

¿Quién gestiona los datos en las organizaciones?

El Chief Data Officer (CDO), un rol tan desconocido como relevante

Contenidos

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 5 |
| Presentación de EY | 6 |
| Presentación del Club CDO Spain & Latam | 7 |
| 1. El Chief Data Officer: un rol joven, heterogéneo y desconocido | 8 |
| 1.1 CDO posición | 9 |
| ¿Cómo se llama al máximo responsable del dato en las organizaciones? | 9 |
| ¿Cuál fue el motivador principal que originó la creación de la posición? | 11 |
| ¿Hay relación entre el enfoque que se le da al rol y el motivo que originó la creación del mismo? | 14 |
| ¿Cuánto tiempo lleva existiendo dicha posición en las organizaciones? | 17 |
| 1.2 CDO persona | 18 |
| ¿Cómo es la distribución de género en la posición del CDO? | 18 |
| ¿Cuál es la formación del CDO? | 19 |
| ¿Tiene el CDO estudios superiores? | 20 |
| ¿Qué edad tiene el CDO? | 21 |
| ¿Qué experiencia profesional tiene el CDO? | 22 |
| ¿Cuánto tiempo lleva el CDO en su empresa? | 25 |
| 1.3 Organización del CDO | 26 |
| ¿Qué ámbitos están bajo la responsabilidad del CDO o Máximo responsable del dato? | 28 |
| Equipo del CDO | 31 |
| ¿Cuánto ha crecido el equipo del CDO y cuánto prevé crecer? | 33 |
| ¿Está el CDO satisfecho con su equipo? | 34 |
| ¿Existe un plan de carrera para las personas de la Oficina del Dato? | 35 |
| ¿Cuentan con acceso a plataformas de capacitación? | 37 |
| ¿Qué herramientas utilizan? | 38 |
| 2. Trayectoria y recorrido del CDO | 40 |
| 2.1 Trayectoria | 41 |
| 2.2 Comparativa sectorial en la madurez del dato | 42 |
| 2.3 Comparativa por tamaño de la organización | 45 |
| 2.4 ¿Cuáles han sido los principales logros hasta la fecha del CDO? | 47 |
| 2.5 ¿De qué se sienten más orgullosos los CDO? | 49 |

| | |
|--|------------|
| 3. Retos y agenda del CDO | 52 |
| 3.1 ¿Qué retos son los más prioritarios para los CDO? ¿Cómo de consolidados los tienen? | 53 |
| 3.2 ¿Qué retos han comentado los CDO que tienen en el punto de mira? | 57 |
| 4. Perfil de liderazgo del CDO | 62 |
| 4.1 Cuatro Business Value Drivers | 63 |
| 4.2 ¿Cómo es el Estilo de liderazgo actual del CDO? | 70 |
| 4.3 ¿Cómo de satisfechos se sienten los diferentes estilos de líderes con el equipo disponible actual? | 72 |
| 4.4 ¿Cuáles son las formaciones académicas más relevantes según el estilo de liderazgo? | 74 |
| 4.5 ¿Cuáles son los ámbitos o funciones principales para los diferentes estilos de liderazgo? | 76 |
| 4.6 ¿Cómo se distribuyen los estilos de liderazgo según su edad? | 78 |
| 4.7 ¿Cuál es la antigüedad del CDO en sus compañías según el estilo de liderazgo? | 80 |
| 5. La encrucijada actual del CDO | 82 |
| 5.1 Oportunidades y ámbitos de desarrollo para el CDO | 83 |
| 5.1.1 Ámbito organizacional | 84 |
| 5.1.2 Ámbito funcional | 90 |
| 5.1.3 Ámbito personal | 102 |
| Agradecimientos | 110 |
| Contactos | 111 |



Informe editado y publicado por el equipo de EY Insights, área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España.

EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates relevantes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.

Ignacio García López
Director EY Insights

Pablo García-Rubio
Técnico EY Insights

Más información:

https://www.ey.com/es_es/ey-insights

eyinsights.spain@es.ey.com

Introducción

En esta última década, tras el boom del big data, el auge del analytics y el *hype* de la Inteligencia Artificial, son cada vez más las compañías que incluyen en su hoja de ruta y plan estratégico una mejor gestión y explotación del dato, contando para ello con un Chief Data Officer (CDO) como capitán de barco.

Sin embargo, este rol todavía es un gran desconocido. Gartner, uno de los principales analistas que lo ha estudiado en estos últimos años, habla de una edad media de menos de ocho años en este puesto y ha formulado algunas tipologías o encuadres canónicos (CDO 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0) y marcado ciertos patrones conceptuales del mismo, pero sigue habiendo un gran desconocimiento sobre dicha figura y todo lo que le rodea.

Tan desconocido como joven y heterogéneo, se trata de un puesto en el que la figura y proyección personal siguen estando muy presentes, por lo que es difícil encontrar dos CDO con los mismos reportes, objetivos, *background* académico o experiencia centrada en datos en relación con su experiencia total, entre otras.

Por ello, desde EY y en colaboración con el Club Chief Data Officers Spain & Latam (Club CDO), asociación pionera y referente que cuenta con más de 400 CDO en sus filas, nos propusimos darle voz y ponerle cara a un rol tan relevante como desconocido y desdibujado en sus organizaciones.

Además, con el ánimo de seguir contribuyendo a su análisis y complementar otros estudios y observatorios, hemos querido hacer un estudio que trate los temas que están en la mesa del CDO pero siguen quedando cautivos en conversaciones de café y pasillos, buscando reflejar la realidad de este rol y ponerlo en conocimiento de la sociedad, organizaciones y comunidad del dato. En paralelo, hemos puesto el foco en contar con un modelo analítico que resulte útil para generar debates y conversaciones a la altura de las necesidades actuales de las organizaciones.

Presentación EY



Pedro Agudo

Socio Principal Data & AI
de EY Consulting

Es un placer y un orgullo el presentaros la primera edición de este estudio, fruto de la ilusión que compartimos por el dato y del convencimiento de que el papel del Chief Data Officer es absolutamente clave en el futuro, no solo de nuestro tejido empresarial sino de nuestra sociedad.

Con la irrupción de la Inteligencia Artificial y en particular de la IA Generativa como principales exponentes de la extracción de valor del dato, vuestra participación se vuelve todavía más relevante si cabe. El objetivo del presente estudio es conocer y exponer, con la mayor profundidad y detalle posible, el contexto y alcance que asume el CDO en el desempeño de vuestra actividad y que os pueda servir para identificar puntos de mejora que impulsen vuestro impacto en vuestras organizaciones.

Mi más sincero agradecimiento al Club del CDO Spain & Latam por su participación en la elaboración del Estudio, al fantástico Equipo de EY y también y especialmente a todos los Responsables del Dato (CDO) que han participado activamente en él mediante la contestación del cuestionario y la realización de la entrevista.

Esperamos que os sea útil y que ayude a dar más visibilidad a la gran responsabilidad y grandes retos que los profesionales que desempeñan esta función están asumiendo.

Presentación del Club CDO Spain & Latam



Rafael Fernández Campos

Presidente Club CDO Spain & LATAM

Estimados miembros del Club CDO,

Es un placer dirigirme a los CDO en este apasionante momento de nuestra reciente historia, cuando la revolución de la Inteligencia Artificial sitúa el papel del Chief Data Officer (CDO) en un momento clave.

Nuestro propósito en el Club CDO Spain & Latam siempre ha sido mejorarnos como profesionales del dato, para así mejorar nuestras organizaciones y, como consecuencia, mejorar la gestión del dato en nuestra sociedad. Con este triple objetivo, y en este contexto, es donde nace el estudio que hoy te presentamos, elaborado gracias a la generosidad de muchos de vosotros, aportando respuestas a las preguntas planteadas en los cuestionarios.

Realizado en colaboración con EY, el análisis nos ha proporcionado insights significativos que nos permiten entender mejor el papel del CDO y su impacto en nuestras organizaciones. Hemos descubierto que el rol del CDO es tan diverso como esencial, con una variedad de denominaciones y responsabilidades que reflejan la amplitud de su influencia.

Nuestro estudio revela que el CDO es un rol joven, con una edad promedio de existencia en las organizaciones de 3,7 años. Sin embargo, su impacto ya es palpable. El 70% de las posiciones de CDO se crearon para impulsar la transformación digital o el crecimiento de las organizaciones. Esto demuestra que el CDO es un rol estratégico con una alta orientación a la generación de valor para el negocio.

Además, se aprecia que el equipo del CDO ha crecido un 58% en los últimos dos años, y el 84% de los CDO prevén un crecimiento de su equipo en los próximos años. Esto refleja la creciente importancia del rol del CDO y la necesidad de contar con equipos de datos sólidos y competentes.

Para apoyar este crecimiento y evolución, queremos que este estudio se convierta en una herramienta valiosa a disposición de los miembros del Club. El conocimiento que recogemos aquí puede aplicarse a diferentes niveles - corporativo, rol y persona - y está diseñada para ayudar a los CDO a evolucionar su rol, funciones y competencias.

A buen seguro, con este estudio se generarán buenas conversaciones que marcarán el futuro del rol del CDO. Queremos fomentar un diálogo abierto y constructivo que nos permita aprender unos de otros y avanzar juntos en nuestra misión de mejorar la gestión del dato en nuestra sociedad.

Esperamos que este estudio sea útil y valioso para el desarrollo profesional de los CDO. Del mismo modo, estamos deseando escuchar comentarios y sugerencias de todos los que desempeñan esta función y estamos emocionados por lo que el futuro nos depara.

Con enorme gratitud hacia los CDO participantes en este estudio, esperamos haber contribuido a conocer mejor su función y, sobre todo, su aportación a las organizaciones en las que trabajan.

10

El Chief Data Officer: Un rol joven, heterogéneo y desconocido

El Chief Data Officer (CDO) o máximo responsable del Dato y la Analítica en las organizaciones, es un rol muy reciente (estudios globales lo datan con menos de 10 años de vida promedio variando según sectores, tamaños y geografías) y se dice que el primer CDO surge en el año 2002 en Capital One, compañía americana de servicios financieros, aunque es una figura que tardó varios años en encontrar réplicas en otras organizaciones.

Además de joven, el CDO es un rol muy heterogéneo, tanto casi como diferentes profesionales ocupan su posición. Esto es algo que con este estudio queremos evidenciar y explicar.

También cabe destacar que el CDO es un puesto en gran medida desconocido. Tras el boom del Big Data a primeros de los 2000, la revolución analítica y ahora el hype de la IA, no cabe duda de la importancia del dato como elemento de negocio y palanca para generación de valor y tomar ventaja competitiva.

Si asumimos que “los datos son el petróleo del siglo XXI”, ¿por qué no conocemos aún al máximo responsable de la gestión y la maximización del valor de este activo de negocio en la mayoría de las organizaciones?



1.1

CDO posición

La posición de CDO, de reciente creación, es una posición heterogénea y muy desconocida¹, desde la propia denominación, el motivo de su creación o la temporalidad de aparición en cada organización. En esta primera parte del Estudio vamos a desvelar por qué esta es una posición joven, heterogénea y desconocida.

Gráfico 1 Wordcloud con las diferentes denominaciones del Máximo responsable del Dato en las organizaciones



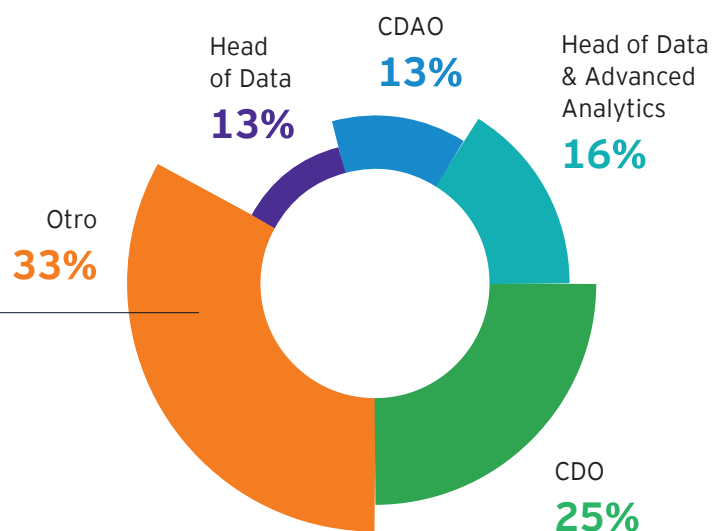
Encontramos una gran variedad de denominaciones para nombrar al máximo responsable del Dato en las organizaciones, entre los que predominan cuatro términos por encima del resto.



¹ What is a chief data officer? A leader who creates business value from data | CIO

Gráfico 2

Diferentes denominaciones para el máximo responsable del dato en las organizaciones



- ▶ Head of Data Governance
- ▶ CIO
- ▶ CDAIO
- ▶ Chief Innovation & Transformation Officer
- ▶ Coordinador de Gobierno del Dato
- ▶ Data Architect
- ▶ Data Director
- ▶ Data Solutions Manager
- ▶ Digital Transformation Director
- ▶ Enterprise Data Architect
- ▶ Estrategia, Organización y Analítica
- ▶ Gerente Sistemas Corporativos
- ▶ Head of Data & AI
- ▶ IT DATA SENIOR MANAGER
- ▶ Responsable de Datos y Analítica
- ▶ Senior Manager, Data Services
- ▶ SVP Business Intelligence
- ▶ Systems Production Coordinator
- ▶ Tribe Lead Data
- ▶ VP Estrategia, Transformación y Ecosistemas de Datos

Podemos ver que los 4 grandes términos son “CDO” (Chief Data Officer), “CDAO” (Chief Data & Analytics Officer), “Head of Data & Advanced Analytics” y “Head of Data” engloban dos de cada tres de las denominaciones para este rol. Predominando la denominación del Chief Data Officer con un 25% del total.

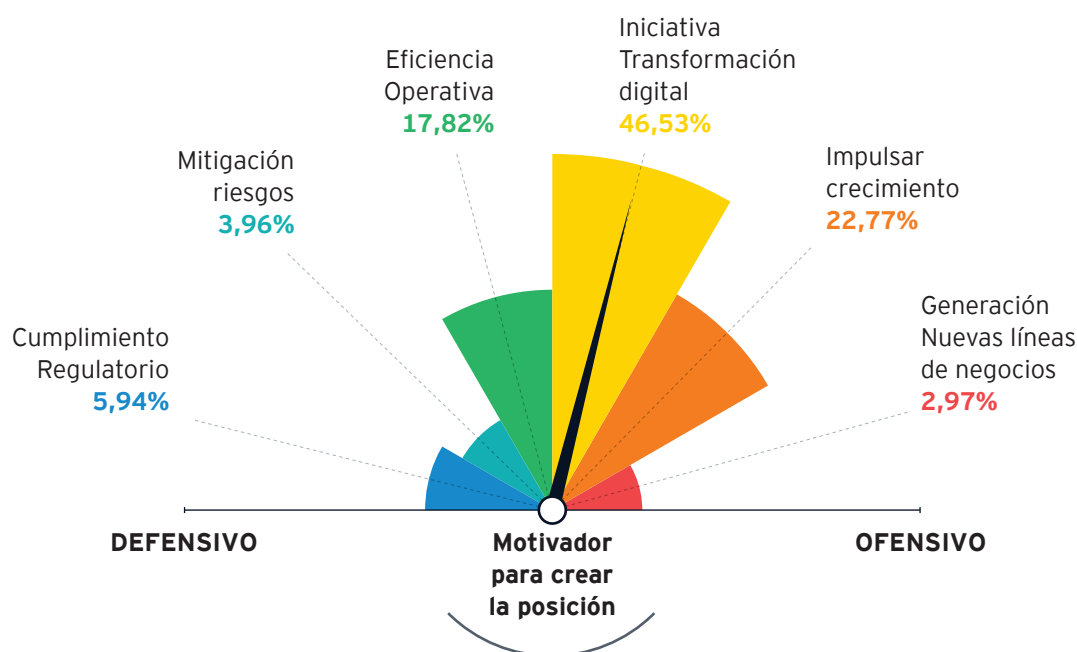
Pero no nos quedamos aquí, nos hemos encontrado con más de 20 denominaciones adicionales para nombrar a al responsable de datos, entre las que se encuentran “Data Director” o “Head of Data & AI”, entre otros, lo que nos hace ver desde el inicio de este estudio una de nuestras hipótesis de partida: ¿está liderando el CDO el reto de la IA? Lo veremos más adelante.

Así como parece no haber un alineamiento claro en cómo denominar al máximo responsable del dato y la analítica en las organizaciones, todo apunta a que hay cierto consenso sobre cuáles fueron los motivadores para crear dicha posición.

¿Cuál fue el motivador principal que originó la creación de la posición?

La heterogeneidad del rol, empezando por su propia denominación, hace difícil establecer un criterio común sobre su función y responsabilidad. Por ello, hemos ido un paso más allá y hemos preguntado por los enfoques y motivaciones que generaron en su día la necesidad de crear esta posición dentro de la organización.

Gráfico 3 Principales motivadores de la creación del rol del CDO



Como vemos, casi la mitad de las organizaciones decidieron apostar por la creación de un responsable del dato interno para impulsar la transformación digital y, en un siguiente escalón, para impulsar el crecimiento y la mejora de resultados de la compañía.

Podemos decir que el rol del CDO se crea para transformar e impulsar el crecimiento de las organizaciones (en casi un 70% de los casos encuestados), razón por la cual pensamos que el CDO es un rol que debería tener sentido de estratégico para la compañía y alta orientación a la generación de valor para el negocio.

Sin duda, la presión regulatoria y los grandes proyectos de migración de sistemas (ERP o similares), así como el aumento de las necesidades de tratar esta nueva e ingente información en las organizaciones han motivado la creación de equipos de gestión de datos dentro de las compañías, aunque en nuestra investigación vemos que estos motivos no son los grandes protagonistas a la hora de sustentar la creación del rol de CDO (menos de un 10% del total de encuestados respondieron estas 2 opciones).

Casi un 20% de los encuestados afirmaron que el motivo principal de la creación de la posición del CDO fue la búsqueda de eficiencias operativas y capturas de valor para mejorar la operación y gestión de la compañía sin pretender ni fomentar cambios estructurales en la misma.

Fomentar la transformación digital o impulsar crecimiento son motivos para la creación del CDO según el 70% de los encuestados.

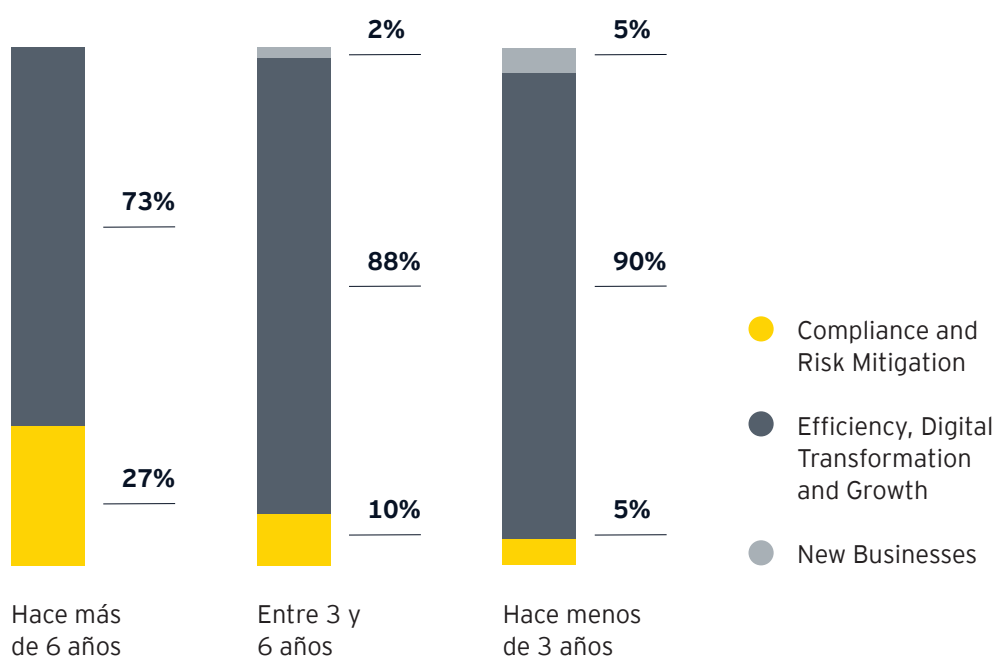


Atendiendo a la línea temporal, podemos comprobar que motivos defensivos (compliance y mitigación de riesgos) propulsaron la creación de casi uno de cada tres CDO hace seis o más años, porcentaje que desde entonces ha ido decreciendo significativamente a diferencia de otros impulsores como la transformación digital, la eficiencia o incluso la generación de nuevas líneas de negocio.

Puntualmente, este último motivo para impulsar nuevos modelos de negocio a través del dato era un total desconocido hace seis o más años, pero desde 2021 comienza a verse entre las causas que originaron la creación del rol, habiéndose multiplicado por 2,5 en los últimos años (aunque sigue siendo secundario comparado con el motivador principal de transformación, no llegando al doble dígito de los nuevos CDO en el último año).

Gráfico 4 Evolución decreciente de motivadores defensivos en la creación del rol del CDO en los últimos años

El gatillador de la posición ha evolucionado del Risk & Compliance



Comentarios

- ▶ RGPD entra en vigor en 2016 (hace 8 años) y se aplica desde el 2018 (hace 6 años)
- ▶ Se han agrupado los motivadores de “Operativa, Efficiency, Digital Transformation and Growth y New Businesses” para dar más visión a la evolución de “Compliance and Risk” y que nuestra hipótesis se cumple



Aunque no existe consenso sobre la causa que originó la apuesta por la creación del rol del CDO, ya empiezan a apreciarse denominadores comunes. La siguiente pregunta sería saber si hay algún tipo de casualidad, o de causalidad, entre la denominación del rol y el motivo principal que lo propició.

¿Hay relación entre el enfoque que se le da al rol y el motivo que originó la creación del mismo?

Volviendo a las cuatro principales denominaciones del rol y agrupando los seis principales motivos en los cuatro Business Value Drivers del CDO (los cuales marcarán en adelante el análisis de motivadores y drivers del CDO) de la siguiente manera:

RISK MITIGATION: Cumplimiento regulatorio + mitigación de riesgos.

EFFICIENCY: Eficiencia.

GROWTH: Impulsar crecimiento + generar nuevas líneas de negocio.

BUSINESS ENABLEMENT: Transformación digital.

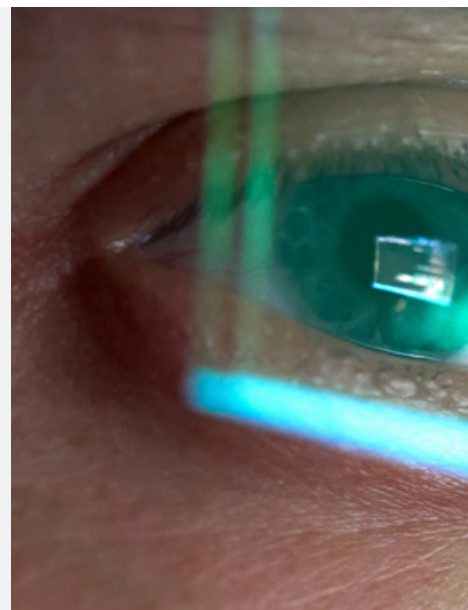


Gráfico 5

Relaciones entre la denominación del rol y los motivos de la creación del puesto

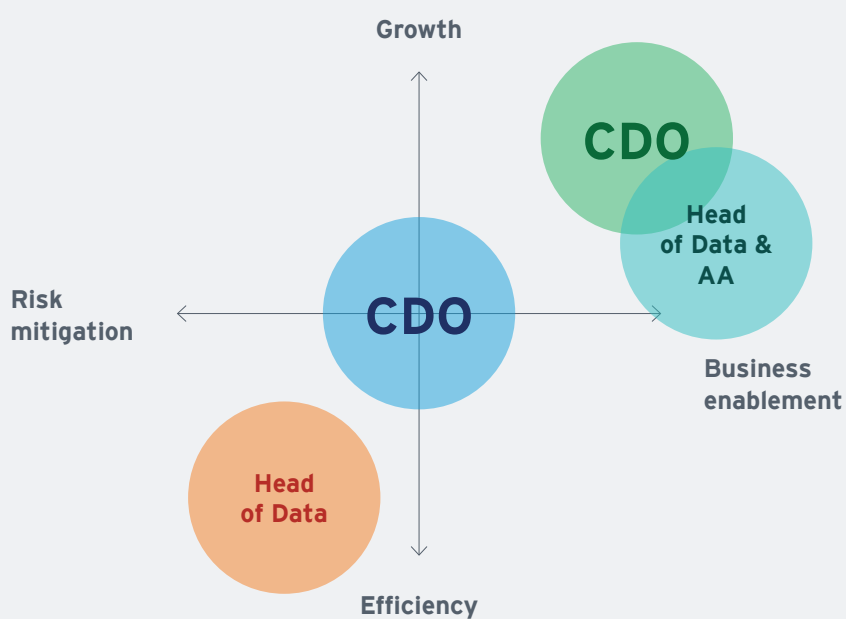
El motivador de la posición ha evolucionado del Risk & Compliance



Todo indica que sí existe correlación entre la manera en la que se denomina la posición y los drivers que mueven al rol, representado gráficamente.

**Gráfico 6**

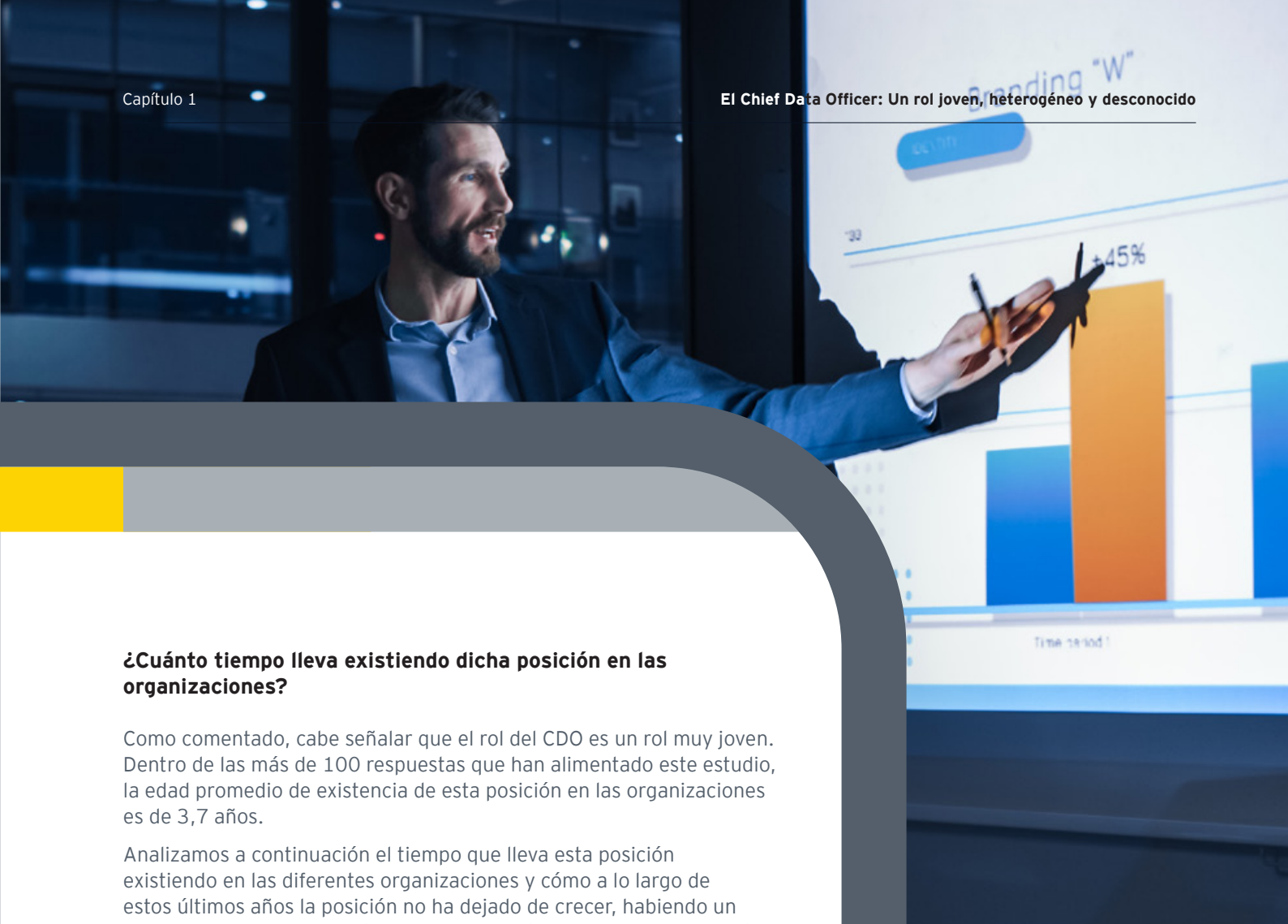
Relación entre la denominación del rol y los Business Value drivers de la función



Además, podemos ver que el CDO es la denominación con mayor amplitud y variedad de *drivers* del rol, siendo la menos sesgada o limitada en comparación con las otras denominaciones más frecuentes o menos recurrentes.

Cuando al máximo responsable del Dato y la Analítica en una compañía se le denomina CDO es porque se busca cubrir de la manera más equilibrada los principales *Business Value Drivers* del dato en la organización, siendo la denominación de la posición con mayor amplitud del foco de su rol.





¿Cuánto tiempo lleva existiendo dicha posición en las organizaciones?

