



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Análisis de la Cultura de Datos – Caso OVAL

Federico Jaramillo Cadavid

Pregrado Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Bogotá, Colombia

2025

Análisis de la Cultura de Datos – Caso OVAL

Federico Jaramillo Cadavid

Ricardo Dicarlo

Pregrado Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Bogotá Colombia

2025

Tabla de Contenido

Resumen	5
Abstract	6
1. Introducción	7
1.1. Planteamiento del Problema.....	8
1.2 Justificación de la investigación.....	9
1.3 Pregunta de investigación	11
2. Revisión de la literatura	12
2.1. Cultura.....	12
2.3. Cultura de Datos	17
2.3.1 Alfabetización de datos	18
2.3.2 Comunicación y colaboración de datos	21
2.3.3 Gobernanza de datos	24
2.4. Productividad	28
2.5. Desempeño Organizacional	29
2.6 Objetivo de la Investigación	30
3. Metodología	34
3.1. Enfoque y tipo de investigación	34
3.2. Población y muestra	36
4. Resultados.....	39
4.1 Entrevistas.....	39
4.1.1 Exploración Cualitativa.....	39
4.1.2 Resultados de las entrevistas perfilados.....	54
4.1.3 Análisis de contenido de las entrevistas	57
4.1.4 Procesamiento de entrevistas.....	64
4.1.5 Síntesis de resultados de las entrevistas	75
4.2 Encuesta.....	77
4.2.1 Transformación de resultados	78
4.2.2 Resultados estadísticos básicos	82

4.2.3 Análisis estadístico profundo de encuestas	104
4.3.1 Síntesis – Análisis Cuantitativo de las encuestas	113
4.3 Observaciones.....	114
4.6 Recomendaciones	120
5. Conclusión	122
Referencias	125
Anexo	133
Glosario terminológico	145

Índice de figuras

Figura 1: Análisis de Entrevistas	58
Figura 2: Resultados entrevistas enfoque comunicación de datos	59
Figura 3: Resultados entrevistas gobernanza de los datos.....	60
Figura 4: Gráfico de frecuencia de palabra análisis en las entrevistas.....	62
Figura 5: Gráfico de frecuencia de palabras (Capacitar y Capacitaciones) en las entrevistas	63
Figura 6: Alfabetización de Datos - lexicometría	66
Figura 7: Diagrama Sankey: Alfabetización de Datos.....	68
Figura 8: Comunicación y Colaboración- lexicometría	70
Figura 9: Diagrama Sankey: Comunicación y colaboración de datos	71
Figura 10: Gobernanza de Datos - Lexicometría.....	73
Figura 11: Diagrama Sankey - Gobernanza de datos	74
Figura 12: Cajas y Bigotes Alphabetización preguntas 4 – 7.....	85
Figura 13: Cajas de Bigotes – Comunicación – Preguntas (12 – 18)	91
Figura 14: Cajas y Bigotes – Gobernanza – Preguntas 12 – 18.....	99
Figura 15: Dashboard compartido	115

Índice de Tablas

Tabla 1: Escala de Acuerdo (tipo Likert).....	78
Tabla 2: Escala de Frecuencia de Uso	79
Tabla 3: Escala de Frecuencia Cualitativa	80
Tabla 4: Escala de formación recibida	81
Tabla 5: Escalas de Cantidad	81
Tabla 6: Resultados Estadísticos Básicos (4 - 13).....	84
Tabla 7: Resultados estadísticos básicos (14 - 22)	96
Tabla 8: Regresión sobre promoción de Oval	105
Tabla 9: Chi ² habilidades vs apoyo	107
Tabla 10: Regresión sobre frecuencia de uso de datos.....	108
Tabla 11: ANOVA confianza vs promoción.....	110
Tabla 12: Resumen descriptivo confianza según capacitaciones	112

Resumen

La consultora colombiana Oval conocida reconocida por su orientación a la innovación y digitalización desconoce el estado actual de su cultura de datos, y sus efectos dentro de la organización. Por este motivo esta investigación se desarrolla un análisis profundo del cómo se presenta la cultura de datos en la consultora colombiana Oval, reconocida por su orientación a la innovación y digitalización. El diagnóstico se centró en tres dimensiones clave: la alfabetización de datos, la comunicación y su gobernanza. Se implementó un estudio de caso con un enfoque exploratorio mixto. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas a distintos perfiles dentro de la organización, observaciones directas de dinámicas laborales y una encuesta estructurada aplicada a todos los miembros del equipo de consultoría.

Se concluyó que Oval presenta unas bases sólidas para consolidar una cultura enfocada en datos, aun así, son necesarias una serie de acciones. Los resultados arrojan que, si bien el 87% de los consultores utilizan datos en su trabajo diario, solo el 42% ha recibido formación en su uso. Las entrevistas y observaciones revelaron que la comunicación de datos entre áreas es poco sistemática y depende de iniciativas individuales, mientras que la gobernanza actual carece de lineamientos claros y procesos estandarizados. A raíz de estos hallazgos, se hicieron las siguientes recomendaciones: capacitaciones continuas adaptadas a los distintos niveles jerárquicos, formalizar espacios colaborativos interdepartamentales, y estandarizar protocolos de acceso y manejo de información estratégica. Con el fin de fortalecer la capacidad analítica de la organización mejorando su competitividad en el mercado de consultoría.

Palabras clave: Cultura de Datos; Alfabetización de Datos; Gobernanza de Datos;
Comunicación Interna de datos, ATLAS.ti

Abstract

The Colombian consulting firm Oval, known for its commitment to innovation and digitalization, lacks a clear understanding of its current data culture and its organizational implications. This research conducts an in-depth analysis of how the data culture manifests within Oval, focusing on three key dimensions: data literacy, communication, and governance. A case study with an exploratory mixed-methods approach was implemented. Semi-structured interviews were conducted with various organizational profiles, direct observations were made of work dynamics, and a structured survey was applied to all members of the consulting team.

The findings reveal that while Oval has a solid foundation to consolidate a data-driven culture, several actions are still required. Results show that although 87% of consultants use data in their daily work, only 42% have received training in its use. Interviews and observations revealed that data communication between departments is unsystematic and largely depends on individual initiative, while the current governance lacks clear guidelines and standardized processes. Based on these findings, the following recommendations are proposed: ongoing training programs tailored to hierarchical levels, the formalization of interdepartmental collaboration spaces, and the standardization of access and management protocols for strategic information. These measures aim to strengthen the organization's analytical capabilities and enhance its competitiveness in the consulting market.

Keywords: Data Culture; Data Literacy; Data Governance; Internal Data Communication;

ATLAS.ti

1. Introducción

En un entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente volatilidad, incertidumbre y transformación digital acelerada, el uso estratégico de datos se ha convertido en un elemento fundamental para la competitividad y sostenibilidad organizacional (Maheshkar et al., 2024). El aprovechamiento efectivo de los datos no se limita a disponer de tecnologías avanzadas de análisis, sino que se requiere de una integración profunda y sistemática dentro de la cultura organizacional, concepto conocido como "cultura de datos".

La cultura de datos hace referencia a un conjunto de valores, prácticas y comportamientos organizacionales que promueven el uso activo, consciente y efectivo de los datos para la toma de decisiones estratégicas. Esta se fundamenta, sobre tres pilares fundamentales: la alfabetización de datos, entendida como la habilidad de los miembros de la organización para comprender, interpretar y comunicar información basada en datos, la comunicación transversal efectiva, que facilita la fluidez de la información entre diferentes áreas y niveles jerárquicos; y la gobernanza de datos, definida como el conjunto de políticas, procesos y estructuras que garantizan la calidad, accesibilidad y seguridad de los datos (Davenport y Bean, 2022).

Diversos estudios indican que, pese a los avances tecnológicos, existe una significativa brecha en la adopción efectiva de datos debido a barreras culturales, como la resistencia al cambio y deficiencias en las competencias relacionadas con la alfabetización y la comunicación de estos (Bisson et al., 2018; Davenport y Bean, 2022). Explorar cómo las organizaciones afrontan estas barreras culturales se vuelve esencial para poder entender los factores que posibilitan una cultura organizacional centrada en los datos.

Esta investigación profundiza en dichos aspectos tomando como referencia el caso específico de la consultora colombiana Oval. La elección de Oval como caso de estudio se fundamenta en su reconocimiento en el mercado por su enfoque hacia la innovación y

digitalización, así como por su capacidad demostrada para integrar los datos en procesos estratégicos y operativos, lo que permite analizar un ejemplo claro y pertinente de desarrollo de cultura de datos en el contexto colombiano. La comprensión detallada de cómo se estructura, desarrolla y sostiene dicha cultura en una organización madura como Oval aporta elementos significativos al estado del arte sobre la implementación y fortalecimiento de culturas organizacionales basadas en datos.

1.1. Planteamiento del Problema

Al profundizar en la cultura basada en datos dentro de las empresas, se puede determinar cómo esta influye y se ve representada dentro de la cultura organizacional. En las últimas décadas, la recopilación y análisis de datos se han convertido en factores clave para la toma de decisiones estratégicas y el crecimiento empresarial (Gopal, 2021). Según McKinsey & Company (2022), el aprovechamiento efectivo de los datos permite a las empresas fortalecer su competitividad, mejorar su eficiencia operativa y adaptarse con mayor agilidad a entornos de negocio cada vez más dinámicos. Una gestión adecuada de los datos permite a las organizaciones comprender mejor el comportamiento del mercado y anticipar tendencias, lo que representa una ventaja estratégica (McKinsey & Company, 2022).

A pesar de las enormes inversiones que realizan las empresas para convertirse en organizaciones impulsadas por datos, con cifras estimadas en miles de millones de dólares, solo un 8 % logra integrar con éxito el análisis de datos en sus operaciones (Bisson et al., 2018). Esta baja tasa de adopción evidencia una brecha significativa entre la inversión en tecnologías y su implementación efectiva. Muchas organizaciones enfrentan dificultades para optimizar el uso de sus bases de datos, lo que resulta en un desperdicio de recursos y una menor capacidad de respuesta ante cambios del mercado; además, la falta de integración de los datos en la cultura organizacional impacta negativamente la competitividad y provoca insatisfacción entre los altos

ejecutivos por la falta de retorno de la inversión en analítica avanzada (MIT SMR, 2020; HBR Analytic Services, 2018).

“El 83 % de los CEO [Chief Executive Officer] desea que los miembros de su organización utilicen más los datos en la toma de decisiones, y el 87 % de los CXO [Chief Experience Officer] considera que ser una empresa inteligente es su máxima prioridad,” (Gopal, 2021). Sin embargo, aunque las empresas logran formar equipos de trabajo altamente calificados, a menudo no logran desbloquear el verdadero potencial de estos equipos ni el de las tecnologías e información a su disposición. Según Avinash Kaushik y Kevin Hartman (2022), investigadores de Google, “contar con un equipo de analistas de datos eficaz, capaz de comunicar sus hallazgos en tiempo real al equipo directivo, es crucial para llevar a cabo una transformación digital significativa.”

Este contexto subraya la necesidad de no solo invertir en tecnologías y recopilación de datos, sino también en la capacitación y estructuración de equipos que puedan maximizar el valor de esos datos. “El valor de los datos depende tanto de las personas y la cultura organizacional como de las herramientas tecnológicas” (Davenport y Bean, 2022, p. 22).

1.2 Justificación de la investigación

Los sectores comerciales están experimentando un cambio constante que impulsa a las empresas hacia la digitalización, con el objetivo de optimizar el uso de sus recursos y mejorar sus operaciones (McKinsey & Company, 2023). Esta tendencia hacia la transformación digital se vuelve aún más crucial en un contexto económico global incierto, donde se pronostica una posible recesión a nivel mundial. Esta situación ha provocado que los recursos empresariales se vuelvan más escasos, obligando a los ejecutivos a buscar alternativas para mitigar los riesgos emergentes (Geldard y Hall, 2024).

En contextos económicos globales, la estabilidad política juega un papel fundamental en las decisiones de inversión. A finales de 2023, dos economías del G7, Reino Unido y Japón, entraron en recesión (Geldard y Hall, 2024). Como estas naciones son potencias mundiales, otros países han comenzado a prepararse para evitar una situación similar, lo que también implica que las empresas deben estar preparadas para enfrentar posibles desafíos económicos. En el caso específico de Colombia, esta situación se ha visto agravada por la incertidumbre política, generando cautela en los empresarios, quienes han optado por retirar o limitar sus inversiones en el país. Según Hernández (s.f), esta incertidumbre se refleja en la notable caída de la inversión extranjera directa en sectores clave como petróleo y minería, que disminuyó un 51% en abril de 2024, contribuyendo a una reducción general del 21% en la inversión extranjera directa, alcanzando apenas los US\$1.544 millones.

Ante este panorama de inestabilidad económica, las empresas colombianas no solo deben ajustar sus estrategias financieras, sino también fortalecer su capacidad de adaptación y toma de decisiones. Una forma efectiva de lograrlo es mediante la implementación de una cultura organizacional basada en datos, facilitando el análisis y la visualización de información clave para mejorar el rendimiento empresarial. Aquellas organizaciones que buscan diferenciarse de la competencia suelen adoptar prácticas estratégicas orientadas a optimizar el uso de datos, convirtiéndolos en un recurso fundamental para la toma de decisiones (González y Ramírez, 2023; León y Pérez, 2023). Sin embargo, es importante reconocer que los intentos de cambiar la cultura organizacional no deben ser drásticos ni superficiales. Para lograr un cambio efectivo, “las empresas exitosas no se limitan a recopilar datos, sino que rediseñan sus procesos y su cultura interna en torno a ellos” (McAfee y Brynjolfsson, 2012, p. 67). Por lo tanto, estos cambios deben alinearse con la estructura interna de la empresa y reflejar una evolución progresiva en la forma en que se gestionan los datos y la información.

Para maximizar el retorno de la inversión en analítica, las organizaciones deben integrar los datos en áreas estratégicas claves y alineadas con el propósito de la organización. Un ejemplo de esto es el de una empresa estadounidense que, tras tres años y más de cincuenta proyectos piloto, no logró escalar ningún proyecto porque su equipo de analítica trabajaba de manera aislada de la estrategia empresarial, no solo limitando su impacto, sino que también incrementando los costos operativos (Bisson et al., 2018).

En los últimos cinco años, la cultura empresarial ha sido un tema central en investigaciones que exploran cómo las organizaciones pueden adaptarse al uso creciente de tecnologías como la visualización y el análisis de datos. A pesar de inversiones sustanciales en infraestructura de datos, pocas empresas logran un retorno efectivo, solo el 24 % se considera manejada por datos, y el 90 % identifica la cultura como barrera principal (Bean, 2020; Davenport et al., 2022). Estudios del MIT CISR resaltan que no basta la tecnología: es necesario implementar estructuras de gobernanza y una cultura organizacional alineada estratégicamente para convertir datos en valor financiero (Meulen et al., 2025). Una cultura sólida permite que empleados y líderes utilicen la información de manera eficaz para tomar decisiones rápidas y basadas en evidencia, lo que se traduce en una ventaja competitiva en el mercado.

Esta experiencia subraya la importancia de alinear la analítica con la estrategia empresarial global y de asegurar que los cambios culturales se implementen de manera integral y profunda, para que las empresas puedan adaptarse con éxito a los desafíos económicos y aprovechar al máximo sus inversiones en datos y tecnología.

1.3 Pregunta de investigación

¿Describir la cultura de datos en la consultora Oval, considerando aspectos como la alfabetización de datos, la comunicación y colaboración interna en torno al uso de datos, y la gobernanza de datos?

2. Revisión de la literatura

El análisis de la cultura de datos dentro de una organización requiere la construcción de un marco conceptual que permita entender tanto sus fundamentos como sus implicaciones prácticas. Para ello, esta revisión de la literatura aborda cinco temas centrales que son esenciales para contextualizar y analizar el fenómeno de estudio: la cultura, la cultura empresarial, la cultura de datos, la productividad y el desempeño organizacional.

En primer lugar, se explora el concepto de cultura, entendido como un sistema dinámico de interacciones sociales, normas y valores que configuran las prácticas de los individuos y las organizaciones. Posteriormente, se analiza la cultura empresarial como una manifestación específica de la cultura general dentro del contexto organizacional, resaltando su influencia en los comportamientos colectivos y en la consolidación de valores estratégicos. A continuación, se revisa el concepto de cultura de datos, destacando sus pilares fundamentales: la alfabetización de datos, la comunicación y colaboración interna y la gobernanza de datos, los cuales son determinantes para lograr una integración efectiva del análisis de información en los procesos organizativos.

Asimismo, se examinan las nociones de productividad y desempeño organizacional, variables que permiten evaluar el impacto que tiene la cultura de datos en los resultados empresariales. La revisión de estos temas proporciona un entendimiento detallado de los factores que inciden en la construcción de una cultura orientada a datos y también sienta las bases analíticas para interpretar los hallazgos de la investigación de campo en el caso de la empresa Oval.

2.1. Cultura

El término *cultura* proviene del latín *cultūra*, derivado del verbo *colere*, que significa “cultivar”, “cuidar” o “habitar”, y del sufijo *-tura*, utilizado para formar sustantivos que indican

acción o resultado. Esta raíz etimológica refleja la idea de desarrollo y cuidado, que con el tiempo se trasladó desde el ámbito agrícola al intelectual y social (Williams, 2003). Más allá de su etimología, la cultura se ha convertido en un pilar fundamental en la definición y organización de la sociedad moderna.

A lo largo de la historia, el concepto de cultura ha sido interpretado de diversas maneras. Edward Sapir (1924) concibió la cultura como un sistema simbólico y dinámico en constante interacción con su entorno. Según el autor, *“La cultura no es un fenómeno determinado biológicamente, sino más bien una herencia social”* (Sapir, 1921, p. 221). Es decir, la cultura no es innata, sino un fenómeno aprendido y transmitido a través de generaciones, lo que la convierte en un sistema dinámico capaz de perdurar y adaptarse a diferentes contextos.

Sapir (1924) introdujo la distinción entre cultura genuina y cultura espuria. La cultura genuina surge orgánicamente dentro de una sociedad, basada en su idioma, sus tradiciones y prácticas sociales, generando una sensación de autenticidad y continuidad. En sus palabras, "una cultura genuina es aquella que es consistente consigo misma y con su pasado, que crece naturalmente a partir de las experiencias de las personas que la viven" (Sapir, 1924, p. 414).

Por otro lado, la cultura espuria es aquella que es artificialmente impuesta en una sociedad sin una base sólida en su identidad cultural. Frecuentemente, este tipo de cultura se adopta por imitación de otros modelos sin una adaptación significativa. Sapir lo describe afirmando que "Una cultura espuria es aquella que es imitativa en lugar de original, mecánica en lugar de orgánica" (Sapir, 1924, p. 415). Finalmente, el autor advierte que la cultura espuria suele reducirse a un conjunto de normas superficiales sin una verdadera conexión con la identidad del grupo.

Mientras que algunos consideran que las culturas deben ser impuestas o desarrolladas naturalmente y que no suelen cambiar en el tiempo, otros opinan que las culturas pueden ser

modificadas deliberadamente. Hamedani et al. (2024) argumentan que la cultura no es necesariamente estática, sino que puede ser modificada de manera deliberada. La verdadera pregunta recae en cómo se puede generar un cambio efectivo en la cultura de una sociedad o una empresa. Si bien la cultura puede surgir de manera espontánea o ser impuesta, también puede ser modificada deliberadamente. Hamedani et al. (2024) sostienen que el cambio cultural no solo ocurre de manera natural, sino que puede diseñarse estratégicamente mediante la alineación de valores y prácticas organizacionales. Su estudio presenta siete principios clave que permiten transformar la cultura de manera efectiva, asegurando que el cambio sea sostenible y adoptado tanto a nivel individual como institucional. Dichos principios incluyen la idea de que las personas son agentes activos del cambio cultural, que este se facilita cuando se identifican y evalúan sus valores y prácticas fundamentales, y que puede ocurrir tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba para garantizar su aceptación. Además, resaltan que el cambio es más viable cuando se apoya en valores preexistentes, pero que también puede encontrar resistencia debido a luchas de poder y tensiones con otras culturas. Finalmente, enfatizan que la oportunidad y la preparación son esenciales para que cualquier transformación cultural sea efectiva.

Ante este panorama de inestabilidad económica, las empresas no solo deben ajustar sus estrategias financieras, sino también fortalecer su capacidad de adaptación y toma de decisiones. Una forma efectiva de lograrlo es mediante la implementación de una cultura organizacional basada en datos, facilitando el análisis y la visualización de información clave para mejorar el rendimiento empresarial. Según NewVantage Partners (2023), "el verdadero valor de los datos radica en su integración efectiva dentro de la cultura organizacional y en la habilidad para transformar estos datos en acciones estratégicas cotidianas" (NewVantage Partners, 2023, p. 7). Sin embargo, es importante reconocer que los intentos de cambiar la cultura organizacional no deben ser drásticos ni superficiales. Para que la transformación sea efectiva, estos cambios deben

estar alineados con la estructura interna de la empresa y reflejar una evolución progresiva en la forma en que se gestionan los datos y la información.

Después de haber desarrollado una exploración de la cultura desde diferentes perspectivas como la propuesta de una cultura genuina o espuria (Sapir, 2024) y también como una cultura más flexible a cambios intencionales (Hamedani et al., 2024). Sin embargo, más allá de donde proviene una cultura y de cómo transformarla, es de importancia entender como puede ser analizada siendo un sistema dinámico de interacciones entre individuos, entornos y prácticas. Para ese fin hay un autor que propone un enfoque que se pueda permitir entender la cultura desde una perspectiva más estructurada, entendiendo su contexto y enfatizando como la naturaleza sistemática de tal, abriendo la posibilidad de medir su impacto en los distintos niveles de la sociedad.

Bajo esta perspectiva Causadias (2020) argumenta que la cultura no se debe de mirar solamente como un conjunto de normas y valores, sino que hay que buscar verla como un sistema en que las personas, su entorno y las practicas interactúan frecuentemente. De esa manera se puede asumir que una cultura no solo es heredada o transformada, si no que se puede moldear activamente a través de las diferentes interacciones del día a día. Se ve desde los pequeños grupos hasta las estructuras organizacionales internacionales en las empresas. Aun así, "Para comprender la cultura en su totalidad, es necesario analizar sus múltiples dimensiones, desde lo individual hasta lo colectivo, y su manifestación en distintos entornos" (Causadias, 2020).

En el contexto organizacional, este enfoque permite comprender cómo la cultura corporativa no solo es una declaración de valores, sino que es una red compleja de interacciones entre empleados, estructuras de poder y dinámicas laborales. Al integrar la visión sistémica de Causadias (2020) en el análisis cultural, esta no solo amplía la comprensión teórica del

fenómeno, sino que también brinda algunas herramientas para su desarrollar su aplicación en diversos ámbitos.

2.2. Cultura Empresarial

La cultura empresarial se refiere al conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que guían el accionar de los miembros de una empresa (Yopan Fajardo et al., 2020). Esta se considera hoy uno de los recursos intangibles más importantes de la organización (Perrin, 2024). Por ejemplo, Peter Drucker (1968) señaló que “la dirección de personas es la función más amplia y relevante de un directivo,” enfatizando así el papel central del liderazgo y la comunicación efectiva en la creación y mantenimiento de la cultura empresarial. En síntesis, la cultura no es solo un elemento “que la organización tiene”, sino el conjunto simbólico que “la organización es” (Yopan Fajardo et al., 2020; Perrin, 2024).

La comunicación organizacional abarca los procesos formales e informales de intercambio de información dentro de la empresa. Esta comunicación influye directamente en la cultura, ya que facilita la comprensión compartida de los valores y objetivos corporativos (Lozano-Gutiérrez y Durán-Bravo, 2023). A su vez, la cultura empresarial provee el qué y cómo comunicar, debido a que la comunicación interna sólida es necesaria para que los valores se reflejen en todos los niveles de la organización (Perrin, 2024). Además, los procesos de comunicación clara y llevan a que se genere un clima de confianza y apoyo mutuo, que termina siendo clave para reforzar el sentido de pertenencia y la identidad cultural de la empresarial (Yopan Fajardo et al., 2020).

El liderazgo es otra variable esencial en la cultura organizacional. Consiste en la capacidad de los directivos para influir, motivar y guiar a sus colaboradores hacia objetivos comunes. La investigación indica que los líderes contribuyen intensamente a formar la cultura de la empresa (Lozano-Gutiérrez y Durán-Bravo, 2023); de hecho, algunos estudios sugieren que la

influencia del liderazgo sobre la cultura puede ser más fuerte que la inversa (Perrin, 2024). En la práctica organizacional, el líder inicial o fundador suele personificar los valores culturales “la cultura emana del fundador” (Fayol, 1979; Sánchez Murillo, 2006). Además, un líder que fomenta la apertura y la retroalimentación continua genera un ambiente donde la cultura organizacional se fortalece y evoluciona positivamente (Lozano-Gutiérrez y Durán-Bravo, 2023).

2.3. Cultura de Datos

La cultura de datos se refiere al conjunto de valores, actitudes y comportamientos compartidos en una organización en torno al uso de los datos (Oliver et al., 2023). En una empresa con cultura de datos sólida, los individuos acuden instintivamente a los datos para respaldar sus decisiones en todos los niveles jerárquicos (Kesari, 2025). Dicho de otro modo, existe un entorno en el cual los empleados valoran y utilizan los datos de forma habitual al igual que se compartiría un lenguaje común dentro de la organización (Somers, 2024). Esta mentalidad colectiva hacia los datos es vital en la era digital, ya que permite tomar decisiones más informadas, impulsar la innovación y obtener ventajas competitivas a partir del análisis de la información (Díaz et.al., 2018). No es sorprendente que numerosos directivos identifiquen la cultura organizacional como el principal obstáculo o facilitador para convertirse en una empresa basada en datos. Por ejemplo, en una encuesta a ejecutivos de grandes corporaciones, más del 90 % señaló las barreras culturales de personas y procesos como el mayor desafío para adoptar plenamente el enfoque “data-driven” en sus negocios (NewVantage Partners, 2020). A la vez, menos del 30 % de las empresas en ese estudio reportaron haber logrado establecer una verdadera cultura orientada por datos. Estas cifras evidencian la importancia de fomentar una cultura de datos: sin ella, incluso las inversiones más sofisticadas en tecnología y análisis pueden no traducirse en decisiones mejores ni en valor agregado para el negocio (Bean, 2019).

Construir una cultura de datos requiere un cambio organizacional amplio, abarcando personas, procesos y tecnologías. Diversos marcos conceptuales destacan componentes o pilares clave para desarrollar dicha cultura (Kozina et al., 2024). En este trabajo se abordan tres pilares esenciales: (1) la alfabetización de datos, entendida como la capacidad de las personas para leer, analizar y trabajar con datos; (2) la comunicación y colaboración interna en torno a los datos, que implica compartir información, conocimientos y análisis de forma abierta entre equipos; y (3) la gobernanza de datos, que provee la estructura de políticas, roles y controles necesarios para gestionar los datos de manera confiable y segura.

2.3.1 Alfabetización de datos

La alfabetización de datos se define generalmente como “la capacidad de leer, escribir y comunicarse con datos en contexto, comprendiendo las fuentes de datos, las técnicas analíticas aplicadas y siendo capaz de describir su uso y valor para el negocio” (Gartner, 2018). En esencia, es la habilidad de pensar, hablar y razonar con datos, análoga a la alfabetización tradicional con un idioma. Valerie Logan, experta en el tema, señala que “la alfabetización de datos es el nuevo idioma compartido” en la era digital, y un lenguaje común es la hoja de ruta de una cultura (Somers, 2024). Cuando los empleados comparten un entendimiento básico de conceptos como fuentes de datos, calidad, estadísticas o visualización, pueden comunicarse efectivamente sobre información cuantitativa sin malentendidos. En cambio, si falta esta base común, cada área podría “hablar su propio idioma” con los datos y no lograr interpretaciones coherentes – una situación equivalente a que marketing, operaciones y finanzas hablen idiomas distintos sin traductor (Ghosh, 2024).

La alfabetización de datos en la empresa es crucial por varios motivos. Primero, empodera a los empleados de todos los niveles para participar en la toma de decisiones basada en evidencia. Cuando la fuerza laboral entiende y confía en los datos, es más probable que los

incorpore en sus análisis diarios y proponga ideas respaldadas por información objetiva (Somers, 2024). Segundo, existe una relación directa entre la alfabetización de datos y el desempeño organizacional. Un estudio global comisionado por el Data Literacy Project reveló que las corporaciones con altos niveles de alfabetización de datos generan entre un 3 % y 5 % más de valor de mercado que aquellas rezagadas en esta competencia, lo que equivale a aproximadamente \$320–\$534 millones de dólares adicionales en valor para una empresa promedio (Data Literacy Project, 2019). Esta diferencia sustancial se atribuye a mejores decisiones, mayor eficiencia y detección más oportuna de oportunidades y riesgos cuando el personal sabe aprovechar los datos (Data Literacy Project, 2019). Por el contrario, la falta de alfabetización tiene costos significativos: se ha estimado que las compañías pierden en promedio más de cinco días laborables por empleado al año debido a retrasos, errores o indecisiones originadas por una pobre comprensión de los datos (Data Literacy Project, 2020). De hecho, una encuesta de Gartner destacó que la carencia de habilidades en datos era la principal razón por la cual muchos Chief Data Officers no lograban los resultados esperados en sus iniciativas de datos (Gartner, 2020, citado en Ghosh, 2024).

