioridades estratégicas**  
¿En qué medida tu estrategia corporativa da prioridad a...?

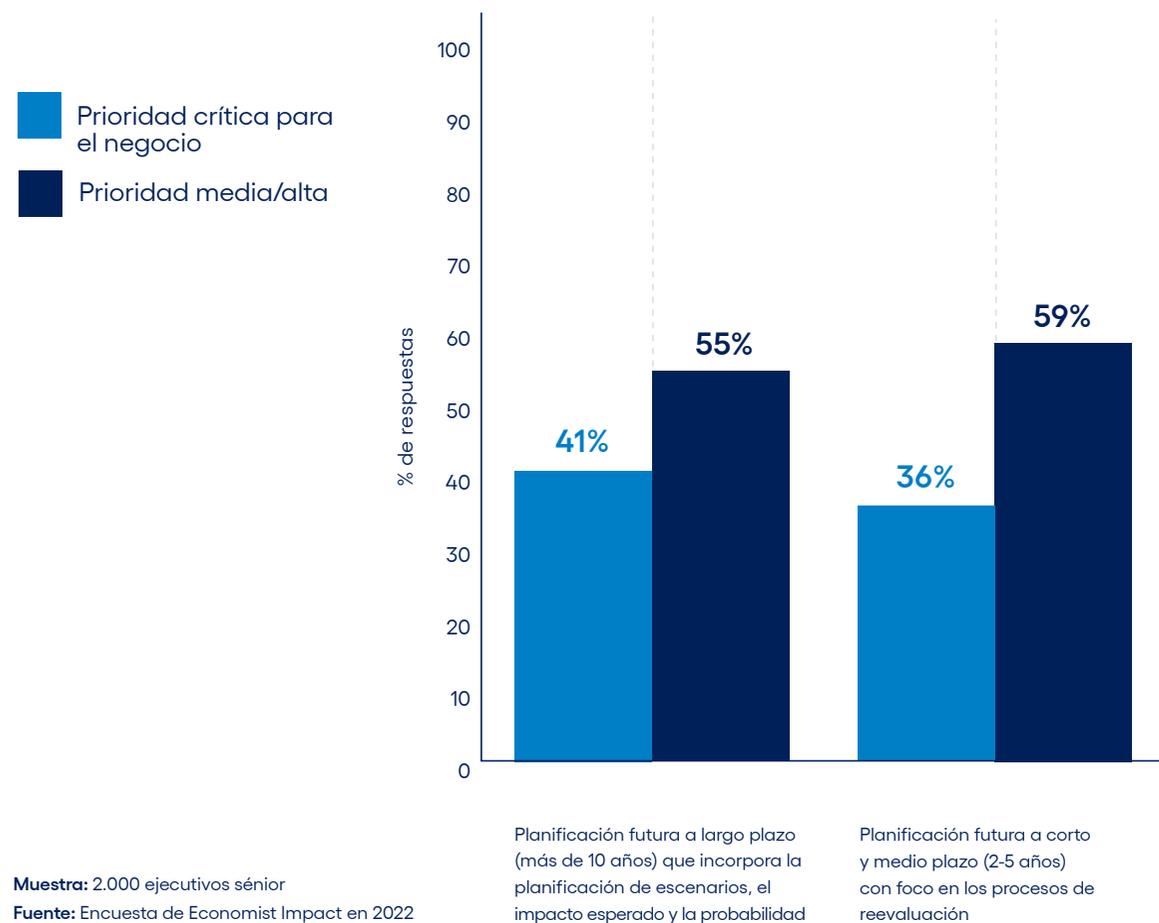


Muestra: 2.000 ejecutivos sénior

Fuente: Encuesta de Economist Impact en 2022

Preparados para todo: qué significa ser una empresa moderna

**FIGURA 1B: Abordar una serie de prioridades estratégicas**  
 ¿En qué medida tu estrategia corporativa da prioridad a...?



**Muestra:** 2.000 ejecutivos sénior  
**Fuente:** Encuesta de Economist Impact en 2022

Una de las explicaciones es que, a medida que las antiguas formas de hacer negocios pierden relevancia frente a las formas de trabajo emergentes y digitales, se está llevando a cabo una gran reorganización de las funciones y los procesos empresariales. Como resultado, surgen una serie de problemas en las organizaciones, desde conflictos organizativos y divisiones generacionales, hasta desacuerdos sobre qué prácticas mantener y desarrollar. En consecuencia, todo parece prioritario hasta que se aclara el camino a seguir.

Aunque muchos de los objetivos estratégicos indicados por los encuestados están interrelacionados, corresponde a los líderes desentrañar qué iniciativas (o partes de iniciativas) tendrán más éxito para conseguir sus objetivos. Estos beneficios podrían allanar el camino para obtener más ganancias en el futuro. Por ejemplo, en el caso del alineamiento operativo de las funciones empresariales, los ejecutivos podrían garantizar la incorporación de planteamientos basados en los datos de toda la empresa en cada decisión, interacción y proceso, lo que mejoraría el rendimiento de la empresa de múltiples maneras.

