

FORRESTER®

Desarrollo de la alfabetización de datos

La clave para tomar mejores decisiones, aumentar la productividad y contar con una organización basada en datos

UN ESTUDIO DE LIDERAZGO DE OPINIÓN DE FORRESTER CONSULTING ENCARGADO POR TABLEAU, UNA EMPRESA DE SALESFORCE, FEBRERO DE 2022



Índice

- 3 [Resumen ejecutivo](#)
- 4 [Definiciones](#)
- 5 [Principales hallazgos](#)
- 6 [Las habilidades de datos son fundamentales, pero falta capacitación](#)
- 12 [La falta de recursos y un enfoque reducido retrasan el progreso](#)
- 15 [Las tasas altas de alfabetización de datos impulsan el desempeño, la satisfacción y la innovación](#)
- 18 [Recomendaciones clave](#)
- 20 [Apéndice](#)

Director del proyecto:

Josh Blackborow,
consultor de impacto de mercado

Colaboran en la investigación:

Los ejecutivos de tecnología y los grupos de investigación de perspectivas de negocios de Forrester

ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting ofrece servicios de consultoría independientes, objetivos y fundados en la investigación con el fin de ayudar a los equipos de liderazgo a triunfar en sus empresas. Los servicios de Forrester Consulting, que van desde una breve sesión de estrategia hasta proyectos especiales, lo ponen en contacto directo con analistas de investigación que aplican sus conocimientos y experiencia a los desafíos particulares de su negocio. Para obtener más información, visite forrester.com/consulting.

© Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Queda prohibida cualquier reproducción no autorizada. La información se basa en los mejores recursos disponibles. Las opiniones aquí vertidas están supeditadas al momento en el que se formularon y quedan sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. Cualquier otra marca comercial es propiedad de sus respectivas empresas. [E-52183]



Resumen ejecutivo

Las organizaciones están recopilando y procesando más datos que nunca. Sin embargo, la habilidad de los trabajadores para entender, analizar y utilizar estos datos para tomar mejores decisiones y llevar a cabo las metas empresariales no se ha mantenido al ritmo del crecimiento tecnológico. Las empresas inteligentes reconocen que ayudar a mejorar las habilidades de datos de los empleados es fundamental para la transformación digital y la creación de una cultura de datos. Las organizaciones que realmente se basan en datos ofrecen oportunidades relacionadas con el desarrollo y la capacitación en el uso de datos más allá de los roles tradicionales enfocados en datos. Las organizaciones que invierten en la alfabetización de datos y en el incremento de habilidades a escala en todos sus departamentos reciben beneficios significativos, como una mejor toma de decisiones, más productividad y mayor satisfacción y retención del personal. Los beneficios relacionados con la satisfacción del personal fueron particularmente altos: los empleados que quedaban muy satisfechos con los programas de datos de su organización tenían 10 veces más probabilidades de estar satisfechos con su organización en general y casi el doble de probabilidades de decir que seguirían en la empresa dentro de dos años.

Las iniciativas de alfabetización de datos aportan beneficios significativos en términos de innovación, mejoran la experiencia de los clientes y los empleados, y mucho más.

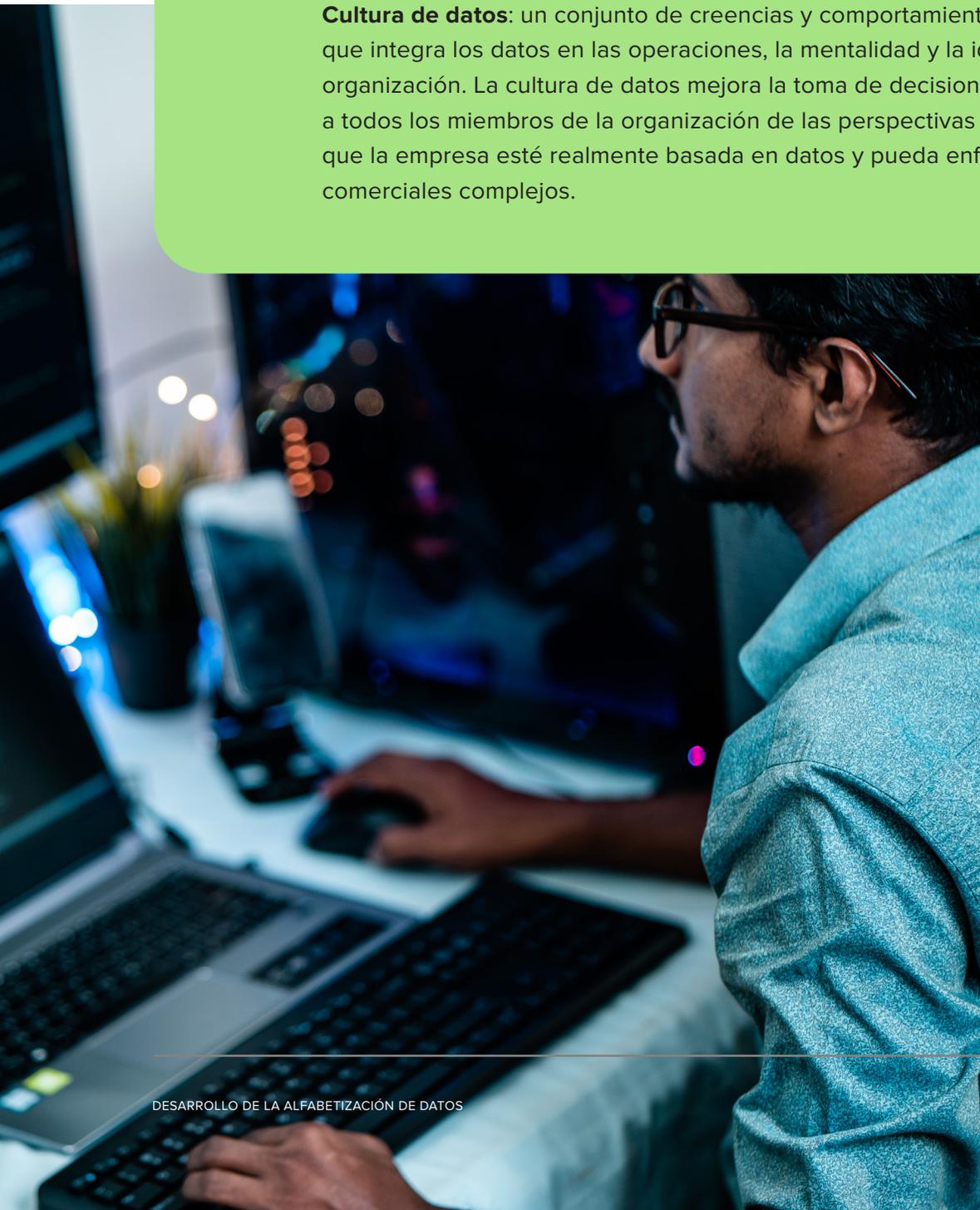


Definiciones

Alfabetización de datos: tener las habilidades necesarias para entender, explorar y utilizar los datos, como también para tomar decisiones y comunicarse por medio de ellos.

