



Hacia una cultura basada en datos:

**Estrategias para mejorar el valor y
la adopción de analytics a través del
desarrollo de la fuerza laboral, la
educación, y la transformación cultural**

Iván Durán Barrera
Chief Analytics Officer
BNP Paribas Cardif México

26 de
mayo
2026

Ciudad
de
México

1. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones cuando intentan adoptar una cultura basada en datos?

1. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones cuando intentan adoptar una cultura basada en datos?

Barreras estructurales y mentales que frenan la transformación.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

1) Intuición sobre la evidencia

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

1) Intuición sobre la evidencia

Muchos líderes aún prefieren decidir basándose en su sentir o experiencia histórica, lo que invalida los hallazgos analíticos si estos contradicen sus creencias previas, incluso se llegan a evitar o experimentan diferentes sesgos.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

2) La crisis de talento y la brecha de habilidades

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

2) La crisis de talento y la brecha de habilidades

En México, el 59% de las empresas que ya iniciaron su digitalización identifican la falta de habilidades digitales como su mayor freno.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

2) La crisis de talento y la brecha de habilidades

En México, el 59% de las empresas que ya iniciaron su digitalización identifican la falta de habilidades digitales como su mayor freno.

El 42% de las organizaciones que aún no han iniciado su digitalización señalan esta carencia como la principal barrera.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

2) La crisis de talento y la brecha de habilidades

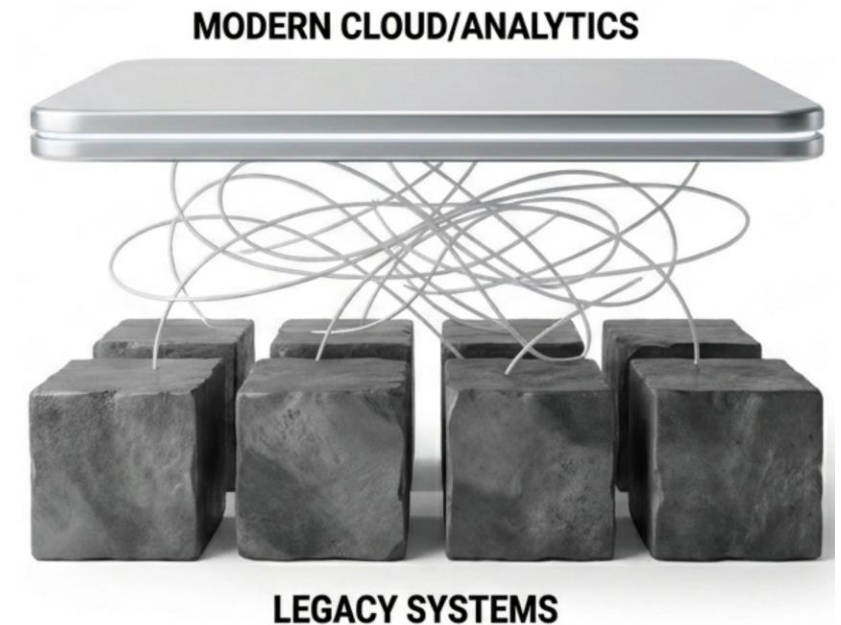
En México, el 59% de las empresas que ya iniciaron su digitalización identifican la falta de habilidades digitales como su mayor freno.

El 42% de las organizaciones que aún no han iniciado su digitalización señalan esta carencia como la principal barrera.

7 de cada 10 empresas que adoptan nuevas tecnologías no capacitan adecuadamente a su equipo.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