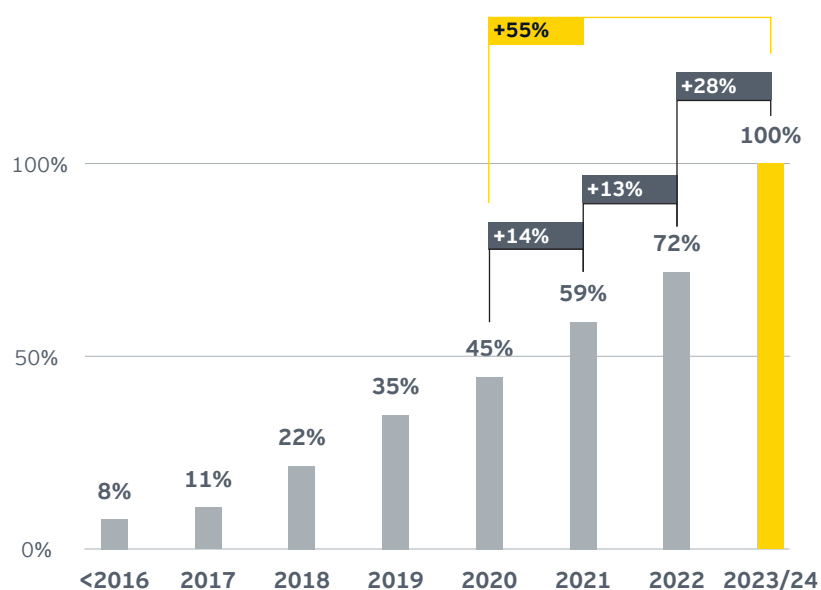
Como comentado, cabe señalar que el rol del CDO es un rol muy joven. Dentro de las más de 100 respuestas que han alimentado este estudio, la edad promedio de existencia de esta posición en las organizaciones es de 3,7 años.

Analizamos a continuación el tiempo que lleva esta posición existiendo en las diferentes organizaciones y cómo a lo largo de estos últimos años la posición no ha dejado de crecer, habiendo un pico de crecimiento en el último año. También hemos analizado qué porcentaje de empresas ya habían creado la oficina del dato en los últimos años.

Gráfico 7

Evolución creciente en la creación del rol de CDO en las organizaciones

Evolución de la creación de “nuevas oficinas del dato”



Podemos observar que en los últimos años ha habido un aumento muy significativo en la pendiente de crecimiento de la creación de nuevas Oficinas del Dato, sumando más de la mitad de dichas posiciones creadas en los últimos tres años. Además, este último período ha supuesto prácticamente el doble de crecimiento que los dos años anteriores, lo que pone de manifiesto que este nuevo rol se percibe como una pieza fundamental en las organizaciones avanzadas. **En el último año ha habido un crecimiento muy considerable en la creación de nuevas posiciones de CDO.**

1.2

CDO persona

Tras comenzar a entender el origen, motivo y denominación de la posición del máximo responsable del Dato, la Analítica –y por determinar si de la IA también o no– en las organizaciones, hemos analizado los perfiles de los profesionales que están ocupando esta posición.

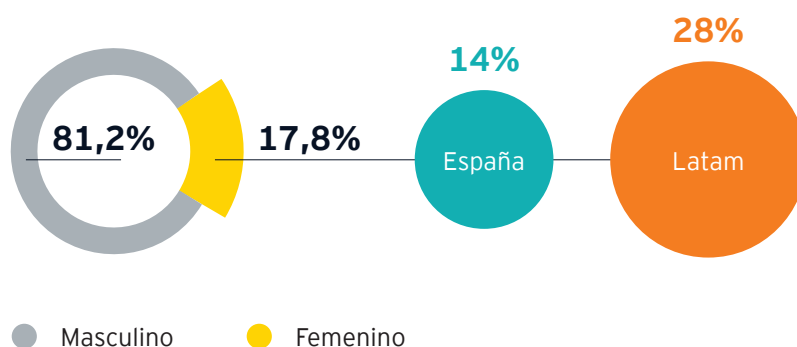
Hemos llevado a cabo nuestro análisis comenzando por algo tan simple como su distribución por sexos, pasando por el background académico, hasta su edad y experiencia laboral. Es interesante al hablar de experiencia laboral entender cuánta ha sido en materia de datos y analítica y cuánta se ha centrado en otros ámbitos.

¿Cómo es la distribución de género en la posición del CDO?

Entrando en ponerle cara y conocer al CDO persona, sin duda una de las grandes preguntas, común a cualquier carrera STEM o ámbito profesional del mundo de la tecnología, es saber el porcentaje de hombres y mujeres que lideran la estrategia del dato en sus organizaciones:

Gráfico 8

Distribución por sexos del máximo responsable del Dato en las organizaciones

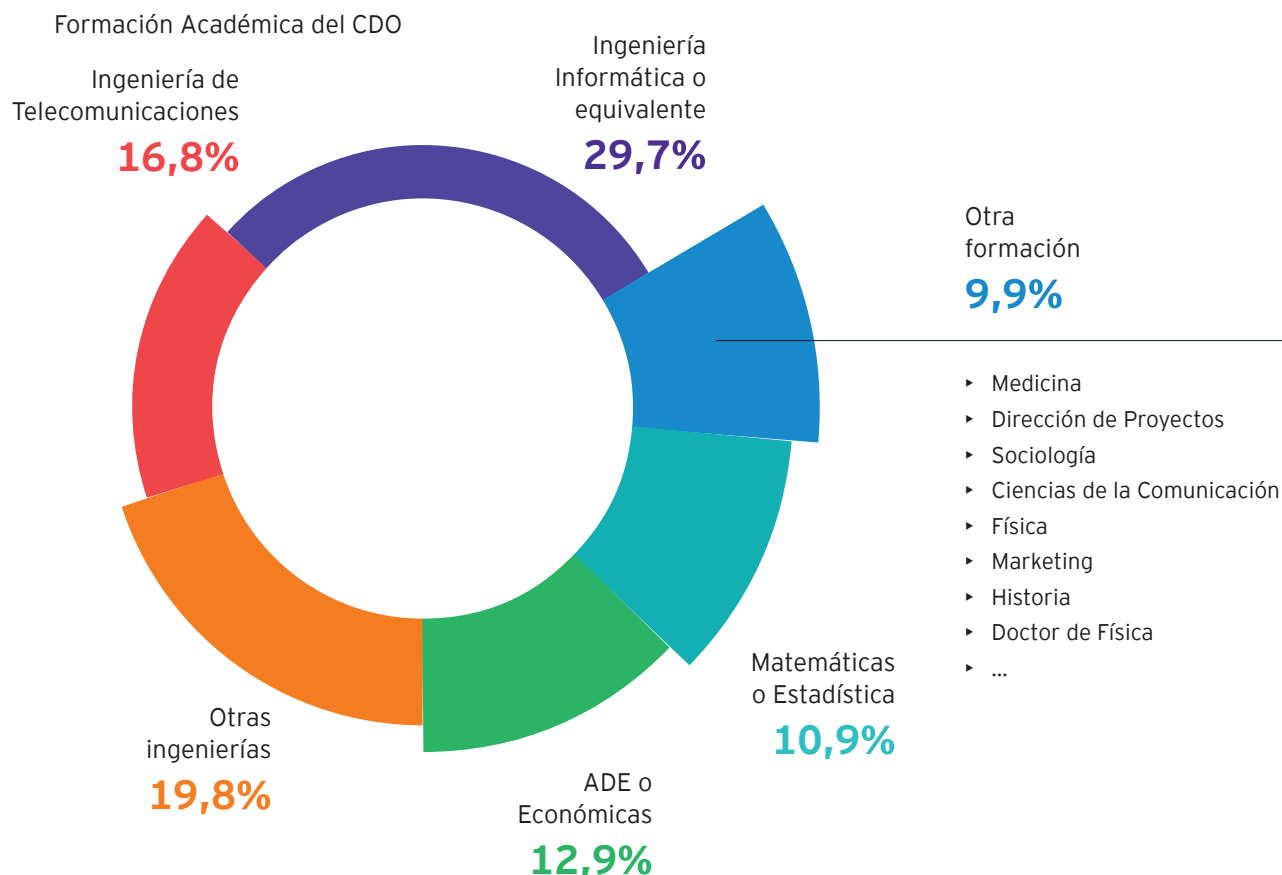


Los datos ponen de manifiesto que el rol del CDO está fundamentalmente ocupado por hombres, siendo relevante ver que en América Latina hay el doble de mujeres líderes del dato en las organizaciones que en España.

¿Cuál es la formación del CDO?

A la hora de preguntarnos por cuál es la formación académica ideal para formar al líder del dato parece que hay ciertas carreras universitarias y formaciones 'clásicas' que se adecúan más a este rol: Ingeniería Informática o Ciencias de la Computación e incluso Ingeniería de Telecomunicaciones. Pero ¿tienen todos los CDO esa formación? ¿Los hay con otros estudios?

Gráfico 9 La formación académica universitaria del CDO



Otra de las cuestiones que abordamos en el estudio es la formación académica del CDO. Podemos ver que principalmente son ingenieros, habiendo una mayor cantidad en Latam (72%) que en España (60%).

En materia de ingeniería, predominan la Ingeniería Informática y la Ingeniería de Telecomunicaciones, sumando entre ambas casi la mitad de los CDO encuestados.

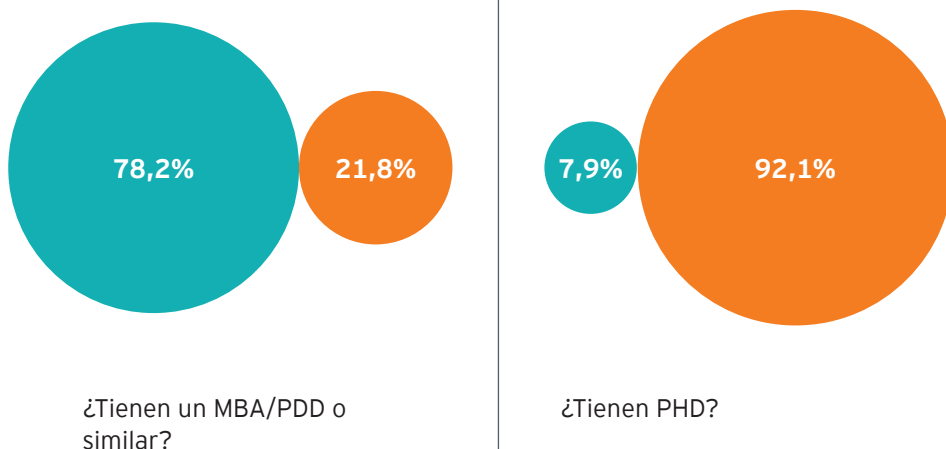


¿Tiene el CDO estudios superiores?

En cuanto a la formación académica superior de las personas encuestadas, podemos destacar que el 78,2% de ellos se han formado con un MBA/PDD o similar. Pero tan solo el 8% ha obtenido un doctorado.

Gráfico 10 Estudios superiores del CDO

● Sí ● No



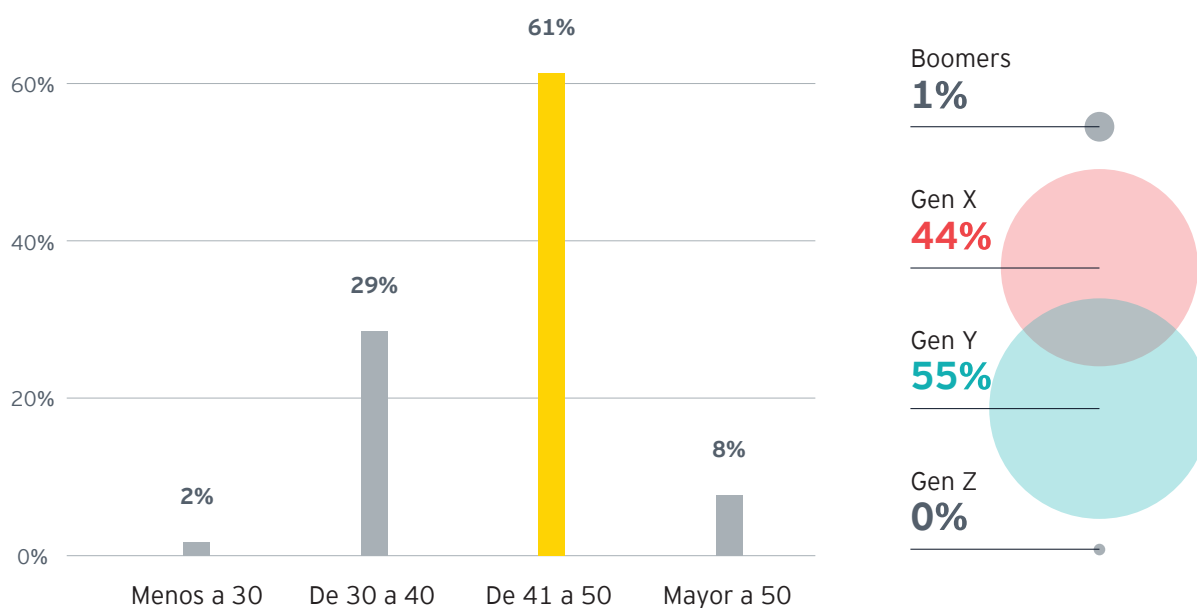
Podemos intuir que este rol tiene un cierto interés en entender la visión de negocio y desarrollarse como directivos de su organización, comenzando a ver indicios de un perfil no sólo técnico sino con intereses o necesidades de gestión y negocio.

Cabe destacar que en Latinoamérica el interés por el MBA asciende hasta un 84% de los encuestados, siendo formados en este tipo de titulaciones más de 10 puntos porcentuales por encima de la media en España.

¿Qué edad tiene el CDO?

Hablábamos de rol joven, no sólo por su existencia reciente en las organizaciones, sino también por la edad promedio y experiencia profesional acumulada.

Gráfico 11 Edad del CDO



Como podemos observar, los profesionales al mando de la estrategia del dato en las organizaciones son jóvenes, con una edad promedio de 43 años.

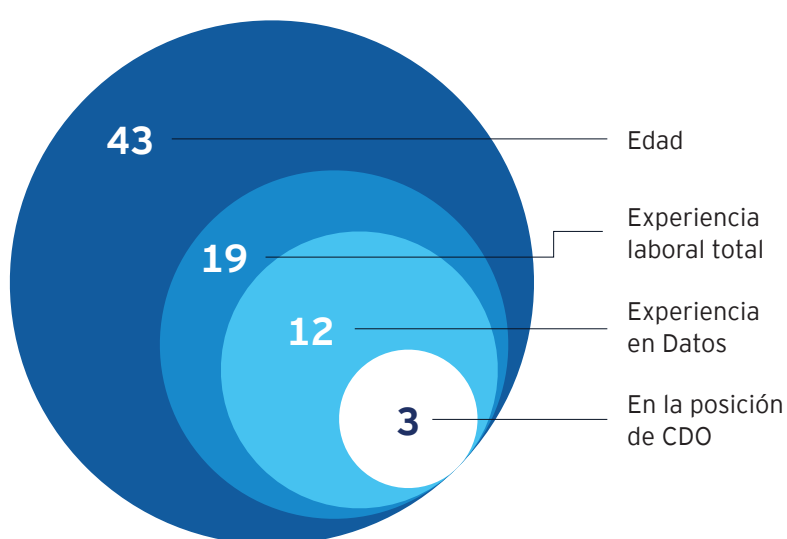
Además, resulta bastante significativo ver que empieza a haber una mayoría de CDO pertenecientes a la Generación Y (millennials), una característica que no se aprecian en otras funciones corporativas.

De hecho, dentro del rango entre los 41 y 45 años encontramos a más de un tercio (37%) de los encuestados.

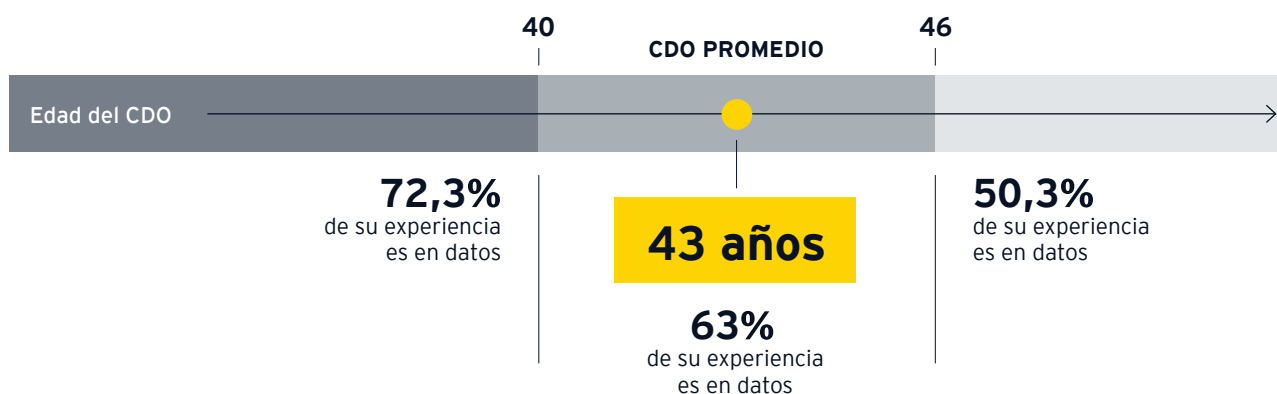
¿Qué experiencia profesional tiene el CDO?

Según los datos de nuestra encuesta, el CDO (43 años promedio) tiene 19 años de experiencia laboral en promedio, habiendo trabajado casi dos tercios (63%) en el campo del dato y la analítica (12 años promedio).

Gráfico 12 Edad y Experiencia del CDO



Parece bastante significativo que el CDO tiene mucha más experiencia profesional total que específica en el campo del Dato y la Analítica, lo que nos lleva a preguntarnos si esta es una cuestión relacionada con la edad del profesional.

Gráfico 13 Porcentaje de experiencia profesional total / específica en D&A del CDO

El CDO es un rol que se ha ido ‘haciendo a sí mismo’, actualizándose con estudios complementarios y formándose como un profesional camaleónico desde diferentes puntos de origen y adquiriendo nuevas competencias y habilidades.



Al analizar perfiles ‘más jóvenes’ que llevan más tiempo de su carrera profesional dedicados al ámbito del Dato y la Analítica, podemos entender que el CDO es un rol con gran proyección y carrera, habiendo evolucionado desde un perfil autodidacta y hecho a su medida para ir profesionalizándose y generando un expertise específico para la función.



¿Cuánto tiempo lleva el CDO en su empresa?

Los CDO ostentan un promedio de 6 a 9 años de permanencia en su empresa actual, una estadística que, tomada de manera aislada, podría insinuar una baja tasa de rotación en este rol. Sin embargo, al examinar los datos con mayor detenimiento, descubrimos que el 46% de los CDO han estado en su empresa actual durante tres años o menos. Esto sugiere que se trata de un rol relativamente nuevo en muchas compañías, y que estos profesionales aún pueden estar en la fase de familiarizarse con la estructura y la cultura organizacional.

En lo que respecta al tiempo desempeñando el cargo específico de CDO, el promedio se reduce a solo 2,6z años, lo que señala que, para muchos, aún hay un camino considerable por recorrer en el fortalecimiento de la oficina de datos de sus organizaciones.

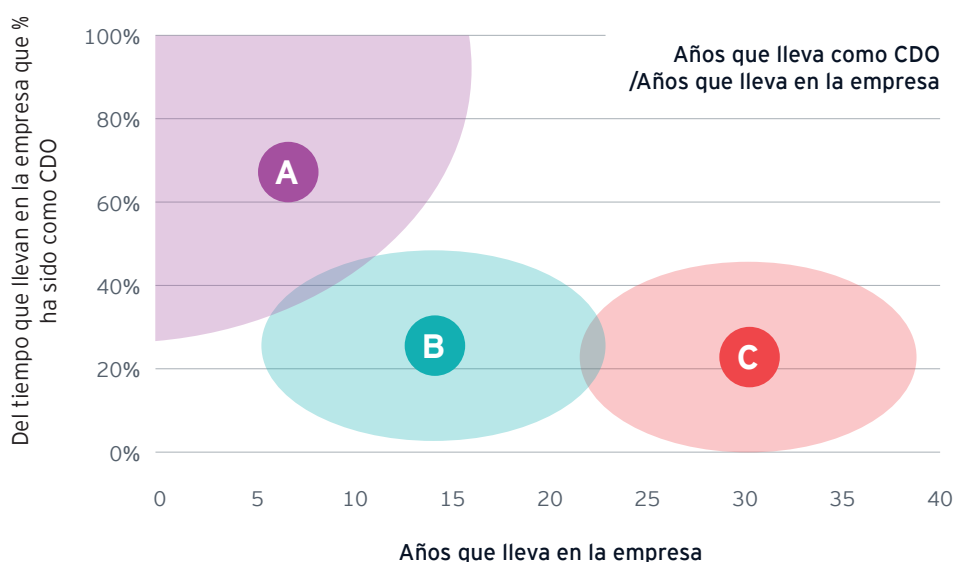
Al profundizar aún más, encontramos que tres de cada cuatro CDO han ocupado su puesto actual o una posición equivalente por tres años o menos dentro de su empresa actual.

Al correlacionar la duración del servicio de los CDO en la empresa con el tiempo que han pasado en su rol actual en relación con su permanencia total en la compañía, identificamos tres grupos diferenciados.

Representación de los tipos de CDO según el tiempo que llevan como CDO y el tiempo que llevan en la empresa

Gráfico 14

Cuánto tiempo llevan como CDO respecto al tiempo en la empresa



Zona A (~50%)

El CDO experto contratado: CDO expertos que entran en la empresa con el objetivo principal de liderar el área de dato.

Zona B (~30%)

El CDO interno evolucionado: Aquellos CDO probablemente procedentes de roles tecnológicos que tras un tiempo en la empresa dan el salto a esta posición.

Zona C (~20%)

El CDO 'de la casa': los que tras mucho tiempo en la empresa dan ese salto para liderar la estrategia del dato en la organización. Se trata de grandes conocedores del negocio y de la organización que asumen este nuevo reto tras años en la compañía.

Como vemos, el CDO persona es (en promedio y generalizando), un varón de 43 años de edad y 19 de experiencia laboral, ingeniero informático/teleco con unos 12 años de experiencia específica en el campo del Dato y la Analítica, 7 en su actual empresa y apenas 3 años con el puesto de máximo responsable del Dato en la organización.



1.3

Organización del CDO

Como hemos visto, tanto el origen, momento e incluso de la denominación de la posición del CDO han sido muy heterogéneos. Si a esto sumamos la componente autodidacta y hecha a medida del profesional que la lidera, podríamos esperar que este rol y sus ámbitos de responsabilidad estuviesen altamente condicionados por el responsable que la ocupa en cada caso concreto.

Para conocer con más detalle la estructura de los equipos bajo la responsabilidad del CDO, hemos seguido la metodología del Club del CDO (data Toolkit), en la que se identifican hasta 21 funciones clave del CDO y hemos preguntado a los máximos responsables del dato en sus organizaciones que han respondido a este Estudio cuáles están hoy día bajo su ámbito de responsabilidad.

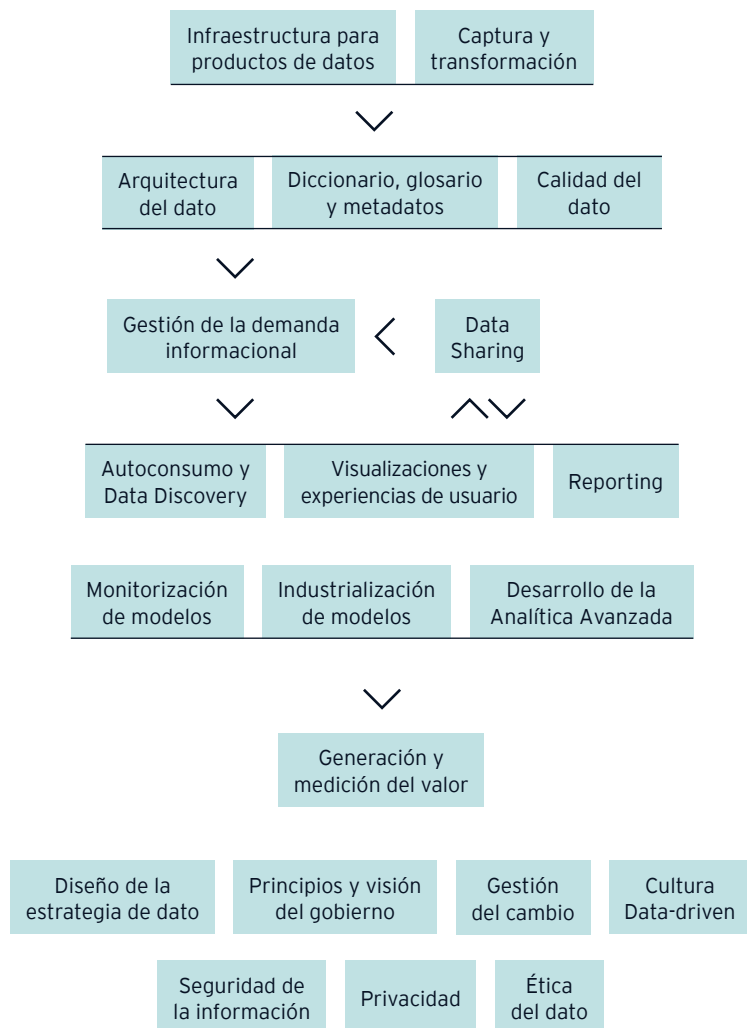
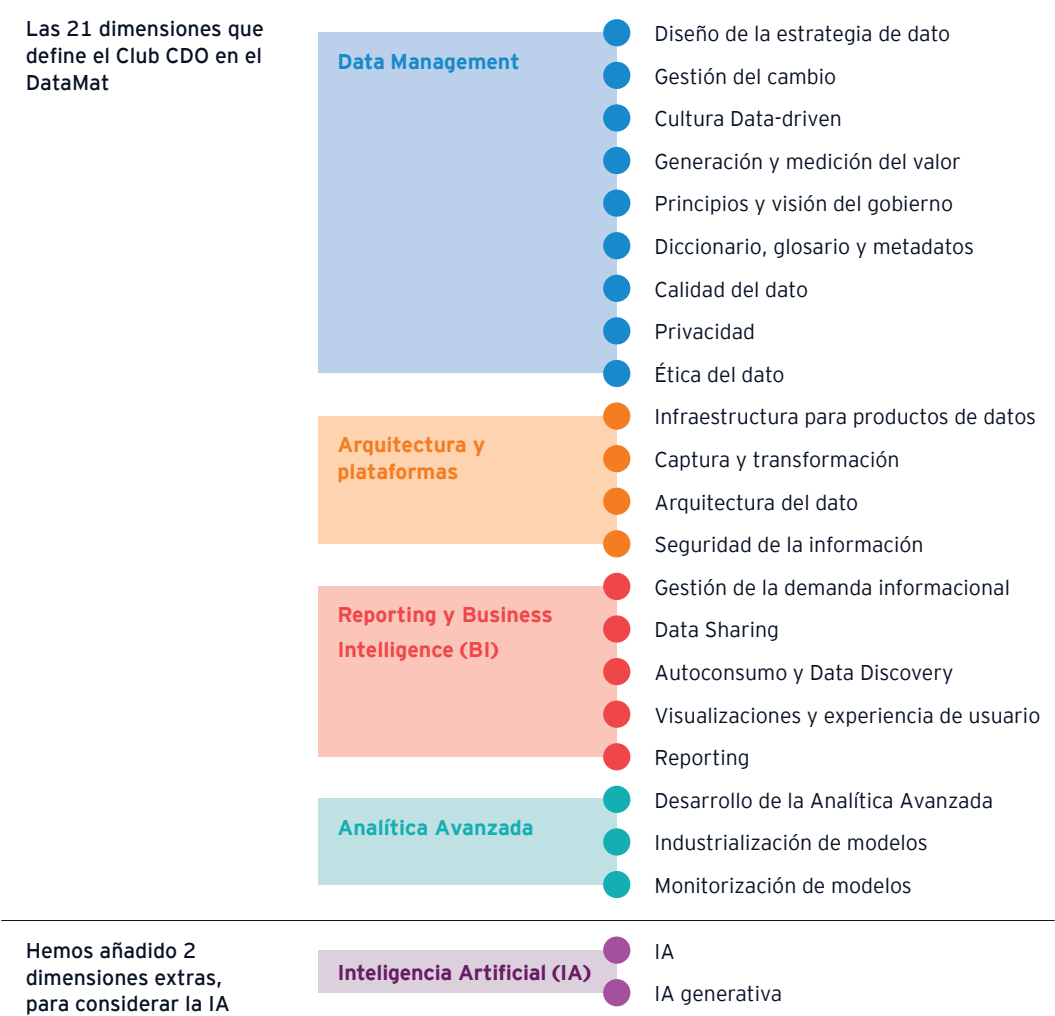


Gráfico 15 Agrupación de las dimensiones bajo los 5 pilares de la función del Dato



En aras de facilitar la comprensión lectora, abriremos a las 21+2 dimensiones del DataToolkit (+2 por IA y genAI) y las agregaremos en los 4 pilares fundamentales de la Oficina del CDO más un nuevo pilar que empieza a surgir, el de la Inteligencia Artificial.