Habilidades de datos: las técnicas utilizadas para extrapolar significados y comunicar descubrimientos mediante datos. Las habilidades de datos básicas incluyen la alfabetización de datos y las capacidades básicas para el análisis de datos. Las habilidades avanzadas incluyen la ciencia de datos, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y las técnicas de análisis avanzado.

Cultura de datos: un conjunto de creencias y comportamientos colectivos que integra los datos en las operaciones, la mentalidad y la identidad de una organización. La cultura de datos mejora la toma de decisiones, ya que dota a todos los miembros de la organización de las perspectivas necesarias para que la empresa esté realmente basada en datos y pueda enfrentar desafíos comerciales complejos.



Principales hallazgos

Las iniciativas de alfabetización de datos dan como resultado beneficios significativos.

Entre las principales ventajas se encuentran una mayor innovación, mejor experiencia del cliente, mejores decisiones, costos reducidos, retención mejorada y mayores ingresos. Los programas de alta madurez reportaron beneficios entre un 10 % y un 50 % más altos que las iniciativas de menor madurez.

Las habilidades de datos se reconocen como primordiales para todos los trabajadores.

Los encargados de la toma de decisiones y los empleados de todos los departamentos consideran que las habilidades de datos básicas son las más importantes para el éxito del personal. Para el año 2025, se espera que casi un 70 % de los empleados hagan un uso extendido de los datos en su trabajo, en comparación con el 40 % que se había previsto para 2018.

La capacitación se ve afectada por la falta de recursos y de estrategias que se apliquen en toda la empresa. Muchas organizaciones dependen de iniciativas departamentales o directamente cargan a los trabajadores con la responsabilidad de mejorar sus habilidades. Los líderes de departamento tienen dos veces más probabilidades que los empleados de afirmar que la organización ha proporcionado las habilidades de datos que los trabajadores necesitan, lo que demuestra una mayor desconexión. A menos de la mitad de los empleados entrevistados se les ha ofrecido capacitación en manejo de datos.



Casi el 80 %

de los empleados afirman tener más probabilidades de quedarse en una compañía que proporcione suficiente capacitación en las habilidades de datos necesarias.

Solamente

el 47 %

de los empleados sostienen que su organización les ha ofrecido capacitación en manejo de datos.



Las habilidades de datos son fundamentales, pero falta capacitación

Los líderes y empleados inteligentes entienden que las enormes cantidades de datos recolectados por sus organizaciones tienen poco valor si no pueden comprenderlos y actuar en consecuencia. Muchos líderes reconocen la importancia continua y de rápido crecimiento de los datos en una gran variedad de empleos de toda la organización. Para realmente aprovechar los datos, las organizaciones deben ir más allá de la conciencia de que la alfabetización de datos es obligatoria y escalar el eficiente y efectivo aumento de habilidades en toda la compañía para crear una cultura de datos. Quienes lo hacen, ven beneficios significativos en la toma de decisiones, la innovación y la retención del personal.

Tableau le solicitó a Forrester Consulting que explorara el estado de la alfabetización y la cultura de datos de las empresas, así como los problemas, retos y beneficios organizacionales que conllevan. Forrester llevó a cabo dos encuestas globales en línea con los encargados de tomar las decisiones y los trabajadores, y les hizo las mismas preguntas a ambos grupos (se encuestó a 1032 tomadores de decisiones y a 1036 trabajadores). Al encuestar a estos empleados y encargados de la toma de decisiones, Forrester detectó lo siguiente:

- **Las habilidades de datos son cada vez más cruciales.** Los encargados de la toma de decisiones concuerdan con que la optimización de las habilidades de datos continuará siendo clave para los individuos y los equipos. Los encargados de tomar las decisiones califican las habilidades de datos como las capacidades más importantes de sus empleados para tener éxito en el trabajo cotidiano. También se considera la habilidad con mayor incremento en importancia durante los pasados tres años, sobrepasando a las habilidades de administración de proyectos, de comunicación e informáticas (véase la Figura 1). Los empleados opinan lo mismo: las habilidades de datos básicas también están primeras en la lista. Conforme las organizaciones desarrollen culturas basadas en datos, las expectativas crecerán más allá de la alfabetización de datos básica. En los próximos tres años, los encargados de la toma de decisiones verán que las habilidades de datos avanzadas son las que más crecen en importancia.

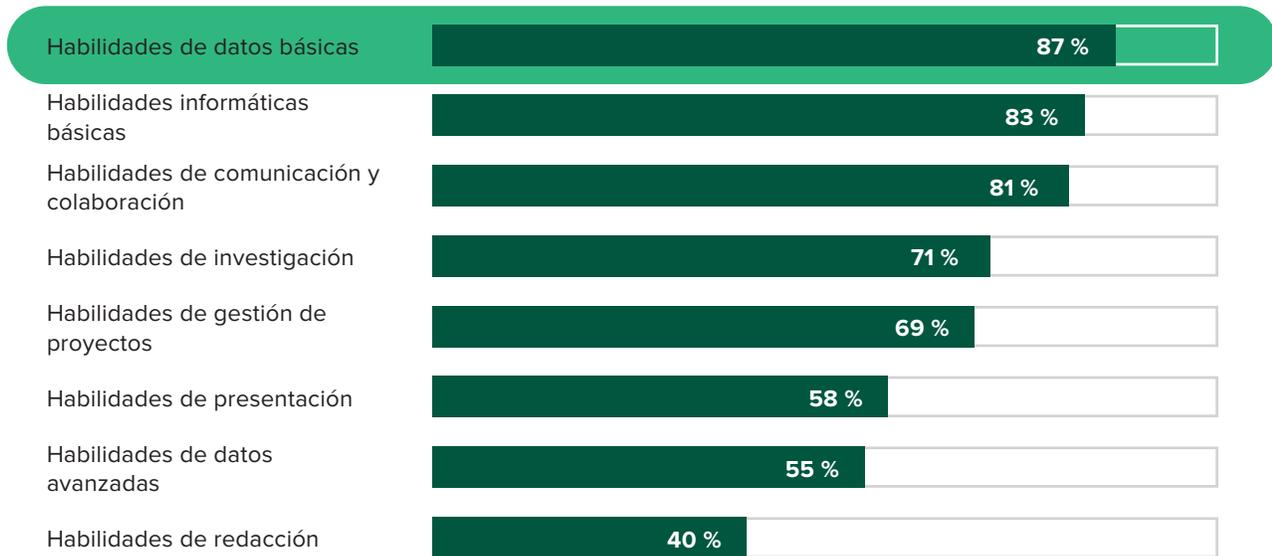


es el porcentaje de los encargados de la toma de decisiones que esperan que **todos los empleados de sus departamentos** tengan, por lo menos, un nivel de alfabetización de datos básico.