El hecho de que un mayor porcentaje de encuestados considere más importante para la empresa planificar a largo plazo que hacerlo a corto y medio plazo (41% frente al 37%) refuerza la importancia del contexto (**consulta la figura 1B**). La preferencia por la planificación a más largo plazo podría deberse a las incertidumbres del siguiente ciclo económico, en el que la presión recesiva, la inflación, la regulación y las crisis energéticas cobran protagonismo. Parece que no es el momento de centrarse demasiado en los beneficios rápidos, sino en construir los cimientos que les ayuden a anticiparse y hacer los cambios necesarios para estar preparados para lo que venga.

**La tecnología  
empresarial escala  
un nivel**



## La tecnología empresarial escala un nivel

Los líderes están adoptando la tecnología y el proceso de capacitación tecnológica sigue avanzando. Más del 50% de los encuestados ha adoptado, o planea adoptar, todos los sistemas o herramientas tecnológicas mencionadas en nuestro estudio (**consulta la figura 2**). Y la tendencia no es ir a menos.

Lo cierto es que las tecnologías y las plataformas digitales, que en sus inicios se consideraban un apoyo a las pautas empresariales existentes, han desplazado a la forma tradicional de hacer las cosas y se han convertido en la fórmula de facto para crear y dirigir una empresa moderna.

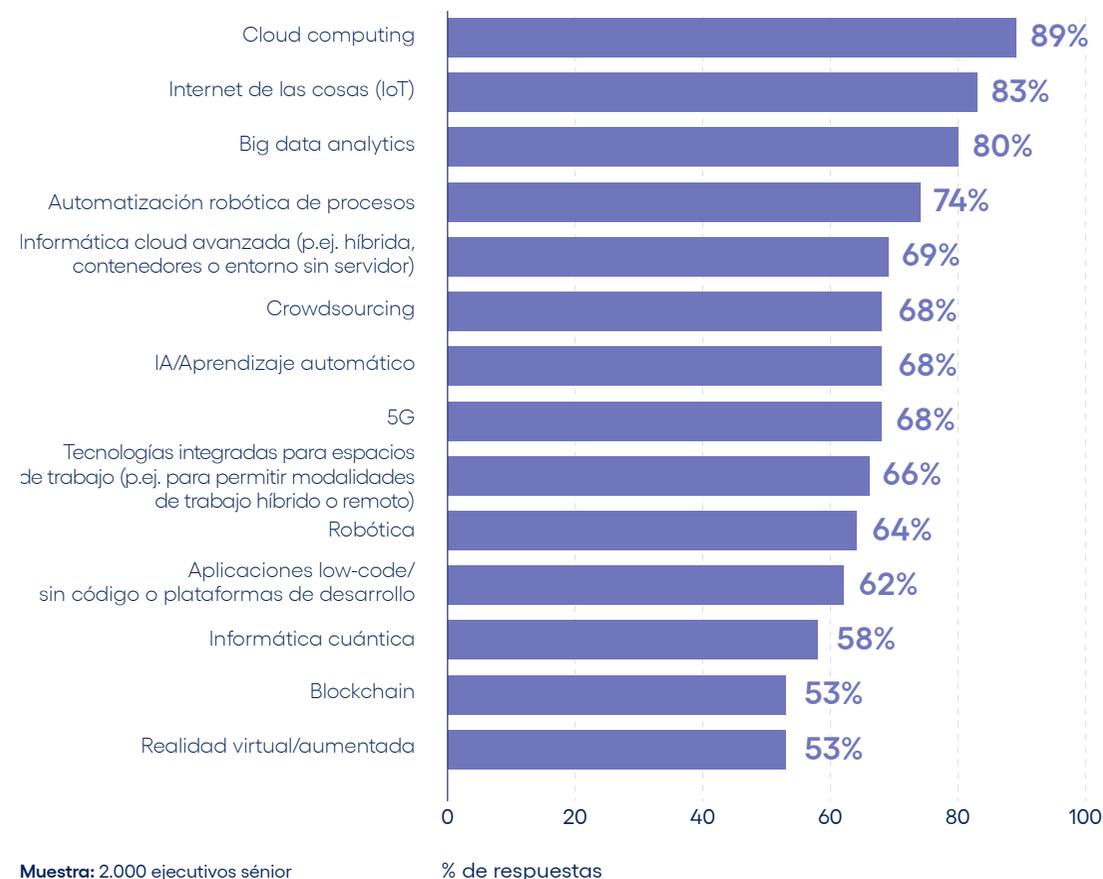
Pensemos en los concesionarios de automóviles que se digitalizaron durante la pandemia, reinventando y rediseñando por completo la experiencia del comprador/conductor. Los consumidores también podían utilizar los nuevos sitios y aplicaciones para explorar y contratar, en la distancia y de forma virtual, servicios relacionados,

como la financiación o el seguro, como parte del proceso de compra de un coche. Hoy, la experiencia online y la offline coexisten, complementándose e, incluso, compitiendo entre ellas.

En el otro extremo de la cadena de valor de la automoción, los componentes de fabricación, como los semiconductores, que pueden rastrearse a través de la cadena de suministro global. Este seguimiento fomenta la transparencia y la trazabilidad de los materiales, lo que puede ayudar a identificar contratiempos en el abastecimiento antes de que se conviertan en un problema. Esta transparencia será cada vez más necesaria, dadas las numerosas interrupciones en la cadena de suministro tras la pandemia.