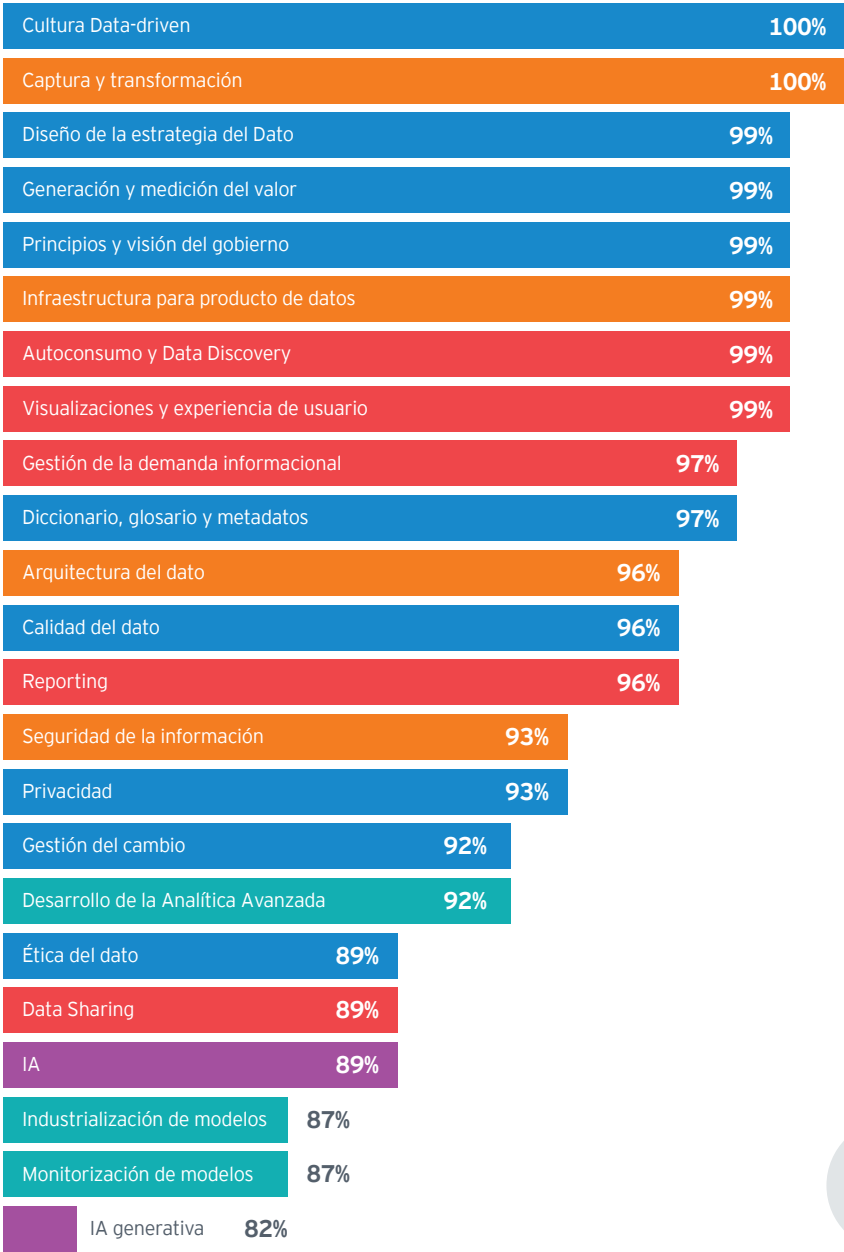
¿Qué ámbitos están bajo la responsabilidad del CDO o Máximo responsable del dato?

Analizando en detalle y de manera agregada qué ámbitos de los 21+2 expuestos están bajo la lupa del CDO se aprecia información interesante sobre sus ámbitos de responsabilidad.

Gráfico 16 Los ámbitos de responsabilidad del Máximo responsable del Dato

Cuáles son los ámbitos/funciones del máximo responsable del dato

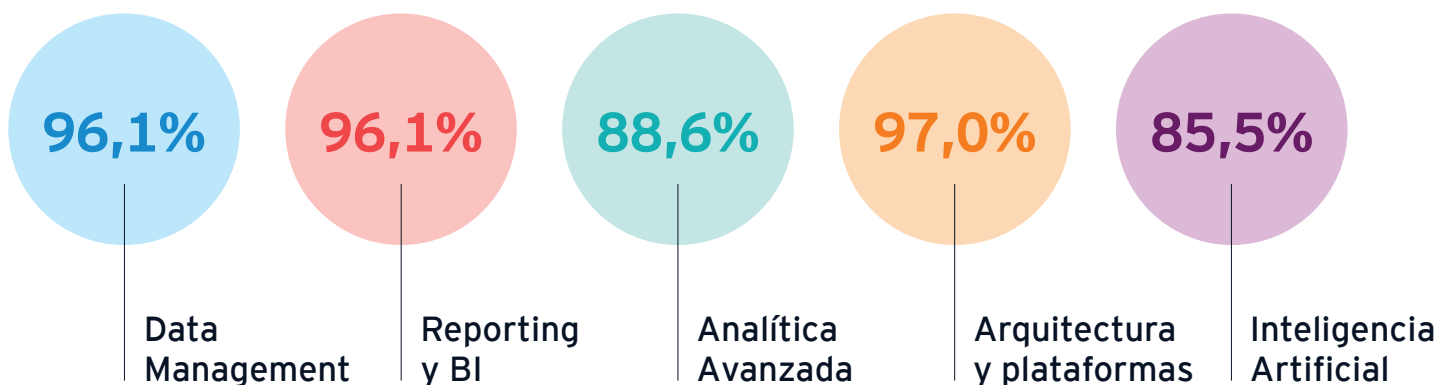
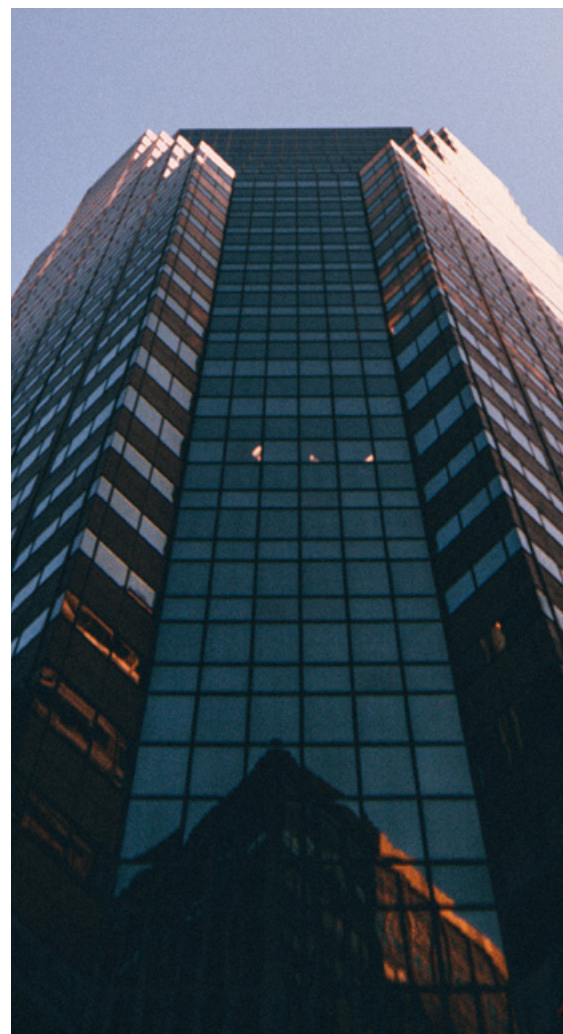
Porcentaje de CDO con responsabilidad en cada ámbito (filtrado por Máx responsables del dato)



Si analizamos el Top 5 podemos ver cómo cuatro de las cinco dimensiones son 'blandas' (cultura, estrategia, medición de valor y gobierno del dato), mostrando una faceta de estrategia, evangelizador y perfil para asentar los fundamentos en la gestión del dato. Los CDO se centran principalmente en funciones relacionadas con el "Data Management" (Top 5 ámbitos), algo que va en línea con el informe CEO Outlook Global Report de EY, en el que la segunda prioridad estratégica de los CEO es el Data Management (tras la inversión en tecnología para la adopción de la IA a escala).

Por otro lado, mirando al Top 5 menos compartido, vemos que despuntan dos temáticas: Analítica Avanzada e IA. Estos dos ámbitos empiezan a ser un denominador común en el paraguas de responsabilidad del CDO pero siguen siendo su asignatura pendiente.

En mitad de la tabla vemos funciones muy comunes y consolidadas como el Reporting y BI, viendo cómo estas funciones más tradicionales y con existencia previa a la industrialización y profesionalización de la función de CDO están siendo transferidas desde áreas principalmente de Tecnología y desde controlling en un segundo nivel hacia el área del Dato.



Como vemos, la oficina del CDO tiene cuatro pilares muy consolidados (estando presentes en casi tres de cada cuatro CDO). De ellos, el más consolidado (aunque por una leve diferencia) es el de arquitectura del dato y plataformas, lo que nos lleva a preguntarnos si también el desarrollo de una plataforma de datos avanzada será uno de los grandes objetivos/hitos logrados por los CDO.

A partir de la información recopilada, hemos seleccionado las denominaciones más comunes de los CDO. A continuación, detallamos las funciones y el alcance de las más representativas:



Chief Data and Analytics Officer (CDAO)

El más completo.

El perfil del CDAO parece ser el más completo en términos de funciones. Las responsabilidades asignadas al CDAO abarcan una amplia gama de áreas, como gobernanza, gestión de datos, análisis avanzado y plataformas tecnológicas. Esto sugiere que el CDAO tiene un papel integral en la estrategia de datos de la organización.



Chief Data Officer (CDO)

El que menos IA tiene bajo su mando.

CDO es el perfil con menos funciones específicas de IA, mientras que el CDAO y el Head of Data & Advanced Analytics están más enfocados en estas áreas. Observamos también que en Analítica Avanzada el CDO tiene porcentajes más bajos en comparación con los otros perfiles.



Responsable de Arquitectura y plataformas

La más común.

La función de Arquitectura y Plataformas es común a todos los roles, incluyendo CDO, CDAO, Head of Data y Head of Data & Advanced Analytics. Esto resalta la importancia de tener una arquitectura de datos sólida y plataformas tecnológicas eficientes para garantizar la gestión adecuada de los datos en toda la organización.



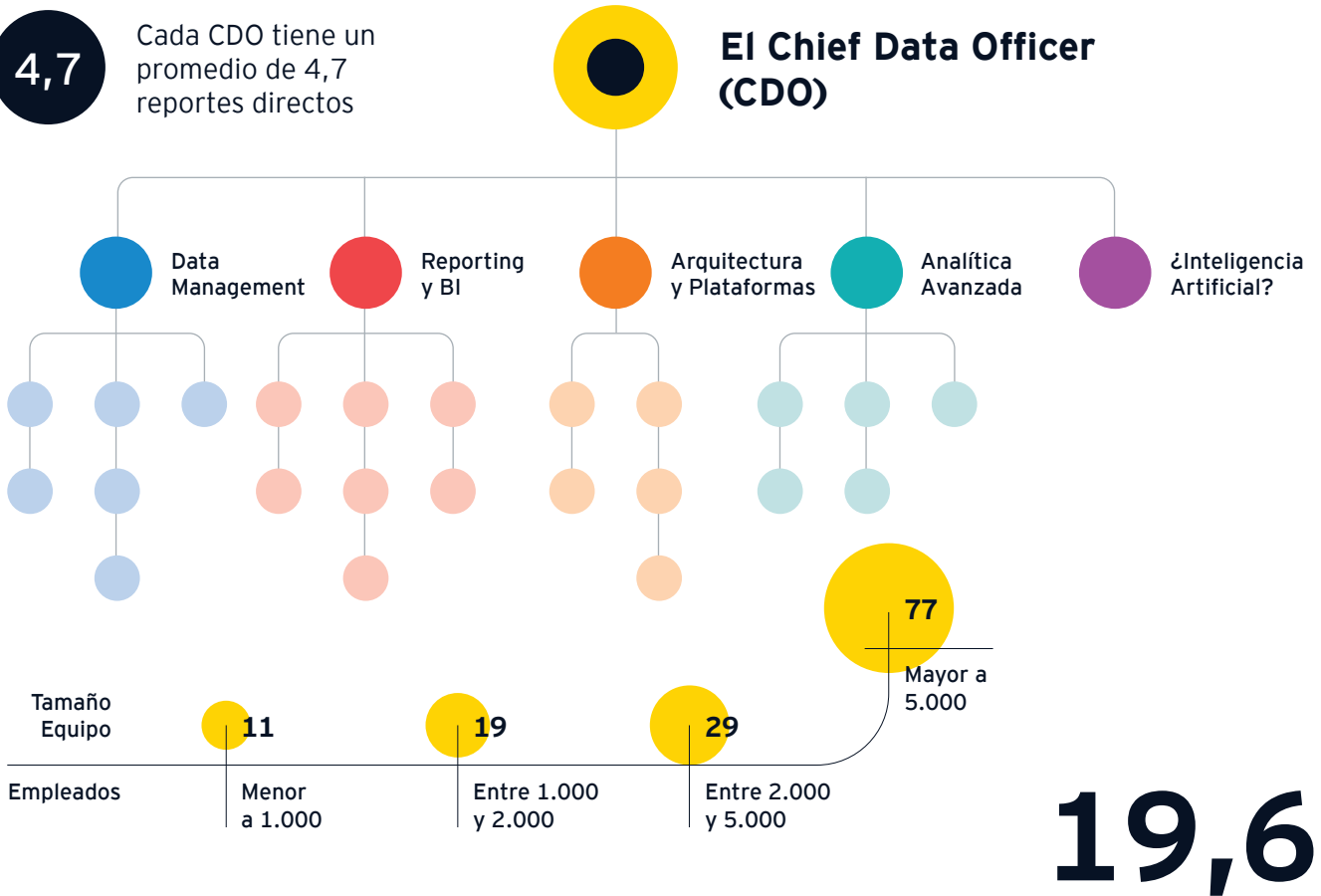
Responsable de Reporting & Business Intelligence

La segunda más común, ya que el rol de Head of Data tiene menos foco en Data Management.

Reporting & BI es la segunda función más cubierta por los cuatro perfiles. Esto sugiere que todos estos responsables de datos reconocen la importancia de la generación de informes y la inteligencia empresarial. Data Management no logra el segundo lugar en transversalidad ya que el perfil de Head of Data tiene un foco menor en esa función.

El equipo del CDO

Gráfico 17 Reportes directos y tamaño del equipo del CDO



Anteriormente hemos hablado de los 4 grandes bloques que se gestionan en la Oficina de Datos (“Data Management”, “Reporting/BI”, “Arquitectura y Plataformas” y la “Analítica Avanzada”) más el nuevo bloque que está empezando a surgir sobre la Inteligencia Artificial.

Estos bloques pueden estar relacionados con el número de reportes que recibe el CDO en su organización. Podemos observar que el CDO suele tener a casi cinco personas reportándole directamente. En promedio total, la oficina del dato suele estar formada por un equipo de hasta 20 personas.

Cada CDO cuenta con un equipo promedio de 19,6 personas



70%

En 70% de empresas de +5.000 empleados contrata equipo externo de manera interina para el área de Datos.

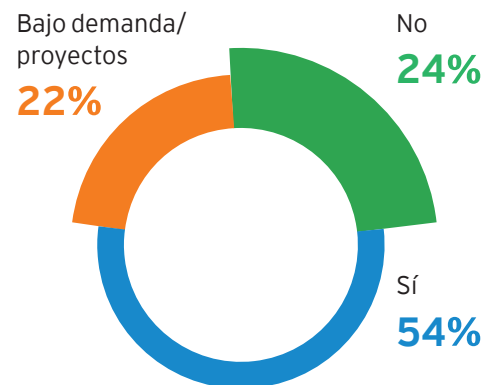
Es importante destacar que existe disparidad en cuánto al tamaño de los equipos según el sector. En esta lista encontramos sectores como el de Banca o Seguros muy por encima de la media respecto al resto.

Si analizamos la pregunta por tamaño de empresa para ofrecer un promedio personalizado, podemos ver el tamaño medio del equipo de la Oficina del Dato según el número de empleados total de la empresa.

Atendiendo a los ámbitos de responsabilidad del CDO según el equipo que le acompaña, aquellas oficinas del Dato con equipos mayores a 30 personas suelen abarcar responsabilidad en todas las funciones anteriormente mencionadas. Por otro lado, aquellos roles que cuentan con un equipo menor a 10 personas no cubren en totalidad todos los ámbitos anteriormente mencionados, teniendo menos probabilidad de responsabilidad en ámbitos relacionados con la IA, la Analítica Avanzada e incluso algunas con el Data Management.

Gráfico 18

¿Tiene el CDO personal externo recurrente entre su equipo?

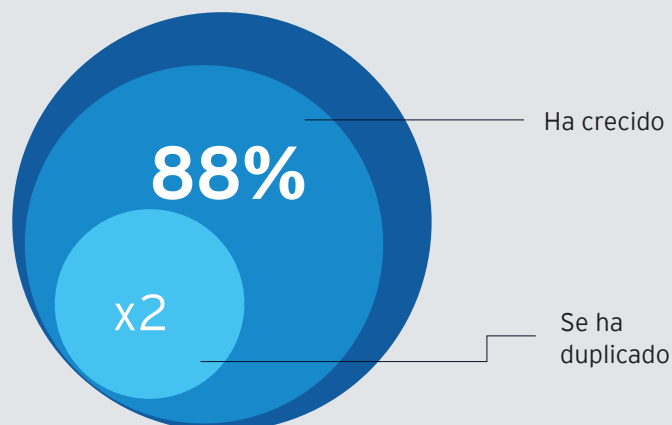


Podemos ver que es algo muy común que la Oficina del Dato recurra a equipo externo de forma indefinida o para proyectos puntuales, algo que ponen en práctica tres de cada cuatro empresas consultadas. El uso de equipos externos es una práctica común en muchas áreas, y la Oficina del Dato no es una excepción. El uso de equipo externo por parte del CDO puede ser requerido por muchos motivos: flexibilidad, gestión de costes o la rápida escalabilidad entre otras.

¿Cuánto ha crecido el equipo del CDO y cuánto prevé crecer?

Si preguntamos al CDO por el crecimiento de sus equipos estos dos últimos años, la tendencia es casi unánime, un 88% de equipos han tenido un crecimiento positivo y, de estos, un 30% han duplicado su tamaño

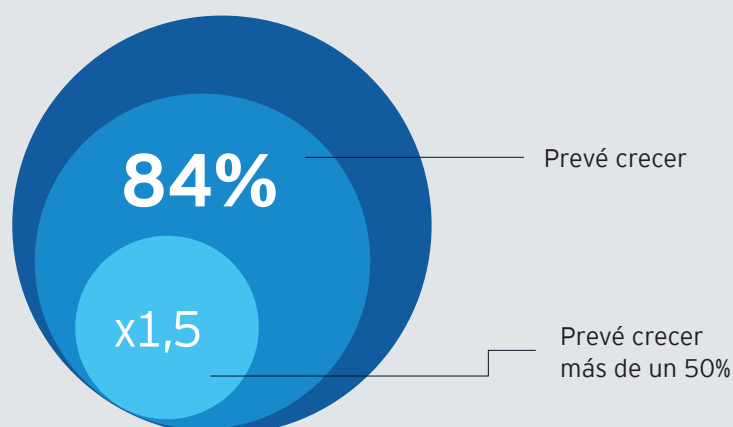
Gráfico 19 El crecimiento de los equipos en los dos últimos años



El crecimiento promedio de las Oficinas del Dato ha sido del 58% estos dos últimos años, algo que contrasta con otras funciones tanto del plano de la tecnología como del negocio.

Con respecto al futuro, hemos preguntado a los CDO cuáles son sus expectativas de crecimiento del equipo, obteniendo unos resultados muy similares, aunque algo menores en términos absolutos:

Gráfico 20 La previsión de crecimiento de los equipos para los dos próximos años

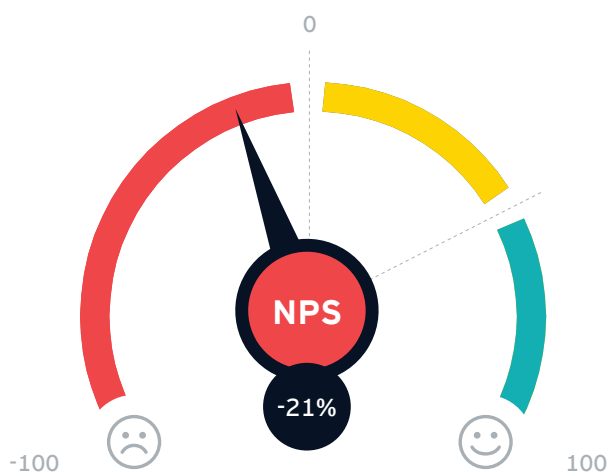


El 84% de los CDO prevé un crecimiento de su equipo para los próximos años, uno de cada tres cree que el equipo crecerá un 50% y hay algún CDO que, por primera vez, prevé una reducción del equipo.

¿Está el CDO satisfecho con su equipo?

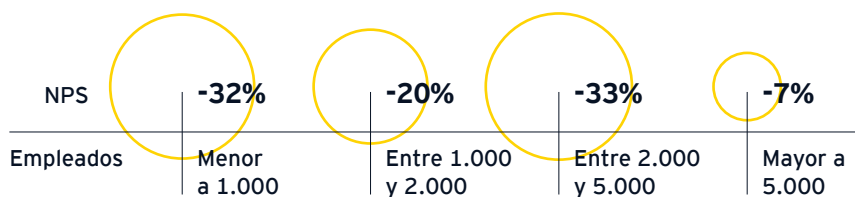
Tras conocer sus principales funciones, líneas de reporte y equipo promedio, incluido el crecimiento del mismo, hemos preguntado a los CDO si se sienten satisfechos con su actual equipo, principalmente en términos de cantidad de recursos (no hemos entrado en valorar su calidad). Los resultados son los siguientes:

Gráfico 21 La satisfacción del líder con el equipo disponible



$NPS = \%Promoters - \%Detractors$

Siendo "Promoters" aquellos que evalúan con un 9 o 10 y siendo "Detractors" aquellos que evalúan del 1 al 6

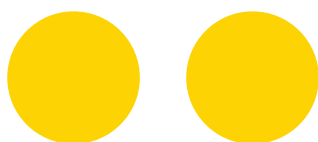


En promedio, los CDO puntúan la satisfacción con el equipo disponible con una valoración de 6,5 sobre 10, una puntuación considerablemente baja.

Para ser más precisos, atendemos al indicador NPS (Net Promoter Score) para medir la satisfacción de los CDO con su equipo disponible actual. Para obtener este valor vamos a calcular el porcentaje de aquellos CDO promotores con su equipo (satisfacción valorada con un 9 o 10) y los vamos a restar por aquellos CDO detractores con su equipo (satisfacción valorada con un 6 o menor). Obtenemos así, un NPS = -21% que indica que hay más CDO insatisfechos que satisfechos con el equipo disponible.

Es lógico que el NPS para esta pregunta sea negativo, ya que los CDO están en constante búsqueda de expandir su capacidad de acción para desplegar y mejorar las funciones de la Oficina del Dato. Están en proceso de consolidación, por lo que es normal que busquen una capacidad de equipo satisfactoria.

Podemos destacar, que, en aquellas empresas con más de 5000 empleados, el NPS tiende a ser menos negativo. Esto se puede atribuir a que dichas organizaciones suelen tener más recursos y, por lo tanto, es más probable que los CDO cuenten con un equipo más amplio que pueda satisfacer las necesidades de la Oficina del Dato. Con mayor acceso a talento y recursos, los CDO de estas empresas pueden sentir tener más “músculo” para impulsar las iniciativas de datos.



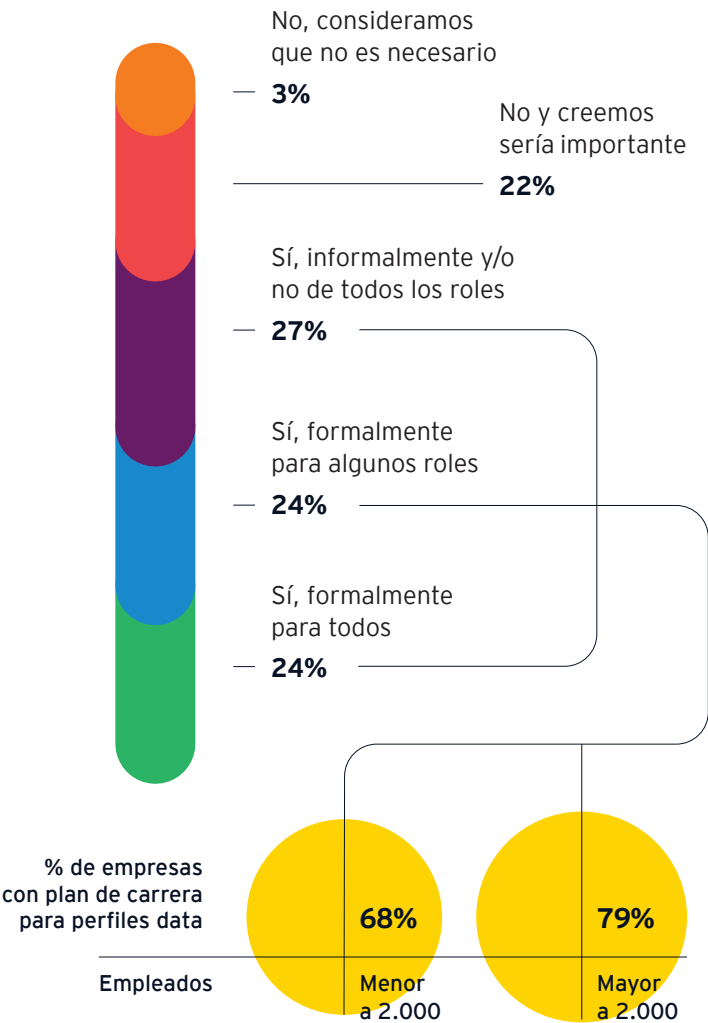
¿Existe un plan de carrera para las personas de la Oficina del Dato?

El desarrollo de planes de carrera para el personal de la Oficina del Dato es uno de los aspectos cruciales en cuanto a la captación y retención de talento, además de la gestión de recursos humanos en cualquier organización. Según los datos que hemos recogido, 3 de cada 4 empresas cuentan con plan de carrera para al menos parte de su personal relacionado con los datos. Este alto porcentaje refleja una tendencia positiva en el reconocimiento de la importancia de estos roles y en la oferta de trayectorias de desarrollo claras para estos perfiles especializados en datos, cada vez más frecuentes y preparados.

La presencia de estos planes indica un compromiso con el crecimiento profesional y un aumento de la satisfacción laboral de los empleados, lo que puede mejorar la productividad y la innovación dentro de la Oficina del Dato. Por lo tanto, son beneficiosos tanto para el profesional como para la organización que consigue un equipo altamente cualificado, motivado y retenido.

Tan solo el 3% de los CDO/organizaciones encuestadas consideran que no es necesario establecer dichos planes de carrera para su personal de datos, sobre todo, en aquellas empresas con menos de 1000 empleados.

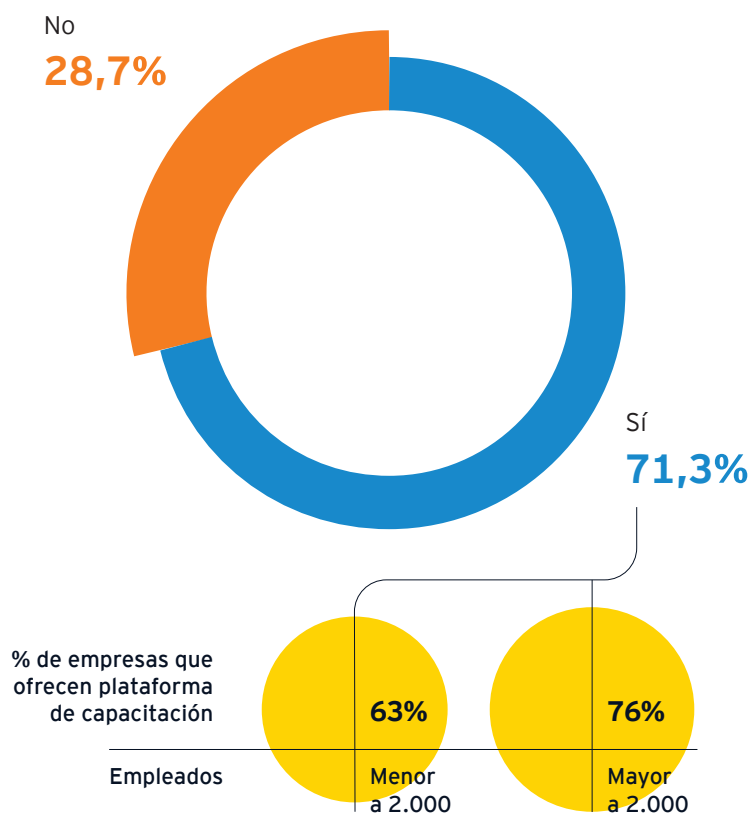
Gráfico 22 El % de empresas en las que hay plan de carrera para los perfiles de Data



¿Cuentan con acceso a plataformas de capacitación?

El acceso a plataformas de capacitación es otro de los componentes claves en la estrategia de desarrollo profesional y mejora continua de las habilidades de la Oficina del Dato. Según la información recopilada, el 71% de las empresas/CDO ofrecen ese acceso a plataformas de capacitación para el personal, demostrando un reconocimiento de la necesidad de invertir en la formación continua del capital humano. Esta acción beneficia tanto al crecimiento personal y profesional de los empleados como al éxito y desarrollo de la Oficina del Dato.

Gráfico 23 ¿Hay acceso a plataformas de capacitación en las organizaciones?



Si desglosamos los datos por tamaño de las empresas, observamos que en aquellas con menos de 2000 empleados, el porcentaje con acceso disminuye al 63%. Mientras que en aquellas empresas de más de 2000 empleados, el porcentaje de acceso aumenta al 76%. A pesar de que las grandes empresas lideran en este aspecto, hay una tendencia general hacia la valoración positiva de la formación del personal como un activo.