Figura 1

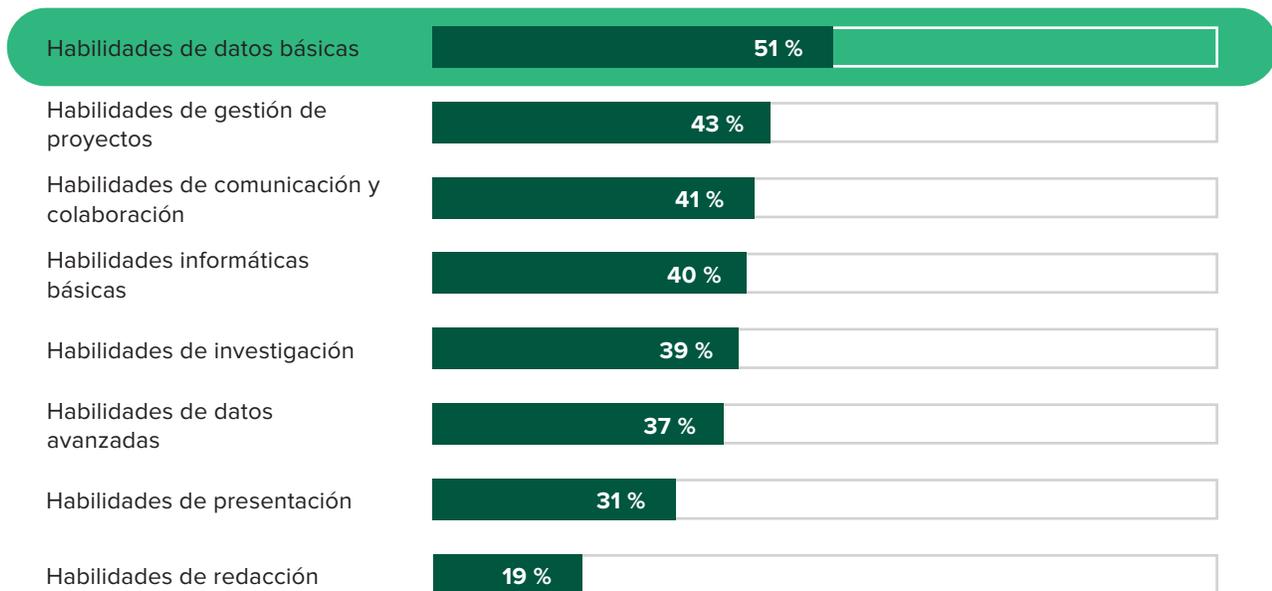
"¿Qué tan importantes cree que son estas habilidades para las tareas cotidianas que lleva a cabo su departamento?"

● Importante/Muy importante



"En los últimos tres años, ¿cuáles de las siguientes habilidades han aumentado más en importancia en su departamento?"

(Seleccione las tres respuestas principales).



Base: 1032 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con 500 empleados o más

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

- **Los datos necesitan expandirse a todas las facetas del negocio.** Si bien las habilidades de datos antes solo eran necesarias para los especialistas, estas ahora son una necesidad para todos los trabajadores de la empresa. Empleados de todos los departamentos consultados por Forrester, incluyendo producción, TI, RR. HH. y operaciones, citan las habilidades de datos como las más importantes para tener éxito en sus puestos (véase la Figura 2).
- **Las expectativas crecen rápidamente.** Los encargados de la toma de decisiones afirman que menos del 40 % de los empleados utilizaba bastante los datos como parte de su trabajo hace tres años. Hoy en día es el 55 %, y se calcula que, en 2025, llegará al 69,5 %. Las expectativas crecen rápidamente para todo el personal. Por ejemplo, actualmente el 82 % de los encargados de tomar decisiones esperan que todos los empleados de sus departamentos tengan, por lo menos, un nivel de alfabetización de datos básico. Más del 75 % de los encargados de la toma de decisiones que participaron en la encuesta esperan que sus trabajadores usen los datos siempre que sea posible.

Figura 2

Empleados de todos los departamentos calificaron las habilidades de datos básicas como las más importantes

"¿Qué tan importantes cree que son estas habilidades para el éxito de su puesto?"

(Las opciones "Importante" y "Muy importante" aparecen combinadas)

● Habilidades de datos básicas



Base: 1036 empleados de todos los puestos con más de tres años de experiencia en empresas globales con más de 500 empleados

Nota: Se muestran los resultados principales en 10 departamentos.

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS NO RECIBEN LA CAPACITACIÓN EN MANEJO DE DATOS QUE NECESITAN

A pesar de las crecientes presiones para usar los datos de manera más efectiva, puede que muchos trabajadores no estén aprendiendo las habilidades que necesitan. Forrester descubrió lo siguiente:

- **Existe una brecha entre la necesidad de capacitación en manejo de datos y su implementación.** Menos de la mitad de los trabajadores encuestados han recibido ofertas de capacitación en manejo de datos por parte de su organización (véase la Figura 3). Casi el 75 % de los encargados de la toma de decisiones tienen la creencia optimista (pero poco realista) de que los empleados deberían mejorar sus propias habilidades de datos. Esto da como resultado que muchos trabajadores deban obtener cualquier conocimiento que puedan sobre la marcha durante el trabajo. El aprendizaje por medio de la práctica y a través de los colegas son las maneras más comunes de aumentar la experiencia en el manejo de datos.

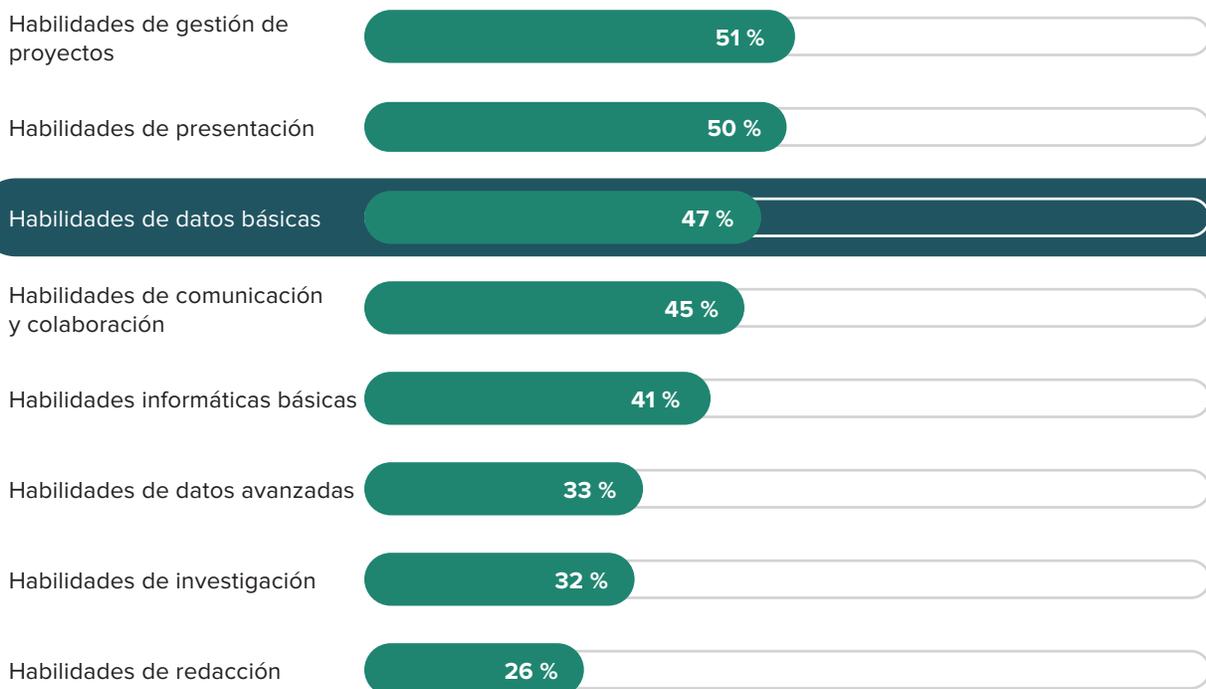
Solo el 40 %

de los empleados dice que su organización les ha proporcionado las habilidades de datos que se espera que tengan.