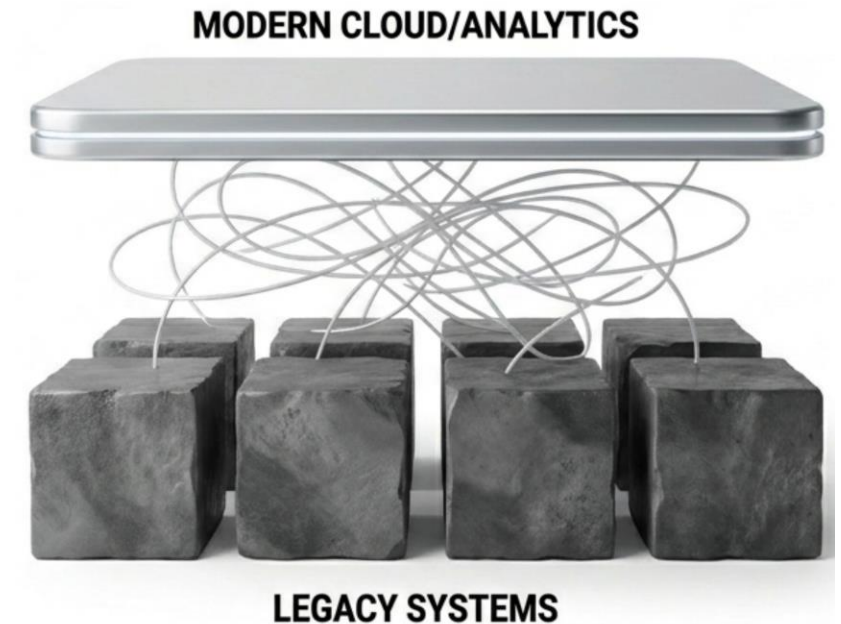
3) Infraestructura fragmentada y silos de datos.



Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

3) Infraestructura fragmentada y silos de datos.

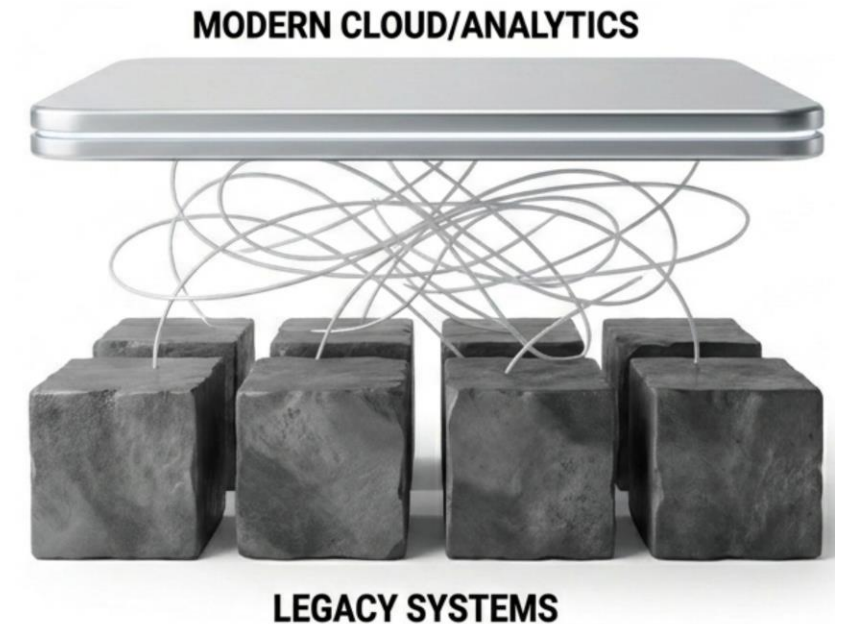
- Integración costosa: Conectar sistemas heredados (legacy) con almacenamiento moderno en la nube es altamente complejo, y reside en silos sin un estándar común de calidad.



Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

3) Infraestructura fragmentada y silos de datos.

- Integración costosa: Conectar sistemas heredados (legacy) con almacenamiento moderno en la nube es altamente complejo, y reside en silos sin un estándar común de calidad.
- Desconfianza: La baja calidad del dato extraído produce resultados inconsistentes que erosionan la confianza en las plataformas de analytics.