Estos cambios en la interfaz con el cliente y en toda la cadena de valor se están produciendo en cada uno de los sectores presentes en nuestro estudio (y se analizarán en estudios posteriores de cada sector).

**FIGURA 2: La adopción de la tecnología no muestra signos de desaceleración**  
¿Cuál de las siguientes tecnologías ha adoptado o tiene previsto adoptar tu empresa?



**Muestra:** 2.000 ejecutivos sénior  
**Fuente:** Encuesta de Economist Impact en 2022

## Más allá de la nube, la IA y el IoT

Nuestro análisis muestra que la inversión en tecnología se está incrementando más allá de la nube, el análisis avanzado y el IoT, elementos que la gran mayoría (el 80% o más) dijo haber adoptado o planea adoptar. Más del 60% mencionó tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial/aprendizaje automático (IA/ML), la robótica y el 5G entre otros, como tecnologías que habían adoptado o pretendían adoptar. También detectamos un gran interés en una serie de tecnologías emergentes: más de la mitad de los encuestados citó el blockchain (con una tasa de adopción actual o prevista del 53%) y la informática cuántica (sorprendentemente alta, con un 58%, pero quizás como reflejo de una voluntad más generalizada de investigar y experimentar).

Solas y combinadas, las innovaciones en IA/ML, blockchain, informática cuántica, tratamiento del lenguaje natural y 5G están preparadas para dar paso a décadas de cambio. El 5G y el IoT desencadenarán más inversiones en tecnología orientada a los datos, ya que los sensores inteligentes generan cada vez más datos y se utilizan para reconfigurar, controlar y eliminar el riesgo de una variedad de sistemas y productos físicos.

Por ejemplo, Cognizant está trabajando con el equipo de F1 de Aston Martin para convertir sus instalaciones de producción en fábricas inteligentes que aprovechen el 5G y el IoT para impulsar la toma de decisiones críticas. Entre los proyectos, está la construcción de un gemelo

Preparados para todo: qué significa ser una empresa moderna

digital del coche de F1, el uso de la IA y el *machine learning* para realizar simulaciones con respecto a los futuros requisitos de la F1, y el análisis en tiempo real de los datos procedentes de fuentes situadas, tanto dentro como fuera del circuito, para que el equipo pueda realizar predicciones en carrera y ajustar los parámetros al instante. <sup>1</sup>

Además, las iniciativas impulsadas por el IoT protegerán cada vez más contra los riesgos futuros a medida que los proveedores de servicios en la nube (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure, etc.) mejoren aún más la conexión de soluciones de hardware y software distintas, con una mejor interoperabilidad, capacidad de previsión y resiliencia operativa. En algunos sectores, la combinación de estas tecnologías impulsará una importante transformación. Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones están aprovechando la conectividad, la velocidad, la recopilación de datos, el procesamiento en el edge y las capacidades de análisis avanzado para ofrecer atención sanitaria a sus clientes: La mayor empresa de e-salud de Australia es ahora Telstra Health, que cuenta con una plataforma común, un marco de ecosistemas y, gracias a una serie de adquisiciones, de capacidades de atención sanitaria especializada. Las iniciativas de salud digital de la empresa potencian la capacidad de sus redes y definen el futuro de los servicios de atención sanitaria conectados a una amplia gama de proveedores de atención sanitaria privada y pública del país. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Página web sobre la alianza entra Cognizant y Aston Martin:

<https://www.cognizant.com/us/en/aston-martin-cognizant-formula-one>.

<sup>2</sup> "How Telecoms Can Stay Relevant with 5G Innovation", Digitally Cognizant, 8 de noviembre de 2020, (en inglés) <https://digitally.cognizant.com/how-telecoms-can-stay-relevant-beyond-5g-codex6264>.





Las empresas deben  
perseverar para  
aprovechar todo el  
valor de la tecnología

## Las empresas tendrán que perseverar para aprovechar todo el valor de la tecnología

A pesar de la creciente adopción de tecnología, los encuestados manifiestan que aún queda trabajo por hacer. De hecho, casi la mitad de los encuestados que ha implantado cada una de las tecnologías del estudio afirma que no está obteniendo un valor significativo de sus inversiones tecnológicas (**consulta la figura 3**). Pasar de un valor estándar a un impacto que cambie las reglas del juego es algo en lo que siguen trabajando muchas empresas.

En el estudio, las tecnologías avanzadas y emergentes, como el blockchain, la IA/ML y la realidad virtual, se percibieron con menos probabilidad de aportar un valor significativo que otras más maduras, como el análisis y la nube. A medida que los encuestados avanzan en la implantación de tecnologías nuevas y emergentes, afirman que ninguna es la panacea. Más bien, se trata de herramientas sofisticadas y complejas que requieren un conocimiento detallado, práctica y perfeccionamiento, como ha sucedido siempre.