Figura 3

EMPLEADOS

"¿Para cuáles de las siguientes habilidades le ofrece capacitación su organización?"



Base: 1036 empleados de todos los puestos con más de tres años de experiencia en empresas globales con más de 500 empleados
Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

- **La capacitación existente carece de alcance y amplitud.** A pesar de que existe una clara necesidad y un valor innegable, casi el 40 % de los encargados de tomar las decisiones que participaron en la encuesta informaron que sus organizaciones ofrecían capacitación con una participación limitada a los empleados en roles de datos tradicionales; únicamente el 25 % incluyó a otros empleados. Solamente el 39 % pone la capacitación en manejo de datos a disposición de todos los empleados (véase la Figura 4). Incluso para el personal que tiene la suerte de recibir capacitación, la gama de habilidades aprendidas es limitada (véase la Figura 5).

- **Los empleadores no son conscientes de las deficiencias.** A pesar del bajo porcentaje de empleados que reciben capacitación formal en manejo de datos, el 79 % de los encargados de tomar decisiones afirman que su departamento dota con éxito a los empleados de las habilidades que necesitan, en comparación con el escueto 40 % de los empleados que sostienen esa opinión. Casi el 75 % de los trabajadores afirman que quieren más capacitación en manejo de datos auspiciada por la empresa (véase Figura 6). Esta enorme diferencia sugiere que los líderes subestiman la brecha de capacitación en sus organizaciones.

- **La brecha de habilidades obstaculiza la cultura y las decisiones basadas en datos.** La gran incongruencia entre las expectativas de los empleadores y la capacitación en manejo de datos que efectivamente reciben los empleados presenta un obstáculo grave para la creación de las culturas basadas en datos que muchas empresas desean. Un ejemplo revelador es que el 69 % de los líderes encargados de tomar las decisiones afirman que la falta de habilidades de datos impide que los empleados hagan un uso efectivo de los datos al momento de tomar decisiones.

Solamente el 47 %

de los empleados sostienen que su organización les ha ofrecido capacitación en manejo de datos.

Figura 4

"¿A cuáles empleados se les ofrece capacitación en manejo de datos?"



- Solo a los empleados con puestos de datos tradicionales
- A algunos empleados que no están en puestos de datos tradicionales
- A todos los empleados

ENCARGADOS DE LA TOMA DE DECISIONES

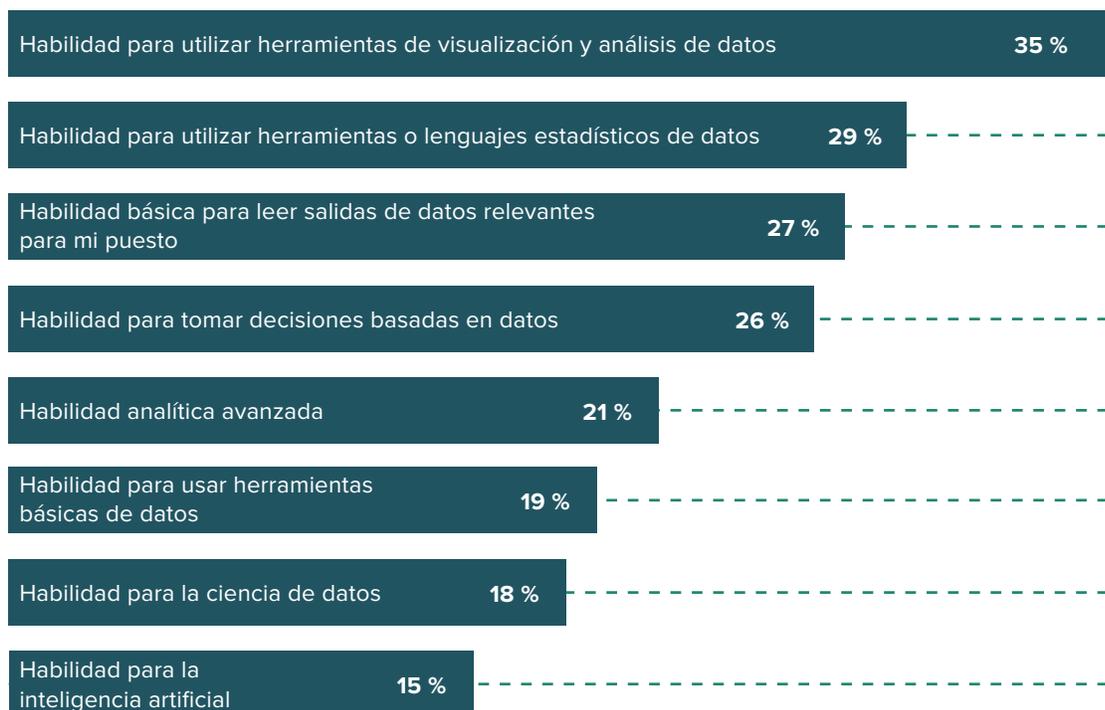
Base: 809 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con 500 empleados o más que ofrecen capacitación en habilidades de datos.

Nota: Es posible que, debido al redondeo, la suma de los porcentajes no dé como resultado 100.