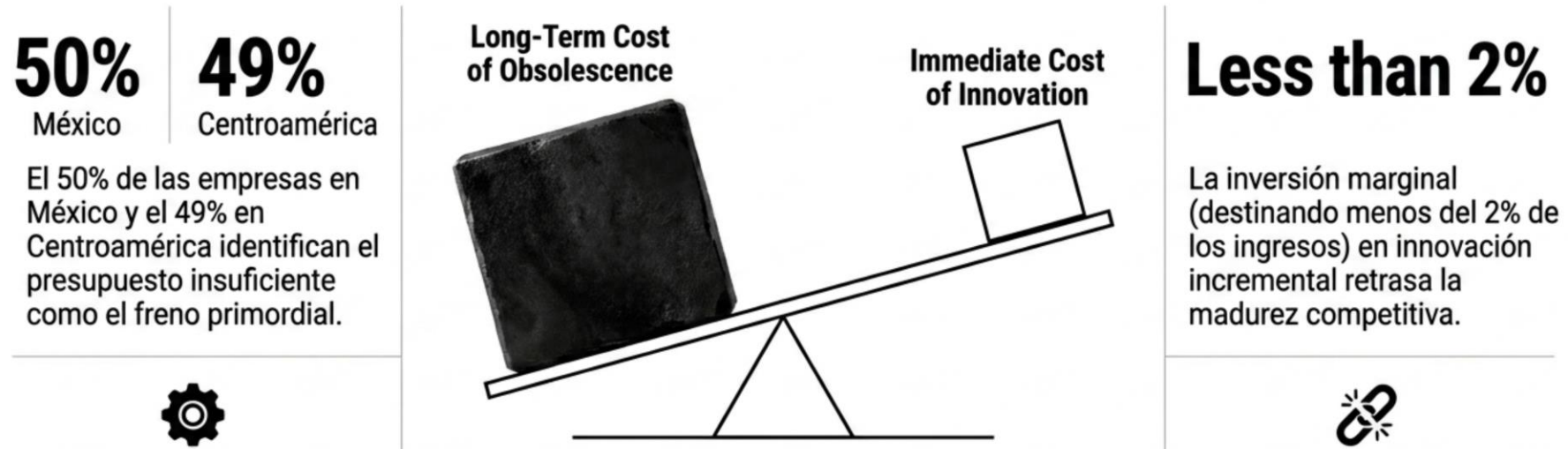
Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

4) La barrera del presupuesto insuficiente.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

4) La barrera del presupuesto insuficiente.

La innovación se percibe frecuentemente como un gasto en lugar de una inversión estructural.



La tecnología por sí sola no genera **ROI** si no hay presupuesto asignado para la **transformación estructural y cultural** que la acompaña.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

5) Resistencia cultural y falta de patrocinio.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

5) Resistencia cultural y falta de patrocinio.

Se estima que el 70% de las iniciativas de transformación digital fracasan debido a la resistencia interna y a la falta de una visión estratégica clara desde el liderazgo.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

5) Resistencia cultural y falta de patrocinio.

Se estima que el 70% de las iniciativas de transformación digital fracasan debido a la resistencia interna y a la falta de una visión estratégica clara desde el liderazgo.

7 de cada 10 empresas que adoptan nuevas tecnologías no capacitan adecuadamente a su equipo.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

6) Complejidad regulatoria y ciberseguridad.

Desafíos Críticos en la Adopción de la Cultura de Datos

6) Complejidad regulatoria y ciberseguridad.

La presión por cumplir con leyes de privacidad (como la LFPDPPP) y el aumento masivo de ciberataques —40,600 millones de intentos en México en un semestre— pueden ralentizar la adopción si no hay procesos de compliance ágiles y dinámicos.

2. ¿Qué estrategias se pueden emplear para desarrollar una fuerza laboral competente en el análisis de datos?

2. ¿Qué estrategias se pueden emplear para desarrollar una fuerza laboral competente en el análisis de datos?

Enfoque en la alfabetización de datos (Data Literacy) y capacitación efectiva.

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

1) Definición de Data Literacy (Alfabetización de Datos).

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

1) Definición de Data Literacy (Alfabetización de Datos).

No es aprender a programar. Es la capacidad funcional de leer, trabajar, analizar y comunicar información con criterio.

			
1. Leer (Read): Comprender fuentes, métricas y KPIs. Distinguir ingresos totales vs. promedio.	2. Trabajar (Work): Detectar problemas de calidad. Cuestionar caídas en dashboards vs. fallas reales.	3. Analizar (Analyze): Identificar patrones, evitar errores comunes (ej. usar medianas vs. promedios).	4. Argumentar (Communicate): Traducir hallazgos en narrativas accionables y decisiones estratégicas (Data Storytelling).

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

2) El diagnóstico inicial de capacidades.