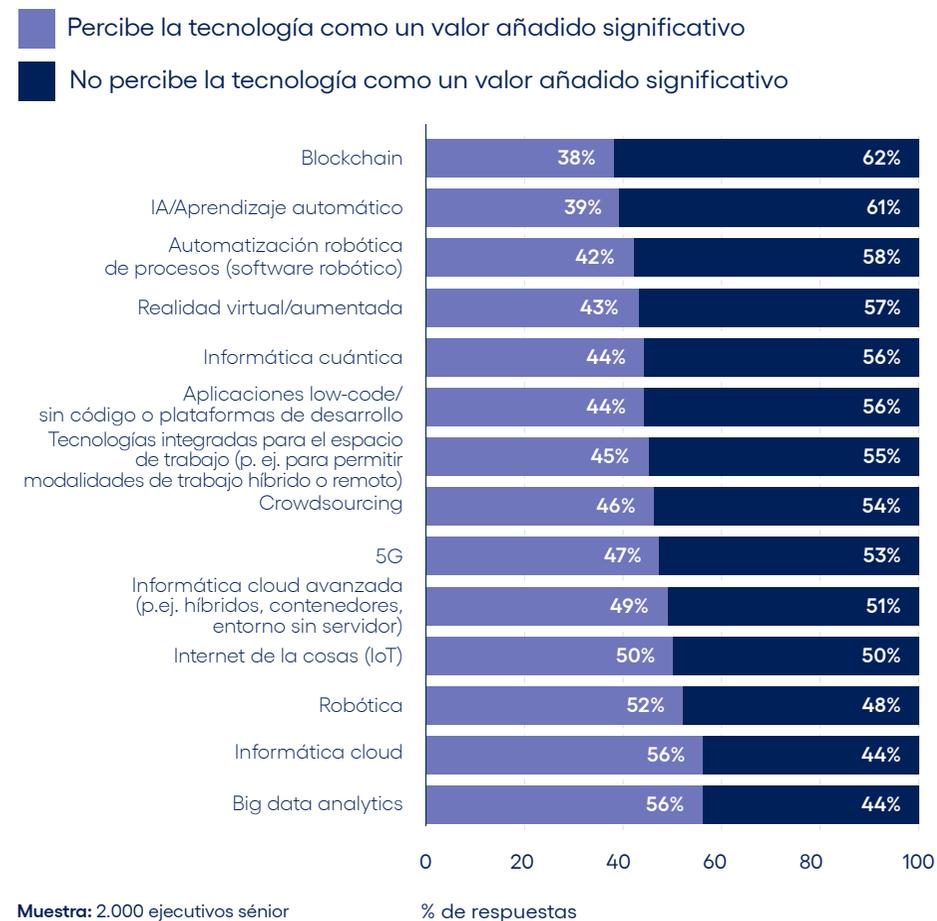
Reflexionar sobre lo que puede hacer la tecnología es un paso importante del proceso, desde la sobrestimación de las expectativas hasta la productividad real.

Preparados para todo: qué significa ser una empresa moderna

Esta disparidad también podría manifestarse en lo que parece una desconexión incipiente entre los ejecutivos y los managers cuando estos les informan de en qué tecnologías deben priorizar sus inversiones. Adoptar tecnologías low-code o sin código permite a los usuarios empresariales con poca o ninguna experiencia en código crear sus propias aplicaciones utilizando un entorno de desarrollo visual. Mientras que un tercio (33%) de los ejecutivos C-suite tiene previsto invertir en este tipo de herramientas, un mayor porcentaje de managers (40%) lo tiene en su agenda, lo que supone una diferencia de siete puntos. Si no se controla esta discordancia podría peligrar la consecución de todo el valor, ya que podría dar lugar a una adquisición poco rigurosa y a una gestión aleatoria.

Como veremos en la siguiente sección del informe, el talento de los empleados podría ser la pieza que falta en el rompecabezas cuando se trata de obtener todo el rendimiento del valor de la tecnología. Un problema que adquiere visibilidad cuando la mayoría de las empresas reconoce que carecen del talento necesario para obtener el máximo valor de las nuevas inversiones en tecnología.

**FIGURA 3: Las empresas luchan por aprovechar todo el potencial de su tecnología**  
¿En qué medida las tecnologías/metodologías ya adoptadas por tu departamento empresarial aportan valor estratégico a tus operaciones?



**Las estrategias de recursos humanos se deben revisar en profundidad**



## Las estrategias de recursos humanos se deben revisar en profundidad

Parece evidente que el talento de los empleados desempeñará un papel fundamental en la construcción de una empresa preparada para el futuro. Pero estas habilidades no son fáciles de adquirir. Las empresas se ven obligadas a pagar cantidades exorbitantes para contratar a los pocos candidatos altamente cualificados, o a invertir en el desarrollo de las competencias necesarias internamente.

Sin embargo, nuestro análisis de los datos subraya una enorme brecha entre la tecnología y las personas que la utilizan. Casi la mitad de los encuestados (46%) reconoce que carece del talento necesario para implementar y utilizar tecnologías avanzadas. Además, cuando se les preguntó por los mayores obstáculos a la hora de implantar nuevos procesos, productos, servicios y tecnologías en los últimos 12 meses, los dos retos más importantes que mencionaron los encuestados estaban relacionados con los empleados: la falta de recursos humanos y de personal con conocimientos.

Lamentablemente, según el análisis de los datos, no parece que fomentar la retención del talento y formar a la plantilla en nuevas habilidades sean una prioridad. Sólo la mitad de los encuestados califican de muy importantes para su éxito la preparación de los empleados (51%) y su compromiso con la empresa (50%).