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

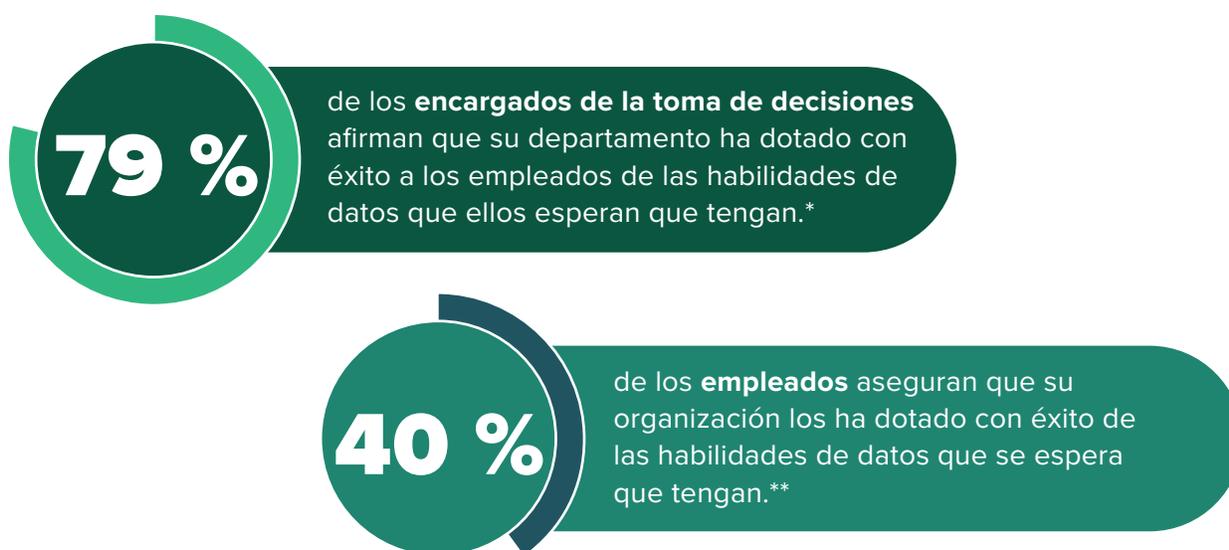
Figura 5

"¿En cuáles de estas habilidades de datos ha recibido capacitación?"



Base: 1036 empleados de todos los puestos con más de tres años de experiencia en empresas globales con más de 500 empleados
 Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

Figura 6



*Base: 1032 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con más de 500 empleados

** Base: 1036 empleados de todos los puestos con más de tres años de experiencia en empresas globales con más de 500 empleados
 Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

La falta de recursos y la estrechez de los enfoques obstaculizan el progreso

La democratización de la capacitación en manejo de datos en toda la organización es crucial para el éxito individual, departamental y corporativo. Sin embargo, como se detalla en la sección previa, muchas empresas enfrentan actualmente una brecha amplia entre la oferta y la demanda de la capacitación en manejo de datos. ¿De dónde viene esta incongruencia? Forrester descubrió lo siguiente:

- **La renuencia de los empleados para hablar sin reservas.** Muchos trabajadores son renuentes a expresar sus frustraciones con la capacitación en manejo de datos, probablemente porque les preocupa que la falta de habilidades les dé una mala imagen. Solo el 26 % afirma haberle indicado al gerente que quería más capacitaciones en manejo de datos. Incluso menos empleados, el 16 %, dijeron que se quejaron acerca de la cantidad de capacitación ofrecida. Como resultado, es posible que la mayoría de los encargados de tomar las decisiones no comprendan el alcance del problema.
- **Falta de iniciativas y apoyo en toda la empresa.** A pesar del importante papel que cumple el liderazgo organizacional en la creación de una cultura de datos sólida, son pocas las iniciativas de datos que provienen de órdenes o programas dirigidos a toda la compañía. Los encargados de la toma de decisiones informan que solo el 26 % de la capacitación en habilidades de datos básicas y el 9 % de la capacitación avanzada se originan fuera de los departamentos o equipos. En su lugar, la responsabilidad suele recaer en los departamentos o los equipos. Muchos líderes de departamentos que están a cargo de las decisiones afirman tener dificultades para asegurar el presupuesto o apoyo necesarios para llevar a cabo iniciativas efectivas de capacitación en manejo de datos.
- **Falta de conocimiento y habilidades dentro de la empresa.** Incluso con apoyo presupuestario y de liderazgo, los esfuerzos de capacitación en manejo de datos no son fáciles de implementar, especialmente cuando los materiales se crean internamente. Para la capacitación en manejo de datos básica, las organizaciones son mucho más propensas a recurrir a cursos diseñados dentro de la empresa que de un socio tecnológico o de servicios. Desafortunadamente, pocas empresas tienen el conocimiento o la experiencia para diseñar e implementar cursos de datos eficaces; los



de los encargados de la toma de decisiones afirman que la falta de habilidades de datos impide que los empleados hagan un uso efectivo de los datos.

encargados de la toma de decisiones señalaron que sus dos retos principales son la falta de personal capacitado para dirigir los cursos y la falta de conocimientos para mejorar las habilidades de datos (véase la Figura 7).

Las organizaciones que no pueden superar estos obstáculos enfrentan grandes retos. Las fuerzas de trabajo de los departamentos sin suficiente alfabetización de datos se arriesgan a una toma de decisiones más lenta y menos precisa, así como a una falta de innovación, una productividad más baja y otros impactos negativos (véase la Figura 8).

Solo el 26 %

de la capacitación en manejo de datos básica y el 9 % de las iniciativas de capacitación avanzada abarcan a toda la empresa.

Figura 7

"¿Cuáles de los siguientes retos enfrenta o ha enfrentado su departamento al intentar mejorar el nivel de habilidades de datos (tanto básicas como avanzadas)?"

ENCARGADOS DE LA TOMA DE DECISIONES



Falta de personal capacitado para impartir los cursos



Falta de presupuesto



Falta de conocimientos sobre cómo se pueden mejorar las habilidades de datos



Falta de apoyo de la organización en general



Falta de cultura de datos



Resistencia de los empleados



Materiales de capacitación inadecuados

Base: 1032 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con 500 empleados o más

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

Figura 8

"¿Qué problemas se arriesga a enfrentar si la fuerza de trabajo de su departamento no cuenta con la alfabetización de datos suficiente?"

-  1 Ralentización de la toma de decisiones
-  2 Incapacidad para tomar decisiones precisas
-  3 Falta de innovación
-  4 Disminución de la productividad
-  5 Incapacidad para ejecutar funciones o tareas fundamentales para el puesto
-  6 Incapacidad para superar a los competidores
-  7 Incumplimiento de los objetivos del departamento
-  8 Riesgo de perder empleados
-  9 Incapacidad para responder a los disruptores que compiten por nuestros clientes
-  10 Mala experiencia del cliente
-  11 Mala reputación de la marca del empleador

Base: 1032 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con 500 empleados o más

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

Las tasas altas de alfabetización de datos impulsan el desempeño, la satisfacción y la innovación

Las organizaciones necesitan avanzar del reconocimiento a la operacionalización de los programas de capacitación en manejo de datos para todos los trabajadores. La buena noticia es que la encuesta de Forrester muestra que las iniciativas formales e informales para mejorar las habilidades de datos producen beneficios claros para los empleados, departamentos y organizaciones completas, lo cual debería facilitar la aprobación de programas. Para visualizar mejor estos beneficios, Forrester analizó la satisfacción de datos de los empleados, así como la madurez de los programas de desarrollo de habilidades de datos. En ambos casos, una mayor capacitación, educación y madurez se correlacionan fuertemente con un mejor desempeño, satisfacción y retención de trabajadores.