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

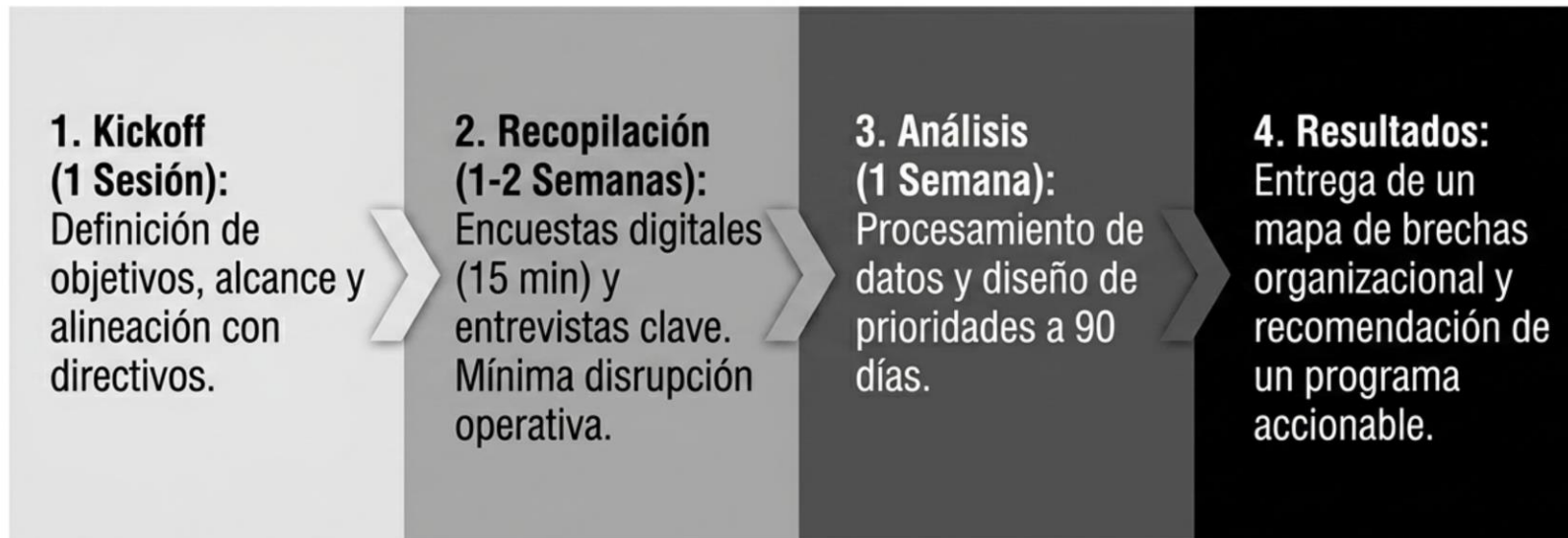
2) El diagnóstico inicial de capacidades.

Antes de invertir en formación, es crítico realizar un *assessment* para identificar brechas reales y evitar capacitaciones genéricas irrelevantes para las funciones.

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

2) El diagnóstico inicial de capacidades.

Antes de invertir en formación, es crítico realizar un *assessment* para identificar brechas reales y evitar capacitaciones genéricas irrelevantes para las funciones.



Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

3) Formación contextualizada y específica.

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

3) Formación contextualizada y específica.

~~Capacitación Tradicional (Genérica)~~

- ~~- Uso de datasets hipotéticos o teóricos.~~
- ~~- Enfoque exclusivo en herramientas (Excel, BI).~~
- ~~- Desconexión de los KPIs diarios del empleado.~~
- ~~- Baja retención y adopción.~~

Capacitación Contextual (Estratégica)

- Uso de datos reales e indicadores propios de la empresa.
- Aplicación directa a ineficiencias del proceso diario.
- Aprendizaje en el flujo de trabajo continuo.
- Aumento inmediato de la motivación y el ROI formativo.