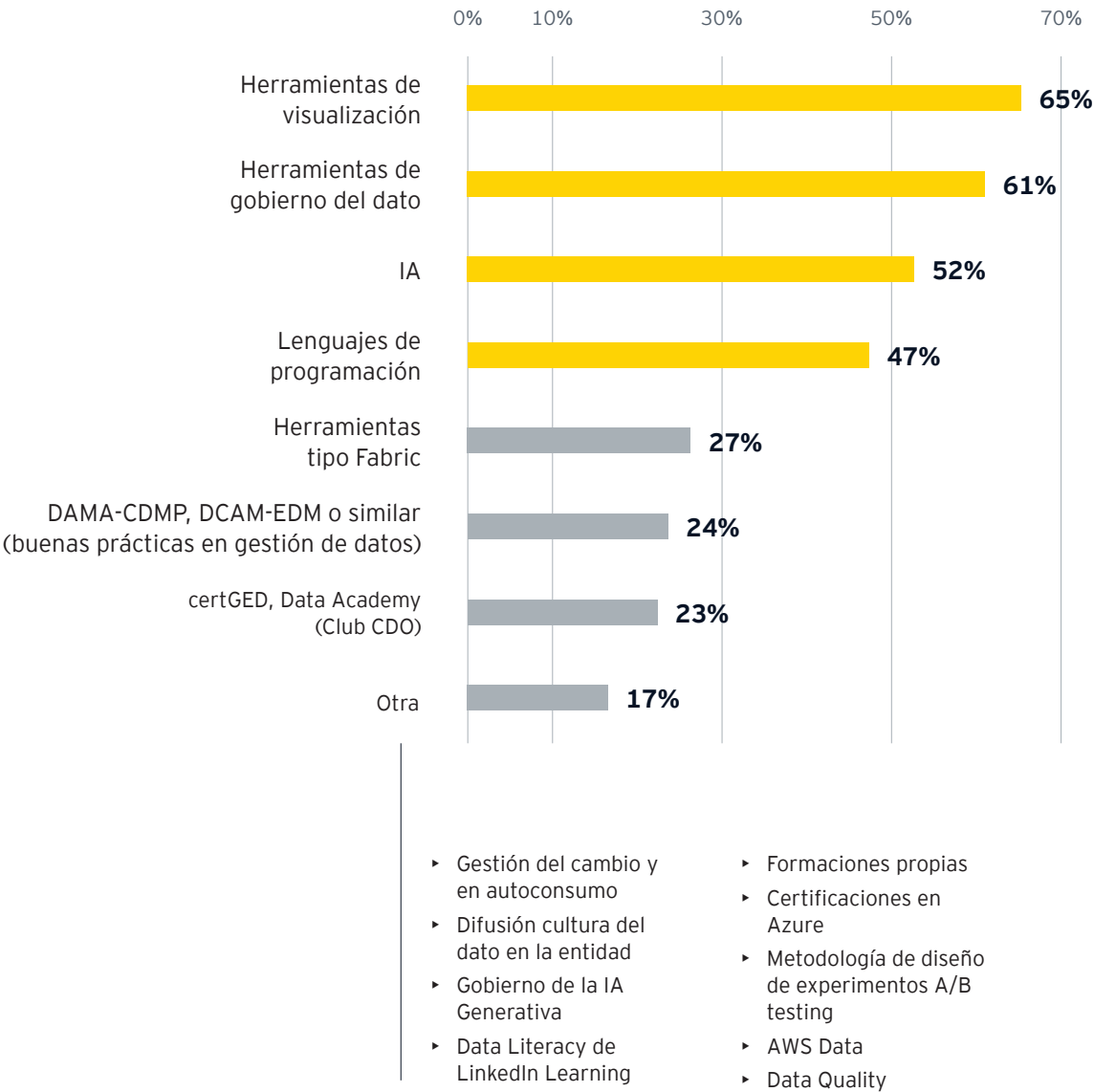


¿Qué herramientas utilizan?

Con este estudio, también hemos querido recopilar cuáles son aquellas herramientas que se están impartiendo o se impartirán en un futuro tanto en los equipos de Dato como en el personal externo al Dato.

Hemos querido recopilar información acerca de la tendencia en la formación en herramientas de visualización, gobierno del dato, Inteligencia Artificial, tipo Fabric y lenguajes de programación. Además de formaciones más específicas como las relacionadas con DAMA o con certGED y Data Academy del Club CDO.

Gráfico 24 La formación que se imparte o se busca impartir en los equipos de Data





Podemos observar que existen 4 grandes tipos de herramientas y formaciones (marcadas en amarillo) que destacan respecto al resto, son aquellas relacionadas con la visualización, gobierno del dato, Inteligencia Artificial y los lenguajes de programación. Son herramientas que se establecen sobre los grandes pilares relevantes de la Oficina del Dato: Data Management, Reporting/BI, Arquitectura y Plataformas, Analítica Avanzada e Inteligencia Artificial.

Cabe destacar que, actualmente, el 50% de las organizaciones forma o busca formar a su equipo en aspectos relacionados con la Inteligencia Artificial, la última tendencia en el mundo del Dato.

Hablando de formaciones más específicas, observamos que en los equipos de Data el 23% de las organizaciones está capacitando o busca capacitar a su personal mediante programas de formación del Club CDO. Cursos como la Certificación en Gestión y Estrategia del Dato (CertGED) respaldan el desarrollo de conocimientos y experiencia, con un enfoque altamente práctico basado en casos reales. Esto permite evolucionar la visión integral de la gestión de datos para generar valor en las organizaciones y, además, mejorar su posición interna.

2

Trayectoria y recorrido del CDO

Hasta ahora hemos analizado al CDO como persona y como posición en función de sus ámbitos de responsabilidad y principales funciones, así como en relación con el equipo con el que cuenta. Sin embargo, en este punto nos centraremos en el camino recorrido y cuáles han sido los principales logros del CDO hasta la fecha.



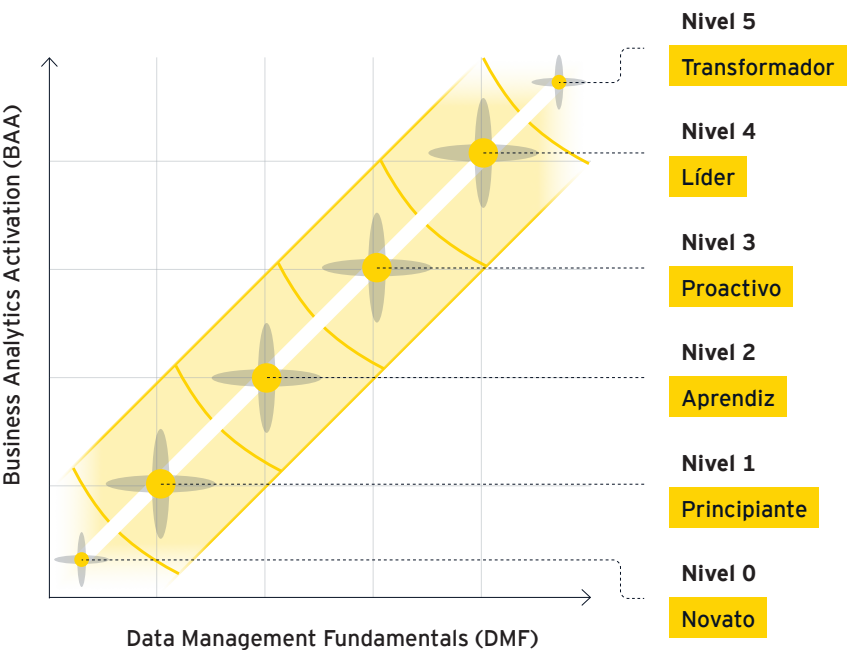
2.1

Trayectoria

Existen múltiples métodos para evaluar y contrastar el progreso y la situación actual de las organizaciones en diversas áreas o funciones. Una de las aproximaciones más prevalentes consiste en examinar la 'madurez' de la entidad en un tema específico. En EY, nos hemos distanciado del análisis convencional que contraponen la madurez organizacional con la tecnológica, siempre desde una perspectiva teórica, y hemos desarrollado un enfoque innovador para medir el avance y el impacto de las organizaciones en lo que respecta al manejo de datos, apoyándonos en evidencias concretas que se reflejan directamente en el rendimiento empresarial.

Este esquema de madurez se ilustra en el gráfico siguiente.

Gráfico 25 **Fórmula de madurez del dato de EY**

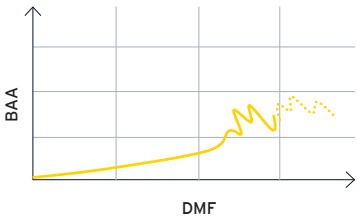


Caminos hacia la madurez analítica



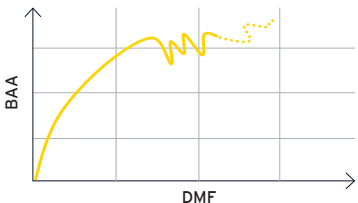
DEFENSIVO

Se centra en el 'Data Management' y en el cumplimiento normativo, sin pensar en el impacto empresarial y el ROI



OFENSIVO

Excelentes resultados desde el principio, pero al no funcionar el 'Data Governance', la capacidad de escalabilidad es compleja



Nuestro análisis se centra en dos ejes fundamentales:

- Fundamentos de Gestión de Datos (Data Management Fundamentals): este eje evalúa la competencia de la organización en la administración efectiva de datos, considerando todos los elementos esenciales de la Gestión de Datos, tales como gobernanza, calidad, manejo de metadatos, políticas de datos, entre otros.
- Activación de la Analítica Empresarial (Business Analytics Activation): este eje examina en qué medida la organización está capitalizando el valor de los datos. Esto abarca desde iniciativas y casos de uso de analítica hasta la implementación de Inteligencia Artificial e Inteligencia Artificial Generativa (GenAI), incluyendo también la eficacia con la que se realiza el consumo de información y la generación de informes.

Nuestra metodología incorpora el análisis de doce dimensiones y toma en cuenta elementos que consideramos catalizadores para fomentar y acelerar una cultura organizacional más robusta y un aprovechamiento óptimo de los datos. Estos elementos facilitadores incluyen:

- Cultura organizacional orientada a datos.
- Liderazgo con visión de futuro en la gestión de datos.
- Sinergia entre los negocios y la tecnología (Relación BizTech).

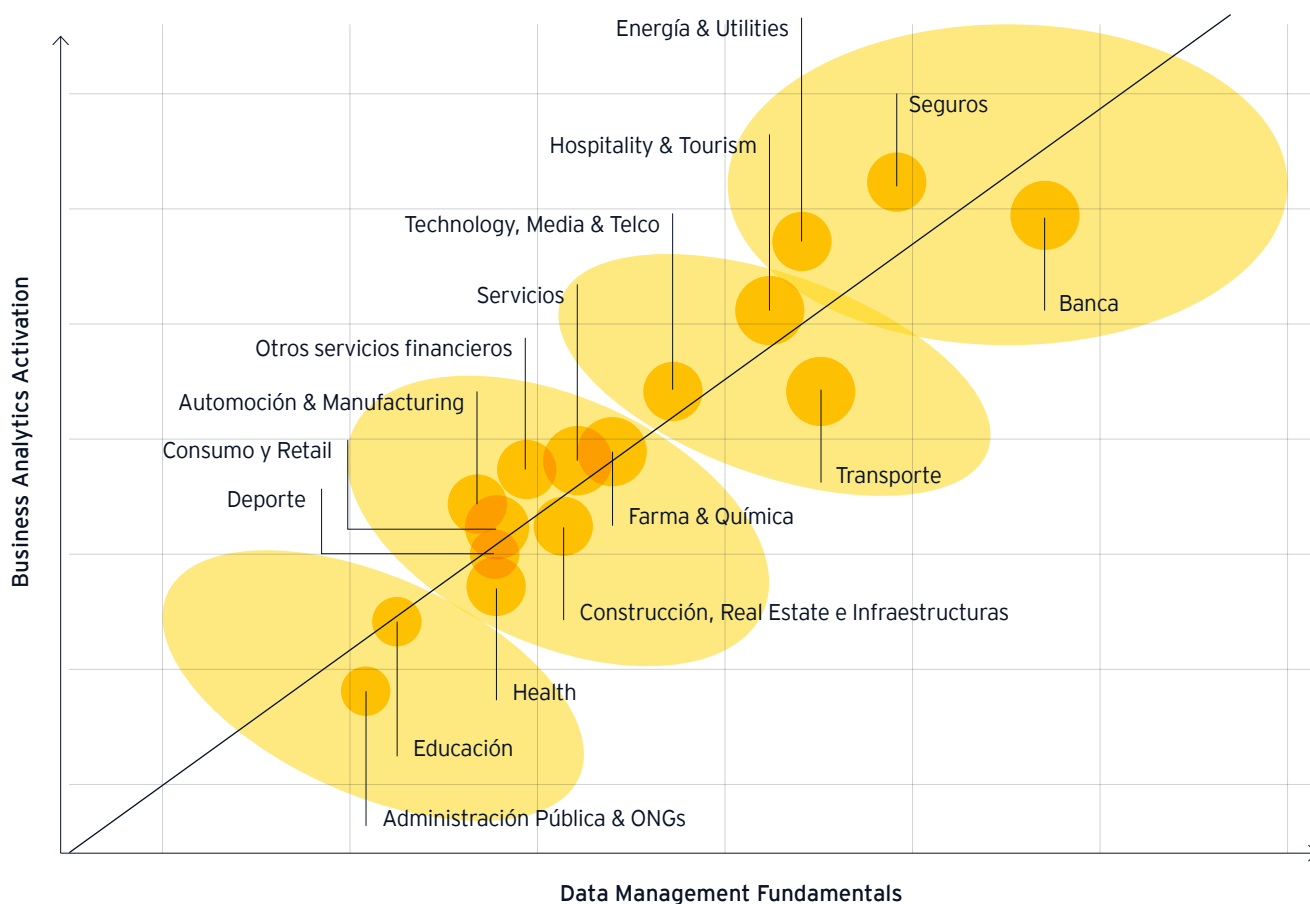
Con este marco conceptual en mente, y alineándonos con las veintiuna dimensiones del DataMat del Club del CDO previamente descritas, hemos consultado a los CDO sobre su nivel de madurez y situación actual. Permittiéndonos comprender la evolución y el estado presente de la función hasta la fecha.

2.2

Comparativa sectorial en la madurez del dato

Una de las expectativas más destacadas entre los CDO durante la realización de nuestro estudio ha sido la posibilidad de observar una comparación del progreso alcanzado, tanto a nivel sectorial como según el tamaño de la empresa.

Hemos consultado a los CDO sobre su percepción del avance en cada una de las veintiuna dimensiones adicionales, partiendo de la base de que su visión es realista, aunque desafiante. Reconocemos que los resultados obtenidos no reflejan una precisión absoluta de la realidad, pero sí ofrecen una comparación razonable y aproximada que, sin duda, suscitará un debate constructivo y enriquecedor.

Gráfico 26 Comparativa de Madurez por industrias

Cuando analizamos la madurez del dato en las organizaciones y hacemos una segmentación por sectores obtenemos los siguientes resultados:

- ▶ **Banca y Seguros:** Estos sectores se encuentran en una posición avanzada tanto en la gestión de datos como en Business activation. Esto sugiere que han invertido en prácticas sólidas de gestión de datos y están aprovechando eficazmente la analítica para obtener valor.
- ▶ **Transporte, Hospitality y Energía:** Estos sectores también están en una posición favorable, aunque no tan avanzada como la banca y los seguros. Aun así, han logrado un buen equilibrio entre la gestión de datos y la obtención de valor.
- ▶ **Administración Pública:** Este sector muestra un camino por recorrer en términos de madurez de datos. Aunque han comenzado a trabajar en la gestión de datos, todavía hay mucho para poder obtener el valor esperado del ecosistema de datos.

2.3

Comparativa por tamaño de la organización

Al analizar las diferencias en la madurez de la gestión de datos según el tamaño de la organización, se revelan patrones distintivos que resaltan las ventajas y desafíos únicos que enfrentan las empresas en función de su escala.

Cabría esperar que las organizaciones más grandes, dotadas de recursos más sustanciales, exhibirían un nivel de madurez en la gestión de datos considerablemente superior en comparación con aquellas de recursos más modestos. Sin embargo, los hallazgos del estudio indican que, aunque hay una madurez más pronunciada en las grandes empresas, la diferencia no es tan marcada como se esperaría. Este fenómeno parece atribuirse a los desafíos inherentes a las estructuras de datos más complejas de las grandes corporaciones, que presentan obstáculos notables en términos de cohesión y gobernanza. Pero el factor determinante, según se desprende del estudio, es la dificultad que enfrentan los CDO al impulsar el cambio cultural dentro de estas organizaciones. Como bien se sabe, cambiar la dirección de un transatlántico es considerablemente más complicado que maniobrar una pequeña embarcación a remo.

Por otro lado, las empresas más pequeñas, a menudo con recursos más limitados, pueden ser más ágiles y tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias de datos, aunque pueden carecer de la profundidad y la amplitud de capacidades analíticas de sus contrapartes más grandes.

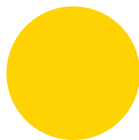


Gráfico 27 Comparativa de madurez según tamaño de la organización

El análisis que hemos realizado hasta ahora revela que el rol del Chief Data Officer (CDO) aún está en sus primeras etapas en muchas organizaciones. Esto implica que hay un camino considerable por recorrer en la consolidación y desarrollo de la Oficina del Dato. A pesar de los desafíos que enfrentan, es crucial examinar los primeros pasos en su progreso y superación de obstáculos clave.

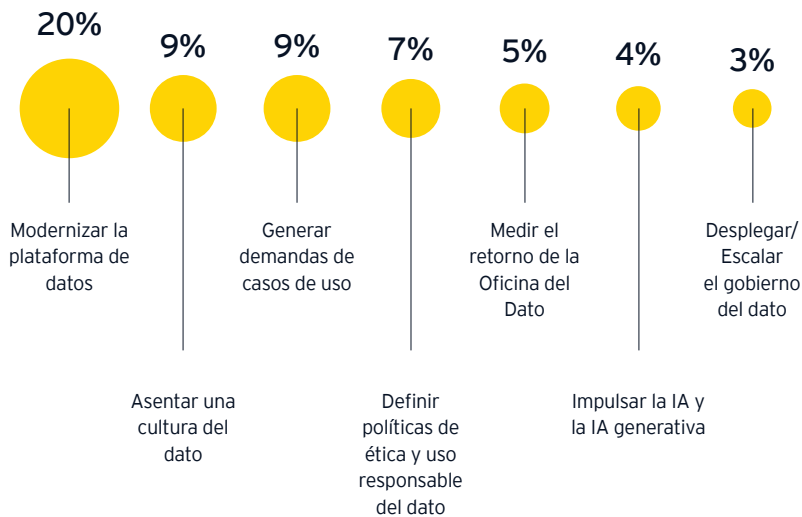
2.4


¿Cuáles han sido los principales logros hasta la fecha del CDO?

Los resultados de nuestra investigación revelan que la figura del CDO sigue siendo emergente en numerosas organizaciones, lo que señala que aún resta un trayecto significativo para la consolidación y evolución de la Oficina de Datos. Aunque existen desafíos pendientes, como se ha observado, es crucial reconocer los avances iniciales y la superación de obstáculos fundamentales.

En nuestra encuesta dirigida a los CDO, les presentamos siete objetivos amplios y recurrentes, indagando sobre su grado de cumplimiento. De manera general, los resultados muestran que, si bien se han registrado progresos, aún persisten varios aspectos y desafíos clave que no han sido completamente abordados.

Gráfico 28 El porcentaje de CDO que han superado cada reto

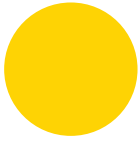




CDO del sector Energía & Utilities:
“Nos centramos mucho en mirar hacia delante y todo el camino tortuoso que queda por recorrer, pero muchas veces es importante mirar hacia atrás y ver lo que ya hemos logrado”.

La modernización de la plataforma de datos representa el primer logro significativo, subrayando la prioridad que las organizaciones otorgan a la creación de una infraestructura robusta para la gestión y aprovechamiento de los datos. Hemos constatado que uno de cada cinco líderes en la gestión de datos ha superado este desafío, estableciendo la tecnología como el pilar inicial para una estrategia de datos más comprensiva. Sin embargo, es crucial señalar que el rol del CDO trasciende la mera focalización en la tecnología; requiere una comprensión holística del negocio para maximizar el valor aportado.

Entre los logros subsiguientes que merecen mención están el establecimiento de una cultura orientada a datos y la generación de demanda para casos de uso específicos. Observamos que uno de cada diez CDO está comenzando a abordar estos dos temas críticos para las organizaciones. El primero es esencial para inculcar en la organización la relevancia del dato y fomentar la colaboración transversal en toda la empresa. Este aspecto está intrínsecamente ligado al segundo, que implica gestionar y generar casos de uso que aporten valor tangible y promuevan el avance del negocio.



En cuanto a los demás objetivos mencionados, aún no han sido alcanzados por los CDO. Áreas emergentes como la Inteligencia Artificial y la IA Generativa son, comprensiblemente, campos en proceso de desarrollo y donde queda mucho por explorar. Por otro lado, la ampliación del Gobierno del Dato es crucial de este rol, en el que aún hay un amplio margen de mejora.

CDO de Hospitality & Tourism: “Es clave tener una buena estructura de datos y tener una analítica potente. Los datos mejoran la toma de decisiones y la metodología de trabajo. En nuestra organización, el equipo comercial se apoya totalmente en nosotros, consiguiendo un aumento de los márgenes”.



2.5

¿De qué se sienten más orgullosos los CDO?

Al adentrarnos en el universo de los CDO, resulta esencial comprender no solo sus desafíos y logros, sino también aquellos hitos que generan un sentido de realización y orgullo profesional. Estos líderes de datos desempeñan un papel crucial en la transformación digital y en la cultura orientada a datos de sus organizaciones. Por ello, hemos indagado directamente con los CDO para descubrir los aspectos de su labor que les infunden mayor satisfacción y los logros que consideran más significativos en su trayectoria hasta el momento.

A continuación, se exploran los elementos que resaltan como fuentes de orgullo en el ejercicio de su función estratégica.

Gráfico 29 Los logros de los que los CDO entrevistados se sienten más orgullosos

Los logros más destacados por los entrevistados



A través de las entrevistas hemos podido identificar varios CDO que han conseguido sus metas y a otros que estén en proceso de alcanzarlas. Estos logros no solo reflejan su éxito personal como profesionales y directores, sino también el progreso que algunos van consiguiendo en sus organizaciones.

Uno de los logros que los CDO reportan con mayor orgullo es el de conseguir la credibilidad del dato entre la alta dirección y el resto de las áreas de negocio. De hecho, un buen número menciona el esfuerzo realizado para poner de manifiesto el valor y el potencial de los datos entre la alta dirección.

CDO del sector Banca:

“Existe una diferencia enorme entre la percepción de valor que tiene el CDO de su trabajo y la percepción que le llega a la Dirección. No somos muy marketinianos, solemos venir de TI y somos precio-aceptantes. Debemos ser capaces de demostrar el valor que aportamos, no solo pensar en la parte de gastos, sino también en la de ingresos”.

Otro de los hitos que con más orgullo ponen de manifiesto los CDO es la creación de un Comité de Datos en su organización que sea efectivo y funcional para ofrecer valor transversal a toda la empresa. Este órgano supone un avance significativo en el gobierno y democratización del dato y permite una colaboración interdepartamental que aporta valor de manera transversal.

En este tipo de comités los CDO juntan a los responsables de datos de los diferentes negocios de manera frecuente y sirven para recopilar toda la demanda de información de la organización, provocando así la colaboración entre las diferentes áreas y generando eficiencias.

Hemos comentado logros relacionados con funciones más intangibles, pero los CDO también se sienten orgullosos de “establecer una arquitectura sólida y eficiente que soporte la IA y la analítica prescriptiva”. Hay algunos responsables que destacan el hecho de haber creado una infraestructura robusta en la que poder poner los pilares de la entrega de valor a la organización. Este logro ha permitido a algunos CDO entregar casos de uso de impacto basados en esta estructura.

Es importante destacar que, a pesar de los avances significativos en la gestión y gobernanza de datos, rara vez los CDO mencionan logros directamente relacionados con el incremento de ventas o la satisfacción del cliente. Esto podría sugerir que, aunque se definen como enfocados al negocio, la conexión entre las iniciativas de datos y los resultados comerciales tangibles aún no está completamente establecida o reconocida. Esta observación resalta la necesidad de una alineación más estrecha entre las Oficinas del Datos y los objetivos comerciales, asegurando que los esfuerzos en la gestión de datos se traduzcan en mejoras concretas y medibles para el negocio.

3

Retos y agenda del CDO



3.1

¿Qué retos son los más prioritarios para los CDO?

¿Cómo de consolidados los tienen?

Para profundizar en las prioridades de los CDO, es clave identificar los desafíos que se sitúan en la cima de su lista de tareas y medir el progreso alcanzado en su gestión. Acorde con las conclusiones del apartado anterior, los temas planteados en el cuestionario aún no se pueden considerar como resueltos, lo que indica que hay un camino significativo por recorrer.

Es esencial, por tanto, explorar la escala de prioridades que los CDO establecen para estos desafíos pendientes, evaluar el nivel de madurez que dichos CDO han alcanzado dentro de sus organizaciones en ese objetivo y reconocer, de forma general, que son retos que aún se encuentran en las etapas iniciales de implementación y consolidación en las organizaciones.

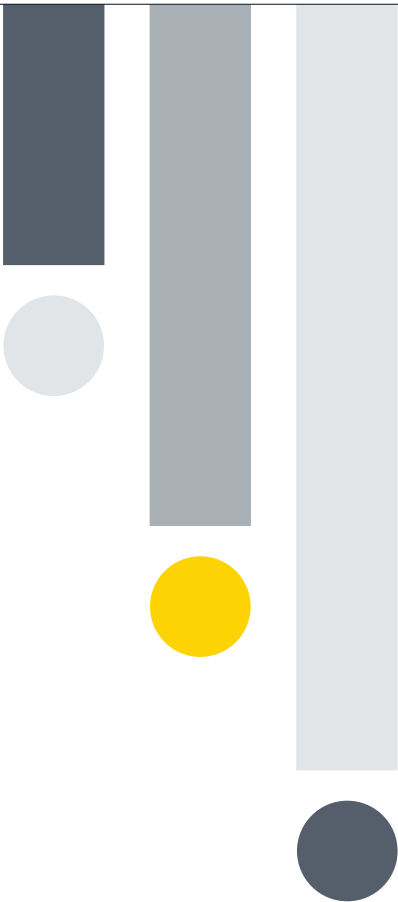
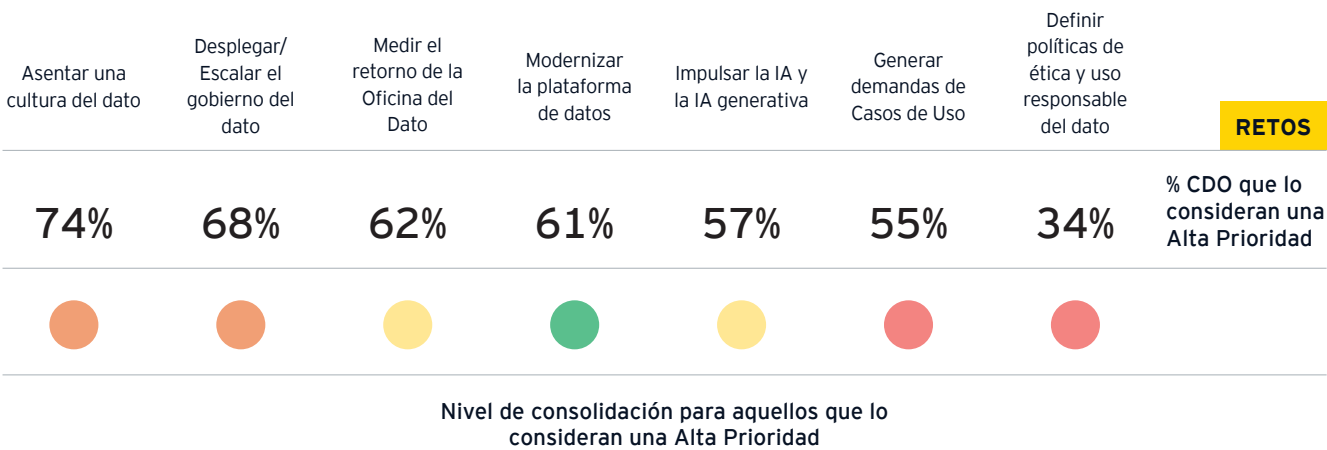
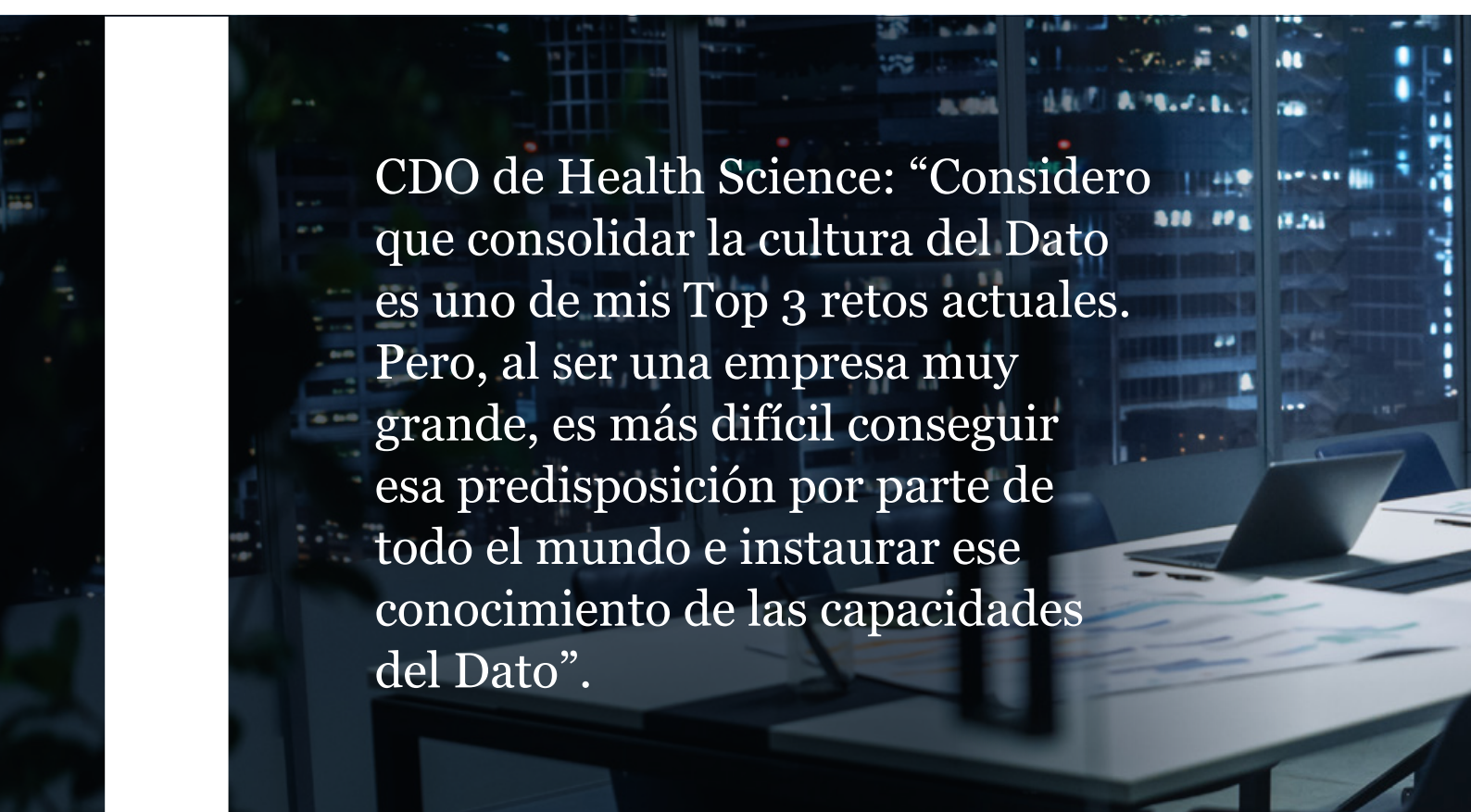


Gráfico 30 % de CDOs que consideran cada reto como una Alta Prioridad y la fase de consolidación de los mismos



Como ya adelantábamos en las sesiones 1:1 con los CDO de diferentes sectores, la creación y el fomento de la cultura del Dato en la organización es uno de los pilares fundamentales en las estrategias de las Oficinas del Dato. Observamos que tres de cada cuatro CDO lo señalan como una de sus prioridades principales. Sin embargo, es notorio que su nivel de consolidación aún es escaso, ya que la complejidad de abarcar este ámbito en toda la organización es considerable.