LOS DATOS LO COMPRUEBAN: LA CAPACITACIÓN ES BENEFICIOSA TANTO PARA LOS EMPLEADOS COMO PARA LOS EMPLEADORES

Forrester segmentó a los empleados con base en su satisfacción con las iniciativas de capacitación en manejo de datos, cultura de datos y la utilización de datos en la toma de decisiones de su organización. El objetivo era ver cómo los empleados con la más alta satisfacción en manejo de datos se comparaban con sus colegas en términos de la satisfacción general con su rol, motivación y productividad (véase el Apéndice C para más detalles). Forrester descubrió lo siguiente:

- **La alfabetización de datos mejora la productividad de los empleados.** Los empleadores valoran mucho a los trabajadores que poseen habilidades de datos, ya que consideran que pueden tomar decisiones más eficaces y rápidas y que son más productivos e innovadores (véase la Figura 9). Incluso más empleados encuestados están de acuerdo y dicen que toman mejores decisiones (83 %) y más rápido (82 %) cuando pueden utilizar los datos. Además, los empleados que sienten una alta satisfacción con

Figura 9

"¿Qué valor aportan los empleados que cuentan con habilidades de datos en comparación con aquellos que no las tienen?"

Mayor eficacia en la toma de decisiones



Mayor rapidez en la toma de decisiones



Mayor productividad



Mejor habilidad para innovar



Más confianza



Mayor tasa de retención



Mayor habilidad para proporcionar una buena experiencia del cliente



Base: 1032 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con 500 empleados o más

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

respecto al manejo de los datos afirman sentirse más competentes, motivados y productivos en su trabajo diario que los que tienen un nivel de satisfacción bajo (véase la Figura 10).

- La capacitación en el manejo de datos aumenta los niveles de satisfacción y retención.** La capacitación en el manejo de datos también cumple un papel importante en la satisfacción y la retención de los empleados. Casi el 80 % de los empleados dice que tiene más probabilidades de quedarse en una compañía que proporcione suficiente capacitación en las habilidades de datos necesarias. Los empleados con una alta satisfacción en manejo de datos son diez veces más propensos a expresar una satisfacción más alta con su organización en general (97 % contra 9 %); dos veces más propensos a estar satisfechos con su equipo y departamento; y bastante más propensos a quedarse en su empresa (véase la Figura 10).

Figura 10

EMPLEADOS

"Teniendo en cuenta que esta encuesta es totalmente anónima, califique su nivel de satisfacción en cada una de las siguientes áreas relacionadas con su puesto".

(Se muestran las opciones "Alta" y "Muy alta")

- Empleados con alta satisfacción en el manejo de datos
- Empleados con baja satisfacción en el manejo de datos



Base: 1036 empleados de todos los puestos con más de tres años de experiencia en empresas globales con más de 500 empleados
 Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

LAS INICIATIVAS MADURAS PARA EL MANEJO DE DATOS PRODUCEN BENEFICIOS MAYORES

Claramente, la alfabetización y la capacitación en habilidades de manejo de datos pueden producir beneficios reales. Pero no todas las iniciativas son iguales. Para analizar la diferencia entre las iniciativas básicas y avanzadas, Forrester segmentó a los encuestados con base en la madurez de los esfuerzos de su empresa. Las empresas con alta madurez ofrecen capacitación para: 1) una amplia gama de habilidades de datos, 2) todos los empleados, no solo los que tienen puestos tradicionalmente relacionados con los datos y 3) múltiples modelos de capacitación. Las empresas de baja madurez son lo opuesto: ofrecen una pequeña variedad de habilidades a una parte de los empleados a través de tipos limitados de capacitación (véase el Apéndice C para más detalles).

Forrester descubrió que, si bien todas las organizaciones con iniciativas para mejorar la capacitación en manejo de datos produjeron mejores resultados, las ventajas más importantes provienen de los programas de alta madurez. Estas informan incrementos significativamente mayores en la innovación, la experiencia del cliente, la toma de decisiones, la reducción de costos, la retención de empleados y los ingresos (véase la Figura 11).

Figura 11

"¿Hasta qué punto su departamento ha obtenido los siguientes beneficios a raíz de sus iniciativas de habilidades de datos específicas?"

ENCARGADOS DE LA TOMA DE DECISIONES

(Se muestran las opciones "Beneficio significativo" y "Beneficio transformativo")



Base: 1032 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con 500 empleados o más

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

Recomendaciones clave

Cada vez más empresas comprenden los grandes beneficios que tiene contar con una fuerza de trabajo con alfabetización y habilidades de datos en constante progreso. Sin embargo, es llamativo que los líderes encargados de la toma de decisiones creen que están dotando adecuadamente a sus empleados de las habilidades de datos necesarias y que los empleados no opinen lo mismo. Esto daña la competitividad de la empresa.

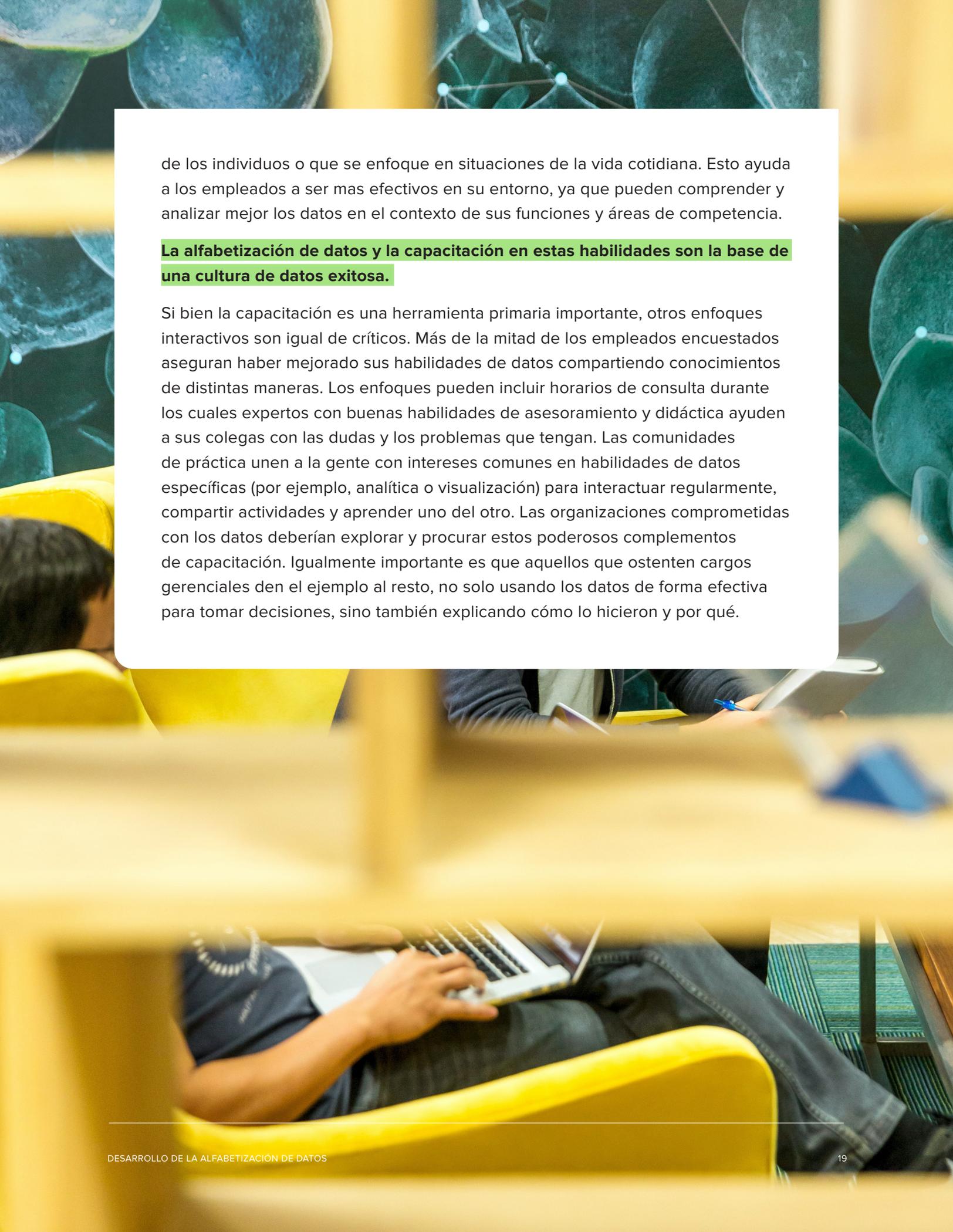
La minuciosa encuesta que Forrester llevó a cabo entre distintos empleados y encargados de la toma de decisiones dio lugar a varias recomendaciones importantes para aquellas organizaciones que se esfuerzan por desarrollar competencias en el manejo de los datos y culturas transformativas y basadas en datos:

Impulse el valor para los clientes, la organización y los empleados con una capacitación en manejo de datos que esté destinada a toda la empresa.

Los equipos de estrategia y los líderes de nivel superior deben garantizar que la capacitación en el manejo de datos sea relevante y efectiva para todos, desde los empleados nuevos hasta los más experimentados de todos los departamentos y roles. Los empleados desean tener capacidades de datos que les permitan potenciar el impacto de su trabajo y obtener mayor satisfacción. La rendición de cuentas y la coordinación de un enfoque impulsado de forma centralizada y con el debido financiamiento es la manera más segura de generar un valor más significativo para los clientes, la organización y los empleados. Esto también ayuda a aliviar el problema de gestión de talentos que tienen muchas organizaciones: encontrar las habilidades de datos específicas que necesitan las empresas a través de la capacitación y no de la contratación.

Considere tener socios estratégicos para brindar una capacitación en habilidades de datos que esté enfocada en impulsar las decisiones importantes.

Evite que haya restricciones internas en materia de recursos y habilidades con la ayuda de socios consultores, proveedores de tecnología, especialistas en alfabetización de datos y otros profesionales que puedan proporcionar una amplia gama de capacitaciones bajo demanda, en persona, individuales o en grupo para tecnologías y roles específicos. Tenga presente que la gente no aprende de manera efectiva si no ve la relevancia del material que se le enseña. Por lo tanto, asegúrese de que la capacitación esté lo más relacionada posible con el trabajo



de los individuos o que se enfoque en situaciones de la vida cotidiana. Esto ayuda a los empleados a ser más efectivos en su entorno, ya que pueden comprender y analizar mejor los datos en el contexto de sus funciones y áreas de competencia.

La alfabetización de datos y la capacitación en estas habilidades son la base de una cultura de datos exitosa.

Si bien la capacitación es una herramienta primaria importante, otros enfoques interactivos son igual de críticos. Más de la mitad de los empleados encuestados aseguran haber mejorado sus habilidades de datos compartiendo conocimientos de distintas maneras. Los enfoques pueden incluir horarios de consulta durante los cuales expertos con buenas habilidades de asesoramiento y didáctica ayuden a sus colegas con las dudas y los problemas que tengan. Las comunidades de práctica unen a la gente con intereses comunes en habilidades de datos específicas (por ejemplo, analítica o visualización) para interactuar regularmente, compartir actividades y aprender uno del otro. Las organizaciones comprometidas con los datos deberían explorar y procurar estos poderosos complementos de capacitación. Igualmente importante es que aquellos que ostenten cargos gerenciales den el ejemplo al resto, no solo usando los datos de forma efectiva para tomar decisiones, sino también explicando cómo lo hicieron y por qué.

Apéndice A: Metodología

En este estudio, Forrester llevó a cabo dos encuestas en línea para evaluar la cultura organizacional en relación con la alfabetización de datos. En una encuesta participaron 1032 líderes a nivel dirección o superior encargados de la toma de decisiones sobre programas de datos en compañías globales con 500 empleados o más. En la segunda encuesta participaron 1036 empleados de todos los puestos con más de tres años de experiencia en empresas globales con más de 500 empleados. Se ofreció un pequeño incentivo a los encuestados como agradecimiento por el tiempo invertido en la encuesta. El estudio comenzó en octubre de 2021 y concluyó en noviembre de ese mismo año.

Apéndice B: Datos demográficos

ENCUESTA A ENCARGADOS DE LA TOMA DE DECISIONES

GEOGRAFÍA	
APJ	30 %
EMEA	30 %
América Latina	20 %
Norteamérica	20 %

EMPLEADOS	
20 000 o más	9 %
Entre 5000 y 19 999	25 %
Entre 1000 y 4999	40 %
Entre 500 y 999	26 %

INDUSTRIAS (LAS 7 PRINCIPALES)	
Servicios financieros y seguros	9 %
Tecnología u otros servicios tecnológicos	9 %
Comercio minorista	9 %
Manufactura y materiales	8 %
Transporte y logística	7 %
Servicios comerciales o profesionales	6 %
Viajes y hospitalidad	6 %

PUESTO	
Vicepresidente (29 %)	29 %
Director (71 %)	71 %

DEPARTAMENTO (LOS 7 PRINCIPALES)	
TI	13 %
Marketing/publicidad	13 %
Operaciones	11 %
Finanzas/contabilidad	10 %
Inteligencia analítica/de negocios	10 %
Recursos humanos/capacitación	10 %
Experiencia del cliente	9 %

INGRESOS ANUALES (USD)	
Más de 5 mil millones	7 %
Entre 1000 millones y 5000 millones	15 %
Entre 500 millones y 999 millones	22 %
Entre 400 millones y 499 millones	13 %
Entre 300 millones y 399 millones	11 %
Entre 200 millones y 299 millones	12 %
Entre 100 millones y 199 millones	10 %
Entre 1 millón y 99 millones	9 %

ENCUESTA DE EMPLEADOS

GEOGRAFÍA

APJ	30 %
EMEA	30 %
América Latina	20 %
Norteamérica	20 %

EMPLEADOS

20 000 o más	14 %
Entre 5000 y 19 999	20 %
Entre 1000 y 4999	38 %
Entre 500 y 999	27 %

INDUSTRIAS (LAS 7 PRINCIPALES)

Tecnología u otros servicios tecnológicos	11 %
Servicios financieros y seguros	10 %
Comercio minorista	9 %
Manufactura y materiales	9 %
Salud	7 %
Educación u organizaciones sin fines de lucro	6 %
Transporte y logística	6 %

EDAD

Entre 18 y 25 años	5 %
Entre 26 y 35 años	39 %
Entre 36 y 45 años	37 %
Entre 46 y 55 años	13 %
Entre 56 y 65 años	6 %
66 años o más	0,4 %

Nota: Es posible que, debido al redondeo, la suma de los porcentajes no dé como resultado 100.