Ante esta realidad, las organizaciones líderes están invirtiendo en programas para mejorar las competencias de datos de su gente. Según Gartner (s.f.), el 83 % de los CDAOs [Chief Data & Analytics Officers] reportan que sus organizaciones ya han puesto en marcha o planean implementar un programa de alfabetización de datos en los próximos 12 meses. La meta es desarrollar no solo habilidades técnicas, sino también una cultura orientada a los datos para impulsar mejores decisiones y resultados tangibles. La alfabetización de datos no se limita a formar científicos de datos, sino a capacitar a todos los colaboradores desde analistas hasta ejecutivos no técnicos en los fundamentos para entender y utilizar información cuantitativa (Somers, 2024). Las buenas prácticas en este ámbito incluyen evaluar la línea base de

conocimientos en datos de los empleados, ofrecer capacitación escalonada según roles, y promover el aprendizaje continuo (Deloitte, 2020). Por ejemplo, se sugiere realizar evaluaciones diagnósticas para segmentar a la plantilla en niveles de alfabetización (básico, intermedio, avanzado) y así personalizar la formación según sus necesidades específicas (Deloitte, 2020). Varias empresas han creado academias internas de datos, cursos en línea, talleres prácticos y certificaciones para difundir estas habilidades de manera estructurada (Somers, 2024).

Además de fortalecer las habilidades técnicas, resulta fundamental cultivar una mentalidad abierta y una disposición genuina hacia el aprendizaje basado en datos. La alfabetización efectiva combina conocimientos técnicos como lo son entender métricas, saber leer un dashboard, con competencias críticas como formular las preguntas correctas, interpretar resultados con pensamiento crítico y comunicarlos de forma clara (Somers, 2024). Una cultura que valora el aprendizaje continuo en este terreno ayudará a que los empleados pierdan el miedo a los datos y los vean como una herramienta cotidiana, no exclusiva de expertos. Por ejemplo, cerrar la brecha de confianza es esencial: muchos empleados inicialmente sobreestiman su dominio de datos, y al enfrentarse a ellos descubren vacíos importantes en su comprensión. Para superar esto, las organizaciones deben brindar apoyo y prácticas que refuercen la confianza y competencia de las personas en el uso de información (Data Literacy Project, 2020).

En síntesis, la alfabetización de datos representa el pilar “humano” de la cultura de datos. Sin una fuerza laboral instruida en el lenguaje de los datos, los demás esfuerzos e inversiones (tecnológicos o de proceso) perderán relevancia. Por el contrario, al elevar el nivel de alfabetización en la empresa, se crea un efecto multiplicador: las decisiones se vuelven más objetivas, se reducen las interpretaciones erróneas y se acelera la adopción de iniciativas analíticas (da Silva Collins, 2022). Junto con ello, la alfabetización habilita los otros pilares – por ejemplo, facilita una comunicación más rica sobre datos entre áreas, y permite cumplir mejor las

políticas de datos al entender su importancia. A continuación, se explora el segundo pilar, enfocado en cómo la organización comparte y colabora en torno a sus datos.

2.3.2 Comunicación y colaboración de datos

Un ambiente de comunicación abierta y colaboración interna es imprescindible para que la cultura de datos se extienda a toda la organización, ya que fomenta la transparencia, el compromiso del equipo y la toma de decisiones colectiva basada en información compartida (Dataversity, 2023). Este pilar implica que los datos, los análisis y sus hallazgos se compartan de forma accesible y transparente entre equipos y departamentos, en lugar de permanecer aislados en silos. En una empresa orientada por datos, “el entorno de trabajo facilita que las personas se reúnan, colaboren con datos y se apoyen mutuamente cuando toman decisiones basadas en los hallazgos” (Kesari, 2025). Esto significa, por ejemplo, que un análisis de mercado realizado por el área de marketing pueda ser consultado y utilizado también por ventas o finanzas para sus propias decisiones, generando un lenguaje común y evitando esfuerzos duplicados.

La comunicación de datos comprende no solo la transmisión de resultados, sino también el arte de narrar datos de forma que diversas audiencias puedan comprenderlos y actuar en función de ellos (Roy, 2024; Schröder et al., 2023). Una cultura de datos madura anima a los empleados a compartir sus descubrimientos y mejores prácticas, ya sea mediante informes claros, dashboards compartidos, presentaciones o discusiones transversales (Somers, 2024). Por otro lado, implica la colaboración en torno a los datos: equipos trabajando juntos con los mismos datos para resolver los problemas internos. Esta colaboración rompe las barreras tradicionales entre departamentos, fomentando que los científicos de datos, los expertos de negocio y otros roles se sienten en la misma mesa a interpretar información y definir soluciones en conjunto (Kozina et al., 2024).

La transparencia y la confianza son elementos esenciales para habilitar una colaboración efectiva en torno a los datos. Cuando los datos fluyen libremente dentro de la empresa, todos pueden ver resultados, métricas y hechos de manera transparente, lo cual incrementa la confianza tanto en la información como entre los compañeros de trabajo (Kozina et al., 2024).

Investigaciones sugieren que compartir periódicamente los resultados de proyectos basados en datos y sus impactos fortalece la credibilidad de la toma de decisiones informadas y estimula a otros a seguir ese ejemplo (Kozina et al., 2024). Por el contrario, si la información se oculta o se dosifica excesivamente, puede surgir desconfianza y renuencia a usar esos datos por parte de quienes no participaron en su producción. La transparencia en las prácticas de datos construye confianza en toda la organización (Kozina et al., 2024), siempre que se acompañe de contexto adecuado para interpretar correctamente las cifras.

Las buenas prácticas para fomentar la comunicación y colaboración en datos incluyen, entre otras: establecer foros internos o comunidades de datos, donde empleados de distintas áreas compartan casos de éxito, métodos analíticos o desafíos encontrados; reconocer y difundir las “victorias” derivadas del uso de datos, para inspirar a otros (Kesari, 2025). Al igual que incentivar proyectos colaborativos como hackáthones o laboratorios de datos que reúnan perfiles diversos para resolver problemas con datos. Muchas organizaciones líderes han implementado la figura de “data champions” o embajadores de datos en cada departamento, cuyo rol es actuar como enlace, facilitador y evangelizador del uso de información en su equipo (Data Literacy Project, 2020). Estos campeones trabajan de la mano con expertos en datos y con la dirección, ayudando a traducir las necesidades de negocio a soluciones basadas en datos y viceversa (Data Literacy Project, 2020).

Asimismo, la democratización de los datos hacer que los datos sean accesibles a cualquier miembro de la organización que los necesite, con mínimas barreras es un componente

esencial de esta cultura colaborativa. Al involucrar a un espectro más amplio de empleados en el acceso y análisis de datos, se cultiva una cultura de toma de decisiones basada en datos más participativa, lo cual impulsa la innovación y la agilidad (Kozina et al., 2024). Estudios recientes definen la democratización de datos justamente como “incluir a los usuarios no expertos en la búsqueda, acceso y compartición de datos, asegurando al mismo tiempo el cumplimiento de normas y controles necesarios” (Kozina et al., 2024, traducción propia). Es decir, todos en la organización pueden “hablar el idioma de los datos” y contribuir con información, rompiendo la dependencia exclusiva de un departamento técnico.

No obstante, facilitar la comunicación abierta de datos conlleva retos. Por un lado, es necesario evitar interpretaciones inconsistentes o erróneas cuando distintos equipos analizan los mismos datos; por otro lado, deben respetarse lineamientos de privacidad, seguridad y calidad. Aquí es donde este pilar se entrelaza con la gobernanza de datos: una amplia disponibilidad de datos solo es sostenible si existe un marco claro que asegure que los datos compartidos son fiables y su uso cumple normas éticas y regulatorias (Ghosh, 2024). Por ejemplo, una empresa puede abrir el acceso a sus bases de datos internas para que diferentes áreas realicen consultas, pero al mismo tiempo aplicar controles para anonimizar datos personales sensibles y evitar usos indebidos. En otras palabras, la colaboración en datos florece en un entorno de acceso controlado pero ágil: los empleados deben poder encontrar y obtener los datos que necesitan fácilmente, y tener claros los canales para pedir ayuda o validar sus análisis con otros expertos internos (Somers, 2024). Cuando esta cultura colaborativa se logra, la organización aprovecha mejor su capital de información, redundando en decisiones más cohesivas entre áreas y en una rápida difusión del conocimiento basado en datos.

2.3.3 Gobernanza de datos

La gobernanza de datos constituye el pilar estructural que sostiene la cultura de datos, asegurando que el recurso de datos sea confiable, esté correctamente gestionado y se use de forma responsable en toda la organización. En términos formales, la gobernanza de datos abarca “las políticas y procedimientos en torno a la gestión, accesibilidad y uso de los datos dentro de una organización” (da Silva Collins, 2022). Es decir, implica establecer cómo se deben manejar los datos en cada etapa de su ciclo de vida desde la recolección y el almacenamiento, hasta su distribución, análisis y eventual eliminación definiendo quién puede tomar qué decisiones sobre los datos y bajo qué normas (BARC, 2018). Una definición concisa la proporciona el Business Application Research Center: “La gobernanza de datos incluye a las personas, procesos y tecnologías necesarias para administrar y proteger los activos de datos de la empresa, con el fin de garantizar que los datos corporativos sean comprensibles, correctos, completos, confiables, seguros y accesibles” (BARC, 2018). En esencia, se trata de institucionalizar la disciplina en el manejo de datos, para que estos conserven su calidad e integridad y realmente generen valor.

Los componentes típicos de la gobernanza incluyen: una estructura organizativa del estilo de comités o consejos de datos, liderados usualmente por un Chief Data Officer o equivalente; también hay roles y responsabilidades claras por ejemplo; propietarios de datos encargados de la calidad de ciertos conjuntos de datos, y stewards que velan por el cumplimiento de reglas diarias; políticas y estándares documentados sobre diversos aspectos; calidad, definiciones de datos maestros, seguridad, privacidad, retención, y otros. También se define son el uso de herramientas o plataformas para apoyar su implementación, así como los catálogos de datos, diccionarios de términos, sistemas de control de acceso (BARC, 2018; da Silva Collins, 2022). La gobernanza eficaz establece, entre otras cosas, reglas internas para el uso de los datos, mecanismos para minimizar riesgos, requisitos de cumplimiento normativo y criterios para garantizar la calidad e

interpretación consistente de la información (BARC, 2018). De igual manera puede haber políticas que ayudan a definir los datos requieren amonificación, quién debe autorizar el acceso a datos confidenciales, cómo se valida una fuente de datos nueva antes de su uso, o qué controles se aplican para corregir errores en las bases de datos.

La importancia de la gobernanza se fundamenta en que, sin ella, la gran promesa de los datos se puede desvanecerse rápidamente por problemas prácticos. Así como los datos de baja calidad, duplicados o aislados llevan a decisiones pobres o erróneas; la falta de control puede resultar en brechas de seguridad o violaciones a regulaciones lo que conlleva a graves consecuencias legales. La ausencia de lineamientos comunes suele traducirse en “múltiples versiones de la verdad” que generan confusión y desacuerdos entre las áreas (da Silva Collins, 2022). Según Collins (2022), los riesgos de una pobre gobernanza incluyen información inconsistente, toma de decisiones equivocada, proliferación de silos de datos, pérdida de confianza de los stakeholders, e incluso pueden frenar el crecimiento de la organización. De hecho, sin una buena gobernanza los datos pueden convertirse en una fuente de frustración en lugar de ser un activo estratégico (da Silva Collins, 2022). Pero el otro lado de la moneda cuenta otra historia, una sólida gobernanza resulta en una mejor calidad y accesibilidad de los datos, lo que resulta en decisiones más informadas. En palabras de una ejecutiva financiera, una adecuada gobernanza “actúa como supervisor de la integridad de los datos” y logra que los datos estén “aptos para su propósito” de negocio (da Silva Collins, 2022). Es decir, asegura que los datos correctos lleguen a las personas indicadas, en el momento oportuno y con las condiciones necesarias para que puedan utilizarlos con confianza.

Entre las buenas prácticas en la implementación de una buena gobernanza de datos se incluyen, el apoyo de los directivos, priorizando su gestión y asegurando la adecuada asignación de recursos, definir un modelo de gobierno que este alineado con la estrategia empresarial, la

adopción de un enfoque iterativo, entendiendo que la gobernanza de datos es un proceso de continua mejora y no una implementación única (BARC, 2018). Un punto clave es la apropiación de los empleados, pues los conjuntos de datos deben tener a alguien encargado de asegurar su contenido y calidad, al igual que deben de establecer los procesos para aclarar y resolver problemas y preguntas (Kozina et al., 2024). Igualmente, es esencial balancear el uso, utilizando políticas claras y flexibles así permitiendo que los usuarios puedan innovar dentro de un marco seguro (Díaz et al., 2018).

Un ejemplo ilustrativo proviene de la empresa NBC Universal, donde la dirección estableció normas muy precisas sobre el manejo de información personal: “Tomamos muy en serio los datos personales; hay reglas explícitas de lo que se puede y no se puede hacer, y violarlas probablemente te costará el empleo” (Díaz et al., 2018). Al mismo tiempo, se promueve que los datos, una vez asegurados, estén disponibles para la mayoría de las personas que los necesiten, bajo los controles adecuados (Díaz et al., 2018). Este ejemplo demuestra el balance de una buena cultura de datos: por un lado, límites firmes y responsabilidad en torno a los datos sensibles. Por otro, facilitar el acceso amplio a los datos no sensibles para potenciar su uso. Estas experiencias recalcan que la gobernanza no es simplemente burocracia, es un habilitador que permite confiar en los datos y escalar su uso sin incurrir en riesgos indebidos.

La gobernanza de datos es un pilar clave para apoyar la cultura de datos. Cuando existen reglas claras y un “por qué” definido detrás de ellas, los empleados entienden mejor la importancia de manejar bien la información resultando en su involucramiento. Por ejemplo, una iniciativa de gobernanza que mejora la calidad de datos para la toma de decisiones, también “promueve una cultura de decisiones basadas en datos” y “establece una cultura alfabetizada en datos” al requerir que todos entiendan y sigan los estándares establecidos (da Silva Collins, 2022). En otras palabras, la gobernanza crea las condiciones para que florezca el uso de datos,

ayuda a definir un lenguaje común, reduciendo así la ambigüedad y construye confianza, lo cual ayuda a la adopción del análisis en la rutina diaria (BARC, 2018). La gobernanza se enfoca en aspectos éticos y de cumplimiento que son cruciales para la sostenibilidad de la cultura de datos a largo plazo. Por ejemplo, contempla la protección de la privacidad de clientes y empleados, y el cumplimiento de normas como GDPR, evitando así que iniciativas de datos bien intencionadas deriven en consecuencias adversas (Díaz et al., 2018). Integrar estas consideraciones en la forma de trabajar con datos demuestra un compromiso organizacional con el uso responsable de la información, elemento cada vez más valorado tanto por el público como por los colaboradores internos.

La gobernanza de datos proporciona la columna vertebral sobre la cual la alfabetización y la colaboración en datos pueden operar de manera eficaz. Sin gobernanza, la confianza en los datos se quiebra; con gobernanza excesivamente estricta, pero sin cultura, los datos se estancan. La clave está en que este pilar brinde dirección y control, a la vez que habilite y potencie el intercambio y análisis de datos en la empresa. Las organizaciones que logran ese equilibrio reportan no solo menores riesgos, sino también un mayor aprovechamiento de sus activos de datos para impulsar la estrategia corporativa (Kozina et al., 2024).

La alfabetización de datos, la colaboración interna y la gobernanza constituyen pilares que, al interactuar en conjunto, fortalecen la cultura de datos. Cada uno de ellos cumple una función diferenciada pero relacionada: mientras la alfabetización habilita a las personas interpretar y trabajar con información, la colaboración promueve la circulación del conocimiento y la construcción colectiva de soluciones basándose en la evidencia, y la gobernanza asegura que todo el ecosistema de datos opere bajo unos principios de calidad, seguridad y coherencia estratégica. Su integración resulta esencial; sin alfabetización, la colaboración carece de fundamento técnico, y sin gobernanza, los datos compartidos perderían confiabilidad. De esta

manera, el fortalecimiento mutuo de los tres pilares impulsa decisiones más informadas, favorece la innovación transversal y sostiene la evolución hacia un modelo organizacional verdaderamente orientado a los datos.

2.4. Productividad

La productividad en el contexto organizacional proviene de la teoría clásica de la administración, que se remonta a los trabajos de Frederick Taylor y su enfoque en la eficiencia operativa y la optimización de los procesos laborales (Taylor, 1911). Taylor planteó que la productividad de los empleados podía mejorarse mediante la división del trabajo y la aplicación de métodos científicos a la gestión de las tareas. A lo largo de las décadas, esta variable ha evolucionado con el desarrollo de teorías de la motivación, como la teoría de Maslow (1943), que sugiere que la productividad también está influenciada por la satisfacción de necesidades humanas básicas. La teoría del rendimiento organizacional de Drucker (1967) complementa esta visión, destacando la importancia de alinear las metas individuales de los empleados con los objetivos generales de la organización para mejorar la productividad.

Por último, tanto la Productividad como el Desempeño organizacional se han vinculado estrechamente con la cultura de datos. (Gopal 2021) destaca que aquellas organizaciones que implementan una cultura sólida de análisis de datos suelen ver mejoras significativas en la productividad de sus empleados. Al tener acceso a datos en tiempo real, los empleados pueden optimizar su tiempo y recursos, lo que mejora la eficiencia en todas las áreas de la organización. De manera similar, (Bisson et al. 2018) subrayan que el desempeño organizacional se ve potenciado cuando los líderes promueven el uso de datos en la toma de decisiones. Una mayor alfabetización de datos y el acceso a tecnologías adecuadas permiten a las empresas tomar decisiones más informadas, generando un impacto positivo en el rendimiento global.

2.5. Desempeño Organizacional

En los últimos años, el desempeño organizacional se ha convertido en un aspecto clave para las empresas, que constantemente buscan formas de medirlo y mejorarlo. Las investigaciones se han centrado en cómo los diferentes sectores pueden identificar estrategias para optimizar su desempeño organizacional, abordando temas específicos en diversas industrias. Uno de los enfoques más relevantes ha sido la relación entre el emprendimiento corporativo y el desempeño organizacional, así como la manera en que estos pueden complementarse. Dentro de estas investigaciones, destaca el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de las empresas, donde se ha encontrado que una cultura organizacional sólida y orientada hacia la innovación tiene un impacto directo y positivo en los resultados organizacionales.

Asimismo, se ha demostrado que los cambios generados en la cultura organizacional pueden conducir a mejoras significativas en el desempeño empresarial (Schein, 2017). Sin embargo, a pesar de estos hallazgos, persiste una carencia de investigaciones que expliquen de manera clara y precisa cómo se relaciona la cultura organizacional con el desempeño organizacional. Esto se debe, en parte, a la dificultad para medir adecuadamente ambos conceptos. No existe una metodología estandarizada para evaluar la cultura organizacional ni un marco universal para cuantificar el desempeño organizacional. Por otro lado, las investigaciones también han señalado que el manejo del conocimiento dentro de la empresa puede influir significativamente en el rendimiento organizacional, lo que subraya la importancia de integrar múltiples enfoques para comprender esta relación.

Desde un punto de vista teórico, el desempeño organizacional se deriva de las teorías de la efectividad organizacional, un concepto que comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XX. Según (Barnard 1938), la efectividad de una organización se mide por su capacidad para alcanzar sus objetivos mediante la coordinación de las actividades de sus miembros. Más adelante,

(Kaplan y Norton 1992) introdujeron el concepto de *Balanced Scorecard*, una metodología que evalúa el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje organizacional. Estas teorías resaltan que el desempeño organizacional no solo depende de los resultados financieros, sino también de la capacidad de la empresa para adaptarse, innovar y mejorar sus procesos internos.

El desempeño organizacional, por lo tanto, se concibe como una variable que puede ser influenciada por diversos factores. Aunque suele tratarse como un tema cuantitativo, no existe una ecuación universal que pueda aplicarse a todas las empresas para medirlo. Esto lo convierte en un concepto complejo, cuya evaluación requiere enfoques personalizados que consideren las características específicas de cada organización.

2.6 Objetivo de la Investigación

El objetivo principal de esta investigación es diagnosticar como se manifiesta la cultura de datos en la empresa Oval, evaluando su impacto en la toma de decisiones. Para cumplir con este objetivo general, se establecen objetivos específicos que permitirán profundizar en los aspectos clave que influyen en la adopción efectiva de una cultura centrada en datos. Seguida por una serie de objetivos secundarios que son los siguientes.

Se busca analizar el nivel de alfabetización de datos de los empleados de Oval. Lo cual implica determinar la capacidad que poseen para interpretar, comprender y aplicar la información disponible en sus labores cotidianas. Este permitirá identificar las brechas y oportunidades para fortalecer las competencias que impulsen un uso más eficiente de los datos dentro de la organización.

Al igual que se evaluarán las prácticas actuales de gobernanza de datos en Oval. Buscando se identificar las fortalezas y las áreas de mejora relacionadas con el manejo eficiente,

ético y seguro de la información. Con el fin de contribuir a fortalecer la confianza y la transparencia en los procesos organizacionales relacionados con los datos.

Al igual que se examinarán los procesos de comunicación y colaboración interna relacionados con el uso de datos, evaluando su efectividad para apoyar decisiones estratégicas. Esta evaluación pretende revelar cómo los datos circulan entre diferentes áreas y niveles jerárquicos, detectando posibles barreras que impidan una comunicación fluida y efectiva.

También se busca poder evaluar las prácticas de gobernanza de datos en Oval. Identificando las fortalezas actuales y enfocándonos la mejora del manejo eficiente, ético y seguro de la información. Buscando fortalecer la confianza y la transparencia en los procesos organizacionales relacionados con los datos.

Todo esto con el fin de poder identificar las áreas de mejora para poder proponer recomendaciones para fortalecer la cultura de datos en Oval. Justificando las recomendaciones basándonos en los resultados obtenidos durante la investigación. Dirigidas a mejorar la alfabetización de datos, optimizar los procesos comunicativos y fortalecer la gobernanza interna, contribuyendo así a una cultura organizacional robusta y sostenible.

La cultura de datos desempeña un papel clave en la cultura organizacional, especialmente en empresas como Oval, donde se busca integrar la toma de decisiones basada en datos. Este enfoque permite a las organizaciones alinear sus estrategias y operaciones, logrando una ejecución más eficiente y una ventaja competitiva sostenible. Según (Barbala, et al., 2024), las iniciativas centradas en datos suelen enfrentar tensiones organizacionales debido a diferencias culturales entre equipos. Sin embargo, al implementar una cultura de datos común, estas barreras pueden superarse, fomentando una mayor colaboración y una toma de decisiones más efectiva. En el contexto de Oval, el establecimiento de una cultura de datos unificada puede evitar

conflictos internos garantizando que las decisiones estratégicas se basen en insights confiables, así maximizando el rendimiento organizacional.

Además, (Schlegel et al., 2023) subrayan que la transición hacia una cultura de datos no solo implica la implementación de tecnología avanzada, sino también un cambio fundamental en los valores organizacionales y en la alfabetización de datos dentro de la empresa. Este cambio permite a las organizaciones responder con agilidad a los desafíos del mercado, anticiparse a tendencias futuras y ejecutar estrategias basadas en evidencia. Por otra parte, (Anton et al., 2023) destacan que la integración de una cultura de datos está directamente relacionada con la capacidad de las empresas para alinear sus herramientas y valores, lo que resulta en una mejor comprensión de los datos y en una toma de decisiones más efectiva. En empresas como Oval, este enfoque puede potenciar el desempeño organizacional al garantizar que cada nivel de la organización aproveche al máximo los datos disponibles, alineando los esfuerzos individuales con los objetivos globales.

Así mismo la cultura de datos tiene el potencial de impactar positivamente la productividad de los empleados en empresas como Oval, siempre que se implemente de manera estratégica y con las herramientas adecuadas. Según McKinsey & Company (2018), las herramientas utilizadas para la comunicación de datos permiten simplificar datos complejos, haciéndolos accesibles y comprensibles para todos los niveles de la organización. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta un entorno donde las decisiones se toman con base en evidencia objetiva. Sin embargo, para que este impacto sea positivo, es crucial contar con empleados capacitados y con líderes que promuevan el uso adecuado de estas herramientas. (Kaushik y Hartman 2022) destacan que la contratación de analistas con habilidades avanzadas en interpretación de datos y una cultura organizacional que premie la experimentación son factores clave para maximizar los beneficios de la visualización de datos.

Además, (Halbardier et al. 2020) enfatizan que el éxito de las visualizaciones depende en gran medida de la alineación entre las herramientas tecnológicas y las habilidades del personal. Una estrategia efectiva incluye la contratación de empleados que no solo puedan interpretar las visualizaciones, sino que también tengan la capacidad de integrarlas en procesos clave de toma de decisiones. En el caso de Oval, este enfoque podría traducirse en una mejora significativa en la productividad, al reducir el tiempo necesario para analizar información y facilitar la colaboración entre equipos. Asimismo, (McKinsey & Company 2020) subraya que el liderazgo debe jugar un rol activo en garantizar que las visualizaciones no sean vistas como herramientas aisladas, sino como un recurso central para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. De esta forma, una implementación adecuada de visualizaciones de datos, combinada con la contratación de personal idóneo, puede generar un impacto positivo en la productividad de los empleados y en el éxito general de Oval.

3. Metodología

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Para esta investigación se optó por el método de estudio de caso, dado que ofrece una estrategia adecuada para analizar fenómenos contemporáneos en su contexto real, especialmente en situaciones donde los límites entre el fenómeno y el entorno no están claramente definidos. Esta metodología resultó pertinente para explorar la cultura de datos dentro de Oval, un fenómeno poco estudiado que requiere un enfoque flexible y profundo.

Al aplicar el enfoque que propone Robert Yin (2007), el estudio de caso la cual es una estrategia empírica que permite explorar los fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real. Con un enfoque especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente definidos. Su utilidad se acentúa en situaciones en las que el investigador tiene más bien poco o ningún control sobre los eventos que están siendo estudiados, lo que genera la posibilidad de desarrollar una exploración detallada de los procesos organizacionales, y las estrategias de gestión y las dinámicas sociales (Yin, 2018).

El método de estudio de caso ha ganado relevancia en el mundo académico al igual que en el profesional debido a la capacidad que ofrece y como puede capturar la complejidad de las situaciones reales. Según Morales (2024), esta metodología facilita la exploración de escenarios específicos y permite comprender fenómenos en profundidad. Yin plantea que un diseño riguroso debe incluir la recopilación de datos desde múltiples fuentes, como documentos, entrevistas, observaciones y registros, con el fin de garantizar la validez de los hallazgos. Además, hace énfasis en la necesidad de desarrollar preguntas de investigación que ayuden a guiar el estudio y el análisis.

Las preguntas en un estudio de caso suelen ser clasificadas entre preguntas exploratorias, descriptivas o explicativas (Yin, 2018). Las preguntas exploratorias buscan entender los

fenómenos que son poco estudiados, mientras que las preguntas descriptivas se caracterizan por el seguimiento y estudio del detalle. Las preguntas explicativas, intentan establecer lo que son las relaciones de causa y efecto entre las variables que son analizadas. En este caso, el estudio se centrará en preguntas exploratorias que permitan examinar cómo se ve conformada la cultura de datos, dentro de Oval. Enfocándose principalmente en los tres pilares principales

Según Swedberg (2020), las investigaciones exploratorias se enfocan en buscar formas innovadoras de abordar fenómenos complejos, lo que implica cierta incertidumbre respecto a la efectividad de las estrategias empleadas. Este enfoque no busca confirmar hipótesis rígidas, sino generar nuevas perspectivas que puedan ayudar a abrir el camino para futuros estudios más estructurados. En contextos donde las variables, como la cultura empresarial y la visualización de datos, son difíciles de medir cuantitativamente, este tipo de investigación ofrece la flexibilidad necesaria para explorar su relación de manera integral.