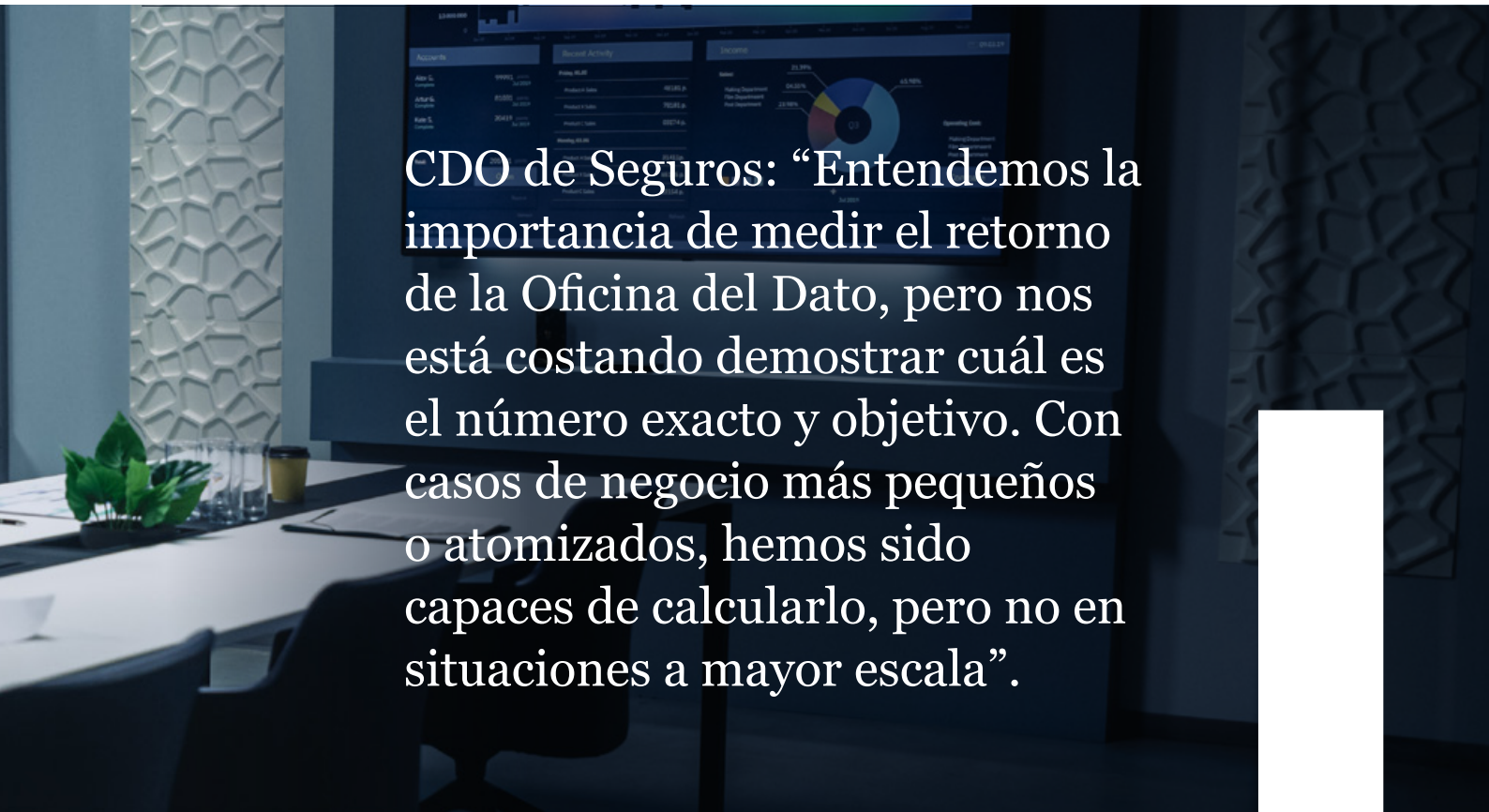




CDO de Health Science: “Considero que consolidar la cultura del Dato es uno de mis Top 3 retos actuales. Pero, al ser una empresa muy grande, es más difícil conseguir esa predisposición por parte de todo el mundo e instaurar ese conocimiento de las capacidades del Dato”.

Como segunda prioridad de los CDO, aparece el reto del despliegue del gobierno del dato como un objetivo prioritario en su estrategia. Subrayando la necesidad de establecer un marco sólido y coherente que rija la manera en que los datos son adquiridos, gestionados y utilizados dentro de la organización. A pesar de su reconocida importancia, es un objetivo en el que tampoco se ha logrado una consolidación plena en las organizaciones. Su complejidad también es debida al requerimiento de un cambio organizacional con la necesidad de una visión clara y un liderazgo firme.

Una de las herramientas clave para validar la importancia y el valor de la Oficina del Dato es la capacidad de establecer un marco para poder medir de forma exitosa el retorno de la misma. Es por eso que entra dentro de las top prioridades del CDO. Es un reto complejo que tampoco se termina por consolidar, pero es crucial para subrayar la contribución de este rol al éxito de la organización y su estrategia.




CDO de Seguros: “Entendemos la importancia de medir el retorno de la Oficina del Dato, pero nos está costando demostrar cuál es el número exacto y objetivo. Con casos de negocio más pequeños o atomizados, hemos sido capaces de calcularlo, pero no en situaciones a mayor escala”.


Como ya hemos mencionado anteriormente, uno de los hitos más frecuentes entre los CDO es la modernización de la plataforma de datos y podemos observar que también es una prioridad relevante para aquellos que aún no lo han conseguido. Es un factor indicativo de la prioridad que este rol ha otorgado a la actualización y mejora de las infraestructuras de Datos en las que se fundamente las funciones y capacidades de la Oficina del Dato.

Si preguntamos a los CDO sobre la prioridad que establecen a impulsar la IA y la IA generativa, podemos observar que empieza a surgir un interés considerable por parte de los mismos en incluir la Inteligencia Artificial en sus próximos planes de acción. Sin embargo, su adopción aún presenta desafíos significativos como la necesidad de infraestructura adecuada, las consideraciones éticas y de privacidad o el desarrollo de casos de uso eficientes y satisfactorios. Es por eso que, por norma general, se encuentra en etapas iniciales de consolidación, pero es probable que su relevancia continúe creciendo en los próximos años.

La generación de demandas de caso de uso es un medio fundamental por el cual los CDO pueden resolver o ayudar en problemas significativos del negocio e ilustrar el potencial de los datos en la transformación y aportación de valor en las organizaciones. Este reto no aparece encabezando el ranking anterior, pero podemos observar cómo más de la mitad de los CDO considera esta como una de sus principales prioridades a desarrollar en sus próximos pasos. Su consolidación, como el resto de los objetivos, aún se encuentra en etapas iniciales, pero va aumentando con la madurez y la evolución de la función del CDO dentro de la empresa



Finalmente, es notable destacar que tan solo uno de cada tres CDO considera imprescindible la definición de políticas de ética y uso responsable de los datos. Es un aspecto crucial en la evolución y el progreso del uso de datos dentro de las organizaciones, no solo por temas regulatorios sino también para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas de datos.



CDO de Farma y Química: “La ética en este rol es fundamental, nos mueve dejar un impacto positivo en la sociedad y esta capa debe dejar un impacto positivo en las personas y en el medio ambiente. La regulación siempre llega tarde y es extremadamente protectora. Legal y compliance son nuestros compañeros de viaje y son muy importantes”.

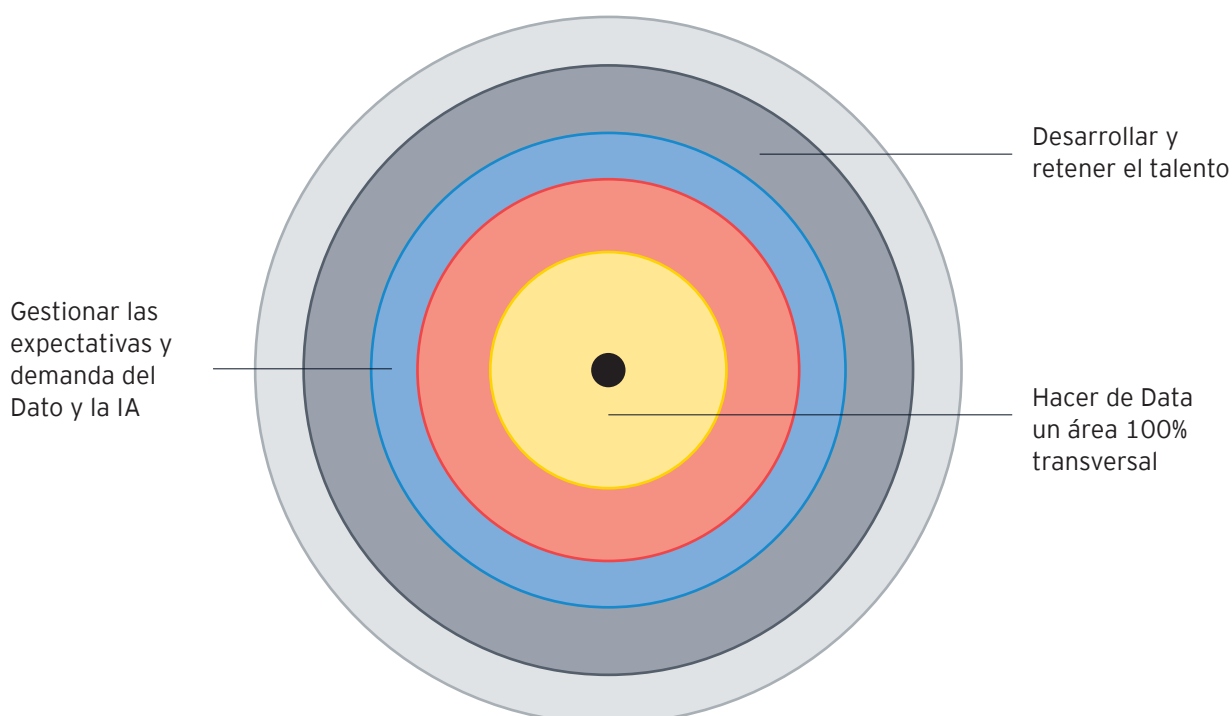
3.2

¿Qué retos han comentado los CDO que tienen en el punto de mira?

Al adentrarnos en la visión estratégica de los CDO, es imprescindible entender cuáles son los desafíos que capturan su atención y se perfilan como objetivos clave en su horizonte. Estos líderes de datos están constantemente evaluando el panorama actual y futuro para identificar áreas de oportunidad y mejora. En este contexto, hemos indagado sobre los retos específicos que los CDO han señalado como focos inminentes de su gestión, aquellos que consideran cruciales para el avance y la transformación de sus organizaciones en el ámbito de los datos. A continuación, exploraremos estos desafíos que están en el punto de mira de los CDO y cómo se preparan para enfrentarlos.



Gráfico 31 Retos del CDO



Como se ha comentado anteriormente, una de las grandes fuentes de valor del estudio ha sido la gran cantidad de entrevistas que hemos realizado con CDO de diferentes sectores para conocer de cerca sus inquietudes y opinión sobre los próximos retos que tienen en mente.

CDO de Farma y Química: “A día de hoy, el CDO se mueve por ambición, por querer lograr objetivos y retos remarcables que puedan transformar las organizaciones, para dejar un legado”.



Entre la variedad de retos generales y específicos que hemos escuchado, cabe destacar tres grandes desafíos a los que se enfrentan los CDO hoy en día y que en general tienen en el punto de mira.

En primer lugar, es fundamental abordar la cuestión del talento. En el entorno actual, particularmente en lo que respecta a la captación, desarrollo y retención de talento especializado, nos encontramos ante un mercado altamente competitivo. Los CDO son conscientes de la importancia no solo de atraer, sino también de fomentar el crecimiento y asegurar la permanencia de profesionales cualificados en el ámbito de los datos. Esto se vuelve especialmente crítico cuando se busca que estos perfiles combinen habilidades técnicas con una visión estratégica y orientación hacia el negocio, lo que los convierte en ‘perfiles unicornio’ que son excepcionalmente difíciles de encontrar y mantener. Además, como se ha mencionado en secciones anteriores, es crucial implementar planes de carrera y plataformas de formación que contribuyan al desarrollo profesional continuo de estos individuos.



CDO sector Transporte: “La captación de talento es un gran reto. Además, si tu sector u organización no son muy dinámicos aumentan en mayor medida las dificultades”.

La promesa de la Inteligencia Artificial y la Inteligencia Artificial generativa ha capturado la atención e imaginación de las diferentes áreas de las organizaciones, prometiendo transformaciones radicales en eficiencia, personalización y toma de decisiones. En este contexto, el CDO se encuentra en una posición crítica, donde debe ser capaz de equilibrar y gestionar estas expectativas con la realidad de las capacidades del Dato en su organización y asegurarse que los casos de uso estén alineados con la estrategia del negocio y con las capacidades actuales y futuras.

Es importante empezar por establecer unas bases sólidas en infraestructura, calidad del dato y equipo cualificado en las que poder construir los casos de uso relacionados con la Inteligencia Artificial y la Inteligencia Artificial generativa.

CDO del sector Transporte: “En cuanto a la Inteligencia Artificial, yo creo que el mercado no está gestionando correctamente las expectativas. Nosotros, al estar menos maduros, estamos empezando por las bases para ir creando una estructura sólida”.



Por último, la transversalidad del Área del Dato en toda la organización se ha convertido en un objetivo clave para los CDO. La mayoría de ellos buscan romper esas barreras entre departamentos y fomentar una cultura orientada a los datos que ya hemos estado mencionando a lo largo del estudio. Se emplean por lograr un ambiente de trabajo colaborativo en el cual se ofrezca un acceso y uso de los datos de manera que puedan ser utilizados de forma efectiva por todas las áreas de la organización, desde operaciones hasta finanzas o marketing.

Los CDOs son conscientes de que lograr este tejido organizacional en el que todos los equipos y unidades de negocio colaboren de forma transversal, es un reto complejo. Requiere de factores como la alfabetización del Dato a todos los niveles y asegurar que el personal goce de los conocimientos y herramientas necesarios para hacer uso del Dato en su trabajo diario. EL objetivo final es considerar esta área como un componente integral a todas las operaciones de la empresa.

CDO del sector Manufacturing: “En mi organización, en cuanto al contexto de datos, todas las verticales del negocio se encuentran totalmente separadas y aisladas. Uno de mis principales objetivos es conseguir que el área de Data establezca un ambiente horizontal que lo una todo”.



4

Perfil de liderazgo del CDO

En el entorno actual, la figura del CDO se está volviendo indispensable para potenciar la competitividad y eficiencia dentro de las organizaciones. Este rol no solo es el responsable de la gestión y explotación de los datos, sino que también actúa como un catalizador para el cambio y la evolución de las plataformas tecnológicas. Por ello, demanda un perfil de liderazgo que combine visión estratégica, conocimiento del negocio, habilidades analíticas, y una capacidad innata para fomentar la innovación y transformación digital, asegurando que la empresa no solo se mantenga a la vanguardia, sino que también aproveche al máximo el valor de los datos.



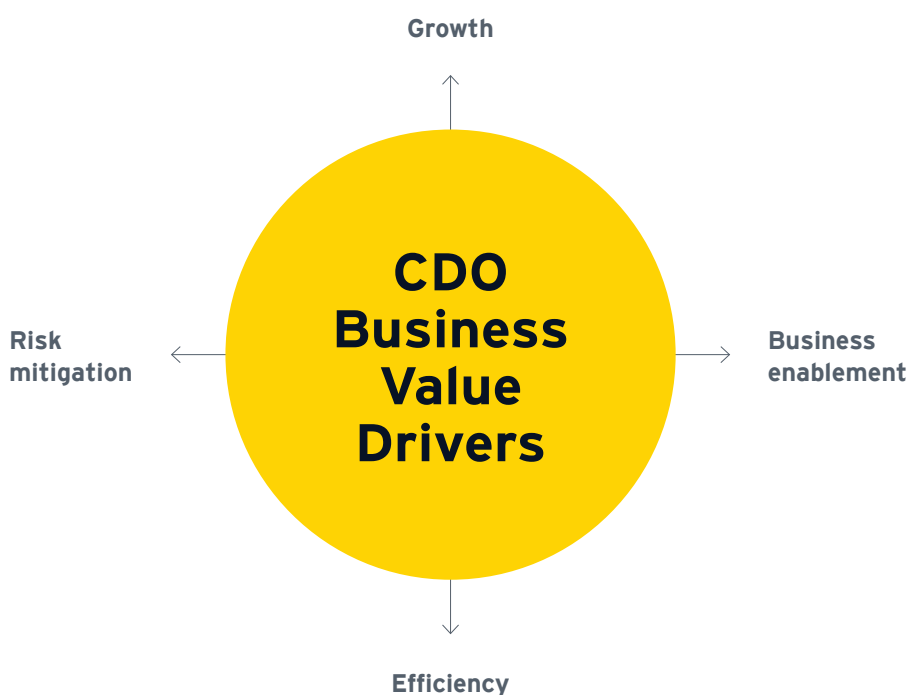
4.1

Cuatro Business Value Drivers del CDO

A la hora de evaluar los perfiles competenciales y el estilo de liderazgo hay muchas soluciones y *assessment* en el mercado, pero hasta ahora ninguno había sido diseñado a la medida del Chief Data Officer.

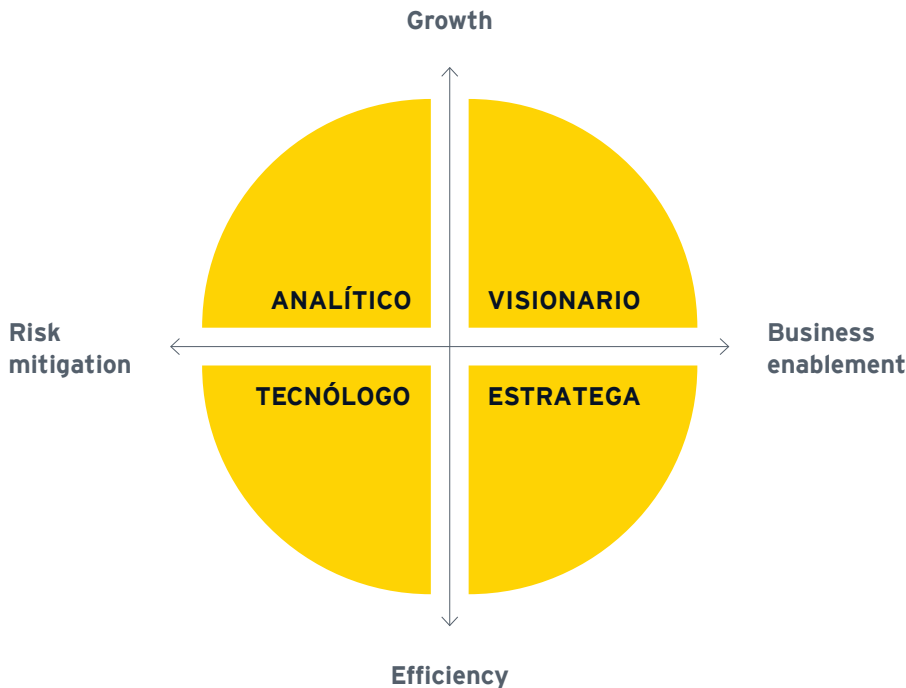
Desde EY hemos desarrollado una metodología de análisis para estilo de liderazgo del CDO, la cual parte de los 4 Business value drivers (los mismos con los que medimos el valor del Dato en nuestra **EY Data Value Formula** que mueven a este rol dentro de su organización.

Gráfico 32 4 Business Value Drivers del CDO



Considerando este marco conceptual, hemos definido cuatro estilos principales de perfil de liderazgo del CDO, siguiendo un método muy cercano a metodologías de estilos de liderazgo tipo DISC* o similares.³

² La metodología DISC es un modelo para describir el comportamiento humano basado en 4 rasgos de personalidad: Dominant (D), Influencing (I), Steady (S) y Compliant (C) ³

Gráfico 33 4 Estilos dominantes de liderazgo del CDO

- **El CDO Analítico:** un líder que valora el raciocinio y busca de manera sistemática la solución más adecuada, sin precipitarse y en busca de mejorar. Tanto en la toma de decisiones de importancia como en su día a día se intenta apoyar siempre en el análisis de los datos de los que disponga.
- **El CDO Visionario:** un líder atrevido, al que le mueve lo nuevo, crecer y mejorar, sin miedo al cambio ni a lo desconocido. Busca conocer bien a sus clientes (internos y externos) con una alta capacidad para entender sus necesidades.
- **El CDO Estratega:** un líder que busca nuevas vías de hacer las cosas, se plantea el statu quo y sabe buscar el camino adecuado para no dejar de avanzar. Es capaz de generar nuevas ideas que ofrezcan soluciones pragmáticas y prácticas para el área.
- **El CDO Tecnólogo:** un líder de marcado perfil y *background* técnico, lento en la ejecución, pero preciso, valora la estabilidad y el control. Le gusta tener una planificación exhaustiva tanto de su agenda como la de su equipo, buscando que no haya grandes cambios en sus tareas.



Además, y para darle más riqueza y profundidad a los estilos posibles, hemos identificado hasta **cuatro estilos secundarios** que encajan con los CDO con un estilo de liderazgo más centrados en drivers de negocio:

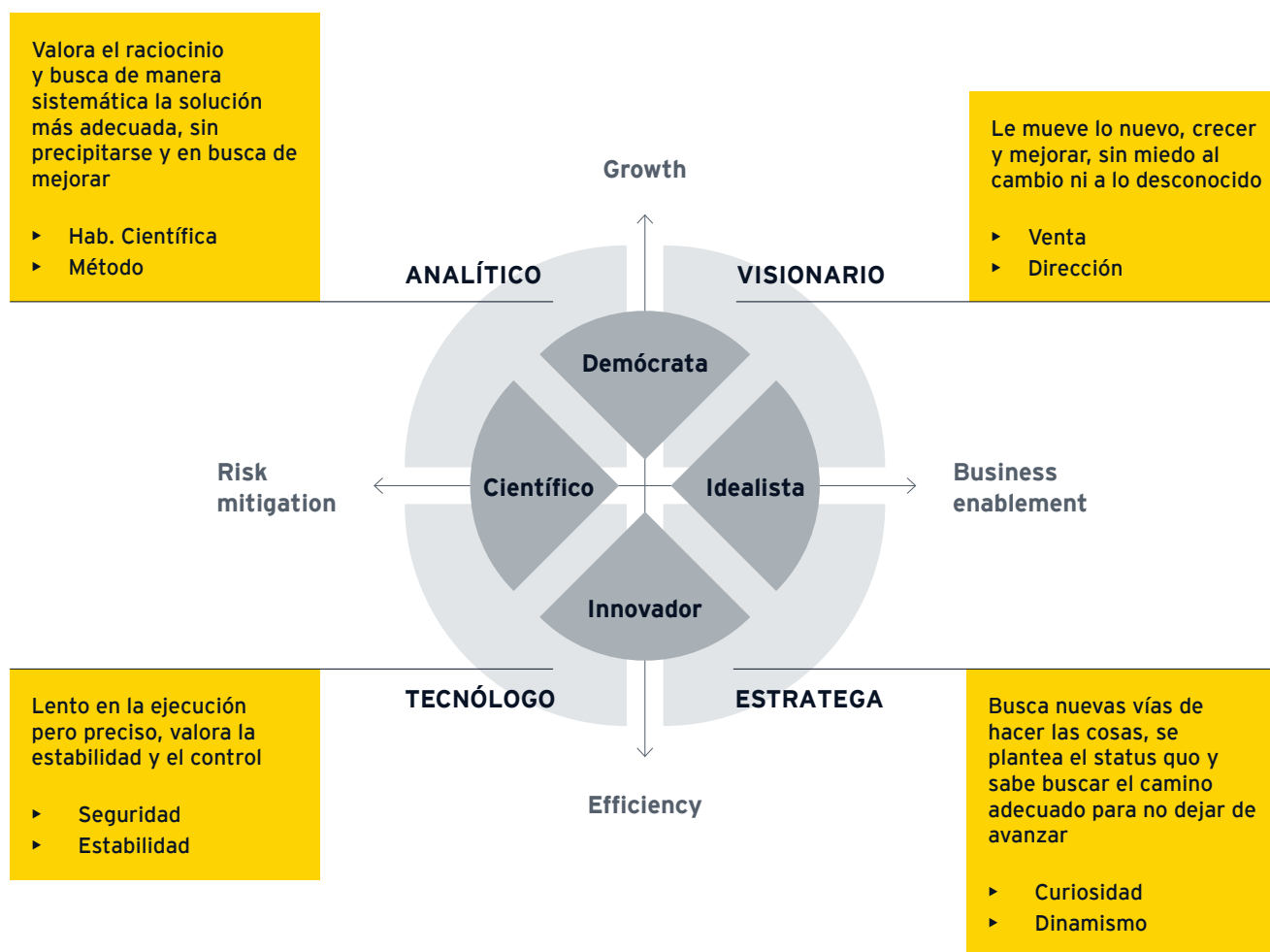
Gráfico 34 Arquetipos secundarios de CDO



- **El CDO Idealista:** un líder que reta continuamente el statu quo, buscando nuevas formas de hacer las cosas mejor de cómo se hacen hoy día. Le mueve transformar la organización y promover nuevas formas de hacer las cosas identificando puntos o iniciativas de mejora. Es un perfil que se siente cómodo en entornos con un alto riesgo y que no suele convivir bien en organizaciones más tradicionales.
- **El CDO Innovador:** un líder más cercano a la Tecnología, le gusta probar cosas nuevas y probar avances tecnológicos para mejorar cómo hacemos las cosas, sin perder de vista un sentido práctico de las cosas. Se siente muy cómodo cuando se trabaja sin guion y necesita improvisar constantemente.
- **El CDO Científico:** un líder diametralmente opuesto al Idealista, con un pragmatismo total, busca las explicaciones y el entendimiento detallado del estado actual, no le mueven los cambios ni transformar. Sus actos no tienen por qué estar correlacionados con las necesidades y objetivos del negocio, lo que le hace muchas veces operativizar sus modelos de manera independiente.
- **El CDO Demócrata:** un líder relacional, busca la mejora tanto de resultados como de la experiencia del empleado, no le mueve la captura de eficiencias sino la mejora de la compañía a través de promover una cultura del dato y digital, fomentar el conocimiento y aprendizaje de la compañía en materia del Dato.