PUESTO

Gerente	45 %
Gestor de proyectos	22 %
Profesional de tiempo completo	34 %

DEPARTAMENTO (LOS 7 PRINCIPALES)

TI	15 %
Operaciones	13 %
Marketing/publicidad	11 %
Ventas	10 %
Recursos humanos/capacitación	10 %
Finanzas/contabilidad	10 %
Ingeniería	8 %

INGRESOS ANUALES (USD)

Más de 5 mil millones	13 %
Entre 1000 millones y 5000 millones	18 %
Entre 500 millones y 999 millones	14 %
Entre 400 millones y 499 millones	13 %
Entre 300 millones y 399 millones	9 %
Entre 200 millones y 299 millones	8 %
Entre 100 millones y 199 millones	11 %
Entre 1 millón y 99 millones	13 %
Menos de 1 millón	1 %

ANTIGÜEDAD

Entre 3 y 5 años	45 %
Entre 6 y 10 años	31 %
Más de 10 años	17 %

Apéndice C: Definiciones de madurez de las iniciativas de datos y satisfacción de datos

DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN EN EL MANEJO DE DATOS

EMPLEADOS

La madurez de las iniciativas de datos se basa en:

Satisfacción con la cultura de datos

Satisfacción con la capacitación en el manejo de los datos

Satisfacción con la utilización de datos

Alta satisfacción con el manejo de datos (n=58)

Alta satisfacción con el nivel de uso de los datos para la toma de decisiones (n=206)

Alta satisfacción con el nivel de capacitación en el manejo de los datos que se ofrece (n=212)

Alta satisfacción con el nivel de capacitación en el manejo de los datos que se ofrece (n=180)

Mediana satisfacción con el manejo de datos (n=657)

Mediana satisfacción con la cultura de datos de la organización (n=370)

Mediana satisfacción con el nivel de capacitación en el manejo de los datos que se ofrece (n=423)

Mediana satisfacción con el nivel de uso de los datos para la toma de decisiones (n=288)

Baja satisfacción con el manejo de datos (n=88)

Baja satisfacción con la cultura de datos de la organización (n=457)

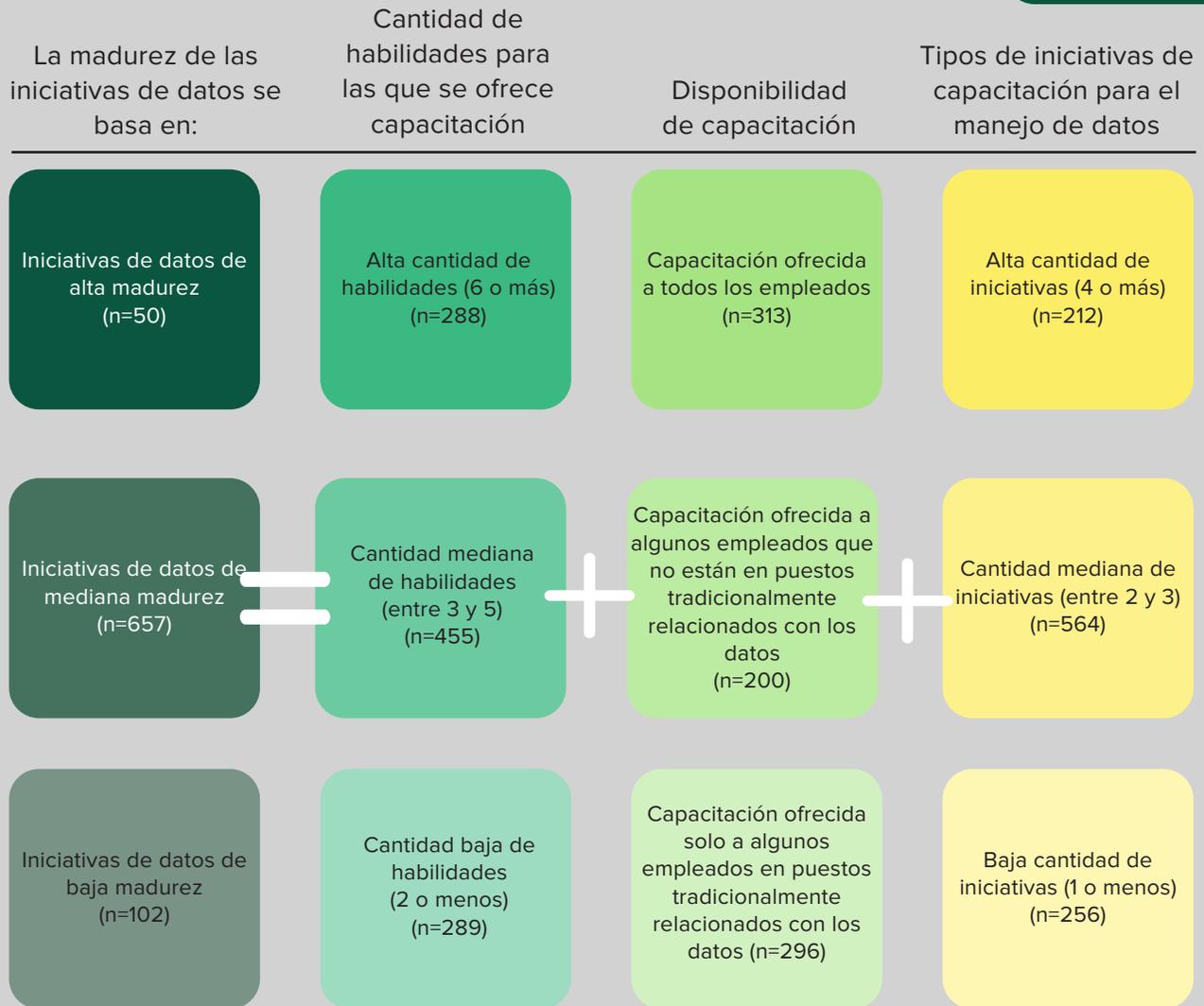
Baja satisfacción con el nivel de capacitación en el manejo de los datos que se ofrece (n=396)

Baja satisfacción con el nivel de uso de los datos para la toma de decisiones (n=566)

Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021

DEFINICIÓN DE MADUREZ DE LAS INICIATIVAS DE DATOS

ENCARGADOS DE LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: un estudio de Forrester Consulting por encargo de Tableau, una empresa de Salesforce, noviembre de 2021



FORRESTER®