El estudio exploratorio también resulta particularmente relevante en temas como la cultura empresarial, que abarca valores, creencias y comportamientos que no siempre pueden capturarse mediante métodos convencionales. Swedberg (2020) destaca que este enfoque es común en investigaciones sociales, donde las dinámicas humanas y organizacionales presentan un alto grado de complejidad. Al no contar con herramientas estandarizadas para medir las variables que conforman la cultura de datos, un estudio exploratorio permite implementar metodologías adaptativas para evaluar estas relaciones. Si bien esto puede ser percibido como un enfoque arriesgado, dada la falta de certeza en los resultados, también ofrece una oportunidad única para construir conocimiento en áreas emergentes que aún carecen de un marco analítico consolidado. Esta flexibilidad es crucial para abordar preguntas relacionadas con el impacto que la cultura de datos tiene en el desempeño organizacional y pueden potenciar estos resultados cuando están alineadas estratégicamente.

3.2. Población y muestra

La investigación se realizó con el equipo de empleados de Oval, actualmente compuesto por 55 colaboradores. El objetivo fue explorar cómo se manifiesta la cultura de datos dentro de la organización, centrándose en tres pilares fundamentales: alfabetización de datos, comunicación y colaboración interna, y gobernanza de datos. Para alcanzar una comprensión integral del fenómeno, se utilizó un método de triangulación de datos, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos que permitieron contrastar y enriquecer la información recolectada desde diferentes fuentes y perspectivas, fortaleciendo así la validez del análisis (Creswell & Plano Clark, 2018).

Cada instrumento de recolección fue seleccionado en función del objetivo específico de análisis y del perfil de la población involucrada. En primer lugar, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra representativa de 11 empleados, conteniendo entrevistas con empleados de distintas áreas funcionales y niveles jerárquicos. La selección de los entrevistados se fundamentó en la necesidad de abarcar los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. Con este propósito, se realizaron entrevistas a colaboradores que ocupaban cargos que iban desde practicantes, consultores junior, consultores asociados y consultores senior, hasta gerentes. Asimismo, con el objetivo de profundizar en la comprensión del rol del área de talento humano en la cultura organizacional, se llevó a cabo una entrevista con la gerente de recursos humanos. Esta técnica permitió garantizar la diversidad de perspectivas sin perder la profundidad analítica. Las entrevistas semiestructuradas fueron elegidas por su capacidad de equilibrar estructura y flexibilidad, permitiendo una exploración profunda de experiencias, significados y percepciones relevantes para el fenómeno estudiado (Kvale y Brinkmann, 2009). Además, se aplicó el criterio de saturación teórica como umbral para determinar el número adecuado de entrevistas, es decir, se concluyó la recolección una vez que nuevas entrevistas no aportaban información adicional relevante (Glaser y Strauss, 1967). Esta muestra, equivalente al 20 % de la población objetivo 11

de 55 colaboradores, ofrece un nivel de confianza del 95 % y un margen de error aproximado de 27%, garantizando la representatividad y fiabilidad de las percepciones recabadas.

Paralelamente, se aplicó una encuesta estructurada dirigida a la población laboral de Oval. Esta decisión responde a la intención de alcanzar una cobertura sustancial de los colaboradores, maximizando la representatividad. El diseño del instrumento incluyó escalas tipo Likert, que permiten medir actitudes y niveles de acuerdo de manera confiable y estandarizada (Boone y Boone, 2012). El nivel de confianza del 95% y un margen de error del 13% se consideraron adecuados dada la población objetivo y los recursos disponibles, permitiendo obtener resultados estadísticamente válidos para identificar patrones generales y áreas de mejora en los pilares definidos. Se utilizaron distintos métodos para incentivar la participación llenando la encuesta lo cual funcionó sustancialmente para recolectar un mayor número de respuestas.

Adicionalmente, se realizaron cuatro observaciones estructuradas en contextos organizacionales homogéneos, estos fueron reuniones de equipo, sesiones de análisis de datos y espacios de toma de decisiones, con el fin de poder registrar las dinámicas asociadas al uso de datos y su comunicación. Las observaciones fueron no participativas, permitiendo así minimizar el sesgo del observador y capturar las interacciones en su entorno natural (Angrosino, 2007). El número de observaciones fue deliberadamente acotado a cuatro, dado que estas fueron seleccionadas estratégicamente en momentos clave de interacción con los datos. Este enfoque responde al principio de saturación contextual, cuando los patrones observados comienzan a repetirse y no emergen comportamientos nuevos, se considera que el número de observaciones ha sido suficiente para fines analíticos (Guest et al., 2013).

La combinación de estos tres métodos; entrevistas, encuestas y observaciones, se realizó con el fin de lograr una estrategia de triangulación metodológica (Denzin, 1978), que fortalece la validez interna del estudio al permitir la recolección y contraste de múltiples fuentes de evidencia

sobre el mismo fenómeno. Lo cual no solo permitió describir de manera adecuada el estado actual de la cultura de datos en la Oval, sino también formular recomendaciones fundamentadas para su fortalecimiento, enfocados en los objetivos de la empresa.

4. Resultados

4.1 Entrevistas

En el marco de esta investigación, se realizaron un total de 11 entrevistas semiestructuradas a integrantes del equipo de la consultora Oval. Las personas entrevistadas desempeñan diversos roles dentro de la organización, incluyendo consultores y consultoras senior, consultores asociados, practicantes, consultores junior, gerentes de talento humano y otros consultores. Esta variedad de perfiles permitió recoger una amplia gama de perspectivas sobre cómo se vive la cultura de datos en distintos niveles operativos y estratégicos.

Los hallazgos revelan diferencias significativas en la forma en que se accede, utiliza y comunica la información dentro de la empresa. Mientras algunos roles reportan avances en el uso de herramientas y el análisis de datos, otros destacan limitaciones en términos de formación, participación en los procesos analíticos y claridad de lineamientos. A continuación, se presenta un análisis detallado de estas entrevistas, estructurado en torno a las dimensiones de alfabetización de datos, comunicación de datos y gobernanza de datos.

4.1.1 Exploración Cualitativa

A continuación, podremos encontrar unos de los resultados identificados a raíz de las entrevistas.

La primera pregunta buscaba entender los roles que realizaban los empleados dentro de la empresa y sus responsabilidades del día a día ¿Cuál es tu rol actual y cuáles son tus principales responsabilidades dentro de Oval? Se realizaron entrevistas con empleados de la empresa Oval de diferentes roles y niveles jerárquicos. Entre estas se incluyeron gerentes de proyectos, gerentes de talento humano, consultores senior, consultores asociados, consultores, y practicantes. Al presentar la oportunidad de entrevistar diferentes perfiles de empleados se

presentó la oportunidad de tener una visión amplia y contrastada sobre la percepción del uso de datos en cada nivel de la organización.

Entre los gerentes y asociados entrevistados se evidenció el rol de liderar proyectos, estructurar equipos, coordinar entregables y gestionar la relación con el cliente. Para estos, el trabajo con datos es orientado a validar hipótesis estratégicas y tomar decisiones de alto impacto. En contraste, los consultores en práctica y consultores de primer año tienden a estar más involucrados en el procesamiento, depuración y análisis inicial de bases de datos, así como en la elaboración de presentaciones y visualizaciones.

Por ejemplo, una practicante comentó que su rol es "liderar un frente de reducción de OPEX" asegurándose de que el equipo esté alineado con los objetivos del proyecto. Un consultor senior mencionó que su responsabilidad principal es "supervisar y ejecutar análisis enfocados en la realización del proyecto en particular, y apoyar al equipo más junior".

Aun así, se evidencian ciertas diferencias entre las áreas internas de la empresa, el equipo de talento humano, tienen un enfoque diferente: este gestiona datos sobre ocupación, rotación, clima organizacional y desempeño con el objetivo de asegurar que el equipo esté equilibrado y que las decisiones de gestión de personal estén sustentadas en métricas.

Esta diversidad de roles refleja que la cultura de datos en Oval no se manifiesta de manera homogénea, sino que varía en función del tipo de responsabilidad y del nivel jerárquico. Esta pluralidad también permite observar cómo el enfoque hacia los datos se transforma con la experiencia: de una ejecución más técnica hacia una interpretación más estratégica.

Seguimos con la segunda pregunta de la entrevista la cual tenía como foco indagar sobre las diferentes actividades que realizan los empleados, en principio es muy similar a la pregunta anterior. La gran diferencia entre una y la otra es que esta busca entender que hacen mientras que

la pregunta anterior buscaba saber el rol del entrevistado ¿En tus actividades diarias, qué tipo de información o métricas usas con mayor frecuencia? ¿Para qué las utilizas?

Con esta se evidenció un uso de datos transversal a través de la organización. Todos los entrevistados, independientemente de su rol, afirmaron tener contacto diario con datos, lo cual la indica que en Oval los datos son una herramienta central para operar, analizar y decidir.

En cuanto al tipo de información, se mencionó la alta diferencia de tipos de datos con los que trabajan. Unos de los más mencionados fueron los datos financieros. Los cuales se utilizan para monitorear centros de costos, analizar gastos operativos, revisar márgenes de productos y realizar diagnósticos de rentabilidad, cuando el cliente lo requiere. También se utilizan datos de consumo (como energía), métricas de desempeño (por ejemplo, cumplimiento de KPIs), y datos organizacionales (como ocupación del equipo, rotación o cargas laborales). Algunos entrevistados mencionaron el uso de indicadores externos como estadísticas del DANE o la Superintendencia para complementar análisis de mercado.

Los tipos de datos cambian principalmente con el tipo de proyectos activos en el momento. Aun así, estos suelen ser usados para construir hipótesis, validar ideas, argumentar propuestas y presentar recomendaciones frente al cliente. Algunos empleados trabajan con bases muy estructuradas provenientes de clientes maduros digitalmente; otros, en cambio, enfrentan desafíos con datos dispersos, no digitalizados o poco confiables.

Dentro del equipo de talento humano, se utilizan datos para estructurar equipos, distribuir carga laboral, monitorear el clima y la rotación, y definir estrategias de compensación.

Además, se identificó un esfuerzo continuo por encontrar las mejores formas de comunicar los hallazgos de datos, no solo a través de Excel y PowerPoint, sino también mediante herramientas como dashboards o visualizaciones interactivas. La presentación de los datos es

considerada clave para asegurar su impacto en la toma de decisiones, tanto interna como externamente.

Los datos son usados ampliamente en todas las áreas, pero la profundidad de su uso varía según el rol y la madurez del cliente. Esta amplitud de uso refuerza la necesidad de seguir desarrollando una cultura de datos sólida que trascienda a través de niveles jerárquicos y funcionales.

Seguida por la siguiente pregunta: ¿Qué tan familiarizado/a te sientes con el análisis e interpretación de los datos que usas en tu trabajo? ¿Podrías darme un ejemplo de cómo los has aplicado? La cual tenía como fin entender el nivel de familiarización de los empleados con los análisis que tenían que realizar en su día a día.

El nivel de familiaridad con el análisis de datos entre los colaboradores de Oval es generalmente alto, aunque varía significativamente en función del nivel jerárquico, la experiencia previa y el tipo de proyecto en el que trabajan. Esta familiaridad no solo se relaciona con habilidades técnicas, sino también con la capacidad de interpretación, estructuración del pensamiento y generación de valor a partir del dato.

El equipo de consultores senior, gerentes y asociados manifestaron un dominio profundo en el uso de datos. Estos destacaban que su experiencia les facilita manejar bases complejas, realizar análisis avanzados y comunicar los hallazgos de forma efectiva. Estos perfiles, además, recalcaron que su rol va más allá del procesamiento técnico: se centra en interpretar lo que los datos dicen, identificar patrones relevantes, y adaptar los hallazgos según el tipo de público (cliente, socio, equipo interno). Una cita ilustrativa fue: *“La experiencia ayuda a moldear las conversaciones y saber qué comunicar y a quién”*.

Por otro lado, el equipo de consultores junior y practicantes, afirmaron sentirse cómodos con las tareas analíticas que les corresponden. Aun así, reconocieron apenas están desarrollando

habilidades para manejar herramientas más avanzadas y realizar análisis complejos. Para muchos de ellos, el aprendizaje se adquiere con la experiencia, este variando principalmente en el marco de los proyectos asignados, el igual que reforzado a través de la mentoría de compañeros más experimentados.

Los ejemplos proporcionados muestran una amplia gama de aplicaciones prácticas del análisis de datos: Análisis de facturación para identificar patrones de sobre costos en gastos operativos. Segmentación de clientes por comportamiento de consumo. Uso de datos cualitativos y cuantitativos combinados para construir recomendaciones estratégicas. Validación de hipótesis surgidas de entrevistas mediante datos duros.

La familiaridad con los datos es un rasgo distintivo de la cultura laboral en Oval, aunque su profundidad y sofisticación se incrementa con la experiencia. El análisis de datos no es una tarea aislada, sino un componente esencial de la toma de decisiones.

Después de indagar sobre el cómo se familiarizan los empleados con los análisis indagamos más en la formación que hayan recibido en el tiempo que llevan dentro de la empresa ¿Anualmente cuántas capacitaciones formales sobre análisis de datos sueles recibir dentro de Oval? ¿Qué tan útiles han sido para ti? Las respuestas de las entrevistas evidenciaron una debilidad estructural en los procesos formales de formación en análisis de datos dentro de Oval. Prácticamente todos los entrevistados coincidieron en que las capacitaciones formales son escasas o inexistentes más allá del proceso inicial de inducción.

En el mejor de los casos, algunos consultores han tenido acceso a capacitaciones por medio de plataformas digitales, principalmente enfocados en herramientas específicas (Power BI, SQL). Sin embargo, estos esfuerzos no parecen ser parte de un plan institucional continuo, sino más bien decisiones individuales o necesidades de algún proyecto. Incluso, los entrevistados que accedieron a las capacitaciones digitales indicaron que su efectividad se puede ver reducida si no

se presenta la oportunidad de aplicarlas. Por otro lado, se señaló que éstas exigen una inversión de tiempo personal significativa, lo cual suele resultar incompatible con las cargas laborales.

La forma más común de capacitación es informal y alimentada por el aprendizaje colaborativo. La mayoría de los entrevistados indicó que su comprensión de las herramientas y enfoques analíticos proviene de interacciones con sus compañeros o líderes de proyecto. En espacios donde se explican metodologías, comparten plantillas o corrigen errores sobre la marcha. Aunque este modelo ha sido funcional, también genera desigualdad: la calidad del aprendizaje depende del equipo al que se pertenezca y de la disposición conocimiento compartido.

Pareciera presentarse una brecha relevante: mientras algunos empleados acceden a aprendizajes útiles, otros se sienten rezagados o dependen excesivamente del ensayo y error. Varios entrevistados subrayaron que sería clave contar con un plan estructurado y progresivo de formación en análisis de datos, con módulos específicos para distintos niveles jerárquicos y funciones dentro de la firma. Aunque el uso de datos está generalizado en Oval, la formación formal para fortalecer esta práctica es incipiente. Representando una oportunidad clara de mejora para desarrollar una cultura de datos robusta, inclusiva y sostenible.

Posteriormente a haber indagado sobre la cantidad de capacitaciones que reciban los empleados, buscamos que nos evidenciaran una situación en la que ellos hayan usado los datos para justificar alguna decisión o sustentar algo frente a superiores ¿Podrías dar un ejemplo concreto de una situación en la que el uso de datos te haya ayudado a tomar una mejor decisión o sustentar una propuesta frente a tu equipo o superiores?

En prácticamente todas las entrevistas surgieron ejemplos donde el uso de datos fue crucial para fundamentar decisiones o defender propuestas. Los participantes coincidieron en que

el dato es el recurso que permite validar hipótesis, contradecir intuiciones erradas o mitos del cliente, y justificar de manera creíble cualquier recomendación o plan de acción.

Entre los casos mencionados se encuentran: el análisis de consumo energético para justificar la inversión en soluciones eficientes; el uso de datos de clientes y mercado para priorizar ubicaciones en una estrategia de expansión; la combinación de datos financieros y cualitativos de entrevistas para identificar oportunidades de ahorro operacional; y el análisis de datos de desempeño organizacional para reestructurar equipos.

Estos ejemplos confirman que, en Oval, los datos no solo son una fuente de información, sino una herramienta de legitimación y negociación interna y externa. Los empleados, independientemente de su nivel jerárquico, recurren a los datos para sustentar sus decisiones y garantizar su objetividad y alineación con la realidad del cliente. Esta lógica se repite en casi todos los roles entrevistados y siendo un claro ejemplo de la implementación de una cultura analítica en la organización.

Lo que después nos abrió la puerta a indagar sobre cómo se percibe el nivel de comprensión sobre los datos dentro de la empresa, que se hizo con la siguiente pregunta: ¿Cómo percibes el nivel de comprensión y manejo de datos en los distintos equipos de Oval? ¿Has notado diferencias significativas entre áreas o roles?

Este fue uno de los temas que más diversidad de opiniones generó. Todos los entrevistados reconocieron que existen diferencias notables en la comprensión y el manejo de datos dentro de la empresa, y que estas diferencias pueden atribuirse a tres factores clave: el nivel de experiencia, el rol que se ocupa y el área a la que se pertenece.

Primero, la experiencia es una variable determinante. Los cargos más altos (como gerentes o asociados) tienden a tener una perspectiva más estratégica y enfocada en el "para qué" del dato: qué dice y cómo se debe comunicar según la audiencia. En contraste, los practicantes y

consultores junior suelen enfocarse más en el "cómo" técnico: cómo procesar, limpiar o visualizar el dato. Un consultor senior describió esta diferencia como una evolución de "ejecutar" hacia "interpretar y liderar con datos".

Segundo, el área funcional también marca una diferencia importante. Los consultores son el grupo con mayor dominio técnico sobre el análisis de datos, ya que están constantemente resolviendo problemas complejos y presentando resultados al cliente. En cambio, áreas como Talento Humano o Administrativa, aunque utilizan datos en su operación diaria (como métricas de carga laboral, rotación o desempeño), suelen tener un menor nivel de sofisticación técnica en el uso de herramientas avanzadas como SQL o Power BI.

Tercero, dentro del mismo grupo de consultores también hay diferencias internas. Algunos entrevistados mencionaron que los consultores más analíticos son preferidos para ciertos proyectos debido a su habilidad para generar análisis más robustos y comunicar hallazgos con claridad. Esto ha derivado en una segmentación informal del talento, donde ciertas habilidades analíticas se valoran más y generan mayores oportunidades.

El uso de datos es transversal, aun así, no todos en Oval manejan los datos con la misma profundidad o perspectiva. Estas diferencias representan tanto un desafío como una oportunidad para reforzar la alfabetización de datos en toda la organización, cerrando brechas entre roles, niveles y áreas funcionales.

De igual manera se preguntó sobre los espacios dentro los que se discutieran los datos, a parte de las observaciones realizadas, también se buscaba saber la perspectiva de los empleados con respecto a esto, para esto se utilizó la siguiente pregunta: ¿Existen espacios formales o reuniones interdepartamentales en las que se discutan datos? ¿Cómo suelen darse esas interacciones? Las respuestas a esta pregunta evidenciaron una dualidad importante: por un lado,

existe una instancia formal de encuentro donde se presentan datos a nivel organizacional, y por otro, predominan los espacios informales o centrados en proyectos específicos.

Varios entrevistados mencionaron las reuniones trimestrales en las que se presenta el estado general de la empresa, especialmente datos financieros y operacionales. Sin embargo, estas instancias son esporádicas y tienen un carácter más informativo que colaborativo, no se suele promover un análisis colectivo o una discusión abierta sobre la información. Si no que se busca es poder informar al equipo sobre el estado actual de la empresa.

En contraste, los espacios más activos y frecuentes de discusión sobre datos ocurren dentro de los equipos de proyectos. Estas interacciones suelen centrarse en el análisis de resultados, la construcción de recomendaciones, la validación de hipótesis y la revisión cruzada de hallazgos. También se mencionaron reuniones con clientes en las que se presenta la información recolectada y analizada para justificar propuestas o decisiones. Estos espacios son valorados por su dinamismo y por el rol que juegan los datos como eje estructurador de la conversación.

No obstante, varios entrevistados señalaron que faltan espacios de carácter transversal entre áreas. Las interacciones interdepartamentales no son frecuentes ni sistemáticas, y cuando ocurren, se centran más en solicitudes puntuales de apoyo que en procesos colaborativos sostenidos. Esta ausencia de diálogo transversal limita el intercambio de aprendizajes, buenas prácticas y estandarización en el uso de datos. Al igual que limita el conocimiento de la actualidad de la empresa y los factores a los que se están enfrentando.

Lo cual nos llevaba a averiguar si se presentan situaciones en las que hay diferencias cuando se empiezan a discutir los datos y los análisis de estos, que se indago con la siguiente pregunta: ¿Has experimentado situaciones en las que haya habido interpretaciones distintas o confusiones al analizar los mismos datos entre equipos?

Las respuestas a esta pregunta revelaron tres escenarios comunes donde se presentan diferencias de interpretación:

Al interior de los equipos, varios entrevistados comentaron que dentro de sus propios equipos han surgido debates sobre cómo interpretar un conjunto de datos o qué metodología aplicar para analizarlos. Estas diferencias, lejos de ser vistas como un problema, fueron valoradas como oportunidades para enriquecer el análisis, robustecer las recomendaciones y garantizar una comprensión compartida del problema. Se fomenta el cuestionamiento interno como práctica constructiva.

En la interacción con los clientes, un grupo de entrevistados relató experiencias donde los datos entregados por Oval no coincidían con la percepción o interpretación previa del cliente. En muchos casos, el cliente creía tener mayor claridad sobre su situación actual, pero al realizar los análisis o datos estructurados, surgían resistencias o dudas. Estos sucesos le exigen al equipo justificar con mayor profundidad sus hallazgos, explicar las fuentes y los métodos, y generar confianza en la información presentada.

Indiferencia o falta de experiencia: Un tercer grupo de entrevistados indicó que no ha vivido directamente situaciones de este tipo. Esto puede deberse a que sus proyectos han tenido datos más simples, o porque no han estado expuestos a dinámicas de validación entre equipos o con el cliente. Esta respuesta pone en evidencia que la experiencia con discrepancias interpretativas varía dependiendo del tipo de proyecto y del nivel de madurez del cliente.

Para indagar los temas de la gobernanza de los datos se utilizaron las siguientes preguntas, para poder entender la percepción de los empleados dentro de la empresa, iniciando con la siguiente pregunta; ¿Consideras que los datos que utilizas en tu trabajo son confiables? ¿Qué factores te llevan a confiar o no en ellos?

Las respuestas de los entrevistados coincidieron en que la confiabilidad de los datos depende en gran medida de su origen, particularmente de la madurez del cliente en el manejo y recolección de información. La mayoría expresó que los datos provenientes de clientes pueden clasificarse en dos casos específicos:

Cientes con baja madurez digital: En estos casos, los datos suelen estar desorganizados, incompletos o recolectados de forma manual, lo que genera dudas sobre su precisión. Algunos entrevistados relataron haber detectado inconsistencias evidentes en bases de datos, errores de codificación o ausencia de históricos que dificultan el análisis comparativo. La falta de trazabilidad y los formatos heterogéneos también contribuyen a la desconfianza.

Cientes con procesos estructurados: Estos clientes cuentan con sistemas de información sólidos, datos actualizados y metodologías claras para la captura y organización de su información. En estos casos, los consultores expresaron mayor tranquilidad al momento de trabajar con la data, ya que su estructura facilita el análisis y las validaciones cruzadas.

Como estrategia para mitigar la incertidumbre, algunos entrevistados mencionaron que realizan análisis de consistencia, verificaciones cruzadas y consultas directas con el cliente cuando se presentan dudas. En casos extremos, se reconstruyen indicadores a partir de datos brutos, como facturas u hojas de cálculo. Esta validación adicional permite generar confianza en los resultados finales, aunque representa una carga operativa considerable.

Para poder entender la percepción de los empleados con respecto al orden con el que se presenten los datos, se utilizó la siguiente pregunta, ¿Cómo describirías la forma en que están organizados los datos a los que accedes?

Los entrevistados coincidieron en que los datos a los que acceden suelen estar pobremente organizados, convirtiéndolos en uno de los principales retos de su trabajo. Entre estas dificultades frecuentes se mencionaron los siguientes casos; archivos mal nombrados,

ausencia de estructuras estándar, reportes incompletos o bases con múltiples versiones generando confusión. Resultando en que los análisis siempre parten de revisiones a las bases de datos, seguidas una limpieza. Lo cual siempre representa una parte crítica del trabajo y puede tener un impacto muy grande en los resultados si no es realizada de manera adecuada.

El desorden también se refleja en el uso de formatos poco compatibles (como CSVs con codificaciones incorrectas o archivos Excel con fórmulas dañadas), así como en la duplicidad de fuentes. Algunos entrevistados señalaron que los datos que reciben pueden estar fragmentados en distintos repositorios, lo que exige de habilidades avanzadas para integrarlos correctamente.

Desde el área administrativa y de talento humano, se reportó un mayor orden relativo en sus datos internos, especialmente aquellos relacionados con la ocupación, clima y rotación del personal. Sin embargo, también reconocen oportunidades de mejora para automatizar procesos y evitar la sobrecarga manual.

La siguiente pregunta buscaba entender el acceso a los datos dentro de la empresa ¿Alguna vez has tenido dificultades para acceder a la información que necesitas? ¿Qué tan fácil o difícil es obtenerla? Las respuestas muestran que el acceso a la información requerida no siempre es un proceso fluido. Los entrevistados coincidieron en que los principales obstáculos provienen del lado del cliente, ya sea por restricciones de confidencialidad, falta de organización interna o demoras operativas.

Un ejemplo recurrente fue la dificultad para que los datos sean habilitados en carpetas compartidas o sistemas del cliente, lo cual puede demorar días o incluso semanas. Algunos de los clientes, especialmente aquellos que son menos digitalizados, les faltan procesos establecidos para compartir datos de forma eficiente. De igual manera se reportaron casos en los datos solicitados simplemente no existían, debido a que el cliente nunca los había sistematizado o considerado relevantes.

Ante estas limitaciones, los equipos en Oval han desarrollado estrategias para poder mitigar el impacto: reconstruir indicadores, hacer estimaciones con datos indirectos, o insisten proactivamente para obtener respuestas. En general, los entrevistados consideran que, si bien los equipos son resilientes ante estas barreras, la dificultad para acceder a datos oportunos y completos representa una limitación importante en la agilidad del trabajo.

Para entender como se ve representado el perfil de los empleados, y el uso de los datos en su día a día se utilizó la siguiente pregunta, ¿Cómo ha cambiado tu forma de trabajar o tomar decisiones desde que usas más datos en tu día a día?

En la cual un constante en las entrevistas fue el reconocimiento de un uso intensivo de datos el cual ha transformado la forma de pensar y tomar decisiones en todos los niveles de la organización. Empleados de todos los cargos señalaron que los datos permiten estructurar mejor el análisis, reducir la especulación y fundamentar las decisiones con evidencia concreta.

Los practicantes y los consultores junior indicaron que trabajar con datos les ha enseñado a adoptar una lógica más rigurosa, en la cual toda conclusión debe estar respaldada por cifras claras. A su vez, los consultores senior y gerentes expresaron que los datos les permiten dirigir mejor las conversaciones con el cliente, anticiparse a objeciones, y proponer soluciones más estratégicas.

Un entrevistado mencionó que los datos le ayudan a “romper mitos” o suposiciones no verificadas que el cliente pueda tener sobre su propia operación. Otro destacó que ahora toma decisiones con mayor seguridad, al poder ver con claridad qué factores están incidiendo en un fenómeno determinado.

También se identificó que este cambio de mentalidad va más allá del trabajo: algunos afirmaron que ahora tienden a usar datos incluso en decisiones personales, como en compras o

consumo de servicios. Este hallazgo evidencia que la cultura de datos no solo permea los procesos organizacionales, sino también la mentalidad de los individuos que conforman Oval.

En conjunto, el uso extendido de datos está impulsando un pensamiento estructurado, analítico y orientado a resultados. Esta transformación cultural se reconoce como uno de los mayores impactos positivos del trabajo con datos dentro de la firma.

Seguida por la siguiente pregunta, ¿Consideras que Oval promueve una cultura organizacional que fomenta el uso de datos? ¿Qué acciones o prácticas lo evidencian? Con la cual buscábamos entender la percepción del empleado y el cómo se utilizan los datos y si se fomenta su uso adecuado.

La mayoría de los entrevistados coincidió que en Oval se promueve una cultura organizacional la cual valora y fomenta el uso de datos, aunque con diferentes grados de profundidad dependiendo del área o del nivel jerárquico. La cultura analítica es particularmente visible en los equipos de consultoría, donde los datos son el fundamento principal para el análisis de problemas, la construcción de propuestas y la validación de resultados con el cliente.

Algunos empleados destacaron la existencia de un "frente analítico" que busca consolidar competencias internas en el uso de herramientas y metodologías de análisis. También se mencionó que dentro de las evaluaciones de desempeño existen competencias asociadas al manejo de datos, lo que demuestra que estas habilidades están siendo reconocidas como parte del desarrollo profesional esperado dentro de la firma.