Preparados para todo: qué significa ser una empresa moderna

Estos resultados demuestran una brecha significativa a la hora de entender el valor de los empleados cuando se trata de construir una empresa moderna, especialmente cuando se compara con la inversión creciente de los encuestados vinculadas en tecnología. Una de las formas en que las empresas pueden cerrar esta diferencia sería anticiparse y actuar, gracias al conocimiento de los datos, sobre las necesidades actuales de empleados, incluyendo la medición de su satisfacción y la alineación del desarrollo de habilidades y la formación con las necesidades corporativas, algo que, actualmente, únicamente un tercio de los encuestados hace.

Microsoft, por ejemplo, ha utilizado el análisis de los datos de recursos humanos para crear perfiles estadísticos de las personas con más probabilidades de abandonar la compañía. La empresa aplica diferentes estrategias de retención, como la asignación de mentores y la creación de foros para hablar sobre las oportunidades de crecimiento profesional y el potencial de ingresos. El resultado: la tasa de abandono se redujo casi a la mitad.<sup>3</sup>

Las empresas pueden elegir entre una amplia gama de prácticas recomendadas para empleados; sin embargo, la media es que la empresa aplique entre tres y cuatro de las diez prácticas recomendadas de gestión del talento mencionadas en el estudio (**consulta la figura 4**). Estos resultados reflejan una falta de atención crónica, pero también una gran oportunidad a la hora de preparar a los empleados para las nuevas formas de trabajo que las propias empresas saben que necesitan implantar.

<sup>3</sup> How Five Successful Companies are Using HR Analytics," ICS Learn, 17 de junio de 2020 (en inglés), <https://www.icslearn.co.uk/blog/posts/2020/june/how-5-successful-companies-are-using-hr-analytics/>.



**FIGURA 4: Las diez prácticas recomendadas para la gestión del talento**

¿Cuál de las siguientes prácticas ha implementado tu empresa para fomentar el talento?

**Economist Impact identificó diez prácticas recomendadas para fomentar el talento, pero únicamente dos quintas partes de las empresas afirman haber utilizado alguna de ellas.**



- 1** Seguimiento activo de las habilidades/carencias de los empleados
- 2** Integrar la formación en el horario/ flujo de trabajo de los empleados
- 3** Incorporación de los requisitos de formación/ aprendizaje en las evaluaciones de los empleados
- 4** Asignar las funciones o iniciativas de más valor al mejor talento
- 5** Valoración explícita de la capacidad de colaboración en la evaluación del rendimiento
- 6** Incorporación explícita de los valores core de la empresa en la fijación de objetivos y la evaluación del rendimiento
- 7** Estrategia de adquisiciones para obtener talento difícil de encontrar
- 8** Uso de los datos para alinear el desarrollo de habilidades/formación con las necesidades de la organización
- 9** Programas de coaching, mentoring o prácticas
- 10** Progreso basado en indicadores clave de rendimiento medibles

Se necesitará la combinación adecuada de capacidades tecnológicas y habilidades humanas para que las empresas creen el modelo de negocio necesario para responder a un mundo cada vez más imprevisible. Y aunque la tecnología sigue gozando de una gran atención, la transformación comenzará cuando se incorpore las personas a la ecuación y se las prepare para la era empresarial moderna.

Para conseguirlo se necesita una visión clara de lo que debe ser la empresa moderna, una visión que todos los miembros de la organización puedan reconocer, desde la dirección ejecutiva, pasando por los managers, hasta el graduado con talento que sopesa sus opciones y piensa: "Sí, ésta es la empresa en la que quiero trabajar".

## Perfil de una empresa moderna

En una economía global de 85 billones de dólares que abarca miles de mercados y millones de nichos, podría parecer complicado llegar a una única definición universal de "empresa moderna".

Pero vale la pena hacerlo, aunque sólo sea para determinar las capacidades necesarias para prosperar en un futuro incierto. Al definir lo que es una empresa moderna, en términos sencillos e inmediatamente reconocibles, las empresas pueden animar a todos los miembros de la organización a participar en su construcción.

En Cognizant, consideramos que una empresa moderna es un lugar en el que los procesos y las decisiones se ajustan en un momento dado para adaptarse y aprovechar las sutiles señales de cambio en el mercado o el entorno operativo.

### Imagina, por ejemplo, una empresa que:

- Ofrece una experiencia de servicio o de producto que analiza los flujos de datos para cumplir y superar las expectativas cambiantes de los clientes
- Ejecuta procesos que unen de forma inteligente los recursos (datos, tecnologías y talento) en una cadena de valor
- Canaliza el conocimiento y la inteligencia en cada experiencia de los grupos de interés tomando la decisión correcta en millones de interacciones.

Esto ya lo estamos empezando a ver. La fábrica inteligente, en la que los flujos de trabajo inteligentes sincronizan las tareas y actividades entre las personas y las máquinas, dota a las empresas de la capacidad de combinar los datos, el análisis o el software de *machine learning* con el conocimiento, la destreza y el talento humanos.