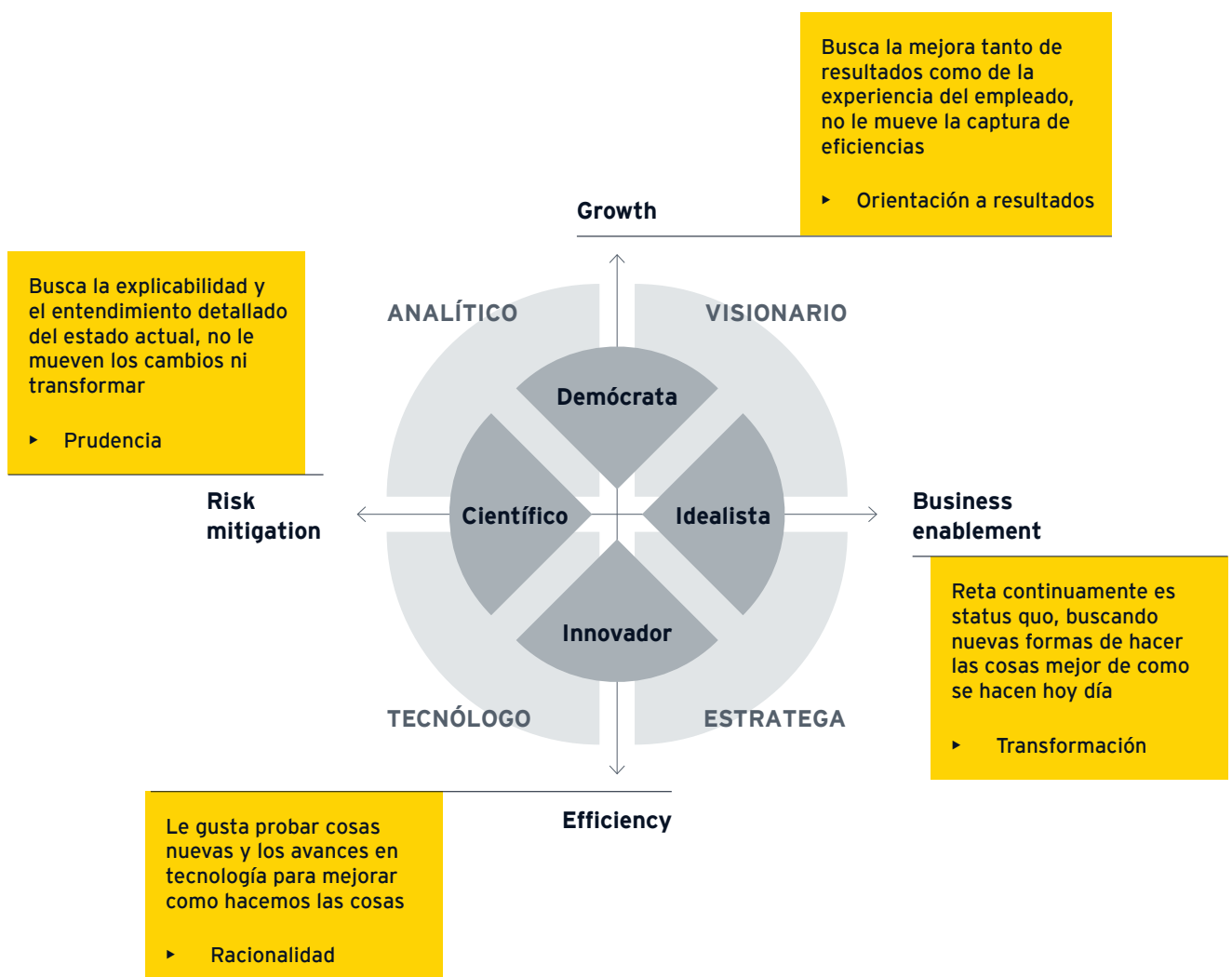
A nivel competencial, se han identificado dos competencias clave por estilo dominante.

Gráfico 35 Competencias y motivadores específicos por perfil



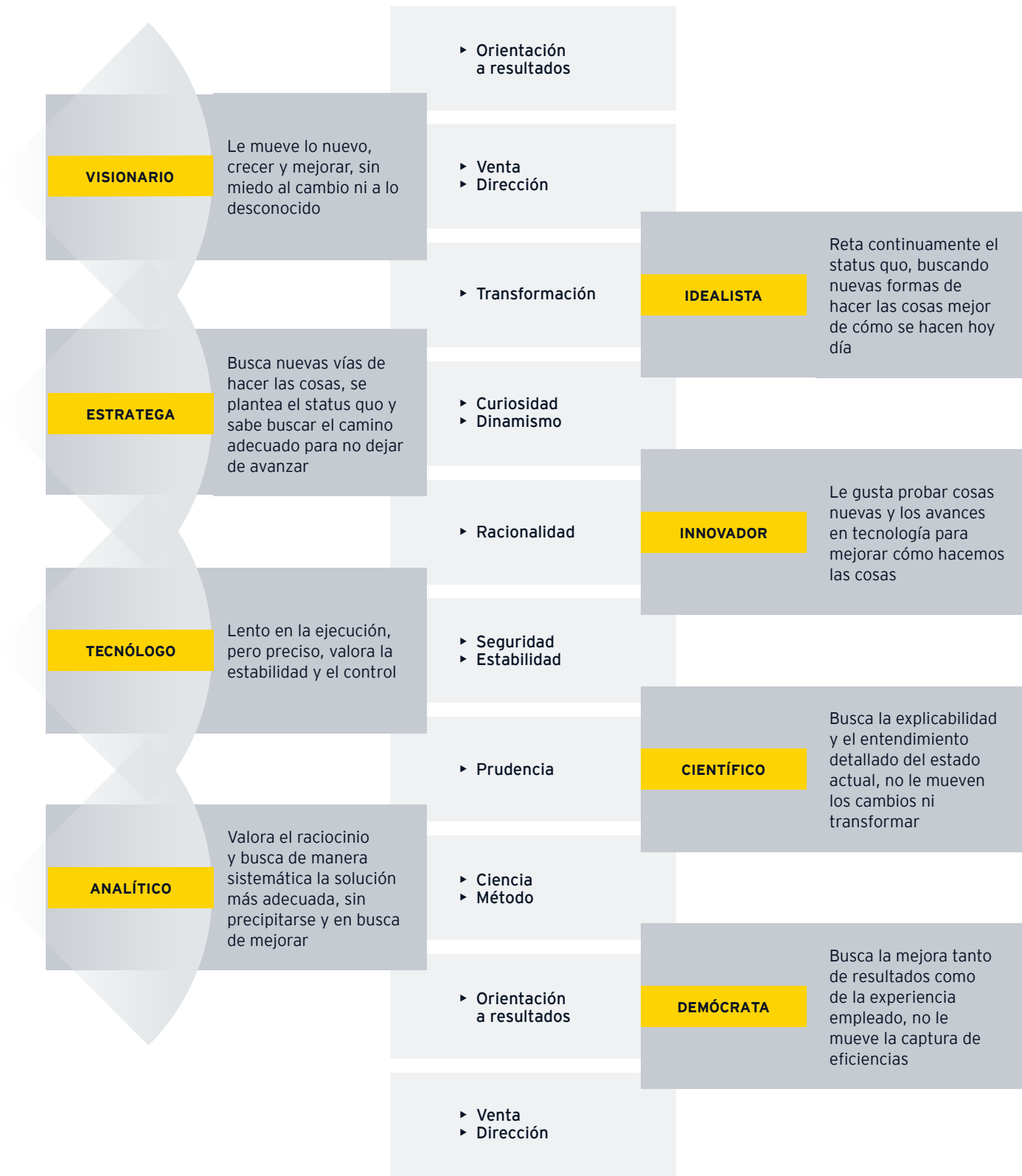
También se ha identificado un **competencia específica y compartida 2 a 2 para los estilos secundarios**.

Gráfico 36 Competencias y drivers comunes



Por tanto, los ocho estilos de liderazgo definidos en nuestra metodología quedan de la siguiente manera.

Gráfico 37 Descripciones de estilos principales y secundarios



Estableciendo nuestra Brújula de liderazgo del CDO

Gráfico 38

Resumen de estilos principales, secundarios
y competencias/motivadores clave



Gracias a esta metodología, podremos identificar patrones de conducta y competencias que estén marcando el posicionamiento, relación y logro de objetivos del CDO actualmente. Consiguiendo desde este estudio y desde nuestra Brújula del liderazgo del CDO podremos dar luz y evidencias desde un punto de vista competencial y motivacional que nunca antes se había desarrollado para un rol tan joven y singular como el Chief Data Officer. Además, a las empresas les permite definir de manera más adecuada el perfil de CDO que necesitan en función de los resultados esperados y para el CDO le permite entender hacia dónde tienen que evolucionar y que competencias y habilidades tienen que fomentar para conseguir los resultados deseados.

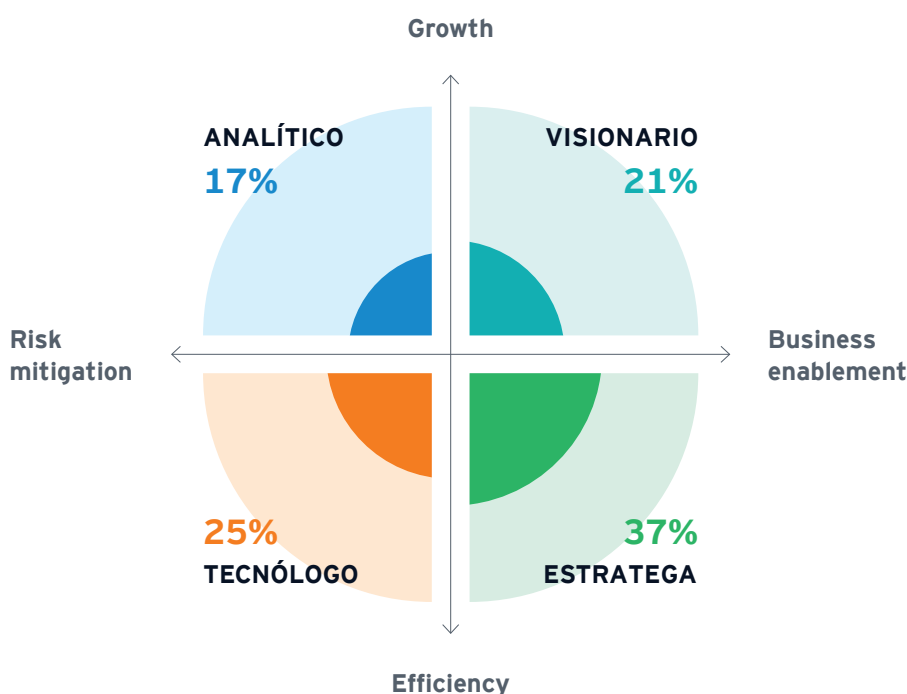
Con el fin de simplificar, pero de tener una primera visión de un tema tan desconocido como poco común para una función específica, hemos reducido a un análisis similar la metodología DISC pero acotado a solo 16 preguntas (de las 64 habituales) para no complicar más la participación de los CDO en el estudio. Este es un tema que sin duda generará un spin off en el futuro dentro del ecosistema del CDO.

4.2

¿Cómo es el Estilo de liderazgo actual del CDO?

Hemos preguntado a los CDO de diferentes rincones de la geografía española y de América Latina cómo se perciben con respecto a diferentes competencias y motivaciones, obteniendo la distribución de estilos de liderazgo actual del CDO según la perspectiva del CDO.

Gráfico 39 Distribución de estilos de liderazgo del CDO actual



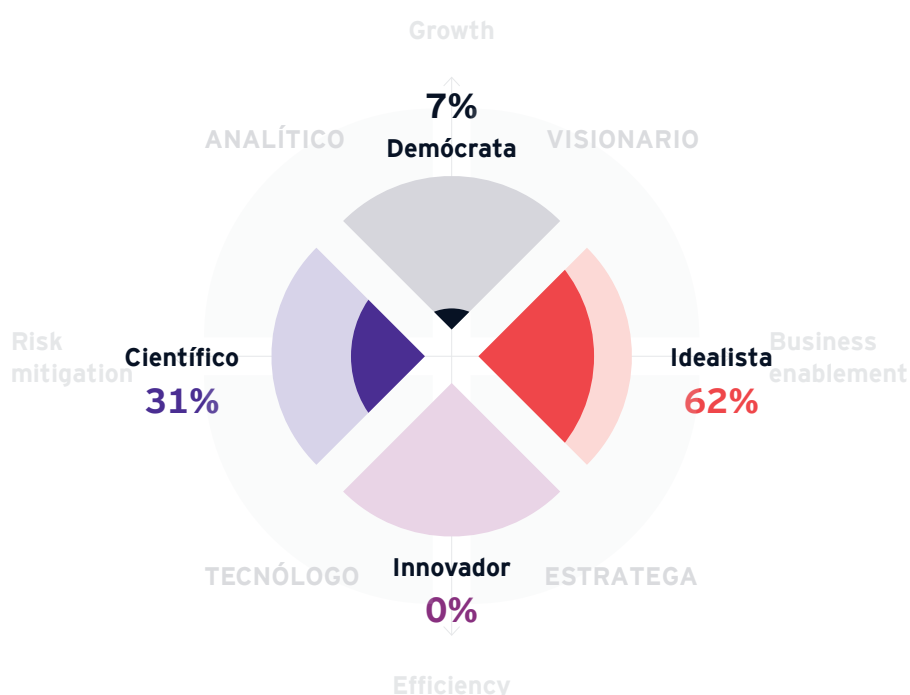
Cerca de dos de cada tres (58%) de los CDO entrevistados son la suma de los estilos del Líder estratégico y el Líder visionario, el tipo de líderes con un mayor foco en hacer ver el dato como un habilitador de valor para el negocio.

El estilo más representado es el Líder Estratega (37%), analizando por separado, lo que guarda correlación con que el CDO es joven y heterogéneo, que necesita buscar nuevas vías de hacer las cosas sabiendo buscar el camino adecuado con un equilibrio entre la innovación y la consecución de los objetivos de la organización.

El segundo estilo más representativo es el Líder Visionario (uno de cada cinco CDO) que, al igual que el Líder Estratega, busca la transformación de la organización, pero más centrado en conseguir mejorar los resultados de la organización y la experiencia de su equipo, sin miedo al cambio ni a lo desconocido y sin poner tanto foco en la captura de eficiencias.

Por otro lado, la distribución de los CDO, atendiendo a los estilos secundarios de liderazgo, es la siguiente.

Gráfico 40 Estilos secundarios de CDO



Siguiendo en la misma línea que los resultados de los estilos de liderazgo principales, el subestilo predominante (con el 62% de los entrevistados) es el Líder Idealista. Este perfil busca constantemente retar el statu quo tanto del equipo como del resto de áreas de la organización a través de su energía y capacidad de persuasión. Además, son capaces de generar nuevas ideas y hacer de puente entre el negocio y los equipos más técnicos (perfiles que se conocen como BizTech).

El segundo subestilo más dominante es el del Líder Científico, que busca tener un entendimiento detallado del estado actual a través del dato, es muy planificado y sus intereses principales no buscan transformar a la organización, sino indagar en el cambio cultural del dato (cultura data-driven).

Destaca, por el lado opuesto, que no hay ningún CDO con un estilo de liderazgo innovador. Esto se puede deber, entre otros motivos, a que al ser una posición relativamente nueva en las organizaciones y que las funciones más enfocadas a la innovación y pruebas de nuevas tecnologías las lleven a cabo las áreas de Transformación Digital.

4.3

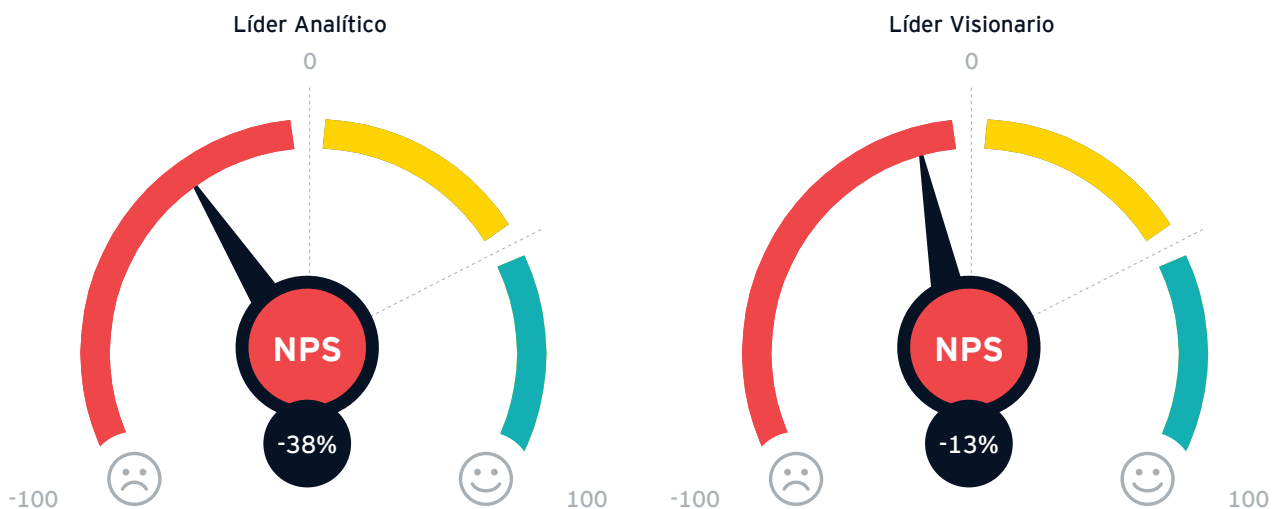
¿Cómo de satisfechos se sienten los diferentes estilos de líderes con el equipo disponible actual?

Para analizar el nivel de satisfacción de los líderes con el equipo disponible a su cargo se utiliza, al igual que anteriormente, la metodología NPS. De esta forma podemos representar los resultados teniendo en cuenta la cantidad de promotores y detractores por estilo de liderazgo en una escala del -100% al 100%.

El primer insight relevante es que los cuatro estilos de líderes han obtenido unos resultados por debajo del 0%, lo que denota que todos ellos tienen una percepción negativa respecto al equipo actual disponible. Estos resultados se explican en gran medida a que en la mayoría de compañías, tanto los equipos de data como el propio rol del CDO son de reciente creación y no hay un alineamiento exhaustivo entre los objetivos de la organización y las funciones claves de dichas áreas.

Gráfico 41 ¿Cuán satisfecho está el CDO con su equipo?

La satisfacción del máx responsable con el equipo



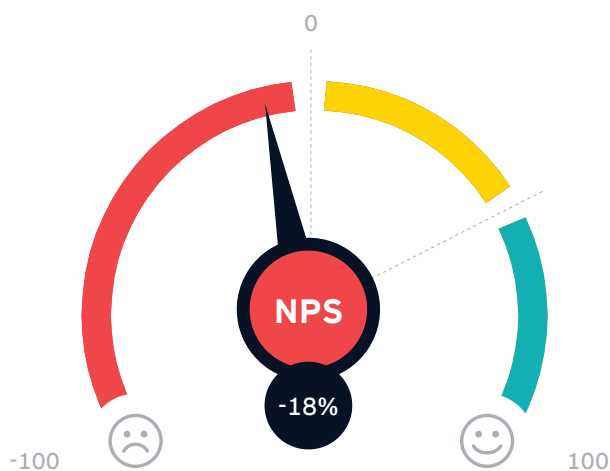


De los tres estilos predominantes (Visionarios, Estrategas y Tecnólogos), que representan el 81% de los CDO encuestados, los NPS cosechados son los más cercanos a 0% (-13%, -18% y -21% respectivamente), es decir, son los que mayor cantidad de promotores tienen, aunque siguen siendo inferiores a los detractores.

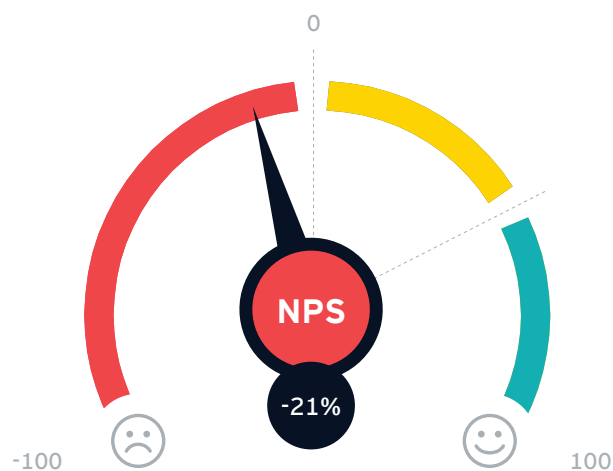
Por el lado más negativo, los líderes analíticos son los que se muestran algo más insatisfechos (-38%), posiblemente por su necesidad de tener todo planificado y buscar de manera sistemática la solución más adecuada, lo que les hace ser más inconformistas que el resto de líderes.



Líder Estratega



Líder Tecnólogo



4.4

¿Cuáles son las formaciones académicas más relevantes según el estilo de liderazgo?

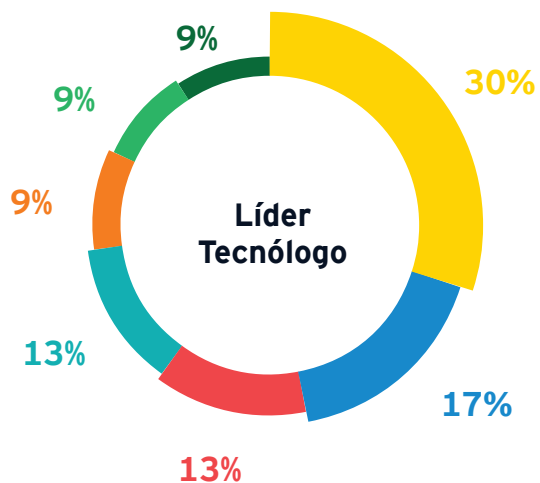
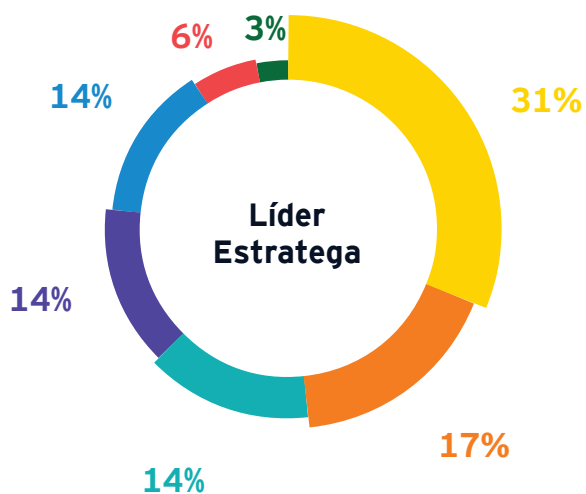
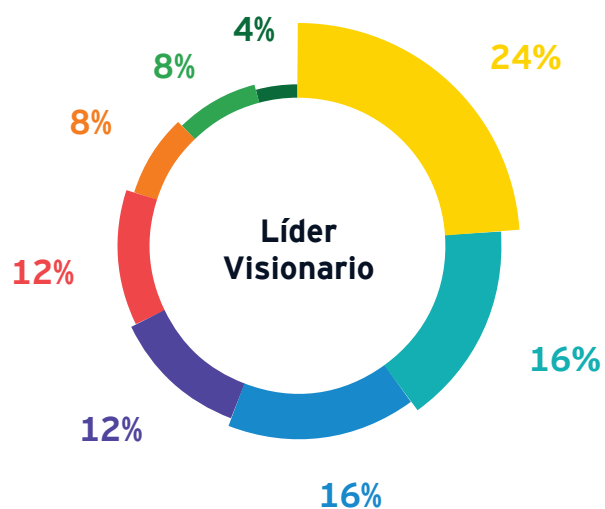
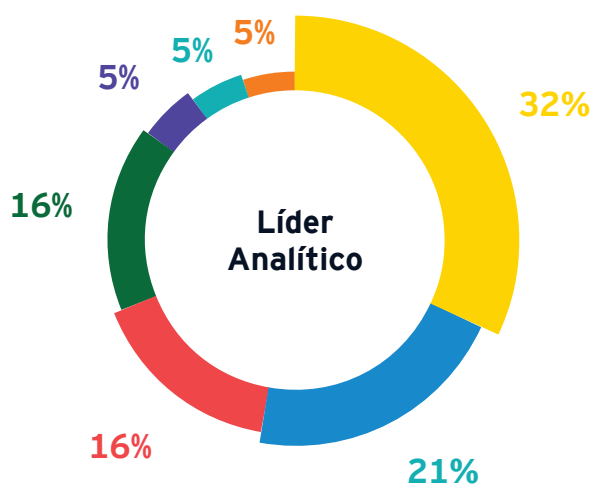
Como se ha analizado con anterioridad, la formación universitaria con mayor representación es la de ingeniería informática (29,7%), dato que se repite en los cuatro estilos de liderazgo principales definidos. El que mayor porcentaje de ingenieros informáticos muestra son los líderes analíticos (38%).

Si analizamos los resultados comparando los líderes con un mayor componente de negocio (Líderes Visionarios y Estrategas) frente a los que son más aversos al riesgo (Líderes analíticos y Tecnólogos), en los primeros se encuentra un 67% más de titulados en carreras de ciencias económicas que en los otros dos arquetipos de líderes (15% vs 9%). Dicha formación le puede estar haciendo ser más sociales, con una mayor orientación a la consecución de resultados, con mayor capacidad para buscar soluciones y menos sistemáticos.

Siguiendo esa misma línea de análisis, el grupo de líderes analíticos y Tecnólogos son los estilos con un mayor predominio de titulados en ingenierías técnicas (informática y telecomunicaciones) con un 53% y 48% respectivamente. Lo que guarda una alta correlación con que sean CDO que se apoyen más en la ciencia, que busquen una rutina y planificación de su agenda y actividades y que sean más prudentes.



Gráfico 42 ¿Cuáles son las formaciones académicas más relevantes según el estilo de liderazgo?



- Ingeniero Informático
- Administración de Empresas / Económicas
- Ingeniero Telecomunicaciones
- Ingeniero Industrial
- Otra ingeniería
- Otra formación
- Estadística
- Matemático

4.5

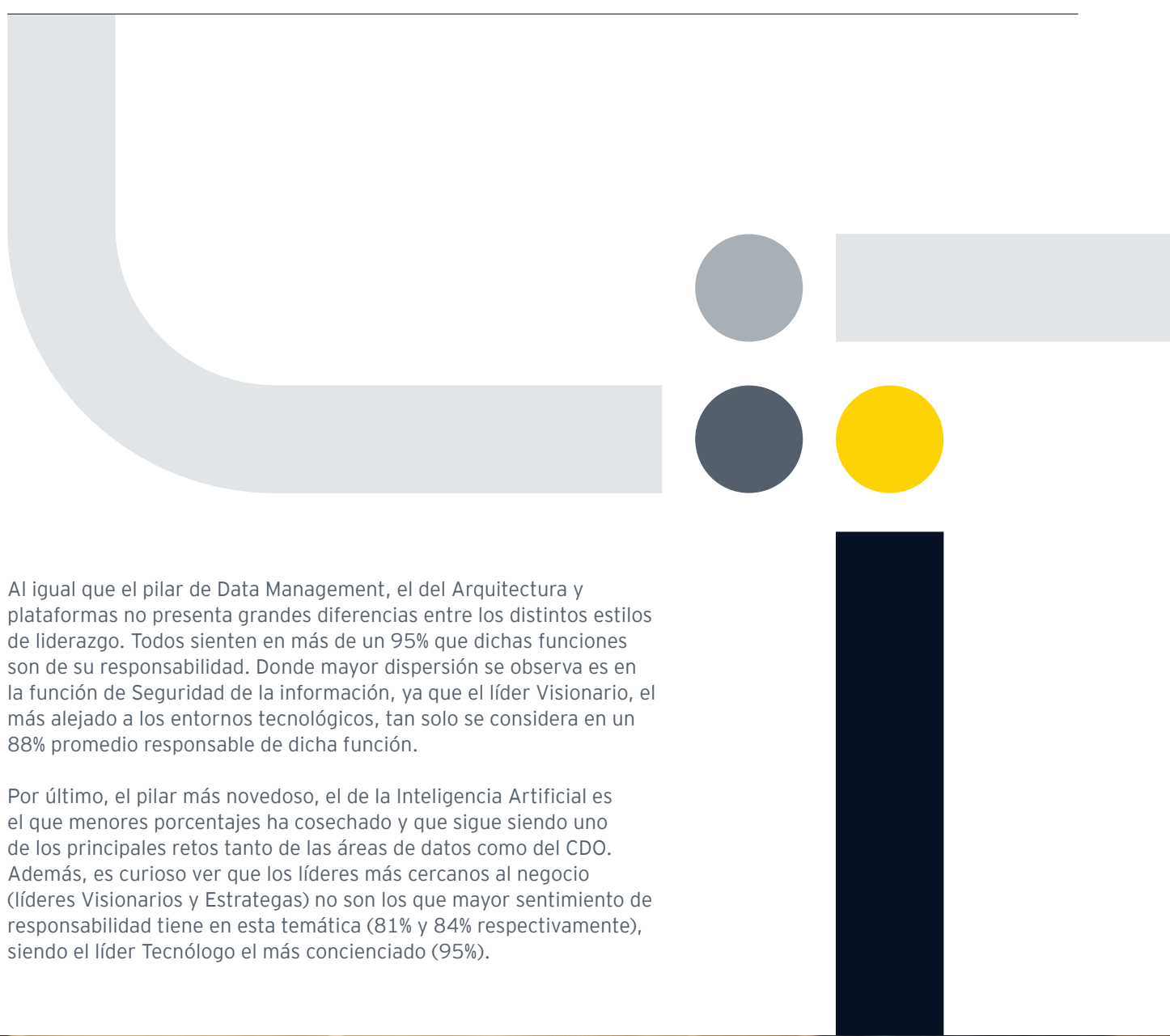
¿Cuáles son los ámbitos o funciones principales para los diferentes estilos de liderazgo?

Se han analizado los resultados a través de los cinco pilares definidos en el estudio, obteniendo como principales resultados que los líderes Tecnólogos son los que sienten una mayor responsabilidad sobre las funciones definidas (promedio del 96%) frente a los líderes Visionarios que son los que tienen una percepción menor de la cantidad de funciones a su cargo (90%).

Si analizamos los resultados por los cinco pilares definidos en el estudio los resultados son más dispares. En relación con el pilar de Data Management, los diferentes estilos de liderazgo muestran un sentimiento bastante similar, habiendo solo 4 puntos porcentuales de diferencia entre el líder Tecnólogo (98%) y el líder Analítico (94%), donde tan solo la función de Cultura Data-driven es la que todos los entrevistados asumen como responsabilidad de su rol.