Sin embargo, también se identificaron áreas de oportunidad: fuera del equipo de consultoría, la promoción activa del uso de datos es más limitada. Áreas como talento humano o funciones administrativas utilizan datos operativos, pero con menor énfasis en análisis estructurados o visualizaciones sofisticadas. Además, se percibe que el fomento de la cultura de

datos todavía depende mucho de la iniciativa individual o de la dinámica de cada equipo, más que de una estrategia organizacional consolidada.

La siguiente pregunta buscaba indagar que aspectos perciben los empleados de oval que se puedan mejorar en torno al uso de datos dentro de la empresa. “En tu opinión, ¿qué aspectos podría mejorar Oval para fortalecer aún más una cultura organizacional basada en el uso de datos?”

Las recomendaciones más recurrentes se centraron en tres ejes principales:

Capacitaciones más estructuradas y frecuentes: Muchos entrevistados resaltaron la necesidad de implementar un programa de formación continua en análisis de datos, visualización y uso de herramientas especializadas (como Power BI, SQL o Python). Consideran clave que esta formación esté adaptada tanto para consultores nuevos como para cargos senior, asegurando así una base común de conocimientos. Estandarización de procesos analíticos: Se sugirió la creación de manuales, plantillas y metodologías comunes para abordar proyectos con base en datos. Esto ayudaría a reducir la heterogeneidad en los enfoques y mejoraría la eficiencia, especialmente para quienes se enfrentan por primera vez a ciertos tipos de análisis. Mejor acceso a herramientas tecnológicas: Algunos mencionaron que Excel siendo una herramienta completa y que todos la saben usar, sigue siendo la herramienta principal, lo cual limita el potencial analítico. Reforzar el acceso institucional a otras plataformas y fomentar su uso permitiría generar entregables más robustos y visuales.

También se propuso fortalecer el uso de datos operativos internos para tomar decisiones estratégicas dentro de la firma, no solo para los proyectos con clientes. Esto permitiría que la cultura de datos se integre también en la gestión interna y no solo en la prestación del servicio.

Al terminar las entrevistas, se les pedía a los entrevistados que aportaran algún tema que se les hubiese hecho relevante a ellos que no se hubiera tocado en la entrevista. Después se les

daba un espacio para hablar de este, en dado caso de que considerasen que se debía tocar algún tema. Más allá de las preguntas estructuradas, varios entrevistados compartieron reflexiones valiosas. Se destacó que la cultura de datos está en evolución y que el perfil del consultor moderno debe incluir competencias analíticas como núcleo de su formación. También se mencionó que el valor de los datos no está únicamente en su recolección, sino en la capacidad de transformarlos en narrativa estratégica y decisiones accionables.

Además, algunos empleados enfatizaron que el uso de datos está generando una transformación no solo en la forma de trabajar, sino también en la manera de pensar. Esta transformación impacta desde cómo se construyen presentaciones hasta cómo se aborda un problema en reuniones de equipo. Finalmente, se valoró positivamente la apertura de Oval a recibir retroalimentación sobre este tema y se expresó optimismo sobre las iniciativas en marcha para consolidar una cultura organizacional basada en datos.

4.1.2 Resultados de las entrevistas perfilados

Aprovechando la diversidad entre los perfiles entrevistados, es posible organizar los hallazgos de acuerdo con los cargos de los empleados dentro de Oval. Esta clasificación no solo facilita una lectura más estructurada de los resultados, sino que también permite identificar las brechas y contrastes relevantes entre los distintos niveles jerárquicos y funciones organizacionales.

Dividir el análisis por categorías como consultores junior y practicantes, asociados y seniors, y gerentes ofrece una visión más clara sobre cómo varía la percepción, el uso de los datos según el puesto y su experiencia dentro de la empresa. A continuación, se presentan los resultados agrupados por estas categorías, con el fin de profundizar en las dinámicas particulares que inciden en la alfabetización, comunicación y gobernanza de datos en cada nivel.

4.1.2.1 Consultores Junior y Consultores en Practica

Dentro de las entrevistas que fueron realizadas a los consultores junior y los consultores en práctica, se evidenció una percepción limitada sobre los procesos institucionales de gestión de datos. Si bien expresaron un alto interés por aprender y participar activamente en la lectura e interpretación de datos, también manifestaron que el acceso a información estructurada y a procesos formales de capacitación era escaso o poco sistematizado. Se comentaba que al entrar a la empresa se les daban una serie de capacitaciones pero que no había existencia de una enfocada propiamente en el análisis de datos

Una de las principales dificultades señaladas por este grupo es la falta de lineamientos claros sobre cómo deben ser utilizados los datos dentro de sus proyectos, lo que genera cierta inseguridad a la hora de tomar decisiones informadas. Además, se percibe una dependencia significativa del acompañamiento de los consultores más experimentados, restringiendo así el desarrollo de una autonomía analítica plena.

En cuanto a la alfabetización de datos, los consultores junior y practicantes destacaron el uso de herramientas básicas, al igual que hablaron que para poder hacer un uso de unas herramientas más avanzadas, podía hacer falta mayor profundidad de capacitaciones. Estos también comentaron que actualmente el desarrollo de competencias más avanzadas depende en de la iniciativa personal y no tanto de una política interna de fortalecimiento de capacidades. Esto reflejan una brecha entre el interés individual por el uso estratégico de datos y las estructuras institucionales disponibles para apoyarlo.

4.1.2.2 Consultores Asociados y Consultores Senior

Entre las entrevistas realizadas a los consultores asociados y consultores senior, los discursos reflejan la existencia de una mayor apropiación del lenguaje técnico relacionado con los datos. Al igual que una clara comprensión de la importancia de los datos en los procesos de

consultoría. Este grupo evidencio una familiaridad al uso de herramientas para el análisis, visualización y presentación de datos, al igual que una participación en la interpretación de datos para la toma de decisiones.

También señalaron ciertos desafíos en términos de consistencia y acceso a fuentes de datos actualizadas y confiables. Algunos entrevistados manifestaron la necesidad de mejorar la interoperabilidad entre sistemas y bases de datos, con el fin de facilitar procesos más eficientes y transparentes. A su vez, reconocieron que, si bien existen espacios de en los que se comunican los resultados de la empresa o los hallazgos, estos no siempre están estandarizados o alineados con una estrategia institucional clara de comunicación interna de datos.

Un hallazgo relevante en este grupo de entrevistados es la conciencia crítica sobre la gobernanza de datos. Los consultores asociados y senior reconocen la existencia de vacíos en protocolos, roles definidos y responsabilidades asociadas al manejo de la información. En este sentido, si bien se percibe un uso más maduro de los datos, también se identifican oportunidades para fortalecer la estructura normativa y organizativa que mejoren y estandarice el uso de los datos.

4.1.2.3 Equipo Gerencial

En las entrevistas con el equipo gerencial, en especial la del área de talento humano, se identificó que la cultura de datos se valora como una herramienta para la gestión y el desarrollo del personal. Las entrevistas con el equipo evidenciaron una mirada estratégica sobre los datos, particularmente en lo que respecta al seguimiento del desempeño, la planificación de capacidades y la evaluación de resultados organizacionales.

Entre los hallazgos más destacados es que los gerentes identifican la falta de una política clara de alfabetización de datos como una debilidad estructural, especialmente en los niveles más operativos y roles administrativos de la organización. Reconocen que, hay esfuerzos aislados por

capacitar al equipo en habilidades analíticas, pero que aún no existe un plan transversal que garantice que todos los empleados cumplan con las competencias necesarias para manejar los datos de manera efectiva.

También se mencionó la necesidad de establecer mejores mecanismos de comunicación interna que permitan no solo compartir información, sino también generar comprensión de los datos. Estos expresaron su interés en avanzar hacia un modelo más robusto de gobernanza de datos, que defina responsabilidades, establezca estándares de calidad y promueva una cultura de toma de decisiones basada en evidencia.

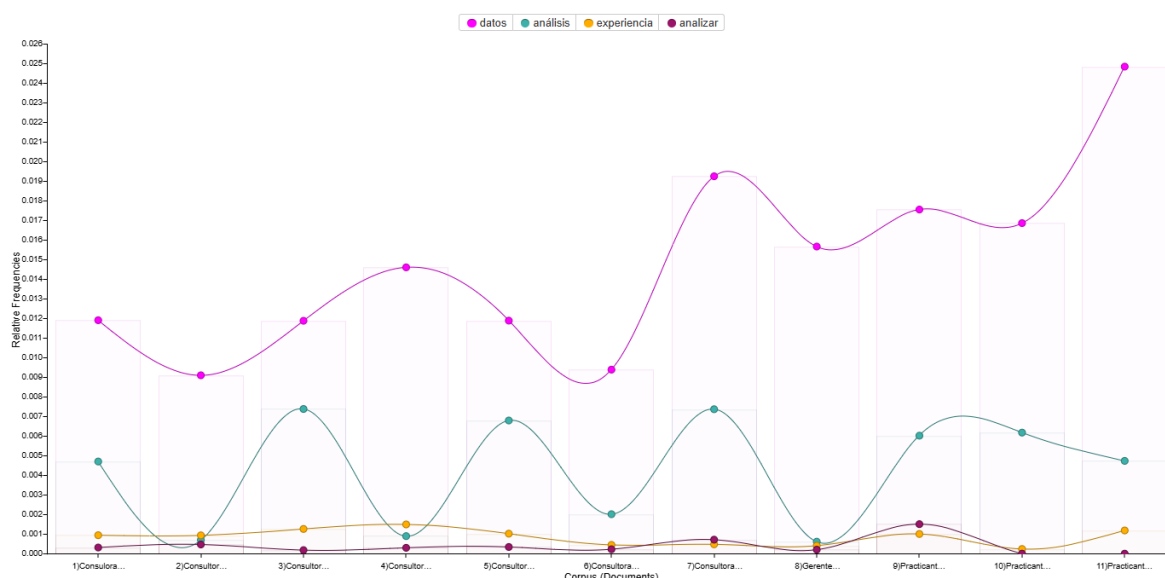
4.1.3 Análisis de contenido de las entrevistas

Con el fin de sacar provecho de las entrevistas realizadas, se llevó a cabo un análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a distintos perfiles dentro de la organización. Este ejercicio se realizó con la herramienta “Voyant tools” la cual es una herramienta que se usa para el análisis de contenido, buscando investigar la frecuencia con la que se habla de conceptos. Esta permitió profundizar en las percepciones, y prácticas que configuran la cultura de datos en Oval con una mirada más interpretativa. Las figuras que se presentan a continuación sintetizan los patrones lingüísticos más relevantes a través de gráficos de frecuencia de palabras y comparaciones entre perfiles.

El análisis está organizado en torno a las tres dimensiones centrales de la cultura de datos; alfabetización, comunicación y gobernanza. Buscando identificar no solo el uso del lenguaje técnico, sino también su apropiación práctica y estratégica en distintos niveles jerárquicos. Además, se examinan términos clave como datos, análisis, interpretaciones, capacitar, entre otros, con el propósito de evidenciar cómo se distribuye el conocimiento, quién lo activa, y qué barreras persisten en su institucionalización.

Permite así revelar aspectos que no emergen con claridad en los datos cuantitativos, tales como las brechas entre análisis operativo y la toma de decisiones. A través de testimonios seleccionados y visualizaciones estratégicas, se construye una mirada crítica sobre el estado actual de la cultura de datos en la organización.

Figura 1: Análisis de Entrevistas



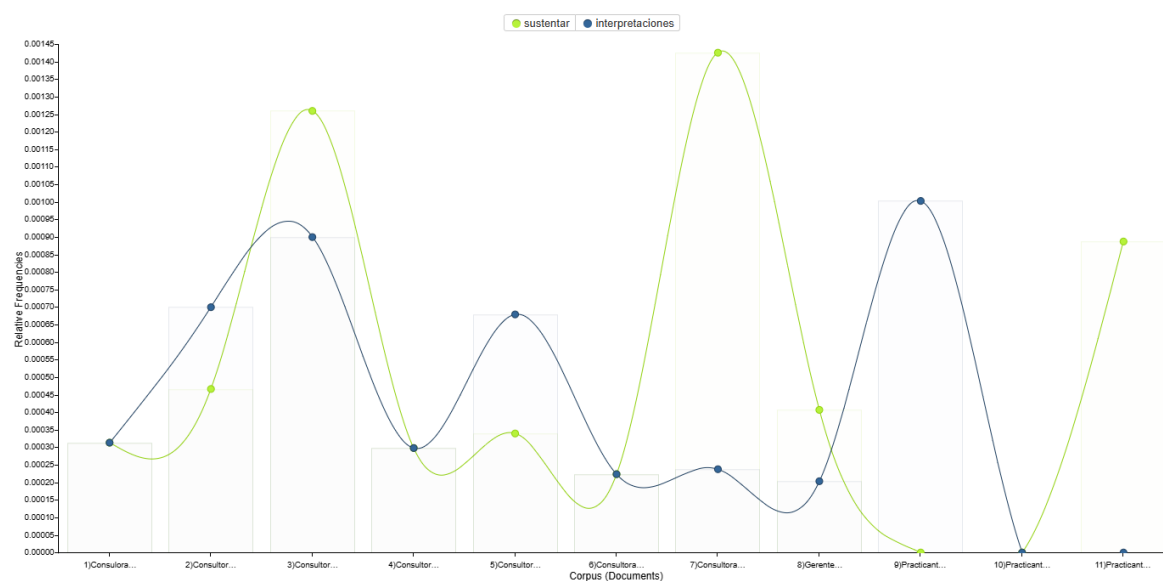
Nota: elaboración propia

La Figura 1 presenta un análisis comparativo de términos clave que reflejan el nivel de madurez de una cultura organizacional orientada a los datos: *datos*, *análisis*, *experiencia* y *analizar*. Se evidencia que “datos” es el término más utilizado de forma generalizada entre los entrevistados, seguido por “análisis”. En contraste, “experiencia” aparece con una frecuencia notablemente baja, lo que podría indicar una desconexión entre el conocimiento técnico y el aprendizaje organizacional acumulado.

Desde la perspectiva de la alfabetización de datos en la entrevista se encuentra, una distribución que revela la familiaridad creciente con el discurso técnico, aunque aún limitada en profundidad. El uso intensivo de términos como “datos” y “análisis” demuestra que los equipos

operativos interactúan regularmente con información cuantitativa. Sin embargo, la escasa presencia de “experiencia” sugiere que este conocimiento no se integra de manera reflexiva ni se convierte en aprendizaje institucional. Tal como lo expresa una consultora senior: *“Siempre hablamos de datos, pero rara vez los cruzamos con la experiencia que ya tenemos de otros proyectos”* (Consultora Senior, Entrevista, 2025). En consecuencia, aunque existe una adopción progresiva del lenguaje técnico, la alfabetización de datos en Oval se encuentra aún en una etapa inicial, centrada en la ejecución operativa más que en la construcción estratégica del conocimiento.

Figura 2: Resultados entrevistas enfoque comunicación de datos

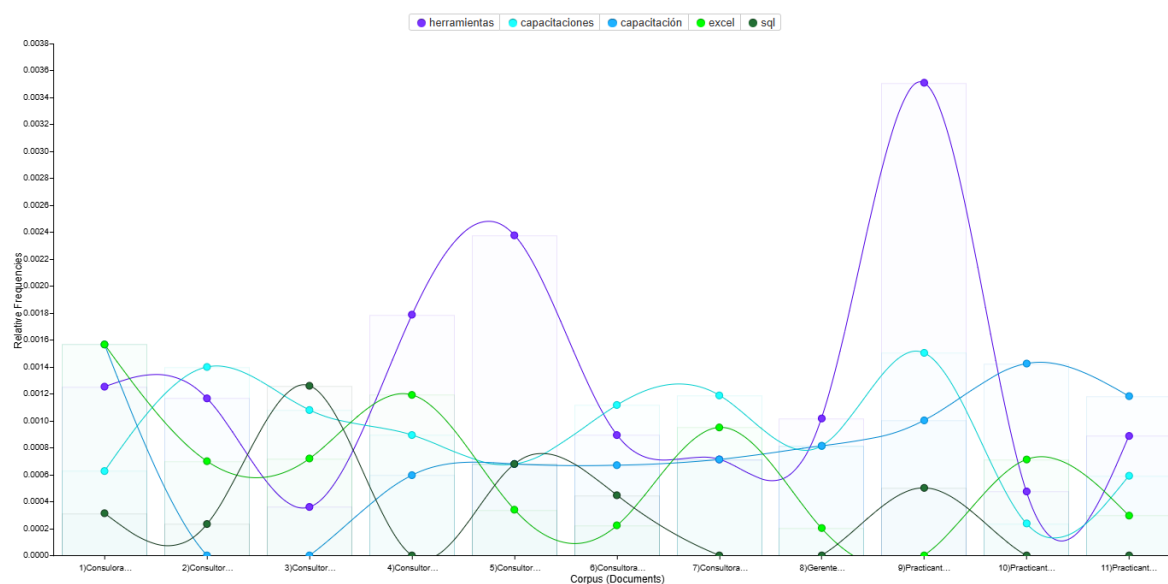


Nota: elaboración propia

La Figura 2 ilustra la frecuencia relativa de los términos “sustentar” e “interpretaciones”, los cuales permiten comprender cómo se comunican y justifican los datos dentro de los equipos. El término “sustentar” aparece principalmente en entrevistas con perfiles intermedios, mientras que “interpretaciones” es más recurrente entre practicantes y consultores técnicos.

Desde el enfoque de comunicación de datos, esta visualización sugiere que, aunque los equipos operativos realizan esfuerzos por interpretar y explicar los datos, estas interpretaciones no siempre logran integrarse en los niveles estratégicos de toma de decisiones. La cita de una consultora asociada lo evidencia claramente: *“Nos piden sustentar las cifras, pero a veces no se entienden las interpretaciones que damos”* (Consultora Asociada, 2025). Este hallazgo apunta a la existencia de una brecha comunicativa entre quienes producen el análisis y quienes toman las decisiones finales. Aunque exista una cultura de análisis activa, esta aún no se ha consolidado como un lenguaje compartido entre los distintos niveles de la organización. La institucionalización de espacios de interpretación conjunta sigue siendo un desafío clave para fortalecer la comunicación interna en torno a los datos.

Figura 3: Resultados entrevistas gobernanza de los datos



Nota: elaboración propia

La Figura 3 presenta una comparación de la frecuencia relativa de términos vinculados al conocimiento técnico, como *herramientas*, *capacitación*, *Excel* y *SQL*. El análisis revela que los perfiles de entrada, especialmente *Consultores Junior* y *Practicantes*, son quienes mencionan

con mayor frecuencia herramientas específicas, destacándose “Excel”. En cambio, “SQL” aparece de forma limitada y en perfiles técnicos concretos. El término “capacitación” muestra una distribución más homogénea entre los diferentes niveles.

Desde la perspectiva de la gobernanza de datos, esta distribución pone en evidencia una segmentación en el acceso y dominio de herramientas. Los niveles operativos parecen asumir la responsabilidad del manejo técnico de los datos, mientras que los perfiles de liderazgo muestran una menor implicación directa con este lenguaje. Como afirma un entrevistado: *“Yo manejo bien Excel y algo de SQL, pero a veces siento que a los de arriba no les interesa mucho eso”* (Consultor Jr, 2025). Este testimonio refleja una brecha en la apropiación del conocimiento técnico por parte de quienes definen la dirección estratégica. Por tanto, aunque existe una base sólida de habilidades técnicas en la organización, la gobernanza de datos aún responde a una lógica jerárquica que limita la integración transversal del conocimiento. Para avanzar hacia una gobernanza más participativa y efectiva, será necesario fomentar una mayor articulación entre quienes analizan los datos y quienes los regulan o toman decisiones a partir de ellos.

Figura 4: Gráfico de frecuencia de palabra análisis en las entrevistas



Nota: Elaboración propia

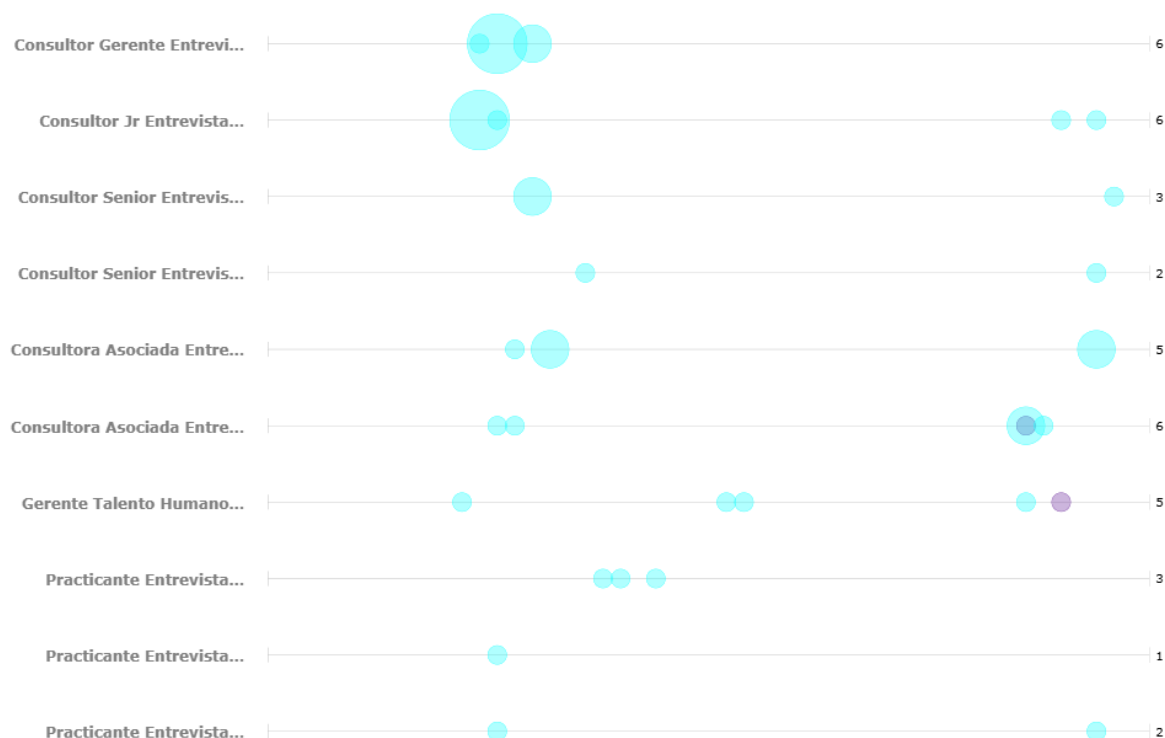
La figura 4 se enfoca en la palabra “*análisis*”, mostrando su uso a lo largo de las entrevistas. Los resultados indican que este término tiene mayor presencia en los discursos de *Consultores Junior*, *Practicantes* y *Consultoras Asociadas*, mientras que en cargos como *Gerente de Talento Humano* o *Consultor Gerente* es mucho menos frecuente. Esta diferencia revela que la tarea de analizar datos se concentra principalmente en los perfiles técnicos y operativos.

Se logra observar que los niveles bajos cuentan con una exposición significativa a herramientas y procesos de análisis, lo que denota un dominio técnico. No obstante, esto no necesariamente se refleja en una participación activa en la toma de decisiones estratégicas. Logra

sugerir que estos cargos mas bajos son quienes se encargan de realizar los analisis y los cargos superiores de la toma de desiciones. Esta desconexión sugiere un modelo donde la producción de conocimiento está separada de su aplicación estratégica, reforzando una estructura poco participativa. Se evidencia que los actores que realizan el análisis no siempre tienen incidencia sobre el contenido que se comunica o presenta. Una entrevistada señala: *“Yo hago los análisis, pero al final el cliente y el gerente son los que deciden qué se presenta”* (Practicante, Entrevista desarrollada, 2025). El análisis de datos se desarrolla bajo un rol operativo el cual tiene poco empoderamiento sobre los resultados.

Figura 5: Gráfico de frecuencia de palabras (Capacitar y Capacitaciones) en las entrevistas

Capacitar Capacitaciones



Nota: Elaboración propia

La figura 5 muestra la frecuencia con la que se menciona el término “capacitar” a lo largo de las entrevistas, diferenciando por cargo. Esta visualización permite observar cómo el lenguaje

sobre formación y desarrollo de habilidades en datos está distribuido en la organización. Se evidenció que los perfiles de liderazgo, como el Consultor Gerente y la Consultora Asociada, tienden a mencionar con mayor recurrencia este término, mientras que los practicantes y consultores junior lo usan menos. Esto sugiere una percepción jerárquica en la cual la alfabetización en datos es promovida principalmente desde arriba.

Dicha distribución evidencia una conciencia institucional sobre la necesidad de fortalecer competencias técnicas. Sin embargo, al no estar este término presente en los discursos operativos, se puede inferir que la apropiación del proceso formativo aún no se ha democratizado. El enfoque en la capacitación por parte de los líderes indica una estructura vertical, donde las decisiones sobre formación no parecen surgir de los niveles ejecutores. La concentración del discurso en niveles altos podría limitar la efectividad del aprendizaje organizacional, si este no se acompaña de canales de retroalimentación bidireccional. Una cita que lo ejemplifica afirma: *“Estamos planeando hacer más capacitaciones para que todos lleguen al mismo nivel en el manejo de herramientas”* (Consultora Asociada, Entrevista desarrollada, 2025). En consecuencia, se plantea la hipótesis de que la cultura de datos se está consolidando desde la alta dirección, pero aún requiere estrategias más horizontales para fortalecer la alfabetización de manera integral.

4.1.4 Procesamiento de entrevistas

Para darle continuidad análisis cualitativo de las entrevistas también se utilizó la herramienta ATLAS.ti con el fin de sistematizar y procesar las 11 entrevistas realizadas a diferentes empleados de Oval. A partir de una lectura inductiva de las transcripciones, se identificaron patrones recurrentes en los discursos, lo que permitió la definición de un conjunto de códigos emergentes alineados con las categorías centrales del estudio: alfabetización de datos, comunicación de datos y gobernanza de datos.

El uso de ATLAS.ti facilitó una codificación estructurada del material cualitativo, permitiendo establecer relaciones entre fragmentos de texto y extraer significados comunes, tensiones o contradicciones. Este enfoque inductivo permitió que los códigos no partieran de una hipótesis ya definida, sino que salieran a partir las experiencias presentadas directamente por los entrevistados.

En las siguientes secciones se presentan los principales hallazgos agrupados por categorías analíticas, destacando citas representativas y patrones discursivos relevantes para comprender cómo se manifiesta la cultura de datos dentro de la organización.

En esta investigación se utilizó un enfoque inductivo para el análisis de las entrevistas, esto con el objetivo de entender cómo se manifiesta la cultura de datos desde la perspectiva de los empleados de Oval. Para esto, utilizamos la herramienta de análisis cualitativo Atlas.ti, la cual permitió organizar, codificar y analizar de forma sistemática las entrevistas recolectadas.

El proceso de codificación se fundamentó en la lógica inductiva, es decir, los códigos no fueron definidos de antemano, sino que emergieron a partir de la lectura atenta y reiterada de las transcripciones. Buscando poder capturar las percepciones y prácticas relacionadas con el uso y gestión de datos de los empleados en Oval.

Tras una fase exploratoria, los códigos fueron agrupados en tres grandes dimensiones que habían sido identificadas en el marco teórico: alfabetización de datos, comunicación y colaboración de datos, y la gobernanza de datos. Cada una de estas dimensiones abarca unas subcategorías que ayudan a reflejar aspectos recurrentes en las entrevistas. Por ejemplo, dentro de alfabetización de datos se reconocieron códigos como capacitación, herramientas, toma de decisiones y cultura organizacional, los cuales hablan de las capacidades, recursos y barreras percibidas para el uso de información. El detalle de los subcódigos los podrá encontrar en el anexo (1 – 13).

Se identificaron relaciones entre códigos que revelan cómo distintos elementos de la cultura de datos interactúan entre sí. Por ejemplo, la falta de capacitación se puede relacionar con el limitado uso de herramientas, lo cual impacta la toma de decisiones informadas. Estas conexiones ayudan a entender ciertas prácticas o percepciones, y sus interdependencias dentro de la organización.

Este análisis facilitó la identificación de categorías fundamentadas en la evidencia empírica, dándonos una base sólida para el análisis que se presenta en los siguientes capítulos. La codificación no solo reveló patrones comunes, sino también tensiones y contradicciones ayudan a entender la cultura de datos en Oval.