Construir una empresa moderna es en lo que debes centrarte hoy y en el futuro. Todo lo demás es una pérdida de tiempo. No lo llames transformación digital si no te gusta ese término. Llámalo ser moderno o ser relevante. Es evidente que la mayoría de las empresas no son lo suficientemente modernas ni siquiera después de una década de transformación tecnológica, aunque pronto no quedará más remedio que serlo.

Inicia el camino para ser una empresa moderna utilizando nuestra herramienta de evaluación comparativa, diseñada para ayudar a los líderes empresariales a entender cómo está su empresa con respecto a sus homólogas, independientemente de su tamaño, en todos los sectores y países, lo que les permite identificar y priorizar sus inversiones en función de los datos.

**F. Michael Valocchi, SVP Americas Consulting, Strategy and Client Centricity**

**La resiliencia exige  
poner en práctica la  
estrategia ESG**



## La resiliencia exige poner en práctica la estrategia ESG

En ningún debate sobre cómo ser una empresa moderna se puede ignorar el apartado a la sostenibilidad. En los últimos años se ha producido un punto de inflexión en la adopción de ESG.<sup>4</sup> Los clientes, empleados, legisladores e inversores examinan las iniciativas ESG de las empresas, ejerciendo presión sobre los ejecutivos para que tomen decisiones que tengan un impacto positivo en todas las partes interesadas, no sólo en los accionistas. Por no hablar de que cada vez es más evidente que un negocio responsable desde el punto de vista medioambiental y social es un "buen" negocio, en el sentido de que muestra resiliencia ante cualquier cambio o contratiempo que se produzca.

La buena noticia es que los líderes empresariales tienen más herramientas, tecnologías y estrategias que nunca para marcar la diferencia. Pero, según nuestro análisis, queda mucho camino por recorrer.

Resulta alentador que la mayoría de los encuestados estén de acuerdo en que cada parte que conforma la ESG es de vital importancia. Nueve de cada diez responsables de la toma de decisiones reconocen que la sostenibilidad medioambiental y la diversidad y la inclusión son aspectos importantes para ser una empresa moderna hoy en día. Sin embargo, los encuestados coinciden en la falta de progresos considerables o cuantificables en todos los frentes. Poco más del 54% afirma aplicar una serie de objetivos medioambientales específicos y el porcentaje desciende al 44% cuando se trata de medir el impacto social (**consulta la figura 5**).

Los que han implantado objetivos medioambientales específicos lo hacen porque no se puede ignorar el riesgo que tiene no hacer nada, sobre todo, si se tiene en cuenta el aumento

<sup>4</sup> Sitio web de las Naciones Unidas sobre "La agenda 2030 para el desarrollo sostenible", <https://sdgs.un.org/goals>.

**FIGURA 5: Medición de ESG**

¿Qué medidas ha tomado tu empresa para promover la sostenibilidad medioambiental y el impacto social?

- Adoptar medidas que favorezcan la sostenibilidad ambiental
- Adoptar medidas que generen impacto social



de los impuestos, el coste de los recursos, el riesgo empresarial, el cumplimiento normativo y las sanciones. Por no hablar de que los empleados actuales ya no consideran el trabajo únicamente como un medio para ganar un sueldo. Ahora también quieren encontrar un propósito y que su trabajo tenga un impacto positivo en el mundo que les rodea. (Para más información sobre este tema, lee nuestro informe [“The Purpose Gap”](#)).

Esto significa que el talento buscará cada vez más empresas que se tomen en serio las cuestiones ESG y que cuenten con estructuras de gestión para una serie de temas sociales, incluidos la diversidad y la inclusión. En resumen, buscarán empresas de las que se sientan orgullosos. Si bien el talento es hoy una oportunidad de primer orden, la ESG es la siguiente gran oportunidad de negocio íntimamente ligada al futuro de las empresas de todos los sectores.

Sin embargo, los datos de la encuesta indican que muchas empresas todavía están en las primeras etapas de la elaboración de estrategias ESG, a pesar del creciente foco de los gobiernos, legisladores y consumidores. Por ejemplo, sólo el 44% de los encuestados ha establecido objetivos sociales internos que son específicos, cuantificables y como mínimo tan ambiciosos como sus objetivos externos; y únicamente el 37% tiene previsto abordar las deficiencias existentes.

Del mismo modo, el 54% de las empresas establece objetivos internos para promover la sostenibilidad medioambiental, que sigue atrayendo la atención de una gran variedad de grupos de interés. Sólo el 46% tiene pensado abordar las carencias”.

## ¿Cómo está tu empresa en temas de sostenibilidad?

Podemos ver evidencias de que estos esfuerzos son insuficientes también en otras áreas: por ejemplo, pocas organizaciones tienen personal y recursos dedicados a la ESG. En un ámbito que se está convirtiendo rápidamente en un campo de batalla decisivo, en el que se espera que los líderes impulsen un cambio tangible, se necesitan más inversiones en iniciativas ESG para obtener resultados.

Las actividades que abarcan toda la empresa, como mejorar la sostenibilidad o convertirse en una organización más diversa, no son tareas fáciles. Las tecnologías digitales pueden facilitar las iniciativas de sostenibilidad de manera más granular: por ejemplo, recopilando, midiendo y analizando datos exclusivos de la sostenibilidad y abordando pequeñas secciones con iniciativas específicas.