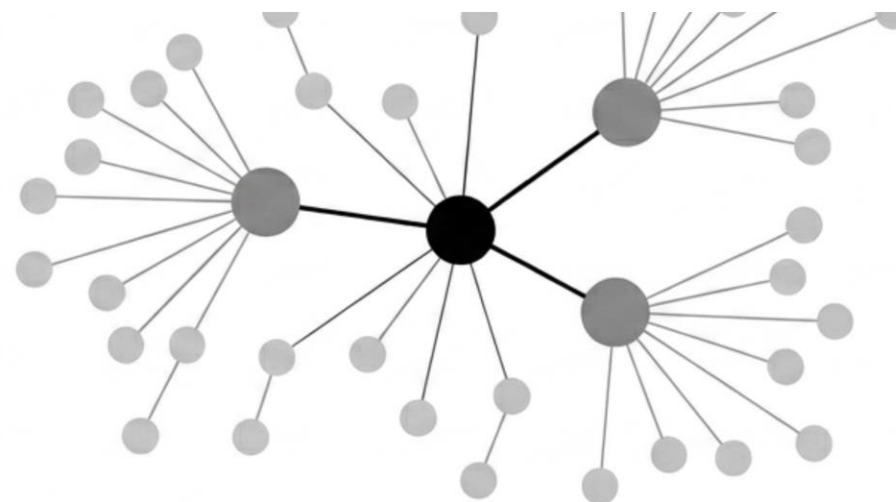
Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

4) La red interna de "Data Champions".

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

4) La red interna de "Data Champions".

El conocimiento analítico no puede ser un monopolio del departamento de TI.
Requiere descentralización estructurada.



Identificación: Seleccionar colaboradores operativos con afinidad tecnológica y altas habilidades comunicativas.

Habilitación: Brindar capacitación avanzada para convertirlos en mentores de primer contacto.

Impacto: Alivia la saturación del equipo central de BI, fomenta el aprendizaje colaborativo (peer-to-peer) y acelera la adopción de herramientas en el entorno habitual de trabajo.

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

5) Cambio de paradigma de push a pull

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

5) Cambio de paradigma de push a pull

Modelo Tradicional (Push)

- TI o el CDO fuerzan la adopción de reportes a áreas que no comprenden su utilidad.
- Resultados ignorados; alta fricción operativa.



Modelo Madurez Analítica (Pull)

- Fuerza laboral alfabetizada exige datos y formula preguntas de negocio complejas.
- Los usuarios desarrollan casos de uso propios y solicitan soporte técnico especializado solo cuando es estrictamente necesario.



Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

6) Establecimiento de un lenguaje común.

Estrategias para el Desarrollo de Talento Competente

6) Establecimiento de un lenguaje común.

Implementar diccionarios de datos y glosarios corporativos para asegurar que todas las áreas hablen el mismo idioma analítico.

3. ¿Cómo las organizaciones pueden garantizar que sus esfuerzos en materia de análisis de datos se ajusten a sus objetivos estratégicos?

3. ¿Cómo las organizaciones pueden garantizar que sus esfuerzos en materia de análisis de datos se ajusten a sus objetivos estratégicos?