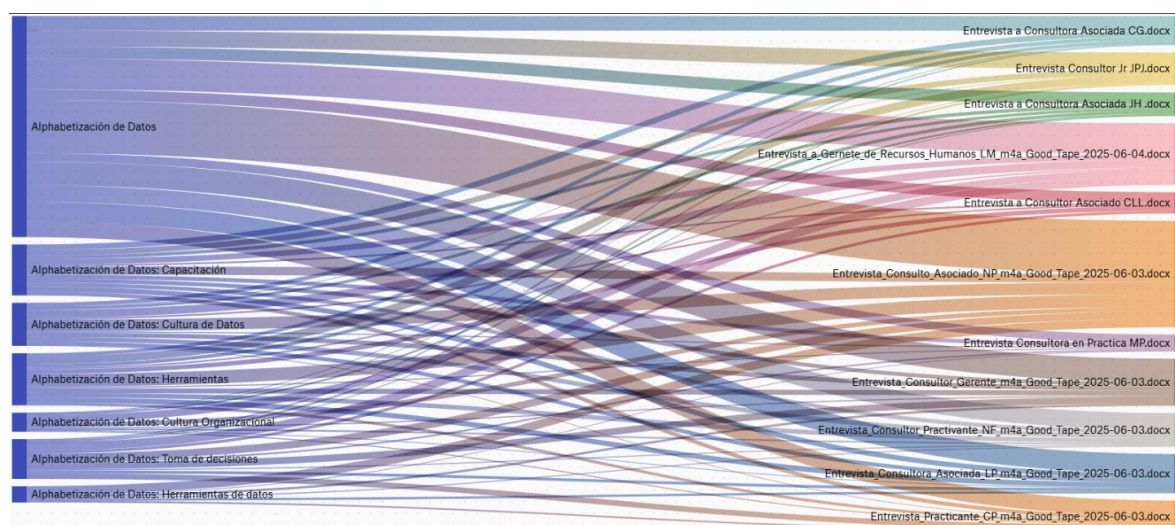
A partir de este proceso, se estructuró el análisis en torno a las tres dimensiones principales ya mencionadas: la alfabetización de datos, la comunicación y colaboración de datos, y la gobernanza de datos. En las siguientes secciones se examinan estas dimensiones, utilizando fragmentos claves de las entrevistas y discutiendo los patrones, divergencias y relaciones encontradas entre los distintos códigos. Con este análisis se busca no solo describir las prácticas actuales dentro de la organización, sino también entender las implicaciones en cultura de datos.

4.1.4.1 Alfabetización de datos

Figura 6: Alfabetización de Datos - lexicometría

Estas tensiones se profundizan al considerar los hallazgos complementarios derivados del análisis cualitativo. Se evidencia que, aunque herramientas tecnológicas fundamentales como Excel, Power BI y SQL las cuales también se resaltan en el mala, están ampliamente disponibles en Oval. El aprovechamiento de estas varía notablemente en la función y el nivel de capacitación y formación de los empleados. Lo cual señala que la sola disponibilidad tecnológica no es suficiente para garantizar la alfabetización de datos efectiva y homogénea. Esta requiere de esfuerzos estratégicos dirigidos al fortalecimiento de habilidades técnicas y analíticas. En este sentido, la alfabetización de datos debe abordarse a través de programas robustos y sostenidos en el tiempo, capaces de reducir las brechas identificadas y elevar las competencias individuales y colectivas hacia niveles más avanzados de desempeño.

Figura 7: Diagrama Sankey: Alfabetización de Datos



Nota: Elaboración propia.

Por su parte, la Figura 7 profundiza esta problemática mediante un diagrama Sankey, ilustrando claramente cómo la alfabetización de datos no se manifiesta de forma homogénea dentro de la organización. La distribución desigual de menciones y vínculos entre subcategorías como capacitación, herramientas, cultura organizacional y toma de decisiones, con los distintos

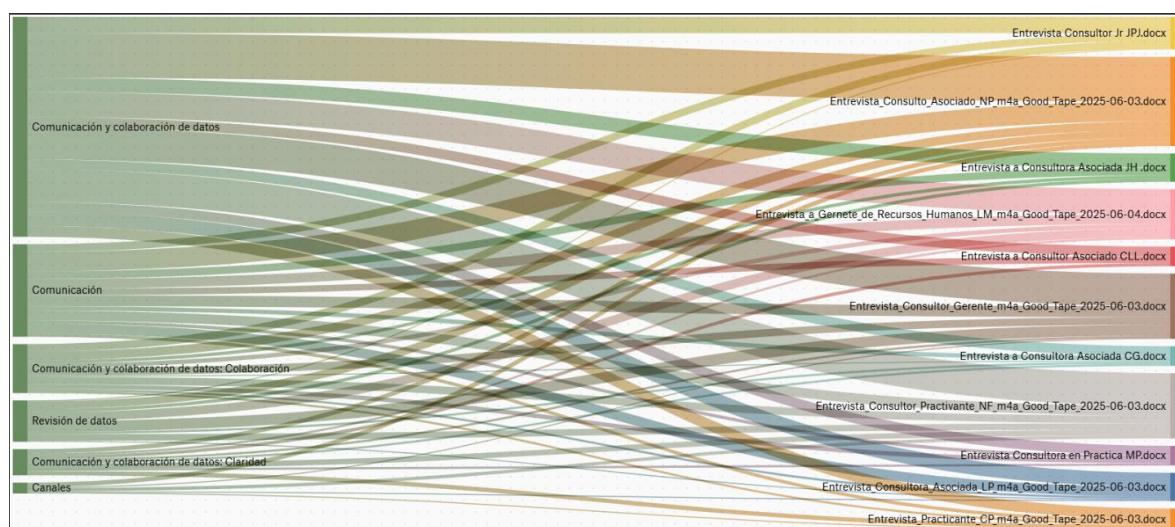
perfiles entrevistados, señala que cada grupo dentro de la empresa interactúa de forma particular con los elementos asociados a la alfabetización de datos. Algunos perfiles exhiben un claro énfasis en habilidades técnicas relacionadas con el manejo directo de herramientas analíticas y tecnológicas, mientras otros roles ponen mayor atención en aspectos organizacionales, culturales o estratégicos.

Esta diferenciación es clave para la planificación estratégica organizacional. Por lo que indica que las iniciativas de alfabetización en Oval deben adaptarse y segmentarse cuidadosamente para responder a las necesidades específicas de cada equipo y perfil profesional. En la práctica, esto podría implicar diseñar rutas diferenciadas de capacitación y desarrollo profesional, ajustando contenidos y metodologías de enseñanza para maximizar el impacto en función del rol desempeñado y el contexto operativo particular. De esta manera, se garantiza una integración más eficaz y profunda de la cultura de datos en todos los niveles jerárquicos, contribuyendo así a una adopción más sólida y sostenible de las prácticas basadas en datos en la empresa.

4.1.4.2 Comunicación y Colaboración

datos que se comparten y una insuficiente estandarización en las prácticas colaborativas. Tales desafíos generan no solo confusión y pérdida de tiempo, sino que también pueden afectar la calidad de las decisiones y el asertividad en los equipos. Estos resultados pueden indicar a que algunos empleados experimentan una comunicación fluida y efectiva dentro de equipos altamente cohesionados, mientras otros enfrentan constantes desconexiones entre departamentos, lo que dificulta traducir la información recibida en acciones concretas.

Figura 9: Diagrama Sankey: Comunicación y colaboración de datos



Nota: Elaboración propia.

Por su parte, la Figura 9, un diagrama Sankey, profundiza en estos aspectos visualizando la heterogeneidad en la dinámica colaborativa dentro de Oval. Se observa cómo algunos roles o perfiles laborales presentan mayores niveles de interacción sobre las prácticas comunicativas asociadas al uso de datos, destacando áreas donde la comunicación y colaboración se han consolidado como prácticas efectivas. Por otro lado, es evidente la presencia de perfiles laborales con vínculos más débiles hacia estas dinámicas, señalando grupos o individuos con menos participación en los procesos comunicativos.

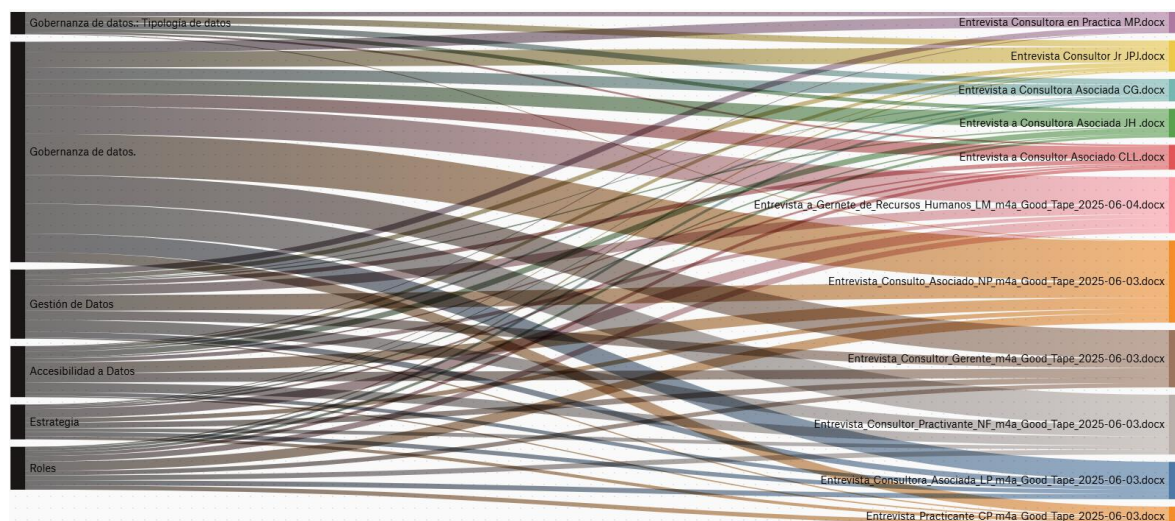
Esta asimetría indica que las estrategias actuales de comunicación y colaboración podrían no estar alineadas con las necesidades de todos los equipos, sugiriendo una necesidad de estrategias diferenciadas y personalizadas. Las intervenciones deberían considerar no solo los niveles técnicos de alfabetización en datos, sino también las particularidades culturales y los estilos de trabajo presentes. Por ejemplo, áreas altamente técnicas podrían beneficiarse de plataformas digitales más sofisticadas y estructuradas, mientras que departamentos con un perfil más operativo podrían necesitar canales de comunicación más ágiles y de fácil acceso.

Para fortalecer la dimensión de comunicación y colaboración de datos en Oval, se requiere un abordaje integral que contemple tanto mejoras tecnológicas como culturales. Las acciones específicas podrían incluir desde la implementación de sistemas centralizados de información, hasta programas formativos enfocados en habilidades comunicativas y colaborativas. Además, asegurar la claridad y accesibilidad en los datos compartidos es fundamental para construir confianza y garantizar una colaboración efectiva en la toma de decisiones estratégicas. Todo esto debe hacerse desde un entendimiento profundo de las realidades diversas que existen dentro de la organización, adaptando soluciones específicas a cada contexto identificado.

4.1.4.3 Gobernanza de datos

que la organización reconoce la importancia de establecer políticas claras, mecanismos de control y protocolos de acceso y uso, en consonancia con principios como la transparencia, la trazabilidad y la responsabilidad organizacional.

Figura 11: Diagrama Sankey - Gobernanza de datos



Nota: Elaboración propia

La Figura 24, la cual es un diagrama Sankey visualiza las conexiones entre las subcategorías de gobernanza de datos y las entrevistas individuales. Este deja en evidencia una distribución desigual en la apropiación de estos elementos. Algunos de los perfiles como consultores con experiencia o personal en roles gerenciales presentan un mayor número de conexiones con categorías como gestión de datos, estrategia y tipología. Lo cual es indicador de una participación en prácticas vinculadas al gobierno de la información. Otros perfiles, especialmente practicantes o roles menos estratégicos, presentan vínculos más tenues, centrados en accesibilidad o roles evidenciando una experiencia más operativa o puntual con los datos.

Esta figura ayuda a evidenciar dos hallazgos fundamentales. Primero, que la gobernanza de datos está reconocida como un componente estratégico, especialmente entre quienes toman decisiones o gestionan proyectos. Segundo, que su implementación actual no es transversal, y

esto representa una brecha organizacional relevante. La fragmentación en la apropiación de prácticas de gobernanza puede traducirse en inconsistencias en la calidad de los datos, duplicidades en los flujos de trabajo o dificultades para responder con agilidad a requerimientos regulatorios y de negocio.

Los enlaces evidenciados con códigos como accesibilidad de datos o gestión de datos resaltan la importancia de contar con infraestructuras tecnológicas eficientes. Pero también con procesos de capacitación y comunicación que garanticen que todos los perfiles independientemente de su rol comprendan sus responsabilidades con los datos. La presencia destacada de los subcódigos como estrategia y roles también sugiere que la gobernanza no debe ser abordada únicamente como un tema técnico, sino como un componente del liderazgo organizacional que articula el uso de datos con la visión y cultura empresarial.

4.1.5 Síntesis de resultados de las entrevistas

El análisis cualitativo realizado a partir de las entrevistas sistematizadas permitió identificar patrones discursivos transversales que dan cuenta de cómo se vive la cultura de datos en Oval desde los distintos roles dentro de la empresa. Utilizando un enfoque inductivo y uso de la herramienta ATLAS.ti, se exploraron dimensiones claves como alfabetización de datos, comunicación y colaboración, y gobernanza de datos.

Un hallazgo clave es que el uso de datos está altamente extendido y transversalizado en la organización. Los empleados sin importar su rol reconocen que los datos son una herramienta clave para el análisis, y la toma de decisiones. Sin embargo, se identifican diferencias sustanciales en el nivel de profundidad, y tipo de herramientas utilizadas. Esta diversidad de uso revela una cultura de datos en expansión, pero aún fragmentada.

En relación con la alfabetización de datos, los resultados muestran que los empleados tienen un lenguaje técnico creciente y un contacto frecuente con herramientas analíticas como

Excel, Power BI y SQL. A pesar de ello, persisten brechas en la formación formal y en la apropiación técnica, especialmente en niveles operativos. La capacitación, cuando existe, se da de forma informal y depende del equipo o del liderazgo directo. Se percibe la necesidad de establecer un plan de formación institucionalizado que atienda los distintos niveles de experiencia y promueva una apropiación más equitativa.

En cuanto a la comunicación y colaboración en torno al dato, se evidencian múltiples esfuerzos por sustentar decisiones con cifras, construir argumentos basados en evidencia y presentar hallazgos de forma clara al cliente y a otros equipos. Pero también se detectan brechas comunicativas, especialmente entre los niveles operativos y estratégicos. Las interpretaciones de datos a veces se dispersan en su comunicación, lo que apunta a una necesidad de mejorar los canales, formatos y espacios de comunicación para lograr una comprensión compartida y una colaboración más efectiva.

Desde la dimensión de gobernanza de datos, se reconocen avances en la conciencia organizacional sobre la importancia de contar con estructuras claras para la gestión de datos. Sin embargo, las entrevistas revelan problemas persistentes relacionados con la organización, accesibilidad y confiabilidad de la información, en especial cuando depende de fuentes externas como los clientes. La falta de estandarización, la duplicación de fuentes y el desorden de los archivos dificultan los procesos analíticos. La gobernanza, por tanto, aún se percibe como una práctica débil, con responsabilidades poco claras y procesos no sistematizados.

En términos generales, los empleados perciben que en Oval se promueve una cultura orientada al uso de datos, especialmente en el equipo de consultoría. Pero también se reconocen las oportunidades de mejora en el acceso a herramientas más sofisticadas, la estructuración de procesos de formación, y la institucionalización de espacios donde los datos no solo informen decisiones, sino también articulen el conocimiento colectivo. Las propuestas de mejora se

alinean con la necesidad de mayor estandarización, automatización, y democratización del conocimiento analítico.

La cultura de datos en Oval se encuentra en una etapa de consolidación. Aunque se observan avances importantes en el uso cotidiano de datos y en la apropiación técnica por parte de los equipos, también existen desafíos relacionados con la balancear el conocimiento con respecto a la alfabetización, la fluidez comunicativa y la implementación de una gobernanza sólida.

4.2 Encuesta

En el anexo de este documento se presentan los resultados completos recolectados a través de la encuesta aplicada, junto con las gráficas correspondientes que ilustran de forma visual la distribución de las respuestas por dimensión. Debido a que el presente análisis se centrará en dos niveles de interpretación: por un lado, se examinarán los resultados estadísticos básicos, enfocados en medidas de tendencia central y dispersión que permiten caracterizar las percepciones generales de los participantes; y por otro, se desarrollará una mirada más profunda, basada en pruebas estadísticas avanzadas realizadas mediante la herramienta Stata, con el fin de identificar patrones, relaciones entre variables y posibles implicaciones para la cultura de datos en Oval. Con el fin de facilitar el análisis estadístico de los datos recolectados con la encuesta, se realizó una transformación de la información recolectada. La cual fue esencial para convertir las percepciones cualitativas de los encuestados en valores ordinales que permitieran interpretarlos de manera cuantitativa y estructurada, garantizando la comparabilidad entre preguntas y su respectiva respuesta dándonos la posibilidad de aplicar medidas de tendencia central, dispersión y técnicas de visualización gráfica.

4.2.1 Transformación de resultados

La codificación se realizó de forma diferenciada según el tipo de pregunta formulada, adaptando las escalas empleadas a la naturaleza de las variables evaluadas. A continuación, se describen en detalle las distintas escalas de codificación utilizadas, junto con las tablas de las respuestas y sus valores correspondientes.

Tabla 1: Escala de Acuerdo (tipo Likert)

Respuesta	Valor Otorgado
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
En desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia

La Tabla 1 presenta la escala de codificación aplicada a las preguntas tipo Likert, mediante las cuales se buscó explorar las percepciones, actitudes y niveles de acuerdo de los encuestados frente a diferentes aspectos de la cultura de datos en la organización.

Cada opción de respuesta fue transformada en un valor numérico, en una escala ascendente de 1 a 5, donde 1 representa el menor nivel de acuerdo "Totalmente en desacuerdo" y 5 el mayor "Totalmente de acuerdo". Esta codificación permitió sistematizar las respuestas y facilitar su análisis cuantitativo, haciendo posible el cálculo de indicadores como la media, la mediana, la moda y las medidas de dispersión.

El valor numérico asignado no solo facilita la comparación entre preguntas, sino que también permite construir visualizaciones y realizar análisis agregados por dimensión temática. En este contexto, un valor promedio alto en una afirmación determinada indica una tendencia

generalizada de acuerdo, mientras que valores más bajos pueden revelar áreas de oportunidad o resistencia dentro de la organización.

Tabla 2: Escala de Frecuencia de Uso

Respuesta	Valor Otorgado
Todos los días	6
Varias veces por semana	5
1 vez por semana	4
2 - 3 veces al mes	3
1 vez al mes	2
Nunca	1

Nota: Elaboración propia

La Tabla 2 muestra la escala que fue utilizada para las preguntas orientadas a medir la frecuencia con la que los encuestados acceden, analizan o comparten datos en su entorno laboral. Estas preguntas tenían como objetivo identificar el nivel de incorporación del uso de datos en las rutinas diarias de trabajo.

Para su análisis, las respuestas fueron transformadas en una escala ordinal de 1 a 6, en la cual el valor 1 corresponde a "Nunca" y el valor 6 a "Todos los días". El motivo por el cual estas respuestas contienen 6 y no 5 como se plantea en Likert es por lo que se quería ser explícitos con la frecuencia de, entrando en mayor detalle. Pues hay una diferencia significativa entre la respuesta de todos los días, varias veces por semana y una vez por semana. Esta progresión permite interpretar los resultados de manera proporcional, diferenciando entre niveles bajos, medios y altos de frecuencia.

La codificación aplicada permite establecer patrones de comportamiento y usos habitual de los datos, facilitando la comparación. Por ejemplo, un promedio cercano a 6 indica un uso

intensivo y constante de datos, mientras que un promedio bajo refleja una baja integración de prácticas basadas en datos en las actividades laborales cotidianas.

Tabla 3: Escala de Frecuencia Cualitativa

Respuesta	Valor Otorgado
Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas Veces	3
Raramente	2
Nunca	1

Nota: Elaboración propia

La Tabla 3 presenta la escala empleada en las preguntas que utilizaban un lenguaje cualitativo para describir la frecuencia de ciertas conductas o prácticas relacionadas con el uso de datos. Estas preguntas incluían opciones como “Siempre”, “Frecuentemente”, “Algunas veces”, “Raramente” y “Nunca”, las cuales fueron transformadas en valores numéricos en una escala de 5 a 1.

Esta escala descendente permitió reflejar de forma proporcional la intensidad con la que los encuestados reportan participar en actividades específicas. Un valor de 5 indica una alta frecuencia declarada “Siempre”, mientras que un valor de 1 representa una ausencia total de dicha práctica “Nunca”.

Finalmente, para las preguntas en las que se solicitaba estimar el número de análisis, hallazgos o reportes compartidos, se aplicó una codificación basada en rangos de frecuencia absoluta. Estas respuestas permiten asociar las prácticas declaradas con volúmenes concretos de actividad relacionada con datos.

Tabla 4: Escala de formación recibida

Respuesta	Valor Otorgado
Ninguna	5
1 capacitación	4
2 a 3 capacitaciones	3
4 a 5 capacitaciones	2
Más de 5 Capacitaciones	1

Nota: Elaboración propia

La Tabla 4 presenta la escala utilizada para las preguntas relacionadas con el nivel de formación que los encuestados han recibido en análisis de datos. El objetivo de estas preguntas era identificar el grado de exposición que ha tenido el personal a procesos de capacitaciones, con el fin de poder detectar las posibles brechas de conocimiento técnico en la organización.

A diferencia de otras escalas, en este caso se implementó una escala inversa, en la cual un valor más alto representa un nivel menor de formación. Se le asignó el valor 5 a quienes reportaron no haber recibido ninguna capacitación, mientras que el valor 1 fue otorgado a quienes indicaron haber participado en más de cinco sesiones de capacitaciones.

La inversión en la codificación de los datos permitió interpretar los resultados desde una lógica de necesidad formativa: a mayor valor numérico, mayor necesidad de capacitaciones.

Tabla 5: Escalas de Cantidad

Respuesta	Valor Otorgado
Más de 10	5
6-10	4
3-5	3
1-2	2
0	1

Nota: Elaboración Propia

La Tabla 5 presenta una escala aplicada a las preguntas con las que se buscaba estimar el número de análisis, hallazgos o dashboards compartidos mensualmente. Estas preguntas tenían la finalidad de cuantificar el uso activo de datos, y de la toma de decisiones y la colaboración entre equipos.

Para el análisis, se usó una escala basada en rangos de frecuencia absoluta, en la cual las respuestas cualitativas se agruparon por intervalos numéricos predefinidos y la escala se aplicó de forma ascendente. Se le asignó un valor de 1 a quienes indicaron no haber realizado ninguna acción de este tipo "0" o "Nunca" y un valor de 5 a los que reportaron haberlo hecho más de 10 veces. Los valores intermedios representaron rangos específicos, como 1–2, 3–5 o 6–10 eventos por mes.

La codificación ayudo a transformar las percepciones generales en estimaciones cuantificables, lo cual facilitó la identificación de patrones de productividad en la organización.

La aplicación de las escalas fue clave para poder garantizar rigurosidad en el análisis cuantitativo de los datos recolectados por medio de las encuestas. Al transformar las respuestas cualitativas en valores numéricos, se vuelve posible aplicar las técnicas estadísticas básicas como el cálculo de promedios, medianas, modas, desviaciones estándar y percentiles. Al igual que generar representaciones gráficas como diagramas de cajas y bigotes. Esta estructura numérica también ayudo a comparar resultados entre preguntas y dimensiones, al igual que a identificar patrones de comportamiento, niveles de dispersión y posibles brechas en la cultura de datos de la organización.

4.2.2 Resultados estadísticos básicos

A continuación, se presenta el análisis de los resultados estadísticos básicos obtenidos a partir de la encuesta. En este se incluye el cálculo de medidas como la media, mediana, moda,

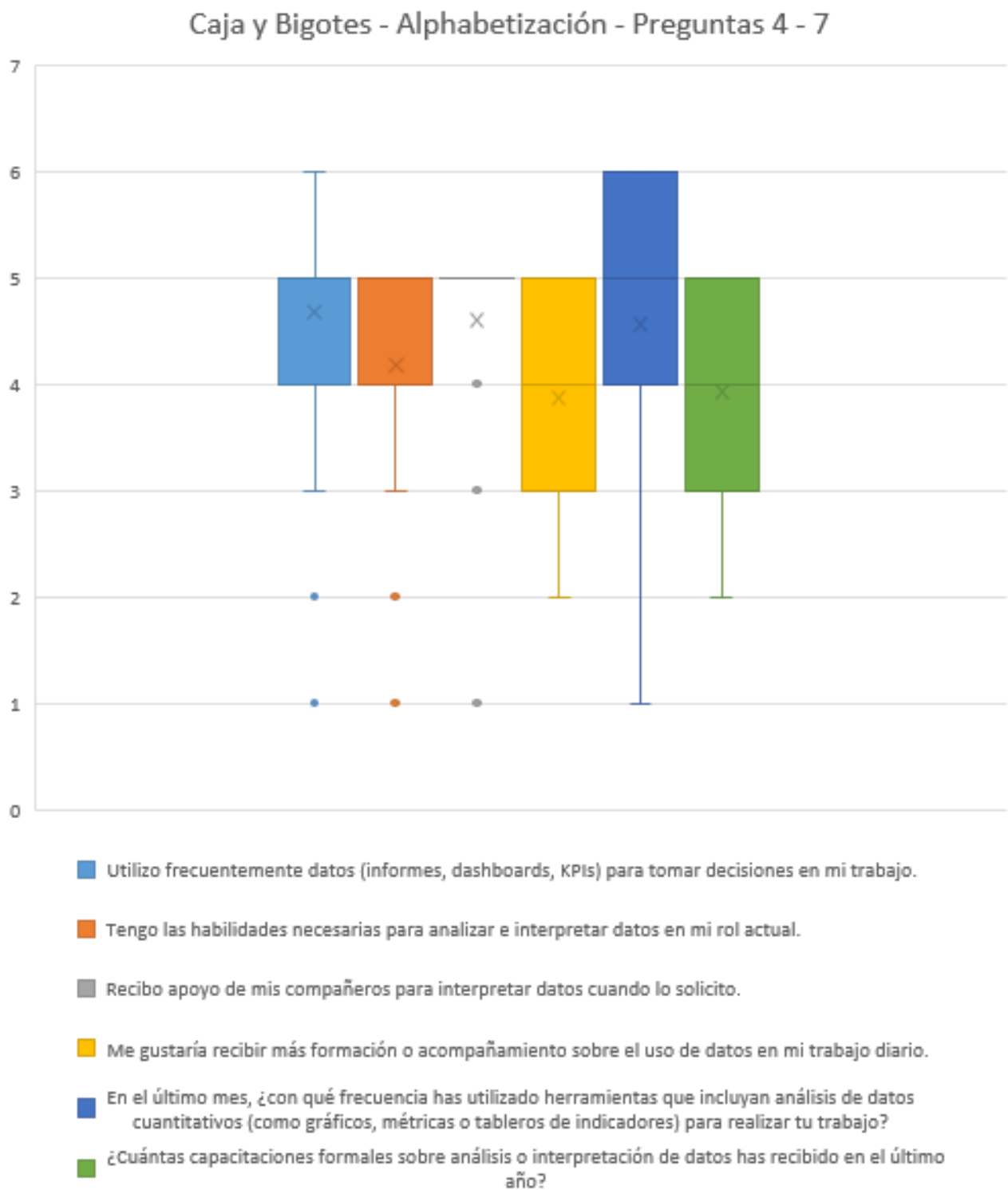
desviación estándar y percentiles, con el propósito de caracterizar las percepciones de los encuestados frente a las distintas dimensiones de la cultura de datos. Estos permiten establecer una línea cuantitativa sobre la experiencia de los empleados en relación con el uso, la comunicación y la gobernanza de los datos en la organización.

Tabla 6: Resultados Estadísticos Básicos (4 - 13)

Pregunta	Datos Estadísticos	Percentiles							
		Media (Promedio)	Desviación estándar	min	25%	50%	75%	Maximo	Moda
4	Utilizo frecuentemente datos (informes, dashboards, KPIs) para tomar decisiones en mi trabajo.	4.67	1.26	1	5	5	5	6	5
5	Tengo las habilidades necesarias para analizar e interpretar datos en mi rol actual.	4.18	1.12	1	4	5	5	5	5
6	Recibo apoyo de mis compañeros para interpretar datos cuando lo solicito.	4.59	0.97	1	5	5	5	5	5
7	Me gustaría recibir más formación o acompañamiento sobre el uso de datos en mi trabajo diario.	3.87	0.95	2	3	4	5	5	4
8	En el último mes, ¿con qué frecuencia has utilizado herramientas que incluyan análisis de datos cuantitativos (como gráficos, métricas o tableros de indicadores) para realizar tu trabajo?	4.56	1.48	1	4	5	5.5	6	5
9	¿Cuántas capacitaciones formales sobre análisis o interpretación de datos has recibido en el último año?	3.92	1.04	2	3	4	5	5	5
10	Los datos son comunicados de forma clara entre las diferentes áreas o departamentos en la empresa	3.95	0.65	3	4	4	4	5	4
11	Existen espacios organizados para compartir aprendizajes sobre el uso de datos (charlas, comunidades, capacitaciones)	3.33	1.11	1	3	3	4	5	3
12	Es posible acceder a dashboards o reportes creados por otras áreas de la organización	3.10	1.21	1	2	3	4	5	3
13	¿Cuántos análisis o reportes compartes mensualmente con otras áreas para mejorar decisiones?	2.46	1.14	1	2	2	3	5	2

Nota: Elaboración propia

Figura 12: Cajas y Bigotes Alfabetización preguntas 4 – 7



Nota: Elaboración propia

Los resultados evidenciados en la línea 4 en la tabla 6 se refieren a los resultados de la siguiente afirmación “Utilizo frecuentemente datos (informes, dashboards, KPIs) para tomar decisiones en mi trabajo.” los cuales muestran la existencia de un panorama positivo sobre la integración de datos en la toma de decisiones en Oval. Con un promedio de 4.67 y una moda de 5, se evidencia que la mayoría de los encuestados reportan utilizar datos de forma constante y sistemática en sus actividades laborales. Este hallazgo se ve reforzado por la mediana de 5 y por los percentiles 25% y 75% (4 y 5), los que reflejan una concentración de respuestas en los niveles más altos de la escala.