Pero la necesidad de un cambio más integral es real, especialmente cuando las empresas se esfuerzan por ser más resilientes, utilizando la tecnología para anticiparse a las señales sistémicas de cambio en un mundo inestable e incierto, y actuar en consecuencia. Los líderes podrán así tomar decisiones informadas sobre cómo integrar la sostenibilidad en la estrategia y las operaciones, y desarrollar una resiliencia que vaya más allá de la mitigación de riesgos.



**Recomendaciones:  
Cinco maneras de  
diseñar una empresa  
moderna preparada  
para afrontar  
cualquier cosa**



## Recomendaciones: Cinco maneras de diseñar una empresa moderna preparada para afrontar cualquier cosa

La verdad es que prepararse para el futuro es un trabajo que nunca termina y también el más importante al que se enfrentan las empresas hoy en día. Si bien casi todos los directivos empresariales han adoptado claramente la transformación digital, ahora es esencial cerrar las brechas entre las bases tecnológicas que se están construyendo, el talento de los empleados que se necesita para optimizar el valor de estos esfuerzos digitales y las iniciativas ESG necesarias para ser resiliente.

Las siguientes recomendaciones pueden ayudar a las empresas a resolver los retos que se avecinan.

- **Averiguar qué es lo más importante.** Cuando todo es prioritario, nada es una prioridad. Identifica las lagunas estratégicas y operativas en tu viaje para convertirte en una empresa capaz de adaptarse sobre la marcha a los cambios desestabilizadores, detectando las señales con antelación. Contempla la posibilidad de llevar a cabo una evaluación comparativa de tu nivel de preparación para el futuro que revele dónde deben colocar recursos, desde ser

una empresa orientada a los datos hasta subsanar las crecientes deficiencias en la estrategia de los empleados. (Ponte en contacto con nosotros para acceder a la herramienta de evaluación comparativa, que revela lo preparada que está tu empresa ante cualquier eventualidad).

- **Reconocer que la frontera de la tecnología moderna se mueve.** El valor futuro reside en la combinación de tecnologías nuevas y avanzadas que evolucionan a gran velocidad. Si te ha sido complicado 'digerir' los últimos diez años de interminable cambio digital, prepárate para la próxima ola de tecnologías (5G, IA/ML, blockchain, informática cuántica) que cambiarán radicalmente el funcionamiento de tu empresa.
- **Perseverar para aprovechar todo el valor de la tecnología.** Invertir en nuevas tecnologías es la parte fácil, pero el éxito requiere evitar pensar que la tecnología por sí sola funciona. Solo conseguirás todo el valor cuando permitas a tu personal utilizar estas herramientas para alcanzar nuevos niveles de productividad, creatividad y capacidad de recuperación.
- **Cerrar las brechas de talento con nuevas habilidades.** Se necesitan crear nuevos niveles de compromiso de los empleados y nuevas habilidades para prepararse para los profundos cambios en la forma de trabajar de los empleados. Comprende con claridad cómo funcionará tu negocio a medida que los flujos de trabajo inteligentes y la inteligencia basada en los datos tengan cada vez más presencia en cada decisión, interacción y proceso. Evalúa qué talento vas a necesitar, no sólo el año que viene, sino también dentro de tres o cinco años.

- **Apoyarse en tácticas de ESG.** La tecnología permite alcanzar los objetivos ESG de manera granular, así que utilízala para construir una imagen de lo que hay que hacer ya mientras empiezas a integrar la sostenibilidad en la estrategia y las operaciones core de la empresa. De esta forma, consigues resiliencia que va más allá de la mitigación de riesgos y que prepara a la organización para las oportunidades e incertidumbres que se avecinan.

## Conclusión

Para crear un negocio que esté preparado para todo, los directivos deben aunar personas y tecnología con un enfoque que cuente con todos los recursos necesarios para dar respuesta a las necesidades de ESG. Éstos son los elementos fundamentales de una empresa moderna que está preparada para cualquier cambio.

Estar preparado para el futuro exige estar en constante evolución para responder a las necesidades de los clientes, los mercados, la sociedad y los acontecimientos externos. Las empresas que analizan y refuerzan continuamente su preparación para el futuro se convertirán en una empresa siempre relevante, independientemente de cualquier eventualidad o circunstancia externa que se produzca.



# Metodología

Para entender mejor el estado de la empresa moderna y cómo se preparan los directivos para el éxito a largo plazo, encargamos a Economist Impact una encuesta a 2.000 líderes empresariales de Norteamérica, Europa y Asia-Pacífico. El estudio evalúa y compara empresas de diez países (Alemania, Australia, Canadá, Estados Unidos, Francia, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, Singapur y Suecia), en ocho sectores fundamentales (banca y mercados de capitales, atención sanitaria, seguros, fabricación e industria, retail y bienes de consumo, industria farmacéutica, entretenimiento y medios de comunicación, y utilities) utilizando una serie de parámetros que definen qué significa ser una "empresa moderna", como la visión, la estrategia de talento, la preparación tecnológica, la sostenibilidad medioambiental y la responsabilidad social.