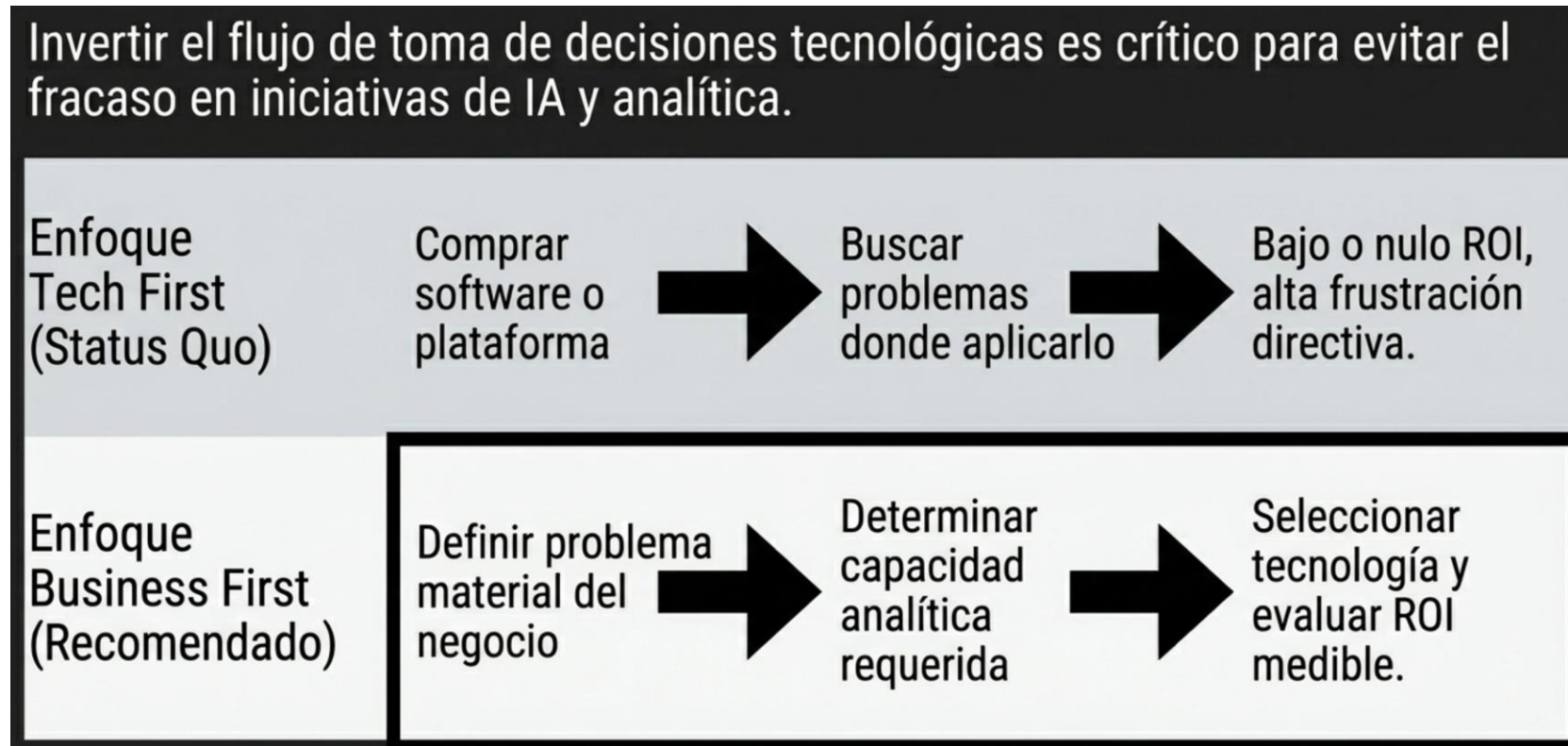
Enfoque en la gobernanza, el retorno de inversión y la ética.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

1) Metodología "Business First, Tech Second".

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

1) Metodología "Business First, Tech Second".



Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

2) Gobernanza de datos como cimiento.

Las organizaciones de alto rendimiento incluyen la analítica dentro del negocio funcional, regidas por una gobernanza central.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

2) Gobernanza de datos como cimiento.

Las organizaciones de alto rendimiento incluyen la analítica dentro del negocio funcional, regidas por una gobernanza central.

Establecer roles claros como el *Chief Data Officer* (CDO) para estrategia, *Data Stewards* para asegurar la calidad diaria del dato, y *Data Owners* responsables del uso correcto de los datos en cada unidad de negocio específica.