Aunque existe un valor mínimo atípico de 1, la desviación estándar moderada 1.26 indica que este tipo de respuestas son excepcionales y no representan el comportamiento general. El hecho de que la mayoría de las respuestas esté entre 4 y 5 muestra que esta es una práctica común y bastante compartida entre los equipos.

Los resultados sugieren que, al menos en algunas unidades organizacionales, el uso de dashboards, KPIs e informes no solo está disponible, sino que forma parte del proceso en la toma de decisiones diarias. Este dato es particularmente relevante, ya que el uso frecuente de datos operativos es uno de los pilares fundamentales de una cultura organizacional orientada por la evidencia.

Esta interpretación se complementa con lo observado en el gráfico de caja y bigotes (Figura 12), donde la distribución de respuestas muestra una fuerte concentración en los niveles superiores de la escala (valores entre 4 y 6), con una mediana alta y pocos valores atípicos. Esta visualización confirma que el uso de datos para la toma de decisiones no solo es reportado con frecuencia, sino que también es una práctica homogénea en gran parte de la organización.

La siguiente afirmación tenía como propósito ver el nivel de confianza de los empleados respecto a sus capacidades analíticas. “Tengo las habilidades necesarias para analizar e

interpretar datos en mi rol actual.” En la tabla 6 se puede evidenciar en la fila # los siguientes resultados; una media de 4.18, una mediana de 5 y una moda de 5, los resultados reflejan una percepción general positiva y sólida en cuanto a la preparación técnica de los empleados para trabajar con datos. En términos simples, la mayoría de los participantes se considera competente para analizar e interpretar la información relevante para su labor.

De acuerdo con los datos obtenidos en los percentiles se podría reforzar esta lectura, la gran mayoría de los encuestados se perfilan con resultados más altos. Este patrón sugiere que existe una base técnica favorable dentro de la organización para avanzar hacia un modelo más robusto de toma de decisiones basada en datos. También nos encontramos con un mínimo de 1 lo que indica que hay personas que se sienten incapaces de realizar análisis de datos.

Aunque pueda ser una pequeña porción, este grupo no debe hacer caso omiso, ya que podría estos podrían representar puestos menos técnicos, administrativos, o áreas en donde la cultura de datos no es interiorizada. Encontramos también una desviación estándar de 1.12 lo que indica la existencia de una dispersión moderada, pero menor que en otras de las preguntas, que implica que hay una percepción más homogénea a nivel organizacional. Lo que podría reflejar los esfuerzos previos en formación, exposición a herramientas analíticas, o incluso una cultura organizacional que valora y reconoce el uso de datos como una competencia esencial para el desempeño laboral.

En la visualización de caja y bigotes (Figura 12), esta pregunta presenta una distribución compacta hacia el extremo superior de la escala, lo cual refuerza la percepción general de alta competencia técnica. La ausencia de valores atípicos y la mediana cercana a 5 sugieren una percepción ampliamente compartida entre los encuestados, consolidando la idea de una base técnica robusta en términos de alfabetización de datos.

La afirmación “Recibo apoyo de mis compañeros para interpretar datos cuando lo solicito.” busca entender el entorno laboral y la colaboración entre los empleados y su percepción sobre esta. Enfocándose en la disponibilidad de apoyo entre compañeros de trabajo cuando se trata de interpretar o analizar información. Los resultados obtenidos que se encuentran en la tabla 6, en la fila con numeración 6 son notablemente positivos: con una media de 4.59, una mediana y moda de 5, y un percentil 25% también en 5, se evidencia un consenso generalizado sobre la existencia de una cultura de acompañamiento entre pares en el ámbito del análisis de datos.

Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados no solo considera tener las habilidades técnicas necesarias, sino que también perciben la existencia de entorno de trabajo en el que pueden recurrir a otros miembros del equipo para obtener ayuda. La colaboración del uso de datos es una característica clave en organizaciones con una cultura de datos madura, ya que acelera el aprendizaje continuo, y ayuda a reducir errores de interpretación.

La desviación estándar baja (0.97) y la estrechez del rango intercuartílico (ambos percentiles en 5) refuerzan esta lectura. Estos valores sugieren una distribución altamente concentrada, es decir, que esta percepción positiva es compartida por la mayoría de los equipos y no responde únicamente a experiencias aisladas o a unidades específicas dentro de la organización. Es importante no ignorar el valor mínimo de 1, lo cual indica que hay un pequeño grupo de personas que manifiesta no contar con ese respaldo. Lo cual puede estar vinculado al aislamiento de ciertos roles.

La gráfica de caja y bigotes (figura 12) evidencia un comportamiento muy similar al de la pregunta anterior: la mediana alcanza el nivel más alto de la escala y el rango intercuartílico es estrecho, lo que refleja un consenso amplio en torno a la existencia de redes de apoyo entre pares

para la interpretación de datos. Esta concentración gráfica respalda el diagnóstico de una cultura colaborativa sólida en este aspecto.

La siguiente afirmación indaga sobre la disposición de los empleados a seguir formándose en el uso de datos, “Me gustaría recibir más formación o acompañamiento sobre el uso de datos en mi trabajo diario.” Los resultados encontrados en la tabla 6 muestran unos resultados equilibrados, pero con ciertas diversificaciones. Con una media de 3.87, una mediana de 4 y una moda de 4, la tendencia se inclina hacia una percepción positiva frente a la formación. Pues los percentiles muestran que la mayoría de las respuestas se concentran entre valores medios y altos, lo cual indica una disposición compartida a recibir más acompañamiento, pero también se evidencia una parte de la población que no ven las formaciones como una necesidad prioritaria. La desviación estándar relativamente baja (0.95) indica que las opiniones están moderadamente alineadas, sin extremos pronunciados.

Este resultado es relevante porque, si bien hay una base técnica relativamente sólida en la organización (como lo mostraron las preguntas 5 y 6), el interés expresado por ampliar o reforzar ese conocimiento sugiere conciencia sobre los desafíos que se pueden encontrar en el trabajo con datos.

En contraste con las anteriores preguntas, el gráfico (Figura 12) muestra una mayor dispersión, con valores que se extienden desde el nivel 2 hasta el nivel 5. Esta variabilidad visual evidencia que, existe una mayoría interesada en recibir más formación, pero aun así también hay una porción de personas considerable que no ve la misma necesidad.

En el último mes, ¿con qué frecuencia has utilizado herramientas que incluyan análisis de datos cuantitativos (como gráficos, métricas o tableros de indicadores) para realizar tu trabajo? Esta pregunta busca medir el uso activo de herramientas analíticas concretas en la práctica

laboral. Los resultados que se pueden encontrar en la tabla 6 son notablemente altos, con una media de 4.56, una mediana y moda de 5, y un percentil 75% en 6, el valor máximo en la escala.

La desviación estándar de 1.48 es relativamente alta, lo cual sugiere que, a pesar de la concentración en valores altos, existe una dispersión considerable. El percentil 25% en 4 indica que incluso quienes se ubican en el cuartil inferior tienden a usar estas herramientas con regularidad.

Estos resultados reflejan un nivel avanzado de integración de herramientas analíticas en la operación diaria. El hecho de que la moda y mediana sean 5, y que el valor máximo registrado sea 6, sugiere que hay grupos dentro de la organización que no solo tienen acceso a estas herramientas, sino que las utilizan con alta frecuencia, y posiblemente de forma diaria.

Este patrón es coherente con los hallazgos de la pregunta 4 y ayuda a reforzar la idea de que existe un grupo de empleados avanzados en el uso de datos, lo cual representa un punto de partida valioso para la consolidación de una cultura de datos más robusta. La dispersión también señala la existencia de brechas entre equipos o roles, que podría estar asociada a diferencias en la formación. Lo que sugiere una necesidad de revisar los procesos de implementación de herramientas analíticas, para así poder garantizar su adopción.

La representación gráfica de los resultados de esta pregunta mediante el uso de caja y bigotes (Figura 12) confirma un uso de herramientas analíticas frecuente entre los encuestados, con una mediana y moda altas. No obstante, se observan valores atípicos hacia el extremo inferior, lo que indica que, aunque la práctica es común en varios equipos, aún existen casos en los que su uso es limitado o inexistente. Esta evidencia gráfica refuerza la necesidad de promover condiciones de acceso y adopción más homogéneas.

¿Cuántas capacitaciones formales sobre análisis o interpretación de datos ha recibido en el último año? Con la pregunta anterior se busca identificar el nivel de formación que han

recibido los empleados para el análisis y la interpretación de datos. Los resultados que se pueden observar en la tabla 6 arrojan una media de 3.92, una mediana de 4 y una moda de 5, lo cual indica que, en promedio, los encuestados reportan haber recibido una capacitación formal en el último año.

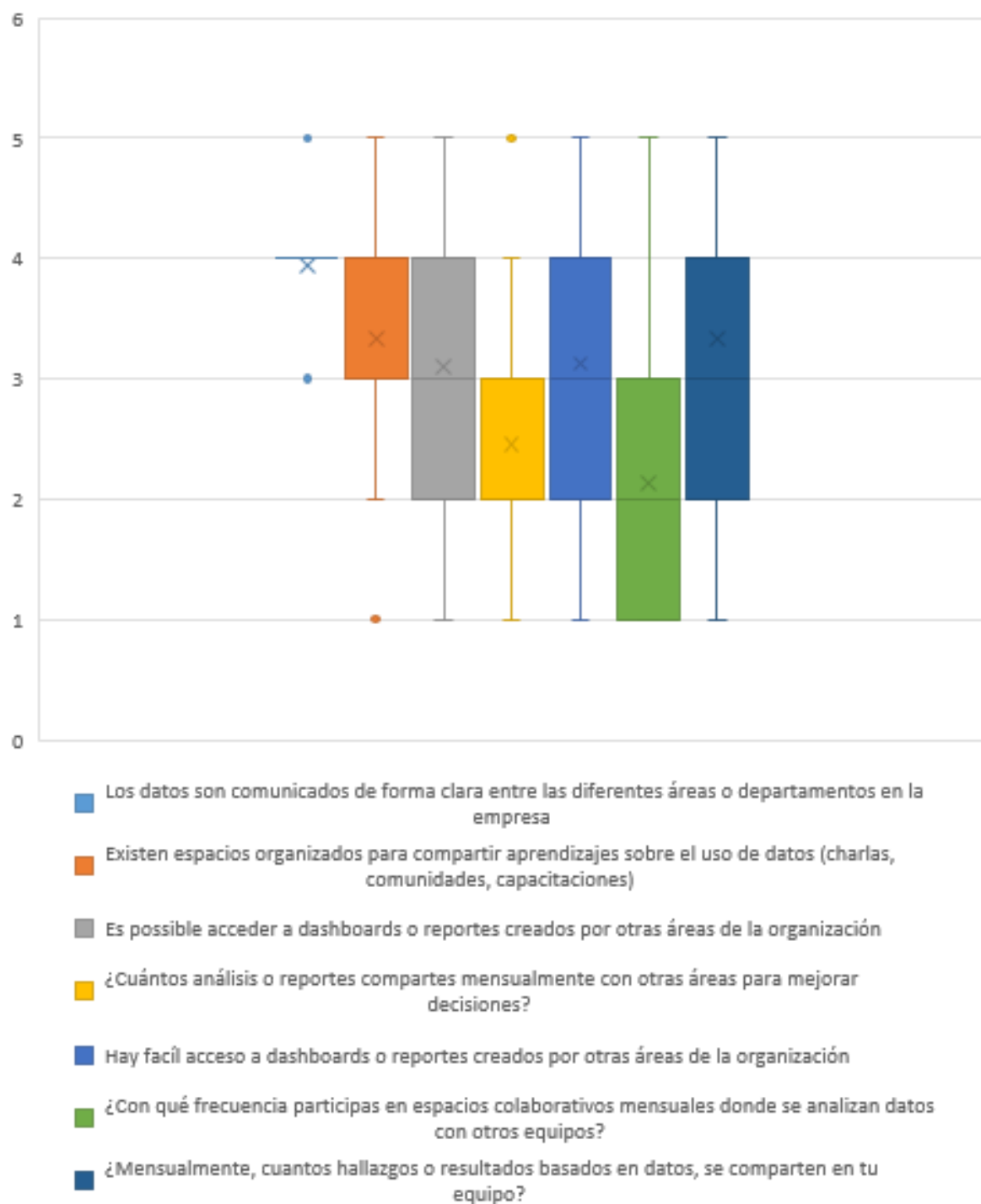
Lo cual contrasta con la percepción sobre habilidades técnicas (Pregunta 5) y el uso de herramientas (Pregunta 8) evidenciada en preguntas anteriores. La desviación estándar moderada de 1.04 y el percentil 25% en 3 reflejan que una parte considerable de los empleados han tenido muy pocas capacitaciones en el último año, lo que sugiere que buena parte de los conocimientos actualmente aplicados puede haber sido adquirido de manera empírica o autodidacta. Incluso se puede pensar que gran parte del conocimiento puede venir de las explicaciones que les dan sus compañeros.

Lo cual apunta a que de manera formal no se están llevando a cabo las capacitaciones formales y que el equipo depende mucho de las instrucciones o recomendaciones que les den sus compañeros. Dejando en evidencia que en oval aún no existe una estrategia de capacitaciones continua. Generando así una brecha la cual puede convertirse en una limitación en el largo plazo para el fortalecimiento de la cultura de datos. Especialmente si no se acompaña el aprendizaje del uso de herramientas nuevas con capacitaciones que busquen fortalecer la comprensión de estas.

El gráfico de caja y bigotes (Figura 12) asociado a esta pregunta muestra una distribución centrada en valores medios, con una caja que se extiende del nivel 2 al 4, lo cual coincide con los resultados estadísticos. La mediana se sitúa en el centro de la escala, pero el rango de respuestas muestra una diferencia en las capacitaciones. La grafica también refuerza la idea de que la formación no ha sido sistemática ni transversal en la organización, y se puede evidenciar una oportunidad de mejora.

Figura 13: Cajas de Bigotes – Comunicación – Preguntas (12 – 18)

Caja - Bigotes Comunicación - Colaboración - Preguntas 12 - 18



Nota: Elaboración propia

La siguiente pregunta buscaba evaluar la dimensión central de la cultura organizacional orientada por datos, la circulación y comprensión transversal de la información. ¿Los datos son comunicados de forma clara entre las diferentes áreas o departamentos en la empresa? Los resultados evidenciados en la tabla 6 evidencian una media de 3.95, una mediana y moda de 4, y una desviación estándar baja de 0.65, lo que revela una distribución bastante concentrada y una percepción compartida entre la mayoría de los colaboradores.

El hecho de que tanto la mediana como la moda estén en el valor 4, y sean respaldados por uno percentiles de 25% en 3 y el del 75% en 4, indica que las personas consideran que la comunicación de datos entre áreas es generalmente buena, pero no llega a ser excelente. No se alcanza un consenso rotundo en torno a la comunicación clara y efectiva, pero tampoco se identifica una crisis estructural. Lo cual puede sugerir a la existencia de procesos informales de comunicación, canales no estandarizados o barreras sutiles en la comprensión entre equipos técnicos y estratégicos.

La gráfica de caja y bigotes (Figura 13) refuerza la interpretación anterior. En la cual se observa una distribución compacta, sin valores extremos y con un rango intercuartílico estrecho entre los niveles 3 y 4. Lo que sugiere una percepción homogénea sobre la comunicación de datos, la mayoría la considera “suficiente” o “adecuada”, pero no sobresaliente. Se puede confirmar que existe una base de comunicación en torno a los datos, pero que aún hay oportunidades para fortalecerla.

¿Existen espacios organizados para compartir aprendizajes sobre el uso de datos (charlas, comunidades, capacitaciones)? La anterior pregunta busca entender si la organización ha creado mecanismos estructurados y visibles para promover el aprendizaje colectivo en torno al uso de datos. En cual los resultados (Tabla 6) muestran una media de 3.33, una mediana de 3 y una moda también de 3, lo que indica a una posición intermedia en la percepción de los encuestados.

Es decir, la mayoría no niega la existencia de estos espacios, pero tampoco los considera claramente accesibles o funcionales.

En el gráfico (Figura 13) de caja y bigotes, la distribución de respuestas de esta se encuentra con una caja más amplia, que cubre los valores de 2 a 4, que confirma la variabilidad observada estadísticamente. Esto también indica que no hay una visión compartida sobre estos espacios, algunos de los encuestados los reconocen, mientras otros no los reconocen.

Con la pregunta “¿Es posible acceder a dashboards o reportes creados por otras áreas de la organización?” buscamos indagar sobre la dimensión de la colaboración la cual se basada en el acceso a información. Los resultados de la encuesta (Tabla 6) evidencian una media de 3.10, una mediana de 3 y una moda también de 3, lo que presenta una percepción neutral de los empleados encuestados. No existe una opinión que resalte más que las otras ni positiva ni negativa respecto al acceso a los resultados de investigaciones.

En la figura 13 nos encontramos con la respectiva de caja y bigotes a esta pregunta la cual confirma lo identificado en el análisis estadístico, existe una distribución moderadamente dispersa, sin extremos pronunciados, pero sin una clara concentración en valores altos. Esta representación sugiere que el acceso a dashboards de otras áreas es una práctica presente, pero esta no se consolidada a nivel institucional. La diversidad de respuestas resalta una necesidad de promover estructuras abiertas y sistemáticas de para el acceso a los datos internos.

¿Cuántos análisis o reportes compartes mensualmente con otras áreas para mejorar decisiones? Los resultados de la pregunta anterior (Tabla 6) nos permiten identificar una de las debilidades en la dinámica colaborativa dentro de la organización. A pesar de que en preguntas anteriores los encuestados reportaron tener acceso a herramientas analíticas, contar con habilidades técnicas y recibir apoyo de sus compañeros, esta pregunta revela que esos recursos no se traducen consistentemente en procesos de colaboración y compartición activa entre áreas.

La media de 2.46 y una moda de 2 indican que la mayoría de los colaboradores comparten pocos análisis al mes con otros equipos. Esta cifra se sitúa entre “1 vez al mes” y “nunca”, lo cual sugiere que los intercambios de hallazgos entre áreas son la excepción. Además, el hecho de que el percentil 25% esté en el valor más bajo posible, apunta a que al menos la mitad de los encuestados realiza esta práctica de forma muy esporádica o no la realiza en absoluto. El percentil 75 en 3 refuerza esta lectura: incluso entre quienes comparten con mayor frecuencia, la cifra no supera los tres reportes mensuales. Es decir, la distribución está centrada en niveles bajos, sin valores altos que marquen una práctica intensa o regularizada.

Tabla 7: Resultados estadísticos básicos (14 - 22)

Pregunta	Datos Estadísticos				Percentiles			Maximo	Moda
		Media (Promedio)	Desviación estándar	min	25%	50%	75%		
14	Hay fácil acceso a dashboards o reportes creados por otras áreas de la organización	3.13	1.03	1	2	3	4	5	4
15	¿Con qué frecuencia participas en espacios colaborativos mensuales donde se analizan datos con otros equipos?	2.13	1.17	1	1	2	3	5	2
16	¿Mensualmente, cuantos hallazgos o resultados basados en datos, se comparten en tu equipo?	3.33	1.24	1	2	3	4	5	2
17	Confío en que los datos que utilizo son precisos	4.21	0.61	2	4	4	5	5	4
18	Conozco las políticas del manejo de datos de Oval	4.00	0.97	1	4	4	5	5	4
19	Conozco como acceder a los datos necesarios para realizar mi trabajo	4.23	0.67	3	4	4	5	5	4
20	Me han informado claramente sobre cómo se protegen los datos sensibles o confidenciales en Oval	4.18	1.07	1	4	5	5	5	5
21	Conozco quien es responsable (Propietario o área fuente) de los datos que utilizo en mis tareas (propietario del dato o área fuente)	4.00	1.10	1	3	4	5	5	5
22	En Oval se promueve activamente el uso de datos en la toma de decisiones	4.59	1.02	1	5	5	5	5	5

Nota: Elaboración Propia

Los resultados de la pregunta “¿Hay fácil acceso a dashboards o reportes creados por otras áreas de la organización?” presentan una percepción un poco más moderada cuando hablamos del acceso a la información. Con una media de 3.13, una mediana de 3 y una moda de 4, se observa una homogeneidad en la percepción al acceso a los datos buena, pero no es la mejor, pues esta no pareciera ser un obstáculo, pero sí una práctica que aún no está completamente estandarizada.

El hecho de que el 25% de los encuestados se ubique en valores bajos (1 o 2) apunta a una inequidad estructural, hay equipos que tienen acceso regular y otros que siguen operando de manera aislada o con poca visibilidad del trabajo realizado por los demás. Esta puede resultar en una fragmentación de los procesos en la toma de decisiones.

En la gráfica de cajas y bigotes (Figura 13), se puede evidenciar una distribución vertical y un sesgo hacia valores bajos, destacando una mayor variabilidad entre encuestados. La caja se sitúa entre los valores 2 y 4, y presenta un punto atípico hacia arriba, lo que confirma que el acceso no es equitativo ni transversal, sino condicionado por factores que podrían ser tecnológicos, jerárquicos o de visibilidad de las áreas.

La encuesta incluyó la pregunta: “¿Con qué frecuencia participas en espacios colaborativos mensuales donde se analizan datos con otros equipos?”. Los resultados obtenidos (Figura 7) son los siguientes, la media se ubicó en 2.13, acompañada por una mediana y una moda también en 2, lo que indica que la mayoría de los colaboradores participa rara vez o nunca en este tipo de espacios.

Esta concentración en los niveles bajos de la escala evidencia que, aunque pueda haber una infraestructura de datos y ciertas competencias técnicas individuales, los espacios de colaboración en torno al análisis siguen siendo pocos. El hecho de que el 25% de los encuestados haya seleccionado el valor más bajo posible, y que incluso el percentil 75 apenas alcance un valor de 3, sugiere que la práctica de compartir, revisar y discutir datos de forma conjunta no está institucionalizada y probablemente depende de iniciativas puntuales o de relaciones informales.

En la visualización gráfica de esta pregunta (Figura 13), se confirma el patrón estadístico. La caja se concentra entre los valores 1 y 3, sin outliers hacia niveles superiores. Esta representación refuerza la lectura de que la colaboración mensual basada en datos es escasa, y

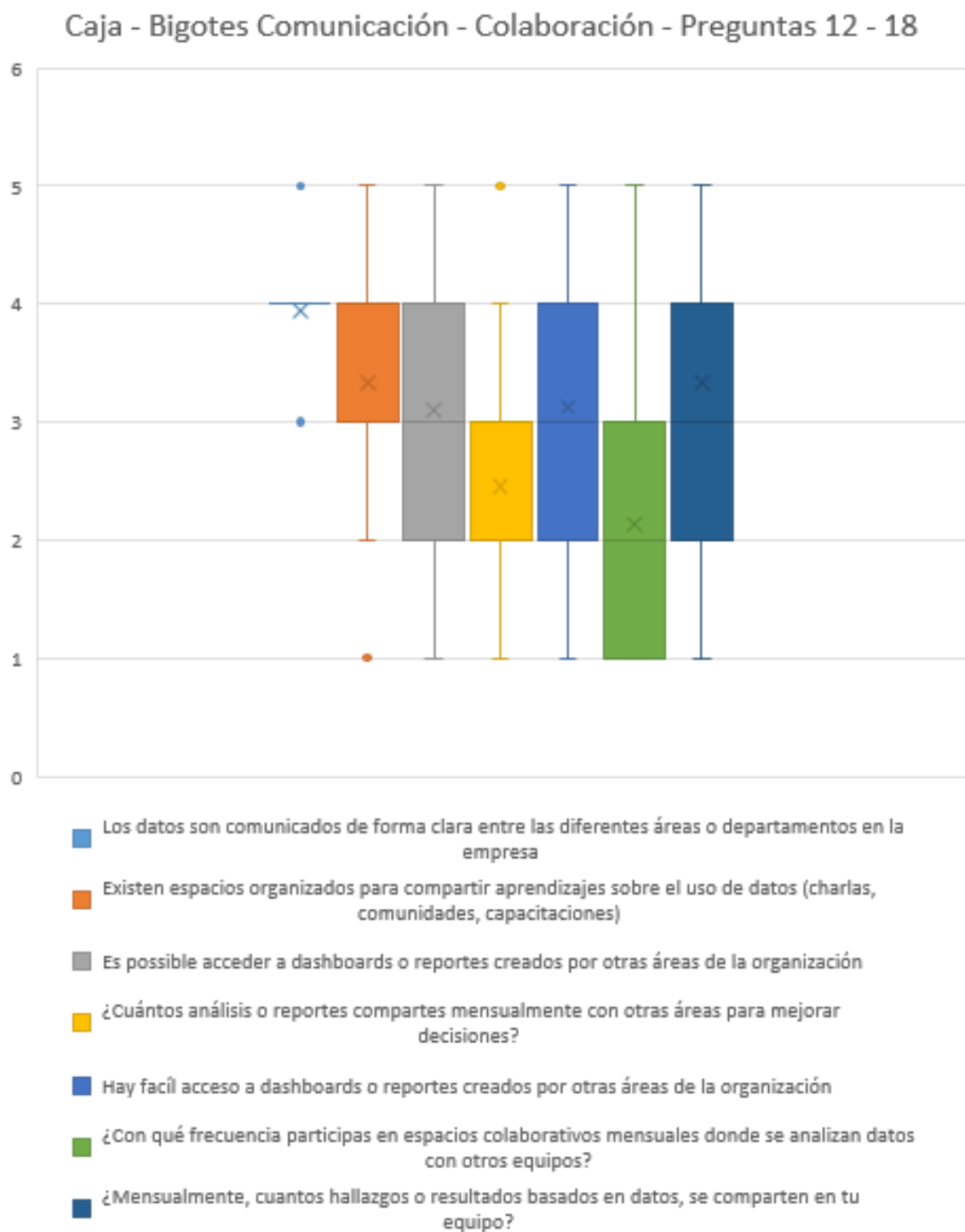
que hay una oportunidad de fortalecer el trabajo mediante espacios recurrentes de análisis conjunto.

Para poder seguir profundizando sobre el intercambio de información interno, se incluyó en la encuesta la pregunta: “Mensualmente, ¿cuántos hallazgos o resultados basados en datos se comparten en tu equipo?”. La cual tienen como objetivo entender no solamente el uso individual o interáreas de los datos, sino la dinámica interna de los equipos para compartir hallazgos como parte de su funcionamiento habitual.

Los resultados obtenidos (Tabla 7) ofrecen una señal mixta. Con una media de 3.33, los encuestados se ubican en un punto intermedio de la escala, lo que sugiere que sí existe cierto nivel de intercambio mensual de resultados dentro de los equipos, pero sin que esto alcance un nivel alto ni plenamente consolidado. La mediana de 3 y la moda de 2 confirman una práctica frecuente, pero aún no estandarizada ni sistemática. Es decir, aunque algunos equipos comparten hallazgos de forma regular, hay una porción importante que lo hace solo ocasionalmente.

Esto sugiere que el conocimiento de los datos no siempre se traduce en una práctica interna de comunicación y aprendizaje. La ausencia de un patrón de comunicación puede estar relacionado con barreras como la falta de tiempo, espacios formales para socializar los hallazgos, o incluso con una baja valorización de la información generada internamente.

El gráfico de caja y bigotes asociado a esta pregunta muestra una distribución centrada, con la caja extendida entre los valores 2 y 4. Esta forma indica que la práctica de compartir resultados basados en datos se da con una frecuencia moderada, pero no se presenta como un comportamiento transversal ni uniforme. La visualización refuerza la necesidad de fortalecer los canales internos de comunicación técnica y analítica dentro de los equipos de trabajo.