Esta encuesta constituye el principal conjunto de datos para la elaboración del índice de la empresa moderna, basado en múltiples fuentes de datos, que ayuda a los líderes a comprender lo que deben hacer ahora. Existen muchos conjuntos de datos, pero sólo un único motor (un índice) que permita a los directivos utilizar toda la información para evaluar su empresa y tomar decisiones.

Para más información, contacta con Cognizant. Para conocer en detalle la metodología de Economist Impact, visita el sitio del programa en [La empresa moderna](#). Los puntos de vista y opiniones expresados en este informe son los de Cognizant y no reflejan necesariamente la opinión y las políticas de Economist Impact. Los datos proceden de una encuesta de Economist Impact encargada por Cognizant y realizada a ejecutivos a principios de 2022.



## Equipo Cognizant Research

### **Euan Davis**

Associate Vice President

Euan Davis es responsable del liderazgo de pensamiento en Cognizant en todo el mundo. Decide los temas de liderazgo de pensamiento estratégico para la empresa, desde la dinámica cambiante de los clientes y la digitalización acelerada hasta la sostenibilidad y la resiliencia corporativa. Dirige a un equipo de pensadores y redactores. Euan es un reconocido asesor y ponente en temas de tendencias y oportunidades emergentes.

Euan se unió a Cognizant en 2013 para crear un think tank llamado Center for the Future of Work (Centro para el Futuro del Trabajo). Ahora asume el liderazgo de Cognizant Research en todo el mundo.

Antes de unirse a Cognizant, Euan fue Principal Analyst de Forrester Research con sede en Londres. Es licenciado por la Universidad de Portsmouth y reside en Cambridge, Reino Unido.

Puedes ponerte en contacto con Euan en [Euan.Davis@cognizant.com](mailto:Euan.Davis@cognizant.com)  
[Conecta en LinkedIn](#)

### **Catrinel Bartolomeu**

Director  
[Catrinel.Bartolomeu@cognizant.com](mailto:Catrinel.Bartolomeu@cognizant.com)

### **Rajeshwer Chigullapalli**

Associate Director  
[Rajeshwer.Chigullapalli@cognizant.com](mailto:Rajeshwer.Chigullapalli@cognizant.com)

### **Keahn Gary**

Senior Manager  
[Keahn.Gary@cognizant.com](mailto:Keahn.Gary@cognizant.com)

### **Ollie O'Donoghue**

Senior Director  
[OliverRory.O'Donoghue@cognizant.com](mailto:OliverRory.O'Donoghue@cognizant.com)

### **Eduardo Plastino**

Director  
[Eduardo.Plastino@cognizant.com](mailto:Eduardo.Plastino@cognizant.com)

### **Duncan Roberts**

Manager  
[Duncan.Roberts@cognizant.com](mailto:Duncan.Roberts@cognizant.com)

### **Akhil Tandulwadikar**

Senior Executive  
[Akhil.Tandulwadikar@cognizant.com](mailto:Akhil.Tandulwadikar@cognizant.com)

### **Sarah Thackray**

Director  
[Sarah.Thackray@cognizant.com](mailto:Sarah.Thackray@cognizant.com)



### Cognizant Research

En Cognizant Research, ayudamos a los líderes a entender el volátil clima socioeconómico actual. Aportamos investigación de calidad y conocimientos basados en la profunda experiencia de Cognizant en el sector y la tecnología, ayudando a los líderes a tomar las decisiones que impulsan el éxito de sus empresas.

Visítanos en [cognizant.com/latest-thinking](https://cognizant.com/latest-thinking).

### Acerca de Cognizant

Cognizant (Nasdaq-100: CTSI) diseña empresas modernas. Ayudamos a nuestros clientes a modernizar la tecnología, a reinventar los procesos y a transformar las experiencias para que puedan mantenerse a la vanguardia en un mundo en constante cambio. Juntos, mejoramos el día a día de las personas. Descubre cómo en [www.cognizant.com](https://www.cognizant.com) o [@Cognizant](https://twitter.com/Cognizant).

#### Oficinas centrales mundiales

300 Frank W. Burr Blvd.  
Suite 36, 6.ª planta  
Teaneck, NJ 07666 EE. UU.  
Teléfono: +1 201 801 0233  
Fax: +1 201 801 0243  
Número gratuito: +1 888 937 3277

#### Oficinas europeas

1 Kingdom Street  
Paddington Central  
Londres W2 6BD Inglaterra  
Teléfono: +44 (0) 20 7297 7600  
Fax: +44 (0) 20 7121 0102

#### Oficina central en España

c/María de Molina, 54 planta 8ª  
2006 Madrid  
Teléfono: +34 91 031 66 30

#### Oficinas de APAC

1 Changi Business Park Crescent,  
Plaza 8@CBP # 07-04/05/06,  
Torre A, Singapur 486025  
Teléfono: + 65 6812 4051  
Fax: + 65 6324 4051

© Copyright 2022, Cognizant. Todos los derechos reservados. Ningún apartado de este documento se podrá reproducir ni almacenar en sistemas de recuperación, ni transmitir en ningún formato o por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, fotocopias, grabación o de otro tipo, sin el permiso expreso por escrito de Cognizant. La información contenida en este documento está sujeta a cambios sin previo aviso. El resto de las marcas comerciales mencionadas en el presente documento pertenecen a sus respectivos propietarios.