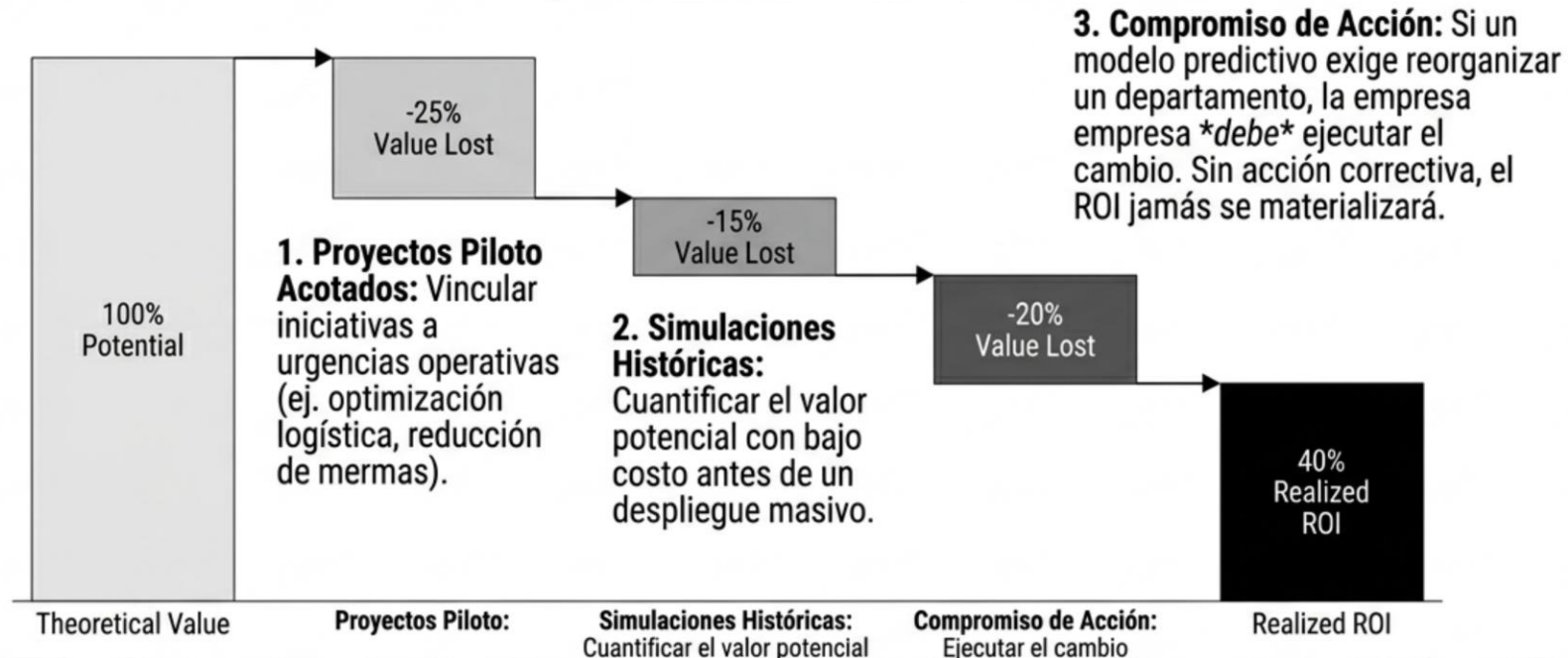
Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

3) Medición rigurosa del Retorno de Inversión (ROI)

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

3) Medición rigurosa del Retorno de Inversión (ROI)

El respaldo de la junta directiva **depende enteramente** de la **demostración de impacto financiero a corto plazo**.



Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

4) El liderazgo del C-Suite.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

4) El liderazgo del C-Suite.

La innovación analítica debe ser una prioridad absoluta de la alta dirección, financiando proyectos desde el presupuesto estratégico global y no solo desde TI caso por caso o a nivel local.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

5) Datos bajo principios FAIR.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

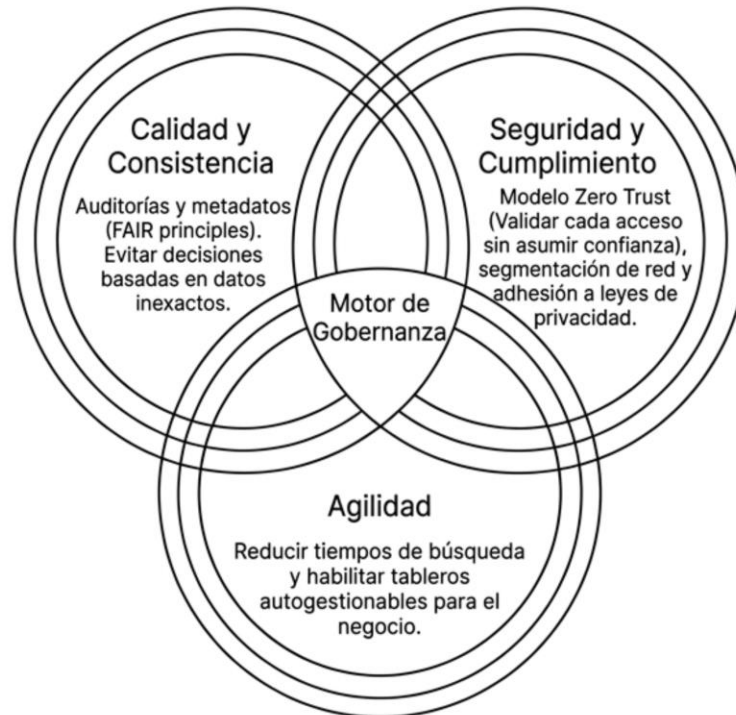
5) Datos bajo principios FAIR.