Figura 14: Cajas y Bigotes – Gobernanza – Preguntas 12 – 18

Nota: Elaboración Propia

Para comprender mejor la confianza de la información que presentan los datos utilizados por los empleados en Oval, se utilizó la siguiente afirmación para ver su percepción: “Confío en que los datos que utilizo son precisos”, con el fin de comprender hasta qué punto existe seguridad en la información que alimenta los procesos y decisiones del día a día.

Los resultados obtenidos (Tabla 7) son notoriamente favorables. Nos encontramos con una media de 4.21, seguida de una mediana y moda de 4, que revela una percepción ampliamente positiva y consistente. La mayoría de los participantes manifiesta sentirse seguro respecto a la precisión de los datos que emplea en sus tareas. Este patrón se refuerza con una desviación estándar baja (0.61), que indica escasa dispersión en las respuestas. Es decir, la confianza en los datos no depende del área o rol del colaborador, sino que se percibe como un estándar compartido al interior de la organización.

El gráfico de caja y bigotes correspondiente (Figura 14) refuerza la lectura positiva del indicador. La caja se encuentra concentrada entre los valores 4 y 5, y no presenta valores atípicos ni dispersión hacia niveles bajos. Visualmente, esta pregunta destaca como una de las más homogéneas y consistentes dentro del componente de gobernanza. Su estabilidad contrasta con otras preguntas del mismo grupo que presentan mayor variabilidad (como la identificación de responsables del dato o el conocimiento de políticas), lo que sugiere que, en Oval, la precisión de los datos no solo se asume, sino que se vive como un componente central de su cultura organizacional.

También se incluyó la pregunta: “Conozco las políticas del manejo de datos de Oval”. Con esta afirmación se busca explorar el nivel de conocimiento de los colaboradores respecto a las reglas que regulan el uso, protección y circulación de los datos dentro de la organización.

Los resultados presentan (Tabla 7) un estado favorable, con una media de 4.00, una mediana de 4 y una moda también de 4, la mayoría de los encuestados expresan estar

familiarizado con las políticas del manejo de datos en Oval. Sugiriendo la presencia de conocimiento alto y alineado entre los colaboradores, pero no en su totalidad.

En el gráfico de caja y bigotes (Figura 14), esta pregunta presenta una distribución concentrada entre los valores 3 y 5, con la mayor parte de los datos agrupados en torno al 4. Esta forma refleja que, si bien hay claridad en la política entre muchos equipos, no todos los colaboradores comparten el mismo nivel de conocimiento sobre las normas de gobernanza.

Con el objetivo de evaluar si los colaboradores tienen claridad sobre los canales, herramientas o procedimientos establecidos para obtener la información que necesitan incluimos la siguiente pregunta dentro de la encuesta “Conozco cómo acceder a los datos necesarios para realizar mi trabajo”,

Con unos resultados positivos como la media de 4.23, una mediana de 4, la mayoría de los encuestados declaran estar familiarizada con los mecanismos de acceso a los datos requeridos para su labor. Dicha positivo posicionamiento de los indicadores apunta a la presencia de un conocimiento práctico, y claro dentro de la organización, al menos entre una parte significativa de los equipos.

Apoyado de una desviación estándar baja 0.67 la cual indica que las respuestas no están excesivamente dispersas y no se observan brechas marcadas entre grupos. Lo que se podría deber a la existencia de una plataforma de datos bien definida, y procesos de inducción efectivos, o a una apropiación operativa de las herramientas por parte de los equipos.

El gráfico de caja y bigotes referente (Figura 14) a esta pregunta muestra una distribución corta, concentrada entre los valores 4 y 5, sin la existencia de valores atípicos ni dispersión significativa hacia niveles bajos. Convirtiéndose a primera luz una de las preguntas con resultados más homogéneos. La forma de la caja sugiere que la claridad sobre el acceso a los datos no solo está bien posicionada, sino también compartida a los equipos de Oval.

También se planteó la afirmación: “Me han informado claramente sobre cómo se protegen los datos sensibles o confidenciales en Oval”, con el objetivo de medir el nivel de conocimiento sobre los mecanismos de protección de información dentro de Oval.

Los datos recolectados (Tabla 7) indican una percepción positiva, pero con mayor dispersión que otras preguntas del mismo componente. La media se ubicó en 4.18, con una mediana de 4 y una moda de 5, lo que indica que una parte significativa de los colaboradores sí ha recibido información clara sobre estos procedimientos. Sin embargo, el valor mínimo de 1 y la desviación estándar de 1.07 evidencian que existen ciertas diferencias entre los diferentes roles, lo que sugiere que no todos han tenido la misma exposición o comprensión de estas directrices.

Es evidente una brecha en la comunicación o formación institucional sobre políticas de protección de datos. Esta situación puede poner en riesgo tanto la integridad de los sistemas como la confianza organizacional, especialmente si algunos equipos trabajan con datos sensibles sin una orientación clara sobre su tratamiento.

El gráfico de caja y bigotes (Figura 14) confirma la interpretación. Aunque la caja principal se encuentra entre los valores 4 y 5, se observa una mayor extensión hacia los niveles bajos, y la presencia de valores mínimos en 1. Esta dispersión evidencia que la claridad sobre la protección de datos no es una experiencia compartida por todos los colaboradores. Esta visualización destaca la importancia de fortalecer las estrategias de comunicación y capacitación, especialmente en torno a temas críticos como la seguridad de la información.

De igual manera se incluyó la afirmación: “Conozco quien es responsable (Propietario o área fuente) de los datos que utilizo en mis tareas (propietario del dato o área fuente)”, buscando explorar hasta qué punto esta claridad organizacional está presente en Oval, y la responsabilidad de la recolección de información.

Los resultados obtenidos evidencian la presencia de una percepción menos robusta que en otras preguntas. La media fue de 3.49, con una mediana y una moda de 4, indicio de que hay un conocimiento moderado, pero no compartido entre toda la organización. La desviación estándar de 1.12, revela una importante dispersión en las respuestas.

Este resultado es particularmente relevante, ya que la ambigüedad en la responsabilidad sobre los datos puede afectar su calidad, y dificultar su acceso oportuno. La falta de un esquema de gobernanza donde cada conjunto de datos tenga un “dueño” designado puede limitar la capacidad de generar mejoras sostenidas en los sistemas de información.

La gráfica de caja y bigotes asociada muestra una distribución más extendida que en las preguntas anteriores. Aunque la caja se concentra entre los valores 3 y 5, se observan valores extremos hacia 1 y 2, lo que evidencia una experiencia desigual dentro de la organización respecto al conocimiento de los responsables por los datos. Dicha variabilidad refuerza la necesidad de tener unos mecanismos visibles en asignación de responsabilidades.

La afirmación “En Oval se promueve activamente el uso de datos en la toma de decisiones” busca evaluar la percepción de los empleados de cómo se impulsa el uso de datos dentro de la organización. Los indicadores estadísticos (Tabla 7) reflejan una percepción favorable, aunque con diferencias relevantes. La media fue de 4.00, con una mediana también de 4 y una moda de 5, lo que sugiere que muchos empleados reconocen un esfuerzo institucional por integrar el uso de datos en las decisiones. Sin embargo, la desviación estándar de 1.06 evidencia la falta de un entendimiento común.

Un hallazgo que revela la existencia de dos opiniones relevantes entre los empleados de la empresa. Unos reconocen que existen prácticas que impulsan el uso de datos para la toma de decisiones. Pero, por otro lado, unos que no evidencian estas prácticas comunes, lo que puede ser por la cultura de los equipos.

La gráfica correspondiente (Figura 14) presenta una caja distribuida entre los valores 3 y 5, con algunos valores atípicos hacia el extremo inferior. Esta configuración visual confirma que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe una promoción activa del uso de datos, existen grupos o roles que no se sienten igualmente integrados en ese esfuerzo, lo que sugiere la necesidad de revisar las estrategias de comunicación.

4.2.3 Análisis estadístico profundo de encuestas

Después de haber realizado un análisis estadístico básico se optó por realizar otro análisis de profundización utilizando la herramienta estadística Stata. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se aplicaron modelos estadísticos como regresión lineal múltiple, chi-cuadrado, análisis de varianza y estadísticos descriptivos. Buscando poder entender a profundidad las relaciones entre las diferentes variables claves de la cultura de datos en Oval.

Tabla 8: Regresión sobre promoción de Oval

. regress Prob_Promoción_Oval Prob_Conocer_Acceso Prob_Informado Prob_Conocer_Responsable Prob_Confianza_Datos

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	39
				F(4, 34)	=	2.31
Model	5.09799959	4	1.2744999	Prob > F	=	0.0783
Residual	18.7994363	34	.552924597	R-squared	=	0.2133
				Adj R-squared	=	0.1208
Total	23.8974359	38	.628879892	Root MSE	=	.74359

Prob_Promoción_Oval	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
Prob_Conocer_Acceso	-.0819446	.1232134	-0.67	0.510	-.3323444	.1684552
Prob_Informado	.2756525	.1345183	2.05	0.048	.0022784	.5490266
Prob_Conocer_Responsable	-.311656	.1181958	-2.64	0.013	-.5518587	-.0714533
Prob_Confianza_Datos	-.1991275	.1819804	-1.09	0.282	-.5689562	.1707011
_cons	2.621678	.4895622	5.36	0.000	1.626768	3.616588

Nota: Elaboración propia con herramienta Stata

En la Tabla 8 nos encontramos con un modelo de regresión lineal múltiple que busca identificar los factores que influyen en la percepción de promoción interna dentro de la empresa Oval. La variable dependiente en este análisis es Prob_Promoción_Oval, la cual representa la percepción del empleado sobre si existen o no oportunidades de promoción dentro de la organización. Haciendo referencia a la afirmación de la encuesta “En Oval se promueve activamente el uso de datos en la toma de decisiones.”

Las variables independientes utilizadas en el modelo son: Prob_Conocer_Acceso (“Conozco como acceder a los datos necesarios para realizar mi trabajo”), Prob_Informado (Me han informado claramente sobre cómo se protegen los datos sensibles o confidenciales en Oval), Prob_Conocer_Responsable (“Conozco quien es responsable (Propietario o área fuente) de los datos que utilizo en mis tareas (propietario del dato o área fuente)”) y Prob_Confianza_Datos (Confío en que los datos que utilizo son precisos).

La fórmula aplicada corresponde a un modelo de regresión lineal múltiple, expresado como: $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon$. Donde Y es la variable dependiente, X_1 a X_4 representan las variables independientes, β son los coeficientes que indican la relación entre cada predictor y la variable dependiente, y ε es el término de error aleatorio.

Los resultados muestran un coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado) de 0.1208, lo que es un indicador de que aproximadamente el 12 % de la variabilidad en la percepción de la promoción puede ser explicada por las variables incluidas en el modelo. Se destaca que las variables Prob_Informado ($p = 0.048$) y Prob_Conocer_Responsable ($p = 0.014$) son estadísticamente significativas. Lo que sugiere que aquellos empleados que se sienten mejor informados y que conocen quiénes lideran la estrategia de datos tienen una mayor percepción de oportunidades de promoción dentro de Oval.

Tabla 9: Chi² habilidades vs apoyo

. tabulate Proba_Habilidades Prob_Recibo_Apoyo, chi2

Proba_Habilidades	Prob_Recibo_Apoyo				Total
	1	2	4	5	
1	2	9	1	0	12
2	0	20	0	0	20
3	2	0	0	0	2
4	2	1	0	0	3
5	0	0	0	2	2
Total	6	30	1	2	39

Pearson chi2(12) = 62.2917 Pr = 0.000

Nota: Elaboración propia con herramienta Stata

La Tabla 9 presenta una prueba estadística de independencia utilizando la prueba de chi-cuadrado (χ^2), la cual tiene como objetivo es identificar si existe una relación entre el nivel de habilidades percibidas por los empleados en el uso de datos (Proba_Habilidades) y el nivel de apoyo institucional percibido (Prob_Recibo_Apoyo). La fórmula aplicada para calcular el estadístico es: $\chi^2 = \sum((O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij})$. La cual se realiza por medio de la aplicación de Stata. Donde O_{ij} representa las frecuencias observadas en la tabla de contingencia y E_{ij} representa las frecuencias esperadas bajo la hipótesis de independencia de las variables.

Los datos contienen un valor de $\chi^2 = 62.29$, con un valor p menor a 0.001, lo que indica una asociación altamente significativa.

Existe una relación relevante entre la percepción de habilidades y el apoyo recibido, quienes reportan mayores habilidades en el uso de datos tienden también a percibir un mayor nivel de acompañamiento de la empresa.

Tabla 10: Regresión sobre frecuencia de uso de datos

. regress Prob_Frecuencia_Uso_Datos Proba_Habilidades Prob_Recibo_Apoyo Prob_Acceso Prob_Formación

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	39
Model	16.4007311	4	4.10018276	F(4, 34)	=	2.03
Residual	68.676192	34	2.019888	Prob > F	=	0.1122
				R-squared	=	0.1928
				Adj R-squared	=	0.0978
Total	85.0769231	38	2.2388664	Root MSE	=	1.4212

Prob_Frecuencia~s	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
Proba_Habilidades	.3374816	.2303908	1.46	0.152	-.1307288	.8056921
Prob_Recibo_Apoyo	-.6287675	.2869351	-2.19	0.035	-1.21189	-.0456452
Prob_Acceso	.1889603	.1676894	1.13	0.268	-.1518255	.5297461
Prob_Formación	-.1922335	.1909824	-1.01	0.321	-.5803564	.1958894
_cons	2.705613	.8853918	3.06	0.004	.9062801	4.504945

Nota: Elaboración propia con herramienta Stata

La Tabla 10 presenta un modelo de regresión lineal múltiple al cual busca identificar los factores con los que se pueda explicar la frecuencia con la que los empleados utilizan datos en su trabajo diario. Para este análisis, la variable dependiente utilizada es Prob_Frecuencia_Uso_Datos, que representa la regularidad con la que los participantes reportan utilizar información cuantitativa, informes o dashboards en el desarrollo de sus funciones laborales.

Las variables independientes incluidas en el modelo son: Proba_Habilidades (Tengo las habilidades necesarias para analizar e interpretar datos en mi rol actual.), Prob_Recibo_Apoyo (Recibo apoyo de mis compañeros para interpretar datos cuando lo solicito.), Prob_Acceso (Es posible acceder a dashboards o reportes creados por otras áreas de la organización) y Prob_Formación (Me gustaría recibir más formación o acompañamiento sobre el uso de datos en mi trabajo diario). La fórmula aplicada corresponde a la fórmula de un modelo de regresión lineal múltiple y se expresa como: $(Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon)$ donde Y representa la variable dependiente, X_1 a X_4 son las variables predictoras, β son los coeficientes estimados para cada predictor, y ε el término de error aleatorio.

El modelo presenta un coeficiente de determinación ajustado de $R^2 = 0.0978$, lo que indica que aproximadamente el 10 % de la variabilidad en la frecuencia de uso de datos puede ser explicada por el conjunto de variables seleccionadas. Entre los predictores, destaca Prob_Recibo_Apoyo como estadísticamente significativo ($p = 0.035$), con un coeficiente negativo. Lo que sugiere que a medida que los empleados reportan más uso de datos, estos tienden a necesitar un menor apoyo de la empresa. Lo cual se puede ver como un indicio de un nivel más alto de autonomía y dominio técnico en aquellos que hacen un uso más intensivo de la información.

Tabla 11: ANOVA confianza vs promoción

```
. oneway Prob_Confianza_Datos Prob_Promoción_Oval
```

Source	Analysis of variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	2.16170389	3	.720567963	1.65	0.1953
Within groups	15.2741935	35	.43640553		
Total	17.4358974	38	.458839406		

Bartlett's equal-variances test: chi2(2) = **5.7325** Prob>chi2 = **0.057**

note: Bartlett's test performed on cells with positive variance:
1 single-observation cells not used

Nota: Elaboración propia con herramienta Stata

La Tabla 11 presenta un análisis de varianza conocido como ANOVA la cual busca encontrar esas diferencias significativas en la confianza en el uso de datos Prob_Confianza_Datos entre grupos de empleados que reportan distintos niveles de percepción sobre las oportunidades de promoción interna de datos dentro de la empresa Prob_Promoción_Oval.

El estadístico utilizado en este análisis es el F de Fisher, que se calcula mediante la fórmula: $(F = MS_between / MS_within)$ calculada con la herramienta de Stata donde $MS_between$ representa la media de los cuadrados entre grupos y MS_within la media de los cuadrados dentro de los grupos.

Los resultados obtenidos indican un valor p de 0.1953, el cual no alcanza el umbral convencional de significancia ($p < 0.05$). Aun así, se puede observar una tendencia que muestra que los empleados que perciben mayores oportunidades de promoción de uso de datos también tienden a reportar niveles más altos de confianza en el uso de estos. Aunque este resultado no es completamente concluyente desde una perspectiva estadística, se puede interpretar como una señal para explorar que sugiere una posible asociación entre el empoderamiento organizacional y la percepción de confianza en la información.

Tabla 12: Resumen descriptivo confianza según capacitaciones

```
. tabstat Prob_Confianza_Datos, statistics(mean sd min max) by(Prob_Capacitaciones)
```

Summary for variables: Prob_Confianza_Datos

Group variable: Prob_Capacitaciones (Prob_Capacitaciones)

Prob_Capacitaciones	Mean	SD	Min	Max
1	1.266667	.7988086	1	4
2	1.4	.5163978	1	2
3	1.4	.5163978	1	2
4	2	.8164966	1	3
Total	1.410256	.6773769	1	4

Nota: Elaboración propia con herramienta Stata

La Tabla 12 presenta un análisis descriptivo de la variable Prob_Confianza_Datos, segmentada según distintos niveles de percepción de la capacitación recibida por los empleados en el uso de datos Prob_Capacitaciones. El objetivo es poder observar cómo varía la confianza en los datos en función del nivel de formación técnica percibida. Las medidas descriptivas utilizadas incluyen la media y la desviación estándar, calculadas a partir de las siguientes fórmulas: Media (μ) = $\Sigma X / n$, Desviación estándar (σ) = $\sqrt{[\Sigma(X - \mu)^2 / (n - 1)]}$. Los cuales permiten identificar la tendencia central y la dispersión de las respuestas dentro de cada grupo.

Lo encontrado muestra una relación consistente entre el nivel de formación y la confianza en el uso de datos. Los empleados que reportan haber recibido una mayor capacitación presentan niveles más altos de confianza (media de 2.0 en el grupo con formación alta) en comparación con aquellos con menor exposición formativa (media de 1.26). La tendencia observada resulta clara y coherente con la idea de que la formación técnica fortalece la confianza en el manejo de información.

Lo cual contribuye a consolidar el marco interpretativo sobre la cultura de datos en Oval, al evidenciar que la percepción de preparación técnica se asocia con la autoconfianza frente al uso de información y el análisis de datos.

4.3.1 Síntesis – Análisis Cuantitativo de las encuestas

El análisis cuantitativo de la encuesta aplicada a los empleados de Oval ha permitido identificar patrones sobre cómo se manifiesta la cultura de datos en la empresa. A través de medidas estadísticas básicas (medias, medianas, desviaciones estándar y percentiles) y pruebas de inferencia realizadas con el software Stata, se logró construir una visión estructurada de las percepciones colectivas sobre el uso, acceso, confianza y colaboración de los datos.

Sobre la alfabetización de datos, se identificó un nivel técnico sólido entre los empleados, reflejado en la alta confianza declarada sobre las habilidades analíticas y el uso frecuente de herramientas. El análisis también evidenció limitaciones en la oferta sistemática de procesos formativos, lo que puede indicar que buena parte del conocimiento actual ha sido adquirido de forma empírica o informal.

Sobre la comunicación y colaboración de datos, los resultados muestran un panorama mixto. Si bien existe una percepción general positiva sobre la claridad en la comunicación de información dentro de los equipos, aún existen brechas en cuanto a la estandarización de espacios colaborativos, el intercambio regular de hallazgos y el acceso transversal a los análisis

generados por otras áreas. Esta situación señala la necesidad de fortalecer los mecanismos de intercambio y socialización de datos como práctica común.

Respecto a la gobernanza de datos, el análisis reveló una confianza generalizada en la precisión de los datos y un conocimiento de las políticas internas de manejo de datos. No obstante, aspectos como la claridad sobre los responsables de los datos o la protección de información sensible aún presentan variabilidad entre los distintos roles organizacionales, lo que indica oportunidades de mejora en términos de alineación normativa y responsabilidad operativa.

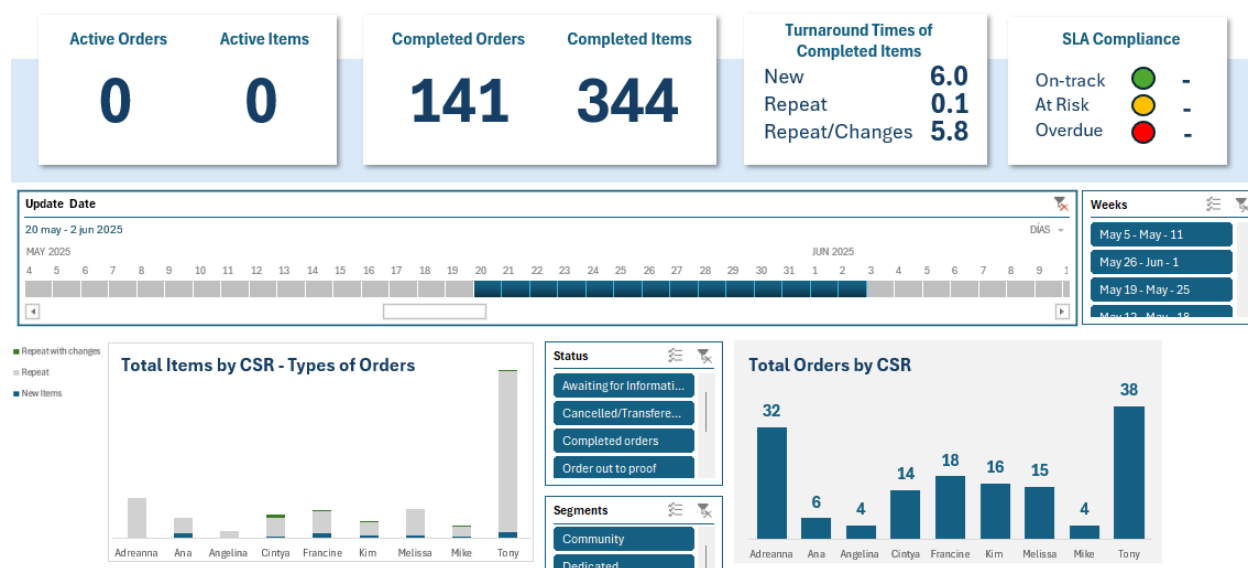
Los modelos estadísticos aplicados refuerzan estas interpretaciones: por ejemplo, se comprobó que el conocimiento sobre políticas y responsables de datos predice positivamente la percepción de oportunidades de promoción, y que los empleados con mayores habilidades tienden a requerir menos apoyo. Asimismo, el cruce entre variables confirmó que la formación técnica influye directamente en la confianza sobre los datos utilizados.

El análisis cuantitativo es evidencia sólida para entender la cultura de datos en Oval como una construcción dinámica, con fortalezas claras en la apropiación y ciertas prácticas operativas. Aun así, los desafíos son persistentes en la articulación colaborativa tales como, la gestión estructurada de la información y la distribución equitativa de capacidades.

4.3 Observaciones.

Como parte del estudio de caso sobre la cultura de datos en Oval, se llevaron a cabo cuatro observaciones estructuradas en diferentes espacios de trabajo virtual. Estas sesiones permitieron registrar comportamientos, interacciones y prácticas relacionadas con el uso, la comunicación y la gobernanza de los datos. A continuación, se presenta un análisis crítico de los hallazgos obtenidos, organizado según las tres dimensiones clave del marco teórico: alfabetización de datos, comunicación de datos y gobernanza de datos.

Figura 15: Dashboard compartido



Nota: Contenido desarrollado por equipo consultores

En todas las sesiones observadas se identificó un uso activo de datos, evidenciado principalmente en el empleo de dashboards, reportes de rendimiento y herramientas como Excel o Power BI. Los equipos, especialmente consultores junior y analistas, utilizan estos instrumentos para monitorear tiempos de entrega, carga laboral y cumplimiento de objetivos. La figura 15 es el documento que fue compartido y conversado durante varias de las observaciones que se realizaron. Con ese se miraban los tiempos de producción del equipo y entendía el rendimiento de ellos, al igual que se analizaba si se estaba cumpliendo con los objetivos establecidos, y se definían pasos a seguir.

No obstante, también se detectaron momentos en los que algunos miembros del equipo no comprendían completamente los datos presentados, lo que requirió explicaciones adicionales por parte de quienes lideraban la sesión. Este hallazgo indica una alfabetización de datos

funcional pero no homogénea en toda la organización, lo cual podría limitar la efectividad del aprendizaje colectivo y la toma de decisiones compartida.

Se logra identificar que existe una base sólida de alfabetización en los equipos analíticos, pero hay puntos a mejorar en la implementación de programas de formación diferenciados según el rol y nivel de experiencia para asegurar una comprensión transversal de los datos.

La comunicación de datos en Oval se caracteriza por la participación de diferentes niveles jerárquicos, el uso de visualizaciones y la apertura al debate. En las diferentes oportunidades que se tuvieron para realizar las observaciones, se pudo evidenciar que el equipo fomentaba la participación de los integrantes presentes. De igual manera todas las opiniones eran recibidas y respetadas, una vez expresadas se buscaban explicaciones o sustentaciones de lo comunicado. En todas las observaciones se utilizaron herramientas visuales para presentar información; sin embargo, el nivel de sofisticación de dichas visualizaciones varió entre reuniones.

En algunos casos, la comunicación fue interna dentro de un mismo equipo, mientras que en otras se observaron espacios de interacción entre consultoría, tecnología y otras áreas. Aunque se comparte un lenguaje técnico común, se identificaron pequeñas diferencias terminológicas que no obstaculizan la comprensión general.

La práctica de explicar el origen de los datos y los cálculos utilizados contribuye significativamente a la generación de confianza y entendimiento compartido. A pesar de esto, se podrían fortalecer los mecanismos de documentación y sistematización del conocimiento generado en estas reuniones, lo cual permitiría ampliar el alcance del aprendizaje entre las áreas.

La gobernanza de datos es la dimensión que presenta mayores desafíos. Aunque las fuentes de datos utilizadas son mayoritariamente oficiales o en proceso de validación, se reporta

de forma recurrente la falta de acceso o la lentitud en la habilitación de permisos. Esta situación genera ineficiencias operativas y retrasa la toma de decisiones.

Asimismo, no se evidencian lineamientos estandarizados sobre la seguridad, trazabilidad o control de versiones de los datos, lo que indica una gobernanza más reactiva que proactiva. La falta de protocolos claros representa un riesgo en contextos de escalamiento, auditoría o colaboración con terceros.

Para robustecer esta dimensión, sería necesario poder desarrollar una política formal de gobernanza de datos que incluya definiciones claras sobre roles, accesos, fuentes oficiales, y mecanismos de validación y actualización continua de la información.

Entre las observaciones realizadas se encontró que en Oval se cuenta con una cultura de datos en consolidación. Entre sus principales fortalezas se destacaron: El uso frecuente de dashboards y visualizaciones como parte del trabajo cotidiano. La participación entre diferentes áreas y niveles jerárquicos en las reuniones aportando a la discusión de datos. De igual manera se logró identificar un lenguaje técnico compartido que facilitó la comprensión de la información.

Sin embargo, también se identifican debilidades que deben ser abordadas. Se pudieron encontrar ciertas brechas en la alfabetización de datos entre equipos. Se encontró una falta de estandarización en el uso de visualizaciones y documentación de resultados. Al igual que una gobernanza con poca estructura y limitaciones de acceso, así como la ausencia de protocolos claros.

4.5 Triangulación de resultados.

La triangulación de los resultados obtenidos en esta investigación sobre la cultura de datos en Oval integra y contrasta los hallazgos de entrevistas cualitativas, encuestas cuantitativas y observaciones directas, con el objetivo de ofrecer una perspectiva integral y validar los resultados encontrados.

Inicialmente, las entrevistas revelaron una percepción generalizada del uso activo y frecuente de datos en las operaciones diarias. Empleados en diferentes niveles jerárquicos contaron que aplican el análisis de datos para la toma de decisiones, validación de hipótesis, construcción de recomendaciones estratégicas y comunicación con clientes. Lo cual se puede respaldar con los resultados de la encuesta, donde el 81% de los encuestados afirmó utilizar herramientas cuantitativas con frecuencia diaria o semanal (Anexo 14). Así mismo se pudo confirmar por medio de las observaciones realizadas en la oficina donde se confirmó un uso frecuente, especialmente a través de los dashboards y herramientas como Excel o Power BI. Reforzando que el uso de datos está institucionalizado y se aplica en el día a día de los empleados de Oval.