El pilar de Reporting y BI empieza a presentar una mayor dispersión entre los diferentes estilos de liderazgo. Los líderes más conservadores como el Tecnólogo o el Analítico tiene un mayor sentimiento de responsabilidad sobre estas funciones más tradicionales y con existencia previa a la industrialización y profesionalización de la función de CDO (100% y 97% respectivamente) frente a los líderes Visionarios (93%), que son los que menor porcentaje de sentimiento de responsabilidad.

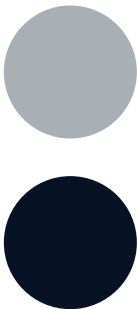




Al igual que el pilar de Data Management, el del Arquitectura y plataformas no presenta grandes diferencias entre los distintos estilos de liderazgo. Todos sienten en más de un 95% que dichas funciones son de su responsabilidad. Donde mayor dispersión se observa es en la función de Seguridad de la información, ya que el líder Visionario, el más alejado a los entornos tecnológicos, tan solo se considera en un 88% promedio responsable de dicha función.

Por último, el pilar más novedoso, el de la Inteligencia Artificial es el que menores porcentajes ha cosechado y que sigue siendo uno de los principales retos tanto de las áreas de datos como del CDO. Además, es curioso ver que los líderes más cercanos al negocio (líderes Visionarios y Estrategas) no son los que mayor sentimiento de responsabilidad tiene en esta temática (81% y 84% respectivamente), siendo el líder Tecnólogo el más concienciado (95%).





4.6

¿Cómo se distribuyen los estilos de liderazgo según su edad?

Haciendo zoom en la edad de los CDO entrevistados, se observa que la edad promedio es muy similar entre los diferentes estilos de líderes, entre 42,6 años los líderes tecnológicos y 43,9 años los líderes estratégicos.

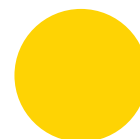
Gráfico 43 ¿Cómo se distribuyen los estilos de liderazgo según su edad?

| | Líder Visionario | Líder Analítico | Líder Estratega | Líder Tecnólogo |
|--------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Promedio de edad | 43,7 años | 43,6 años | 43,9 años | 42,6 años |
| Más joven | 28 años | 34 años | 31 años | 31 años |
| Más mayor | 52 años | 52 años | 58 años | 59 años |
| % menos de 35 años | 6% | 8% | 14% | 5% |
| % más de 50 años | 19% | 8% | 11% | 11% |



Si se analizan los CDO más jóvenes, sí se observan diferencias más significativas, donde el más joven tiene un estilo de liderazgo predominante Visionario (28 años), frente al líder Analítico que es de 34 años. Esto puede deberse a que los segundos muestran una mayor aversión al riesgo y son más pacientes, frente al carácter más competitivo y alta capacidad de persuasión del estilo de los líderes visionarios, que les puede hacer promocionar de forma más temprana. Además, los líderes Estrategas son en porcentaje los que mayor cantidad de líderes menores de 35 años presentan (14% del total), dato que mantiene una correlación directamente positiva con que el líder más joven sea el Visionario, ya que son los más enfocados al negocio.

Por otro lado, analizando los perfiles que mayor experiencia tienen en términos de edad, los líderes Tecnólogos y los Estrategas son los más longevos (59 y 58 años respectivamente), frente a los Visionarios y Analíticos, cuyos líderes más experimentados están más cerca de los 50 años (52 años ambos). Estos resultados pueden explicar que, a mayor experiencia en términos de edad, los CDO busquen mayores eficiencias por encima de un gran crecimiento, ya que son perfiles más reflexivos y con una alta capacidad para apoyarse en sus conocimientos y experiencias.



4.7

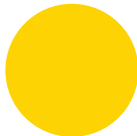
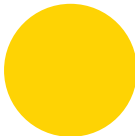
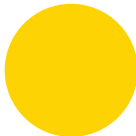
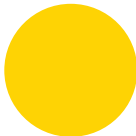
¿Cuál es la antigüedad del CDO en sus compañías según el estilo de liderazgo?

La dispersión entre los distintos estilos de liderazgo según la antigüedad media en la compañía es significativa, siendo la diferencia de cerca de tres años y medio entre los líderes Tecnólogos (5,6 años) y los líderes Estrategas (9 años). Que estos últimos sean los de mayor antigüedad en sus empresas se explica ya que en muchos de los casos, son perfiles de las áreas de TIC o equipos de Datos, Innovación o Transformación Digital que han sido reconvertidos al rol de CDO, mientras que los entrevistados con un arquetipo más tecnológico han sido contratados para la creación y puesta en marcha de la Oficina del Dato y su tecnología correspondiente.



Gráfico 44 ¿Cuál es la antigüedad del CDO en sus compañías según el estilo de liderazgo?

| | Líder Visionario | Líder Analítico | Líder Estratega | Líder Tecnólogo |
|-----------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Promedio de años en empresa | 6,4 años | 8,2 años | 9,0 años | 5,6 años |



cinco

La encrucijada actual del CDO



5.1

Oportunidades y ámbitos de desarrollo para el CDO

Sin duda, tras unos años de recorrido, primeros logros y con los actuales retos que se presentan con el avance de la tecnología y las posibilidades que esta ofrece a las organizaciones, la figura del CDO se presenta como un rol estratégico clave para saber aprovechar en tiempo y forma todas las posibilidades que el dato y la información ofrecen.

No obstante, y tras la elaboración de este estudio, conversaciones mantenidas y amplia experiencia de todo el ecosistema de actores que a él han dedicado su tiempo y conocimiento, se detectan ciertas oportunidades muy claras en tres diferentes ámbitos o direcciones:

- ▶ A **nivel organizacional**, tanto para compañías privadas como públicas, e incluso para el ámbito académico.
- ▶ A **nivel funcional**, hemos aprendido y desvelado ciertos insights para dar más visibilidad, comparativa y conocimiento de cómo hacer la función más eficiente y de alto impacto.
- ▶ A **nivel personal**, para esos profesionales del dato que, viniendo de caminos tan diferentes, están consiguiendo consolidar un rol y desarrollar un plan de carrera en torno al dato.

Como cierre de este estudio, terminando por dónde comenzamos, hablaremos de las principales oportunidades en estas tres direcciones.

5.1.1 Ámbito organizacional


La figura del CDO en el organigrama de una empresa es de vital importancia. Aunque el rol del CDO es relativamente nuevo y aún está en proceso de profesionalización, su impacto en la estrategia y el crecimiento de las organizaciones es innegable. Sin embargo, este rol a menudo se crea desde cero, adaptándose a las necesidades y circunstancias específicas de cada organización. Esto plantea desafíos únicos en términos de educación y formación, ya que no ha existido un camino académico establecido para convertirse en CDO. Por otro lado, la rotación y el desgaste son problemas comunes en este campo, con *headhunters* constantemente en busca de talento y una alta tasa de rotación debido a la naturaleza exigente y a veces mal entendida del rol.

En este contexto, tras todas las conversaciones mantenidas y experiencia que con este estudio pionero estamos consolidando, se detectan una serie de **oportunidades en el ámbito organizacional**, tanto para las organizaciones privadas como públicas, instituciones educativas y sociedad en general:

Definición del rol dentro de la organización

Sin duda, tener un CDO en la organización es una declaración de intenciones: se cuenta con un **líder para transformar la compañía y aprovechar el valor de negocio que el dato le ofrece**. Como veíamos, es importante entender el porqué de ese rol, su motivador principal y, en consecuencia, darle la identidad y denominación que mejor evidencie su misión.





Vimos los retos actuales que afrontan (cerrar el gap de la digitalización, afrontar un cambio cultural hacia una compañía data-driven, o data-centric, e impulsar a escala la IA/GenAI sin olvidar su recién aparecida y probablemente in crescendo regulación). Sabiendo que el 24% de los CDO reporta al CEO y el 37% reporta al CIO, a la hora de afrontar esos retos, **hemos descubierto una correlación directa entre dicha ubicación de la posición** en la organización con la consecución de resultados en los retos mencionados.

Gráfico 45 Los logros que han superado según reportan al CEO o al CIO



+50%

Han logrado un +50% más de éxito en la definición de políticas de ética y uso responsable de los datos, aunque este incremento es más modesto.

Analizando los resultados y recorrido de los CDO encuestados, vemos como los CDO que reportan al CEO han obtenido un x2,5 más de éxito en la implementación de una **cultura data driven** y en la promoción de la **inteligencia artificial**, lo que refleja una mayor capacidad para demostrar el valor y fomentar la innovación en el uso de datos.

Además, los CDO que reportan al CEO tienen un xInfinito (sólo lo logran quienes reportan a CEO) más en el despliegue y escalado del **gobierno del dato**, lo que indica una influencia significativa en la adopción de prácticas de datos en toda la organización, algo que ocurre de igual manera a la hora de **medir el retorno** de la Oficina del Dato.

Curiosamente, también han logrado un +50% más de éxito en la definición de políticas de **ética** y uso responsable de los datos, aunque este incremento es más modesto.

Sin embargo, es notable que los CDO que reportan al CIO tienen x2 más de éxito en la **modernización de la plataforma de datos**, lo que indica abiertamente cómo para objetivos más tecnológicos y dentro del campo de la tecnología y la infraestructura, tener la visión combinada y el liderazgo del CIO y el CDO genera más, mejores y probablemente más tempranos resultados.

Además de ser una función tremendamente dependiente de su ubicación para conseguir afrontar los principales retos que se le presentan, es una función aún muy joven y muy marcada por el personigrama, por lo que hay que entender muy bien el perfil del candidato y alinearlos al principal objetivo a conseguir. Los CDO han ido 'haciendo su camino' a su buen saber, hacer y entender, y, sin ánimo de verlo como una debilidad, sí abre una clara oportunidad.

A la hora de contratar un CDO 'de fuera' (CDO experto) vs promocionar a alguien interno de la organización (CDO de la casa), es importante hacer un análisis competencial y evaluar si las habilidades y competencias del candidato (tanto *hard* como *soft*) se alinean con el objetivo y misión principal de la función.

Asimismo, es importante recordar que el promedio de existencia de la posición en las organizaciones es de apenas cuatro años y la experiencia en el campo del Dato y la Analítica de los actuales CDO no llega a tres años de experiencia como máximo responsable del dato. Buscar contratar un CDO experto con 10-12 años de experiencia en la función parece ser algo fuera de mercado (al menos en España y Latinoamérica, donde hemos puesto foco en este estudio) y quizás habría que hacer una selección más basada en competencias y trayectoria que en años netos de experiencia.



Profesionalización del rol y formación específica

Como veíamos, **la función de CDO aún está en un proceso de maduración en su profesionalización**. A nivel formativo, si bien hay una amplia mayoría de CDO formados en Ingeniería de Telecomunicaciones o Informática (o equivalente en Sistemas y/o Ciencias de la Computación), son muchos los caminos académicos que han tomado los actuales CDO y su formación universitaria no es un criterio suficiente ni necesario para poder forjar todas las competencias necesarias para el máximo responsable del dato y la analítica en las organizaciones.

Las competencias técnicas no lo son todo. Por ello, cada vez son más las empresas a título organizativo, y los profesionales del dato a título individual, los que apuestan por ampliar sus conocimientos y experiencias en todos los ámbitos de la estrategia y gestión del dato, dando así a sus líderes del dato un **acompañamiento formativo adicional**.

Puntualmente, empiezan a aparecer programas en Gestión y Estrategia del Dato), que dan esa formación específica y, si es posible, complementarla con algún programa de mentoría con un experto en D&A daría al CDO un complemento formativo específico acompañado de experiencias prácticas de los primeros expertos del sector muy valiosa para su trayectoria y recorrido.

De igual manera, al CDO no es al único al que habría que darle un acompañamiento y formación en datos y analítica. El éxito del programa del dato no recae solo en ellos, ellos tienen que coordinar un programa que tenga un sentido de negocio y para ello los diferentes líderes de negocio tienen que ser parte de la Estrategia de Datos y tener una formación adecuada para poder identificar los casos de uso de más valor en sus áreas respectivas (CMO, CFO, COO, CHR, CIO, etc.).

Por supuesto, y elevando el mensaje hacia el mundo académico, vemos como esta es una gran oportunidad de profesionalización de la función tanto desde un nivel formativo universitario o temprano, donde empiezan a aparecer nuevos grados universitarios (Business Analytics y similares, pero aún sigue siendo una posición sin formación dominante/específica), como a nivel estudios complementarios o superiores, donde ya son muchos los CDO que se complementan con MBA o másters en Data, pero vemos como los ejemplos anteriores y poco a poco un claustro experimentado podrían ayudar a industrializar algo más la formación de líderes expertos en data en universidades y escuelas de negocios.

Expectativas y realidad del rol

Antes de iniciar la implementación de una oficina del dato y la búsqueda de la persona que asumirá su liderazgo, es fundamental definir bien el resultado que se espera de este rol y su equipo. Muchas organizaciones necesitan en una primera etapa que el foco de este rol sea el desarrollo de una plataforma de datos que ordene todo el ecosistema actual y facilite el acceso a los datos de una manera transversal. Otras organizaciones ya han avanzado en este camino y disponen de una arquitectura y gobierno del dato madura, por lo que su foco principal será maximizar el uso y valor generado con las inversiones realizadas hasta el momento. Claramente se requiere manifestar de una manera transparente cuál de estas dos situaciones (u otras más particulares de cada organización) se tienen y cuáles son las expectativas concretas del rol del CDO.

Esta definición de expectativas ayuda a:

- ▶ Identificar de manera más adecuada el tipo de perfil que se requiere en función de los resultados esperados (podría ser un perfil más tecnológico para acelerar la implementación de nuevas plataformas de datos o un perfil más orientado a negocio para acelerar la agenda de generación de valor).
- ▶ Ubicar el rol en el lugar más adecuado en cada momento (si las expectativas son de generación de valor y desarrollo de casos de uso, la ubicación en una estructura de TI puede no ser la más adecuada).
- ▶ Evitar el desgaste del rol por falta de adecuación del perfil a las necesidades específicas de la organización en cada momento. La rotación en el rol es un problema muy relevante tanto por el impacto que tiene en la motivación transversal de las personas implicadas en la agenda de datos como en la consecución de resultados para la empresa.

Adicionalmente a la definición inicial de expectativas del rol, es muy importante acordar con el CDO desde el inicio un plan de ejecución que permita tener un horizonte temporal de cuándo se van a ir generando los resultados esperados. Esta definición clara de objetivos específicos en diferentes horizontes temporales (6/12/18 meses) facilitará el entendimiento de las expectativas de una manera transversal y ayudará en el entendimiento y gestión de las prioridades por parte de los diferentes líderes de negocio. De esta manera se fomenta la confianza del CDO y su motivación en la consecución de unos objetivos concretos.

En este punto, es interesante resaltar las organizaciones que apuestan por este rol tras una reflexión estratégica frente a las que lo hacen como un movimiento táctico (véase la analogía del Ajedrecista vs el Judoka). Compañías que no han tenido claro el motivador fundamental ni la misión del rol han actuado de manera más 'judoka', generando probablemente poca claridad y alineamiento a los objetivos esperados de la función.

Alta rotación en el rol

Como ya hemos descubierto, las principales razones para establecer la posición del CDO en una organización son las iniciativas de transformación digital y el impulso al crecimiento de la empresa. Esta necesidad se ha acelerado en muchos sectores para adaptarse a los cambios y tendencias del mercado además de las expectativas de los consumidores. Este rol, si consigue alinearse con la estrategia empresarial, es crucial para la organización.

Con este estudio hemos sido capaces de ponerle números a una tendencia que ya percibíamos en las sesiones 1:1 y en las experiencias de los CDO. La demanda por este tipo de rol ha ido en aumento y, en este momento, es uno de los objetivos de los cazatalentos, ya que es un talento escaso.

En el último año, más de 7 de cada 10 CDO han sido contactados al menos dos veces de forma activa por parte de reclutadores. Este dato refleja que las organizaciones están en búsqueda del rol que gestione y explote el dato como un activo. Además, más de la mitad de los contactados afirman una frecuencia de cuatro o más veces en el último año. Esta información refleja que muchas organizaciones reconocen la necesidad imperante de incluir la figura del Chief Data Officer en su organigrama.

Sin embargo, el verdadero desafío radica en integrar plenamente sus capacidades dentro de la organización y su cultura. Si no son capaces de comprender la estrategia de datos, el tiempo que requiere y el valor que proporciona a largo plazo, no se aprovecharán el talento y las habilidades del CDO. La incapacidad tanto de la empresa como del CDO para no reconocer y adaptarse a estos cambios puede llevar un desajuste entre las expectativas de ambas partes y desembocar en un proceso de insatisfacción y desgaste del CDO.

Es crucial que las organizaciones realicen una evaluación cuidadosa de sus necesidades estratégicas en cuanto a la gestión y explotación del dato antes de buscar a un CDO y, sobre todo, que mantengan un diálogo abierto y continuo con este rol para ir gestionando el cambio de expectativas y demanda de la posición y la organización.

Gráfico 46 Interés de los Head-Hunters por los Máximos Responsables del Dato

7/10 Máximos Responsables del Dato (CDO) han sido contactados por Head-Hunters al menos dos veces en el último año



De los cuales más de la mitad han sido contactados 4 o más veces...

Prefiere no contestar

No han sido contactados de forma activa



5.1.2 Ámbito funcional

El CDO no puede operar de forma aislada y uno de sus grandes desafíos es integrar esta función en el organigrama de la compañía. Para tener éxito, debe forjar alianzas clave dentro de la organización, especialmente con el CIO, el CEO y el equipo Digital.

Además, el CDO se encuentra en una posición única para liderar la adopción y la gobernanza de la IA en la organización. Sin embargo, esta oportunidad también viene con su propio conjunto de desafíos, ya que la regulación y la gobernanza de la IA todavía están en desarrollo.

Por último, dar visibilidad a sus logros y adaptar el lenguaje a los términos de negocio es uno de los talones de Aquiles de la posición como líder del Dato y la Analítica.

De cara a la posición del CDO y su ámbito funcional, vemos las siguientes oportunidades actuales y en el horizonte próximo.

Estructura y evolución de la función del CDO

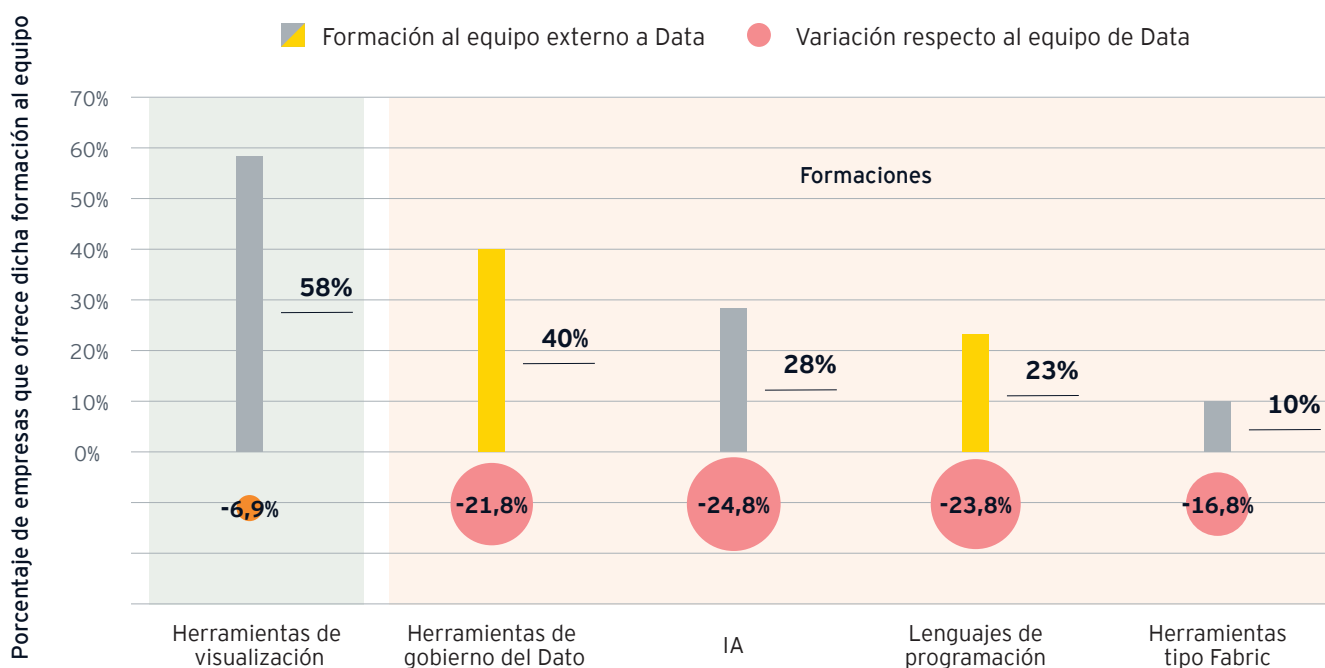
Una vez entendida la importancia y repensada la ubicación ideal para dirigir y desde la que liderar la función, es momento de saber integrar las funciones de esta para que se orienten a impulsar esa transformación y mejora de resultados de la compañía. Es aquí cuando hay que saber establecer claridad entre las fronteras de responsabilidad, especialmente con las áreas de Tecnología y Digital.

Ya empieza a haber 'modelos canónicos' y de referencia para la función del Dato en los que mirarse, sobre todo en función de la misión definida para el perfil y área. En este estudio hemos visto cómo esas 21+2 dimensiones del DataToolkit se están asentando en 4+1 pilares para la Oficina del Dato.

También, algo que se ha reflejado en el estudio dentro del apartado 'Trayectoria y recorrido del CDO' es la evolución y madurez de la función y cómo establecer un rol que pueda evolucionar la función del dato en la empresa, como por ejemplo iniciar el rol con un modelo centralizado para desarrollar capacidades más rápido e ir descentralizando en aquellas áreas que se vaya teniendo madurez, hasta llegar a un modelo federado, llegando a ese self-service analytics y/o democratización del dato tan ansiados por los líderes del dato.

Una pieza fundamental para poder evolucionar la madurez de la organización en la gestión del dato y conseguir que ésta permee hacia las diferentes áreas de la organización, es contar con programas formativos y tener definida una parrilla de competencias (blandas y duras) básicas en la gestión y explotación del dato.

Gráfico 47 ¿Qué formación se da a los equipos externos al dato?



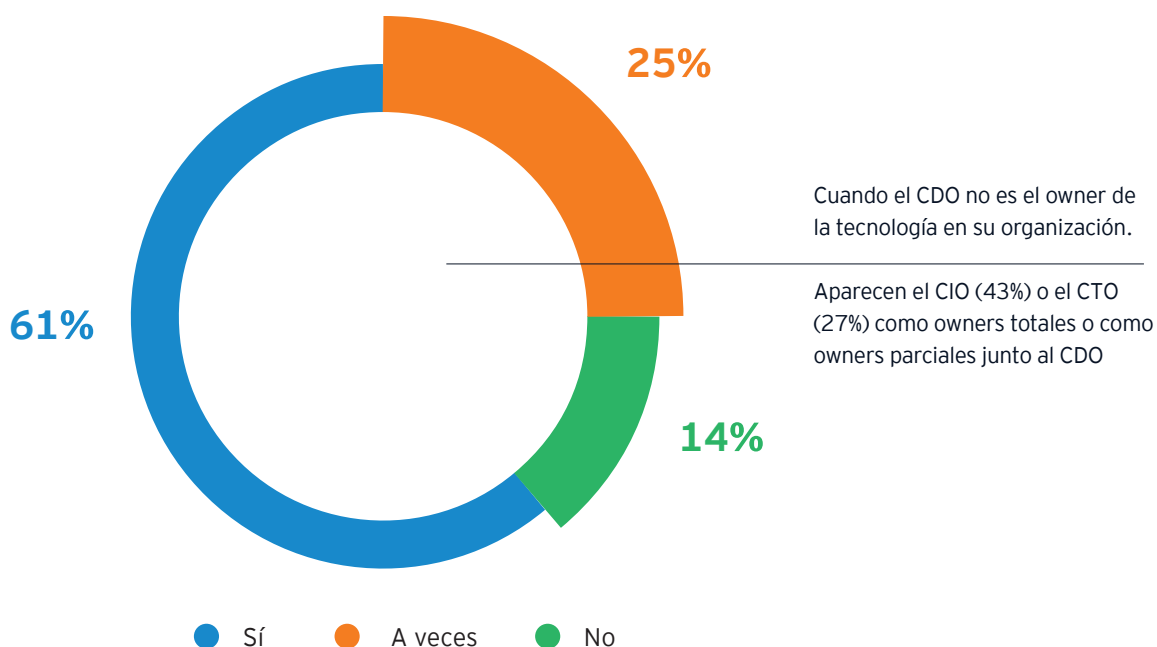
No son muchas las organizaciones que a día de hoy ya cuentan con planes de carrera y formación en Datos y Analítica tanto para sus equipos de datos como para el resto de usuarios externos a la función del dato en la organización. Destaca la formación en herramientas de visualización, siendo la única que sí comparten algo más de 1 de cada 2 organizaciones. El resto de principales formaciones expertas en Data no llegan ni al 30% de las compañías fuera del equipo de Data, siendo las diferencias muy notorias con las que se dan a estos.

Aliados clave del CDO

La dificultad de los inicios del CDO no es solo entender y definir su estructura, sino integrarla en el organigrama y armonizarla con otras figuras existentes, principalmente con las áreas de Tecnología y Digital (cuando esta es un área y no un Programa). Ambas funciones serán socios fundamentales para construir las bases y acompañar al rol en el despliegue de las estrategias relacionadas con el dato. Y no solo hacer frente a los desafíos y necesidades actuales de la organización, sino también para aprovecharse de las oportunidades futuras.

Enfocándonos en la relación con el departamento de IT (en adelante, con el CIO), es el principal aliado que tiene que tener un CDO para poder tener éxito. Desde entenderse a nivel selección de tecnologías (normalmente el CIO es el custodio y garante del operacional y el CDO del informacional, aunque no es una regla exacta) pasando por estrategias de *cloud* o propuestas de modernización de la capa tecnológica. Esta colaboración tiene que asegurar una infraestructura tecnológica y operativa sólida que le permita al CDO aportar a través del dato con sentido de negocio.

Gráfico 48 ¿Es el CDO el owner de la tecnología del dato?




CDO del sector Seguros:
“Un CDO que no tenga el respeto a nivel tecnológico del CIO, está condenado en términos de reputación. Debe tener las competencias tecnológicas clave, pero este rol es mucho más orientado a las personas y al proceso de negocio que el CIO”.

La relación del CDO con el CIO es muy variable. Podemos encontrar compañías en las cuales aparecen muchas ineficiencias y competencia entre estas dos áreas, y otras que consiguen una relación fructífera y simbiótica por el bien de la organización. En promedio, los CDO han valorado su relación con esta área con un 7,7 sobre 10. Podríamos decir que la relación del CDO con el CIO es bastante buena, aunque no podemos olvidar que este Estudio se basa en percepciones y valoraciones individuales y este es un punto de especial relevancia e interés como para dedicarle un análisis bidireccional en profundidad.

Gráfico 49 La relación con el área de IT/CIO

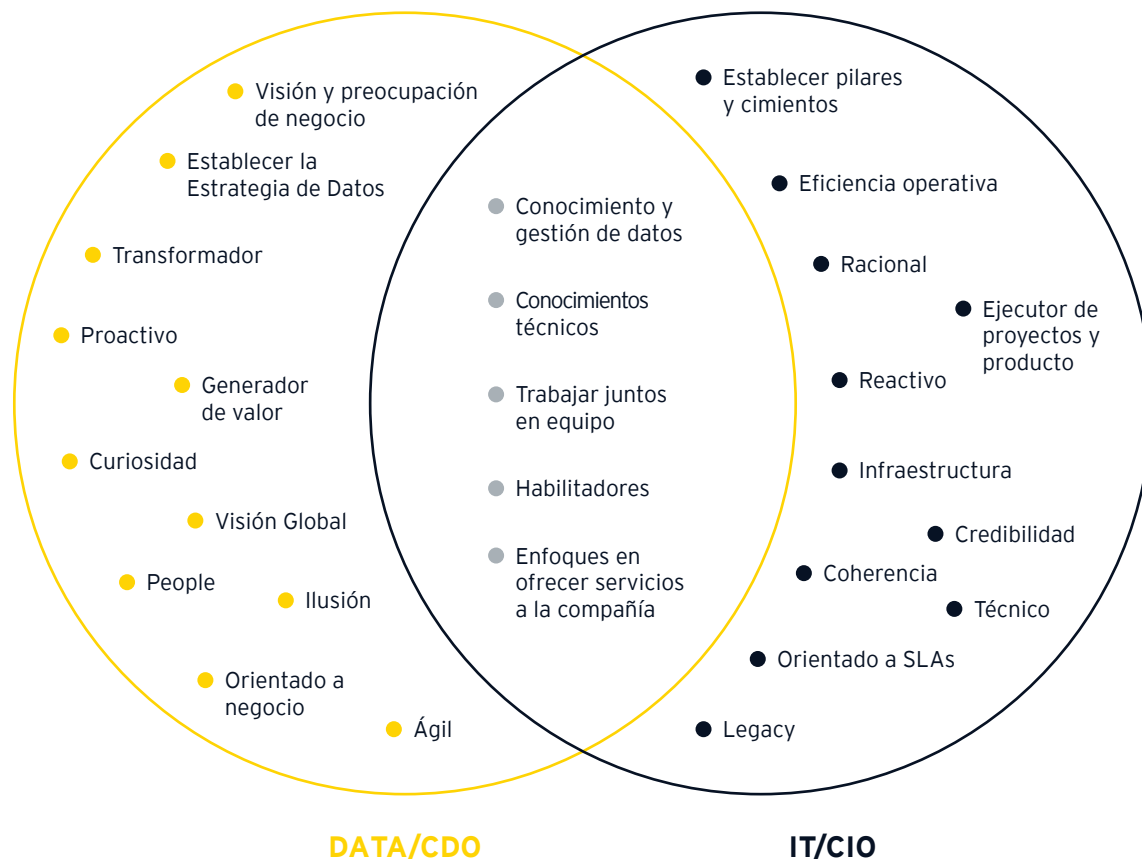


Si se analizan los CDO según su estilo de liderazgo predominante, se observa que los perfiles más aversos al riesgo y con menos foco en negocio, es decir, los perfiles analíticos (8,38) y tecnólogos (8,11) son los que expresan tener una mayor afinidad con el CIO. Mientras que, aquellos CDO con estilos de liderazgo que buscan una transformación acelerada de la tecnología afirman tener cerca de un punto menos de afinidad (los Estratégicos y Visionarios) con dicho departamento y líder de este (7,61 y 7,00 respectivamente).