Garantizar que la información sea Localizable, Accesible, Interoperable y Reutilizable para que los modelos de IA y analytics sean confiables y éticos.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

5) Datos bajo principios FAIR.

Sin datos íntegros y trazables, no hay IA fiable ni reportes regulatorios que resistan una auditoría. La gobernanza bien ejecutada reduce incidentes de calidad en un 40%.



Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

6) Roadmap de madurez y mejora continua.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

6) Roadmap de madurez y mejora continua.

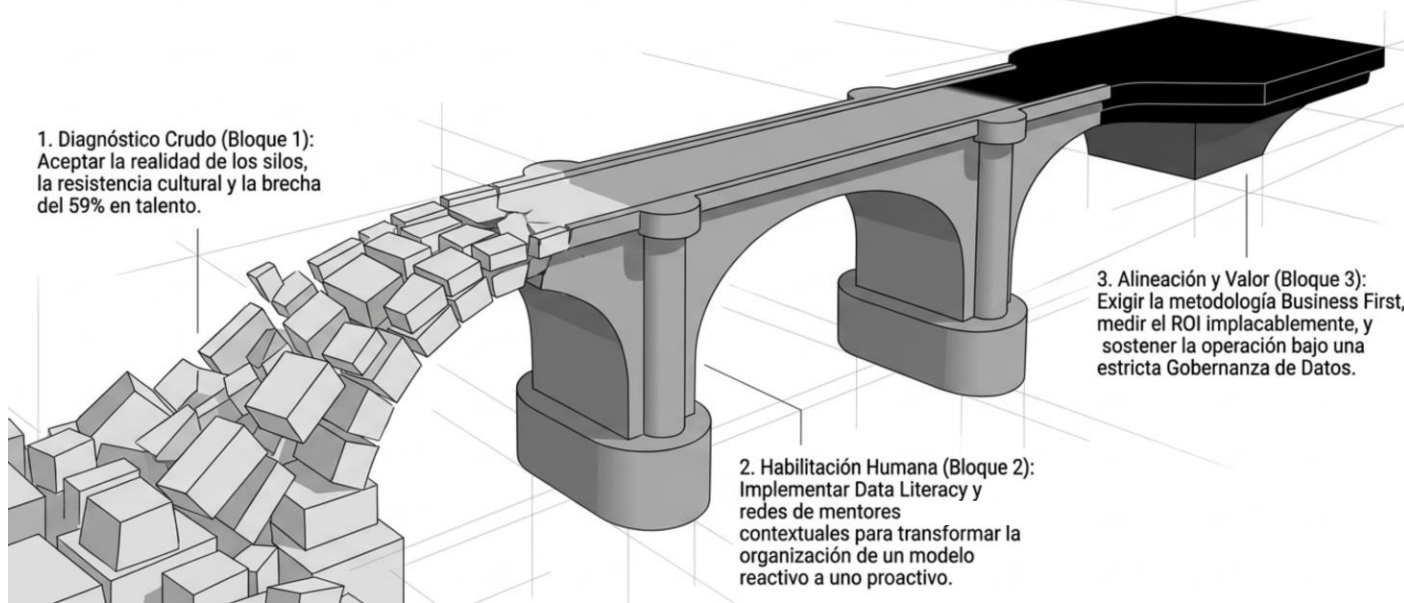
Establecer un ciclo de vida para los datos que incluya auditorías periódicas y ajustes estratégicos conforme evoluciona el mercado.

Alineación de la Analítica con los Objetivos Estratégicos

6) Roadmap de madurez y mejora continua.

Establecer un ciclo de vida para los datos que incluya auditorías periódicas y ajustes estratégicos conforme evoluciona el mercado.

La tecnología es un **habilitador**; el **talento** y la estrategia son los verdaderos diferenciadores competitivos.



¡Gracias!

¿Preguntas, comentarios, propinas?