Las entrevistas también señalaron las limitaciones en términos de formación formal estructurada, indicando que las capacitaciones recibidas son escasas, informales y heterogéneas. Muchos de los entrevistados también indicaron que si pudieran mejorar algo dentro de Oval sería la cantidad de capacitaciones enfocadas al análisis de datos realizadas anualmente. Esta percepción fue respaldada por los resultados de la encuesta, donde el 39% señaló no haber recibido capacitaciones formales en el último año (Anexo 15), al igual que un 26% indicaron solo haber recibido una capacitación formal en el último año. Lo cual se puede relacionar solo a los nuevos empleados que han llegado a Oval, por lo que se indicó en las entrevistas que en la semana de inducción se realiza solo una capacitación enfocada en el análisis de datos. Lo que sugiere que hay un bajo nivel de capacitaciones a través de la empresa y los empleados. Las observaciones, que mostraron brechas evidentes en la comprensión y uso homogéneo de las herramientas analíticas. Se puede concluir que existe una necesidad urgente de implementar planes sistemáticos y continuos de formación en análisis de datos, adaptados a distintos niveles jerárquicos y roles específicos dentro de Oval.

Respecto a la comunicación y colaboración en torno a los datos, las entrevistas revelaron una fuerte dinámica interna dentro de equipos. Aun así, se comentó que hay poca interacción estructurada interdepartamental. Lo encontrado coincide con los datos de la encuesta, donde un 34% de las respuestas afirma no haber participado nunca en espacios colaborativos mensuales entre equipos (anexo 17), y solo un 63% indicó tener acceso fácil a dashboards creados por otras áreas (anexo 16). Estas cifras evidencian las limitaciones significativas en la comunicación transversal, reforzadas por las observaciones donde se identificaron pocas instancias formales o sistematizadas para compartir aprendizajes y análisis entre departamentos. Se sugiere, implementar mecanismos institucionalizados que faciliten la comunicación transversal y aseguren el fácil acceso a la información compartida.

En cuanto a la gobernanza de datos, las entrevistas al igual que la encuesta resaltan un contexto favorable, donde la mayoría reconoce claramente las políticas institucionales, la precisión y confiabilidad de los datos utilizados y la promoción activa del uso estratégico de estos datos por parte de la empresa (anexo 22 y anexo 21). Sin embargo, las observaciones identificaron brechas relevantes en cuanto al acceso oportuno y eficiente a los datos, así como la ausencia de lineamientos claros sobre seguridad y trazabilidad de la información. Lo que revela oportunidades importantes para fortalecer la estructura de gobernanza a través de protocolos formales claramente definidos.

Lo anterior permite validar que Oval tiene una cultura de datos en consolidada, con fortalezas claras en la frecuencia y profundidad del uso de datos en la toma de decisiones. Aun así, enfrenta desafíos en la formación formal, comunicación transversal y gobernanza estructurada. Para avanzar hacia una cultura de datos efectiva y consolidada, se recomienda la implementación de un plan integral que aborde estas brechas identificadas desde múltiples frentes estratégicos.

4.6 Recomendaciones

Con base en los hallazgos presentados bajo la recolección de información, se formulan a continuación recomendaciones concretas para fortalecer la cultura de datos en Oval:

4.6.1 Implementación de Programas de Capacitación Continua

Se recomienda implementar un plan estructurado de capacitaciones específicas en análisis de datos, adaptadas a diferentes niveles jerárquicos y roles dentro del equipo de consultores. Este programa debería enfocarse en cerrar las brechas identificadas en la comprensión y el uso homogéneo de herramientas analíticas, asegurando que todos los integrantes del equipo tengan un nivel adecuado de alfabetización de datos, independientemente de su experiencia o posición. Estas capacitaciones podrían incluir módulos prácticos y teóricos sobre herramientas específicas como Excel avanzado, Power BI, SQL, y técnicas avanzadas de visualización y análisis.

4.6.2 Habilitación de Espacios de Colaboración Formalizados

Se sugiere crear espacios institucionalizados para fomentar la colaboración formal y sistemática en torno al análisis de datos entre los diferentes equipos de trabajo. Estos espacios podrían incluir reuniones mensuales de análisis interdepartamental, talleres periódicos para compartir aprendizajes y buenas prácticas, así como comunidades de práctica para la discusión y validación conjunta de resultados analíticos. La implementación de estos espacios contribuirá a reducir las barreras comunicativas y promoverá una integración más efectiva y consistente de los análisis en la toma de decisiones.

4.6.3 Mejora en la Accesibilidad y Comunicación de Datos

Finalmente, se recomienda mejorar significativamente la accesibilidad y comunicación interna de los datos disponibles en la organización. Durante la investigación se evidenció confusión sobre la existencia de bases de datos institucionales debido a una comunicación deficiente sobre los protocolos y vías de acceso. Por ello, se propone formalizar un protocolo

claro y ampliamente difundido sobre cómo y dónde acceder a los datos institucionales. Esta medida asegurará una gobernanza más transparente, facilitará el acceso oportuno a la información estratégica y evitará malentendidos que actualmente limitan la efectividad operativa.

4.6.4 Realizar un benchmarking de la cultura de datos con otras empresas

Se recomienda que la organización implemente ejercicios de benchmarking con otras empresas del sector tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de comparar el estado actual de su cultura de datos frente a referentes externos. Realizar dicha comparación permitirá identificar fortalezas, oportunidades de mejora y brechas en aspectos clave como la alfabetización de datos, la comunicación interdepartamental y la gobernanza de la información.

Dicho análisis comparativo no solo servirá para establecer metas realistas de madurez en cultura de datos, sino que también para inspirar la adopción de buenas prácticas que hayan demostrado ser efectivas en otros contextos organizacionales. Al participar en redes de aprendizaje o comunidades de práctica sobre analítica y gestión de datos, la empresa podrá nutrirse de experiencias ajenas y posicionarse como líder en transformación digital basada en datos

5. Conclusión

Al integrar los hallazgos obtenidos con las entrevistas, encuestas y observaciones, se puede concluir que la cultura de datos en Oval se aproxima conceptualmente a lo que Edward Sapir (1924) denomina una cultura genuina. Según el, una cultura genuina es esa que emerge orgánicamente dentro de una sociedad o en este caso, el equipo de una empresa, a partir de sus propias prácticas, valores y procesos. La cual se diferencia de la cultura espuria, que esta impuesta de manera superficial para imitar sin una adaptación significativa al contexto.

En Oval, la incorporación de los datos en la toma de decisiones no responde a un modelo impuesto, sino a una necesidad operativa y estratégica que ha sido interiorizada por los equipos a través de la experiencia y del tiempo. El análisis muestra que los datos son utilizados de forma transversal, que existe un lenguaje técnico compartido y que la cultura analítica ha sido desarrollada por parte de los empleados. Este proceso se ha reforzado por la práctica cotidiana, el aprendizaje colaborativo y el reconocimiento del valor que tienen los datos en generar soluciones para los clientes.

Aun así, persisten ciertas brechas entre áreas o niveles jerárquicos, y también existen desafíos en la estandarización de los procesos y la formación técnica continua. La cultura de datos no parece ser impuesta ni artificial. Al revés los resultados apuntan a que en Oval se ha construido una cultura de datos desde el equipo y sus prácticas, alienado con el uso responsable y estratégico de la información.

Como lo indica Sapir (1924), una cultura genuina no solo refleja consistencia y coherencia con el pasado, sino que también crece de manera natural a partir de las experiencias vividas. En este sentido, la cultura de datos en Oval se puede entender como una manifestación

genuina de su evolución organizacional, que actúa como un habilitador para la innovación, la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua.

La relevancia de integrar una cultura de datos en las empresas radica en su capacidad para transformar la toma de decisiones, promover una ventaja competitiva sostenible y fortalecer la adaptabilidad organizacional frente a escenarios cambiantes. Una sólida cultura de datos facilita decisiones estratégicas informadas, optimiza procesos internos y aumenta significativamente la productividad laboral (Bisson et al., 2018; Davenport y Bean, 2022). Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que permite anticipar tendencias y reaccionar rápidamente ante los desafíos del mercado, generando un entorno organizacional más resiliente y competitivo (McKinsey & Company, 2023).

En Oval, la alfabetización de datos, la comunicación interna y la gobernanza de datos constituyen pilares fundamentales que han mostrado distintos niveles de desarrollo y claras áreas de oportunidad. La alfabetización, aunque extendida, presenta importantes brechas entre diferentes roles, destacándose la necesidad de implementar capacitaciones estructuradas que permitan nivelar el conocimiento y el uso homogéneo de herramientas analíticas en toda la organización. La comunicación interna refleja un uso frecuente de datos dentro de los equipos, pero de igual manera se evidencian limitaciones significativas en la colaboración transversal. Aunque hay una percepción positiva de las políticas de gobernanza, aun se presentan dificultades operativas vinculadas con el acceso a los datos y la claridad de los protocolos en su manejo.

Los resultados obtenidos en esta investigación, a través de entrevistas, encuestas y observaciones directas, subrayan la necesidad urgente de acciones estratégicas. La implementación de capacitaciones para el análisis de datos ayudaría a cerrar las brechas identificadas en la alfabetización. Asimismo, el uso de espacios formalizados colaborativos reforzaría la comunicación transversal, promoviendo una integración más fluida y efectiva del

análisis de datos entre los departamentos y los equipos. Finalmente, mejorar la accesibilidad de las bases de datos institucionales fortalecería significativamente la gobernanza, asegurando que todos los empleados puedan acceder de manera oportuna a información clave.

Una aplicación adecuada y efectiva de las recomendaciones permitirá que Oval consolide su cultura organizacional basada en datos. La cual se reflejaría en mejoras, como el incremento de decisiones estratégica, fundamentadas en datos. Una mayor eficiencia operativa, y un incremento notable en la capacidad adaptativa de la empresa frente a cambios internos y externos. Se podría transformar los desafíos actuales en oportunidades estratégicas, fortaleciendo su posición en un mercado altamente competitivo y dinámico.

Referencias

- Angrosino, M. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. SAGE.
- Anton, E., Oesterreich, T. D., Aptyka, J., y Teuteberg, F. (2023). The interplay of data culture and digital innovation: A resource orchestration perspective. *Information & Management*, (6), 103731.
- Anton, E., Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2023). Beyond digital data and information technology: Conceptualizing data-driven culture. *Journal of Information Systems*.
- BARC (Business Application Research Center). (2018). *Data Governance – Definition, Challenges & Best
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. *Harvard University Press*.
- Barbala, F., Hanssen, G., y Sporse, K. (2024). Data culture and organizational dynamics: Overcoming internal tensions in data-driven initiatives. *Information Systems Journal*, 34(1), 56–78.
- Bean, R. (2019). Why Companies That Wait to Adopt Data Cultures Will Lose Out. *MIT Sloan Management Review*.
- Bean, R. (2020). Why culture is the greatest barrier to data success. *MIT Sloan Management Review*.
- Bisson, P., Hall, B., McCarthy, B., y Rifai, K. (2018, May 22). Breaking away: The secrets to scaling analytics. McKinsey & Company.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5.
- Causadias, J. M. (2020). What is culture? Systems of people, places, and practices. *Applied Developmental Science*, 24(4), 295–312.

- Consultor, G. (2025). Entrevista de G. Consultor [no publicada]. Cultura de datos en consultoría. Bogotá.
- Consultor Asociado, M. (2025). Entrevista de M. Consultor Asociado [no publicada]. Cultura de datos en equipos de trabajo. Bogotá.
- Consultor Junior, A. (2025). Entrevista de A. Consultor Junior [no publicada]. Comunicación y gobernanza de datos. Bogotá.
- Consultora Senior, P. (2025). Entrevista de P. Consultora Senior [no publicada]. Alfabetización de datos organizacional. Bogotá.
- Consultora, R. (2025). Entrevista de R. Consultora [no publicada]. Retos de implementación de datos. Bogotá.
- Consultor Asociado, C. (2025). Entrevista de C. Consultor Asociado [no publicada]. Gobernanza y manejo de datos. Bogotá.
- Consultora Junior, S. (2025). Entrevista de S. Consultora Junior [no publicada]. Comunicación de datos en proyectos. Bogotá.
- Consultor Senior, T. (2025). Entrevista de T. Consultor Senior [no publicada]. Uso estratégico de datos. Bogotá.
- Consultor, E. (2025). Entrevista de E. Consultor [no publicada]. Capacitación en datos y barreras al cambio. Bogotá.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- da Silva Collins, S. (2022, October 25). Why Should We Care About Data Governance and Data Literacy? *FP&A Trends*
- Davenport, T. H., y & Bean, R. (2022). *Becoming a Data-Driven Organization*. Harvard Business Review Press.

- Davenport, T. H., et al. (2022). Action and inaction on data, analytics, and AI. *MIT Sloan Management Review*.
- Data Literacy Project. (2019). The Data Literacy Index: Accelerating the Journey to Data Literacy. *Qlik & Accenture*.
- Data Literacy Project. (2020). The Human Impact of Data Literacy. *Qlik & Accenture*.
- Dataversity. (2023). Why is a data-driven culture important?
- Deloitte Insights. (2020, June 9). Why Data Literacy is a key ingredient to success in the age of data and analytics. *Deloitte Insights*.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Díaz, M., Rowshankish, K., y Saleh, T. (2018). The age of analytics: Competing in a data-driven world. *McKinsey Global Institute*.
- Drucker, P. F. (1967). The effective executive. *Harper & Row*.
- Drucker, P. F. (1968). La práctica de la administración. *Editorial Océano*.
- Fayol, H. (1979). Administración industrial y general. *El Ateneo*.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Gartner. (2018). Data literacy: A guide to building a data-literate organization.
- Gartner, Inc. (s.f.). *Data Literacy: Enhance the Value of Your Data Assets*.
- Gerente de Talento Humano, D. (2025). Entrevista de D. Gerente de Talento Humano [no publicada]. Formación y cultura organizacional. Bogotá.
- Geldard, R., y Hall, S. (s.f.). Explicado: ¿Qué es una recesión? *Foro Económico Mundial*.
- Ghosh, P. (2024, July 31). Evaluating Enterprise Data Literacy. *Dataversity*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

- González, P., y Ramírez, L. (2023). Big data dentro de una organización realiza un análisis en profundidad y convierte la información asociada al proceso comercial en ventaja competitiva. *Ingeniería e Investigación*, 43(2), 125–136.
- Gopal, C. (2021, May). La cultura de datos alimenta el valor de negocio en las organizaciones impulsadas por los datos. *IDC Thought Leadership*.
- Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2013). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. SAGE.
- Halbardier, A., Weaver, B., Y Ware, J. (2020). Data culture: The foundation for successful data-driven transformation. *Gartner Research*.
- Hamedani, M. G., Markus, H. R., Hetey, R. C., y Eberhardt, J. L. (2024). We built this culture (so we can change it): Seven principles for intentional culture change. *American Psychologist*, 79(1), 34–47.
- Harvard Business Review Analytic Services. (2018). Uncovering the keys to becoming truly analytics-driven. *Harvard Business Review Analytic Services*.
- Hernández, D. V. (s.f.). Caída en inversión extranjera en petróleo en abril. *Corficolombiana*.
- J.A. (2023). *Building a data-driven culture: Three mistakes to avoid*. MIT Sloan Management Review
- Kaushik, A., y Hartman, K. (2022, September). Analistas de Datos: Cómo formar un equipo ganador. *Think with Google*.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kesari, G. (2025, January 23). Building a Data-Driven Culture: Four Key Elements. *MIT Sloan Management Review*.

- Kozina, K., Cero, L., Marijić, A., y Horvat, M. (2024). *Rethinking data democratization: Holistic approaches versus universal frameworks*. *Electronics*, 13(21), 4170.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- León, O. A., y Pérez, M. (2023). Capacidades de big data y rendimiento innovador en PYMEs de Bogotá. *Revista Colombiana de Estadística*, 46(1), 45–60.
- Lozano-Gutiérrez, M. D., y Durán-Bravo, P. (2023). Comunicación y liderazgo en la cultura organizacional de las empresas restauranteras: una aproximación conceptual. *OrganicoM*, 20(43), 29–35.
- Maheshkar, C., Poulouse, J., y Sharma, V. (2024). Data-Driven Decision Making in the VUCA Context: Harnessing Data for Informed Decisions. En J. Poulouse, V. Sharma & C. Maheshkar (Eds.), *Data-Driven Decision Making* (pp. 1–25). Springer.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McAfee, A., y Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- McKinsey & Company. (2018). *Analytics comes of age*. McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company. (2022, January 28). *The data-driven enterprise of 2025*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025>
- McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey Global Institute.
- Meulen, N. van der, Wixom, B. H., y Beath, C. M. (2025). Maximizing returns from data monetization strategies. *MIT Center for Information Systems Research*.

MIT Sloan Management Review. (2020, septiembre 30). Why culture is the greatest barrier to data success.

Morales, J. (2024, octubre 11). La investigación sobre Estudio de Casos: Aporte de Robert K. Yin. *Investigación Acción Sistémica*.

NewVantage Partners. (2020). Big Data and AI Executive Survey 2020.

NewVantage Partners. (2023). Data and AI Leadership Executive Survey 2023.

Oliver, G., Cranefield, J., Lilley, S., y Lewellen, M. (2023). Data cultures: A scoping literature review. *Information Research*, 28(1), Paper 950.

Perrin, A. (2024). The intersection of organizational culture and communication: Shaping workplace success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(S5), 1–4.

Practicante, L. (2025). Entrevista de L. Practicante [no publicada]. Experiencia inicial en cultura de datos. Bogotá.

Roy, S. (2024, octubre 29). Data storytelling: Be a data-driven organization. *Dataversity*.

Sánchez Murillo, A. J. (2006). *Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2(2), 69-89.

Sapir, E. (1921). *Language: An introduction to the study of speech*. Harcourt, Brace and Company.

Sapir, E. (1924). Culture, Genuine and Spurious. *American Journal of Sociology*, 29(4), 401–429.

Schlegel, M., Wallner, J., Monauni, S., y Kraus, S. (2023). Transforming into a data-driven organization: The role of leadership and organizational culture. *Journal of Business Research*, 163, 113918.

- Schröder, K., Eberhardt, W., Belavadi, P., Ajdadilish, B., van Haften, N., Overes, E., Brouns, T., y Calero Valdez, A. (2023). Telling stories with data – *A systematic review*.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.^a ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Somers, M. (2024, 14 de Agosto). Data literacy: The key to cracking the data culture code. *MIT Sloan School of Management*. Recuperado de <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/data-literacy-key-to-cracking-data-culture-code>
- Swedberg, R., Elman, C., Mahoney, J., y Gerring, J. (2020). *Exploratory Research*. In *The Production of Knowledge*. essay, Cambridge University Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. *Harper & Brothers*.
- Williams, R. (2003). *Palabras clave: Un vocabulario de la cultura y la sociedad* (ed. revisada y ampliada, trad. H. Vezzetti). Buenos Aires: Nueva Visión. (Trabajo original publicado en 1976).
- Yin, R. (2007, March 20). INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., y Santos Mejía, J. R. (2020). *Cultura Organizacional: de las teorías comunicativas al enfoque organizacional complejo y perspectivas antropológicas latinoamericanas*. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

Índice del Anexo

Anexo 1: Herramientas y Herramientas de datos	133
Anexo 2: Cultura Organizacional.....	133
Anexo 3: Cultura de Datos.....	133
Anexo 4: Figura, Leximcometría: Toma de Decisiones	134
Anexo 5: Figura, Leximcometría: Análisis	134
Anexo 6: Figura, Leximcometría: Canales	135
Anexo 7: Figura, Leximcometría: Claridad.....	136
Anexo 8: Figura, Leximcometría: Colaboración.....	136
Anexo 9: Figura, Leximcometría: Comunicación	137
Anexo 10: Figura, Leximcometría: Revisión de Datos.....	137
Anexo 11: Figura, Leximcometría: Accesibilidad a Datos.....	138
Anexo 12: Figura, Leximcometría: Estrategia	138
Anexo 13: Figura, Leximcometría: Gestión de Datos	139
Anexo 14: Figura, Leximcometría: Roles	139
Anexo 15: Gráfico Encuesta, Frecuencia de uso de datos	140
Anexo 16: Gráfico análisis encuesta, alfabetización de datos	140
Anexo 17: Gráfico análisis encuesta, capacitaciones.....	141
Anexo 18: Gráfico análisis encuesta, comunicaciones y colaboración interna.....	141
Anexo 19: Gráfico análisis encuesta, cantidad de reportes compartidos	142
Anexo 20: Gráfico análisis encuesta, acceso a dashboards o reportes	142
Anexo 21: Gráfico análisis encuesta, acceso a dashboards o reportes	142
Anexo 22: Gráfico análisis encuesta, cantidad de hallazgos o resultados basados en datos que se compartidos	143
Anexo 23: Gráfico análisis encuesta, Nivel de acuerdo	143
Anexo 24: Gráfico análisis encuesta, Nivel de acuerdo	143

Anexo 7: Figura, Leximcometría: Claridad



Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 8: Figura, Leximcometría: Colaboración



Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 9: Figura, Leximcometría: Comunicación



Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 10: Figura, Leximcometría: Revisión de Datos

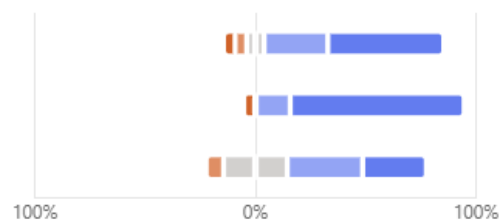
5.

● Totalmente en Desacuerdo ● En desacuerdo ● Neutral ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Tengo las habilidades necesarias para analizar e interpretar datos en mi rol actual.

Recibo apoyo de mis compañeros para interpretar datos cuando lo solicito.

Me gustaría recibir más formación o acompañamiento sobre el uso de datos en mi trabajo diario.

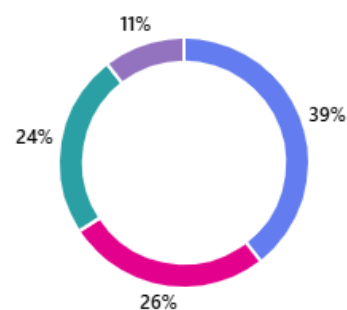


Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 17: Gráfico análisis encuesta, capacitaciones

7. ¿Cuántas capacitaciones formales sobre análisis o interpretación de datos has recibido en el último año?

● Ninguna	15
● 1 capacitación	10
● 2 a 3 capacitaciones	9
● 4 a 5 capacitaciones	4
● Más de 5 capacitaciones	0



Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 18: Gráfico análisis encuesta, comunicaciones y colaboración interna

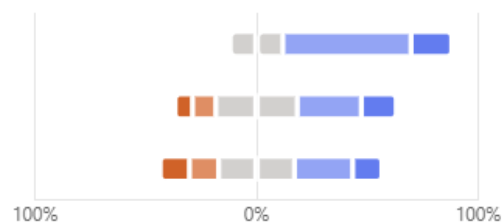
8. Comunicación y Colaboración en Torno a los Datos

● Nunca ● Raramente ● Algunas Veces ● Frecuentemente ● Siempre

Los datos son comunicados de forma clara entre las diferentes áreas o departamentos en la empresa

Existen espacios organizados para compartir aprendizajes sobre el uso de datos (charlas, comunidades, capacitaciones)

Es posible acceder a dashboards o reportes creados por otras áreas de la organización

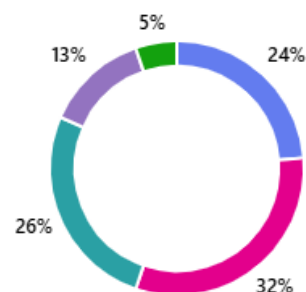


Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 19: Gráfico análisis encuesta, cantidad de reportes compartidos

9. ¿Cuántos análisis o reportes compartes mensualmente con otras áreas para mejorar decisiones?

● 0	9
● 1-2	12
● 3-5	10
● 6-10	5
● Más de 10	2

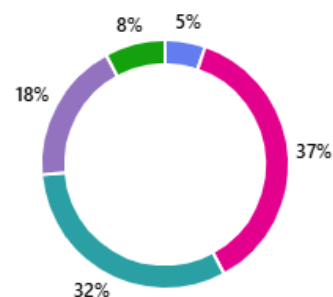


Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 20: Gráfico análisis encuesta, acceso a dashboards o reportes

10. Hay fácil acceso a dashboards o reportes creados por otras áreas de la organización

● Totalmente de acuerdo	2
● De acuerdo	14
● Neutral	12
● En desacuerdo	7
● Totalmente en desacuerdo	3

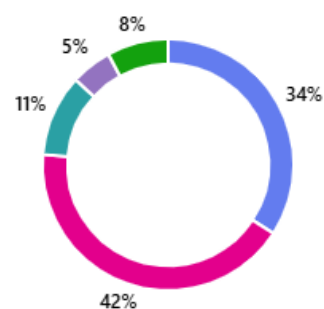


Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 21: Gráfico análisis encuesta, acceso a dashboards o reportes

11. ¿Con qué frecuencia participas en espacios colaborativos mensuales donde se analizan datos con otros equipos?

● Nunca	13
● 1 a 2	16
● 3 a 5	4
● 6 a 10	2
● Más de 10	3



Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 22: Gráfico análisis encuesta, cantidad de hallazgos o resultados basados en datos que se compartidos

12. ¿Mensualmente, cuantos hallazgos o resultados basados en datos, se comparten en tu equipo?



Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 23: Gráfico análisis encuesta, Nivel de acuerdo

13. Gobernanza de Datos

● Totalmente en desacuerdo
 ● En desacuerdo
 ● Neutral
 ● De acuerdo
 ● Totalmente de acuerdo

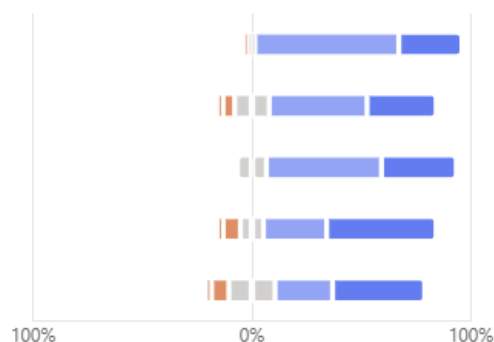
Confío en que los datos que utilizo son precisos

Conozco las políticas del manejo de datos de Oval

Conozco como acceder a los datos necesarios para realizar mi trabajo

Me han informado claramente sobre cómo se protegen los datos sensibles o confidenciales en Oval

Conozco quien es responsable (Propietario o área fuente) de los datos que utilizo en mis tareas (propietario del dato o área...

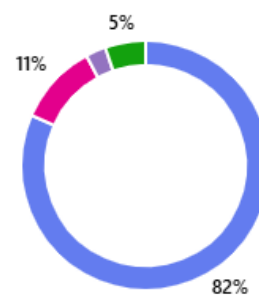


Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Anexo 24: Gráfico análisis encuesta, Nivel de acuerdo

14. En Oval se promueve activamente el uso de datos en la toma de decisiones

● Totalmente de acuerdo	31
● De acuerdo	4
● Neutral	0
● En desacuerdo	1
● Totalmente en desacuerdo	2



Nota: Elaboración propia, análisis de entrevistas

Glosario terminológico

- **CEO (Chief Executive Officer):** director ejecutivo o presidente de una empresa. Es la figura de más alto rango en la gestión operativa de una organización y es responsable de implementar las estrategias aprobadas por el consejo directivo.
- **CXO (Chief Experience Officer):** Responsable de gestionar la experiencia del cliente dentro de una organización, asegurando que todas las interacciones con la empresa sean positivas y coherentes con los valores corporativos.
- **Alfabetización de datos (Data Literacy):** Capacidad de leer, interpretar, analizar y comunicar datos en contexto, comprendiendo su origen, significado y valor para la organización. Es un componente esencial de una cultura de datos sólida.
- **Excel:** Herramienta de ambiente de Microsoft para el uso y realización de análisis de datos.
- **Power – BI:** Herramienta para la visualización de datos
- **Gobernanza de datos (Data Governance):** Conjunto de políticas, procesos, normas y responsabilidades que rigen el manejo adecuado de los datos a lo largo de su ciclo de vida. Su propósito es garantizar la calidad, seguridad, trazabilidad y uso ético de los datos dentro de una organización.
- **Cultura de datos:** Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización en relación con el uso de datos para la toma de decisiones. Se manifiesta cuando los datos se integran de forma natural en los procesos estratégicos y operativos.

- **Dashboard:** Herramienta visual interactiva que permite monitorear, analizar y presentar información clave (KPI) de forma rápida y comprensible. Se utiliza comúnmente en entornos organizacionales para facilitar la toma de decisiones informadas.
- **Data storytelling:** Técnica que combina visualización de datos y narrativa para comunicar hallazgos de manera comprensible y persuasiva. Su objetivo es traducir datos complejos en mensajes claros y accionables para diversas audiencias.