CDO sector Seguros:
“Mi relación con el departamento de IT y el CIO ha ido evolucionando con el tiempo. Creo que debo de tener de aliado a IT, que sea mi mejor amigo; esto no es una competición, debemos trabajar por objetivos comunes”.

CDO y CIO hablan ambos el idioma de la tecnología y tienen características y competencias que los unen y los separan. A través de las sesiones individuales con los CDO, les hemos preguntado cuáles creen que son, desde su percepción, las características y competencias que definen a uno y otro, y cuáles debieran ser comunes:

Gráfico 50 Las competencias Data vs IT (según entrevistados)

La relación con el área de Transformación Digital (en adelante, Digital) es otro componente crítico para el CDO, ya que esta área suele ser el motor de innovación y adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones. Una colaboración efectiva puede ayudar en la escalabilidad e impulsar el cambio organizacional que busca la Oficina del Dato. Es muy importante, dada la vocación transformadora de ambos y la cercanía de los elementos disruptores, saber establecer una frontera clara de responsabilidad, ya que de no hacerlo se puede caer en redundancias y generación de ineficiencias por duplicidad de funciones o falta de claridad de los roles.

La valoración del CDO de su relación con esta área también es variable, con un promedio de 8 sobre 10, ligeramente superior a la relación que nos encontramos del CDO con el CIO.

Si profundizamos en los perfiles de liderazgo vemos menos dispersión que antes: siguen predominando las relaciones altas en perfiles más técnicos, aunque el puntaje es ligeramente superior y casi proporcional en todos.

Gráfico 51 La relación con el área de Digital

Les hemos preguntado esta vez a los CDO no por las competencias y características de uno y otro, sino por cómo es su relación con Digital y cómo creen que debería ser. En muchas organizaciones, Digital es un área corpórea, en otras es un Programa de Transformación Digital (con iniciativas de tecnología, de data, de procesos, de personas, etc.). Muchos CDO tienen sus dudas de la idoneidad de mantener un área de Digital y un área de Data por separado de manera prolongada en el tiempo.

CDO Sector Deporte:
“Para mí, la Transformación Digital no es un área, es una idea no corpórea que tendría que calar y establecerse transversalmente en toda la organización”.

CDO Sector Hospitality:

“Para mí tiene sentido mantenerlos separado si el rol del Digital Officer es puro de Transformación digital, y casi que sería un rol interino (por 4-5 años). Si el rol es más ‘on the ground’ para mí las 2 funciones empiezan a solaparse. Al final, el 90-99% de las soluciones digitales están basadas en datos, ¿qué diferencia un Data product de un Producto digital?”

Sin duda, este es un debate al que no responderemos en este estudio pero que creemos que debe producirse en las organizaciones. El CDO, cuando exista, tiene que saber coexistir y sincronizarse con las áreas de Tecnología y Digital. Parece claro que cuando están bajo un mismo paraguas tienden a entenderse y coordinarse mejor y que las competencias y experiencias de quienes lo lideran tienen que ser complementarias para poder sacar el máximo partido de dichos habilitadores y disruptores de negocio.

La IA y el CDO: desafío y oportunidad

Ante el *hype* de la IA y el genAI –al que ninguno podemos quedar ajenos y que avanza a velocidades de vértigo–, son muchas las organizaciones (y puntualmente los CEO) que están preguntando por posibilidades de la aplicación de la IA y genAI a escala en sus compañías. Sin embargo, de momento parece haber más promesas que oportunidades reales con valor de negocio testado y conocimiento práctico real. En el recién elaborado CEO Outlook Global Report de EY⁴, la primera prioridad estratégica de los CEO es la inversión en tecnología para la adopción de la IA a escala, algo que los líderes técnicos de las organizaciones no pueden dejar atrás.

Además, con la reciente regulación de la IA (la Unión Europea ya ha aprobado la Ley europea de Inteligencia Artificial) y con la tendencia regulatoria de avance tanto en alcance como en profundidad, vuelven algunos fantasmas del pasado en el ámbito normativo, fantasmas a los que ya se enfrentó y que conoce bien el CDO como el RGPD o el RDA para sector bancario.

Oportunidades y amenazas, valor de negocio y cumplimiento regulatorio, suenan a la misma canción pero con diferente letra en la historia del CDO. Claro que el CDO tiene que subirse al barco de la IA, o al menos plantearse si es el perfil para ello y el mejor indicado dentro de su organización, evitando así oportunistas. El CDO tiene la experiencia y conocimiento para identificar el modelo operativo para el desarrollo de la IA y la Ética del Dato, tema que no podemos dejar atrás y que hace tiempo ocupa una parte fundamental del debate (es de especial mención la creación del Club Data Ethics a finales de 2023 para liderar esta conversación, creado por varios miembros y fundadores del Club CDO).

No desaprovechar la ventana de la IA/genAI pueden ayudarle a la función a ganar impacto, visibilidad y posicionamiento. Liderar la conversación y estrategia de la inteligencia artificial (y generativa), y además conseguir resultados visibles, puede ser la gran oportunidad del CDO desde el despegar del *cloud* como base tecnológica para la explotación del dato y la potencia de computación.

⁴ [CEO survey April 2024: AI transformation, ESG and M&A](#)

Sin duda, estrategias similares a las ya empleadas en analítica predictiva y/o modelos de ML como “stress test” para las organizaciones, para forzar la maduración en áreas críticas como calidad de datos, talento, gobierno, ética y privacidad, pero con modelos de IA e IA generativa, le tiene que suponer al CDO menos dificultad tanto técnica como metodológica que a otros líderes técnicos de la organización.

No obstante, aún son muchos los CDO que creen que estamos lejos de ser capaces de explotar la IA y GenAI a escala y que consideran que “antes de correr una maratón hay que poder correr media hora sin fatigarse”.

CDO Sector Real Estate:

“Yo creo que ahora estamos en un momento en el que es muy relevante no dejarse deslumbrar por las luces que aparecen en los medios constantemente (IA, genAI)... esas cosas hay que ir testándolas poco a poco, cuando sientas que estás preparado... lo importante es la calidad de la información que tienes. Muchos consejeros oyen IA y se ponen nerviosos... tienen que entender que todo eso es hiperpotente pero que es **MUY DEPENDIENTE** de la calidad de la información que tienes”.

CDO Sector Público: “La Inteligencia Artificial generativa actualmente lo veo como un autocorrector, una herramienta de gran utilidad si hay alguien detrás que le dé un sentido y la supervise, porque el autocorrector propone en multitud de ocasiones cosas incoherentes”.

Hoy la sociedad y las organizaciones necesitan líderes que sepan guiarnos ante esta nueva disrupción tecnológica con brillantez y sensatez, sin olvidar principios éticos y en busca de una mejor sociedad y/o tejido económico, y sin duda el CDO parte de una posición privilegiada para ser ese referente una vez más.

Visibilidad y transparencia del CDO

Sin lugar a duda, otro de los grandes desafíos de la función es dar visibilidad a sus acciones, saber explicarlas para no técnicos y saber medirlas en términos de negocio. Entre los principales retos del CDO está medir el retorno de su equipo en impacto visible para la organización.

Gartner, en su última encuesta para CDO, directamente apuntaba a la necesidad de “Demostrar o morir”.

1 CDAOs Must Step Up Or Step Out

By 2026, **75% of CDAOs** that have failed to make organization-wide influence their top priority will have been assimilated back into technology functions.

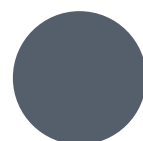
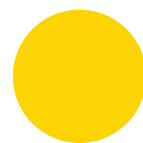
Sarah James

Es difícil demostrar resultados cuando tus objetivos como función (y como rol) no están alineados a los resultados que busca la compañía. Vincular no ya la Estrategia de datos sino la agenda del CDO a los objetivos y retos de la compañía en términos de negocio es fundamental.

CDO sector banca. “Al final somos lo que medimos. Si le pides a un CDO que se mida por número de términos de glosario o reglas de calidad del dato en producción, lo limitas. Si en cambio le pones a un CDO un KPI de negocio... le cambias la visión. Los CDO deberíamos autoimponernos responsabilidades de negocio.”

Este punto evoca lo mencionado anteriormente sobre la necesidad del CDO de entender el negocio y de tener ciertas competencias como líder y gestor de negocio. En este punto de saber demostrar y medir el impacto de la estrategia del dato vuelve a saltar la necesidad de contar con un CDO con más que habilidades y conocimiento técnico, también capacidades de venta para saber convencer y persuadir a los diferentes líderes de la organización de sus logros, o para conseguir su colaboración y establecer un caso de negocio ganador y de alto impacto.

En este punto, medir inteligentemente al CDO puede ser diferencial. Las empresas del sector de las telecomunicaciones, por ejemplo, suelen estar más avanzadas en este punto, siendo muy común en la industria encontrar CDO medidos por el % de *churn* o por la tasa de adquisición de nuevos clientes entre sus objetivos medibles. Vincular los objetivos del CDO a objetivos de la organización sin duda facilitará dar visibilidad y explicabilidad a sus acciones, y aquí el primer actor debe ser el mismo CDO, que tiene que buscar tener esa responsabilidad de negocio para mostrarse como el líder que quiere y puede ser.



5.1.3 Ámbito personal

Finalmente, desde la perspectiva del profesional, el CDO debe ser capaz de posicionarse y “venderse” eficazmente dentro de la organización. Esto implica ser pragmático y efectivo al demostrar los resultados y el valor del negocio que la gestión de datos puede aportar. Sin embargo, muchos CDO se enfrentan a la desilusión. A pesar de sus ambiciones estratégicas, pueden encontrarse atrapados en la brecha entre las expectativas y la realidad, luchando por demostrar el impacto tangible de sus iniciativas. Esto se refleja en el NPS negativo, lo que indica un nivel de insatisfacción entre los CDO.

Sin duda ser un CDO y estar plenamente satisfecho y mantenerse con la ilusión y las ganas del primer día puede ser difícil, pero no es imposible. Los resultados del estudio reflejan cómo CDO con más tiempo en la empresa no solo mejoran su posicionamiento, sino que elevan su presupuesto y reducen su desgaste. Además, el ecosistema de alianzas, colaboraciones y *partnerships* no para de crecer, y que con figuras como la de El Club de CDO Spain & Latam demuestran que es un rol con más apoyos, aliados y socios que nunca.

Dentro del ámbito personal que afecta de manera más individualizada al profesional encontramos las siguientes oportunidades para el CDO actual.

Elevar el rol como CDO

Una de las principales responsabilidades que tienen las personas que ejercen esta función es conseguir resultados visibles en el menor tiempo posible. Esta misión se hace muy difícil, ya que son muchos los aspectos que influyen en que finalmente se den los resultados esperados y muchos de ellos no tienen una dependencia directa del CDO.

En este contexto es muy importante que la persona que esté en esta función de liderar la Estrategia de Datos busque aliados en el negocio que le permitan avanzar en la generación de resultados de una manera ágil y visible. Identificar un espónsor interno dispuesto a invertir esfuerzo en colaborar con el líder del Dato y la Analítica para trabajar en oportunidades de alto impacto en su área de negocio se hace cada vez más necesario para dar tracción a la agenda de data en la compañía.

Por otro lado, son muchas las actividades que se pueden llevar a cabo dentro de los dominios de Data y, por lo tanto, el riesgo de estar poniendo foco y esfuerzo en actividades que no son las que mayor impacto van a tener o que no sean las más relevantes de cara a la estrategia de negocio es alto. Es responsabilidad del CDO entender cuáles son las prioridades de acuerdo con la estrategia de negocio y orientar todas las actividades de la Oficina del Dato hacia aquellas que tienen oportunidades de aportación de valor real y medible hacia las áreas de negocio.

Uno de los mecanismos que ayudan en esta tarea de priorización es diseñar un modelo de Gestión de la Demanda basado en el valor potencial que conlleva cada iniciativa y en el esfuerzo que requiere llevarla a cabo. Es importante considerar que todas las iniciativas deben tener un espónsor claro que sea capaz de identificar el valor que espera conseguir con la implementación de ese caso de uso o iniciativa. En este sentido encontramos que uno de los principales problemas que se encuentra el CDO es conseguir que el área que realiza peticiones sea capaz de cuantificar el valor potencial para su área de negocio. La persona que ejerce de Líder de datos tiene que asumir la responsabilidad de apoyar al negocio a la hora de identificar los indicadores clave con los que se puede medir la aportación de valor y así poder dar visibilidad al valor que cada negocio aporta a través del uso de los datos y la contribución específica del equipo de Data.

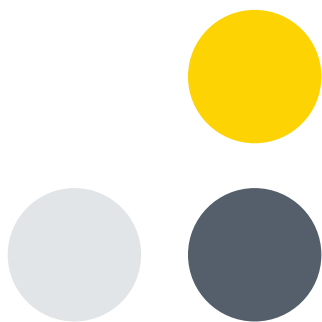
El espejismo del CDO

Gracias a los a los diferentes estilos de liderazgo definidos hemos podido **identificar algunas percepciones** que los CDO tienen y que están, en muchos casos, algo alejados de su realidad.

El CDO dice sentirse valorado y con capacidad de influencia, se percibe mayoritariamente un perfil estratega y visionario (representando el 60% de la población encuestada aproximadamente). Sin embargo, su principal logro ha sido modernizar la plataforma de datos (con casi un 23% de CDO con el éxito ya en sus arcas), como veíamos anteriormente, mientras que se siguen resistiendo retos más transformadores y alejados puramente de la tecnología.

Gráfico 52 La sensación de empoderamiento del rol





La realidad es que, actualmente, en la gran mayoría de las organizaciones el rol del CDO no suele tener una función de influencia directa en la definición de la estrategia, desarrollo de la cultura o reestructuraciones organizativas, es decir, suele tomar un rol más de ejecutor que de estrategia. Sin embargo, sí es un rol con una alta influencia en aspectos tecnológicos.

Si analizamos los principales hitos conseguidos cruzado con los estilos de liderazgo del CDO obtenemos resultados muy interesantes.

Gráfico 53 Grandes retos estratégicos y los estilos de liderazgo del CDO



Podemos ver cómo para los tres grandes retos transformadores, los CDO estrategas y visionarios tienen mucho más éxito que sus homólogos más técnicos. Tener competencias y motivadores intrínsecos transformadores, con visión negocio y cliente, y con el arrojo para querer generar mejores resultados de negocio, sin duda queda reflejado en resultados.

Para generar demanda de casos de uso o para desplegar el gobierno del dato –ambos retos con una alta componente de colaboración y cambio cultural *cross company*– el CDO tiene que desarrollar habilidades como la comunicación cercana, escucha activa, capacidad de persuasión o incluso conocimiento concreto del negocio, la casa y sus principales características que la hagan única.

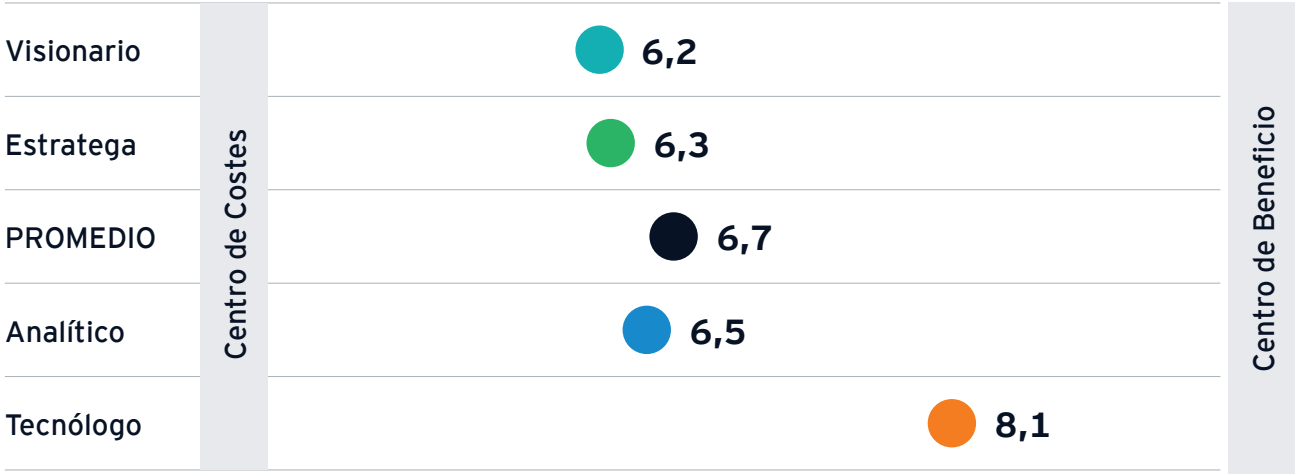
No es casualidad que los CDO estrategas y visionarios tengan cinco veces más éxito generando demanda de casos de uso y dos veces más asentando la cultura del dato en la organización respecto a perfiles más aversos al riesgo, al cambio, analíticos y perfeccionistas. El miedo a lo desconocido o la capacidad de explicar con sencillez algo complejo son activos necesarios para transformar la compañía hacia una organización *data driven* y movilizada por el poder del dato.

Se observa también cómo los CDO estrategas y visionarios tienen un +50% de éxito midiendo el valor de su Programa, algo que hemos analizado junto con la pregunta de si el CDO se considera un centro de beneficios o un centro de coste, donde se vuelve a ver como el CDO analizado tiene una percepción superior a su rol frente a lo que la realidad demuestra.



Todos los estilos de liderazgo se consideran en promedio más un centro de beneficios que un centro de coste. El perfil de CDO tecnólogo destaca con más de un 8 sobre 10 y con más de un punto y medio de diferencia frente al más cercano. La realidad es que, en la mayoría de los casos, el CDO tiene serias dificultades para demostrar el valor estratégico que puede aportar a la compañía.

Gráfico 54 ¿Se considera el CDO un centro de coste o un centro de beneficio? (percepción personal)



No nos sorprende ver cómo precisamente los CDO estrategas y visionarios son mucho más críticos con la percepción que tienen de su capacidad para generar valor de negocio. Habría que seguir analizando si modernizar la plataforma de datos no es percibido como un logro suficiente como para poner en valor el trabajo de su oficina y buscan algo más.

Sin duda, este espejismo con el que convive el CDO merece que este comience a comprobar y preguntar si sus percepciones son adecuadas, acercándose más a sus principales aliados y *stakeholders* de la compañía y contrastando con ellos diferentes puntos de opinión. Generar conversaciones difíciles y de alto impacto conseguirá acelerar demostrar su valía y seguramente disipar este espejismo o desilusión con la que está conviviendo hoy día el máximo responsable del Dato en las organizaciones.

El desgaste del CDO

Al igual que a gran parte de los líderes de las compañías, el CDO está influenciado por diferentes factores que le hacen sufrir un cierto desgaste que puede convertirse incluso en desmotivación en su puesto de trabajo. Posiblemente, el más general de ellos y no por eso menos relevante sea la sociedad y el mercado actual, que están marcados por una constante evolución y cambios tecnológicos que imponen una presión notable. Esta proviene tanto desde el interior de la empresa, donde hay una gran exigencia por demostrar resultados tangibles rápidamente, como del exterior, donde la alta oferta de perfiles digitales, que se materializa en frecuentes contactos de *headhunters*, juegan un papel muy relevante en la carrera profesional del CDO.

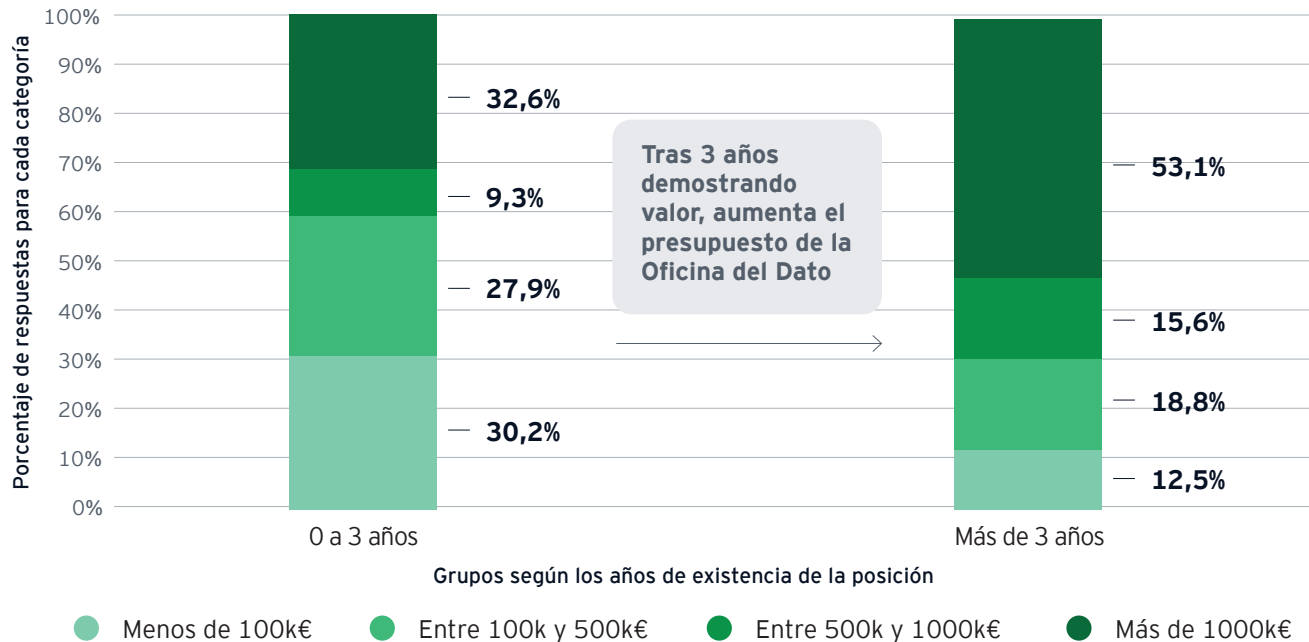
Además, las generaciones como los *millennials*, que ya son parte de los equipos de liderazgo de los departamentos de las compañías (donde recordemos que en el caso del CDO es mayoría), se caracterizan por una menor paciencia en comparación con las generaciones anteriores. Esto añade una capa adicional de gestión laboral, ya que la propia persona debe saber gestionar y mantenerse motivada mediante el desarrollo de una resiliencia notable y confianza en su posición actual. Es crucial que el CDO vea la oportunidad de demostrar su valía dentro de la organización antes de considerar oportunidades externas.

Un de los retos a los que se enfrenta es el de ser capaz de ver la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo, incluyendo competencias en comunicación, gestión de equipos, negociación y pensamiento estratégico. Estas habilidades son esenciales para navegar el complejo entorno de la empresa y consolidar su rol como un líder integral, no solo del mundo del dato, sino dentro de la organización.

Otro aspecto al que le debe prestar atención y que hemos visto con anterioridad en el estudio, es de generar sentimiento de permanencia a la empresa. Cuanto más tiempo permanezca el CDO en su posición, mayor será la probabilidad de demostrar la importancia estratégica de los datos. La confianza y la credibilidad se ganan con el tiempo, lo que le permite construir relaciones sólidas y un porfolio de proyectos exitosos en su mochila.

Hilando con este último punto, el CDO debe invertir en proyectos que midan el retorno de la inversión de las iniciativas de datos para fortalecer su posición y demostrar el valor de su trabajo. Analizando la capacidad presupuestaria que tiene el CDO, vemos como en la frontera de los tres años el presupuesto que maneja el CDO se multiplica, por lo que en los primeros años de vida el CDO tiene que ser muy inteligente gestionando su presupuesto para no hipotecarse con promesas irrealizables e ir generando poco con poco menos (hay mucha captura de valor, cultura y *mindset* que no necesitan gran inversión pero sí una altísima convicción y capacidad de persuasión, y eso debería ser parte del perfil de líder del CDO).



Gráfico 55 ¿Qué presupuesto manejan los máximos responsables del dato?

Además, es importante evaluar la satisfacción que estos proyectos generan tanto en términos de eficiencia operativa, generación de *revenue*, mitigación de riesgos o en aspectos como la mejora de la toma de decisiones (medir tanto tangibles como intangibles). Estas métricas son fundamentales para justificar el presupuesto y demostrar el impacto positivo del área de datos en la organización. Además de como aliados internos y compañeros, el CDO debe tener una visión de *partner*, no de cliente, con los principales *stakeholders*, buscando un compromiso mutuo y validación federada del objetivo de cada iniciativa o caso de uso y del impacto generado tras llevarla a cabo. De esta manera, el CDO va a reforzar su sentimiento de pertenencia y realización personal por los objetivos logrados.

El desgaste del CDO en su rol es una realidad en el contexto actual de cambios tecnológicos y expectativas elevadas. Sin embargo, si trabaja en el desarrollo de sus habilidades como líder, invierte en su equipo y mantiene un enfoque a largo plazo, puede superar estos desafíos y consolidar su posición como una pieza clave dentro de la organización. La paciencia, la resiliencia y la capacidad de demostrar resultados tangibles son fundamentales para su éxito en este entorno dinámico y demandante.

Profesionalización y networking del CDO

Por último, la gran oportunidad que del estudio se desprende para el CDO persona, para el individuo profesional, es la posibilidad de ayudar a profesionalizar la función. El CDO viene de ser un rol muy autodidacta, con caminos diferentes y formación dispar; y poco a poco está comenzando a generar y difundir ese conocimiento.

Conocimiento que, como se ha analizado, no solo tiene que limitarse a un profundo conocimiento técnico ni de negocio, sino que también tiene que ampliarse con competencias de liderazgo, comunicativas, de persuasión o incluso de negociación, entre otras. El CDO está llamado a ser un rol transformador, con amplias capacidades y para eso nada mejor que aplicarse el lema *learning is an endless path* (el aprendizaje es un camino infinito).

Además, en los últimos años han proliferado diferentes asociaciones y comunidades del mundo del dato que sin duda van a favorecer que el CDO aproveche esta oportunidad, como el mismo Club del CDO Spain & Latam, pionero y referente como la gran asociación de CDO (al menos del mundo hispanohablante). Otras comunidades, como DAMA International con su diversificación de capítulos regionales y entre los que sobresale su Capítulo de España con una gran vocación divulgativa y cercana a la Academia es otro claro y buen ejemplo de este tipo de apoyo para el CDO.

Establecer vínculos con compañeros de profesión para compartir mejores prácticas y también conversar sobre errores y frustraciones de manera que se puedan superar con más solidez los momentos valle o de desilusión es sin duda una de las grandes oportunidades que se le presentan hoy a este líder poco comprendido y hasta ahora muy hecho a sí mismo.

Y, por último, no menor, y muy comentado durante las entrevistas de este estudio están los partners.

Como antes veíamos, son varios los CDO que tienen equipo externo de manera recurrente con ellos, pero son más los que afirman que el apoyo de un partner experto y de confianza ha sido diferencial en su camino recorrido.

CDO sector manufacturing:
“Casi nadie (por no decir nadie a secas) puede ir solo en esto. Ya sea en la parte Tech, en la parte Estrategia, en la parte Modelo Operativo... necesitas partners especializados. Un factor directamente relacionado con el éxito es acertar con el partner”.

Agradecimientos

Desde EY y el Club del CDO Spain & Latam, queremos de nuevo agradecer la confianza y la colaboración de tantos CDO que nos han ayudado a ponerles cara y darles voz. Estamos seguros de que vienen grandes cosas por, para y desde ellos, y estaremos siguiendo la evolución de cerca de este rol hasta ahora poco conocido, acompañándolos en su transformación y ayudándolos a conseguir superar sus metas y llenar de más éxitos sus arcas.

Sin duda vivimos en un mundo apasionante con cambios más acelerados y necesidades de especialización y formación continua como nunca antes se habían vivido. El CDO ha sido hasta ahora un rol joven, heterogéneo y hecho a sí mismo, en gran parte incomprendido y con un ecosistema vibrante, lleno de presiones, ofertas y peticiones a veces imposibles. ¿Qué le deparará al rol? En próximas ediciones veremos cómo ha ido evolucionando y si este primer estudio del Rol del CDO acertó y ayudó en sus propósitos.

No queremos dejar escapar la ocasión para agradecer tanto a los +100 CDOs partícipes de este Estudio, como a los equipos de EY y del Club del CDO que tanto esfuerzo y cariño han depositado para poder hacer de este Estudio una realidad:

Equipo de EY Data & AI Consulting:

- Moisés Dueñas Muñoz
- Miguel Sáez Avilés
- José Luis Esteban Joga
- Esther Grijalvo Rupérez
- Sergio Padilla Moreno

Equipo del Club CDO:

- Silvina Arce Gil
- Carlos Caballero Vargas
- Miriam Jiménez García

Contactos

EY

Pedro Agudo

Socio Data & Analytics de EY
Pedro.Javier.Agudo.Tarancon@es.ey.com

Moisés Dueñas

Director Data & Analytics Consulting de EY
Moises.Duenas.Munoz@es.ey.com

Club del CDO Spain & Latam

Rafael Fernández Campos

Presidente del Club y Fundador
rfcampos@clubcdo.com

Silvina Arce Gil

CEO del Club y Fundadora
sarce@clubcdo.com

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

© 2024 Ernst & Young, S.L.
All Rights Reserved.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es