**Why Becoming a Data-Driven Organization Is So Hard**

Being data-driven has been a priority for companies for decades — but many have seen mixed results. Why? According to a new survey of executives, company culture is a harder hurdle to clear than any technical problem. On top of that, the continuing explosion of the amount of data and growing concerns over privacy and data ownership keep making the task harder. The author offers three principles to help companies achieve their goals.close

Companies have been working to become more data-driven for many years at this point, with mixed results. These efforts play out over time in organizations, and persistence, resilience, execution, and a relentless drive to employ data to make more informed business decisions are what distinguishes those companies that prevail from those who continue to struggle. But while the mission may remain steady, the particulars change.

Right now, the biggest challenge for organizations working on their data strategy might not have to do with technology at all. In the latest [NewVantage Partners annual survey](https://www.newvantage.com/_files/ugd/e5361a_ad5a8b3da8254a71807d2dccdb0844be.pdf), which tracks the progress of corporate data initiatives, corporate chief data, information, and analytics executives reported that cultural change is the most critical business imperative. It’s an understandable problem: to a degree that is perpetually underestimated, becoming data-driven is about the ability of people and organizations to adapt to change. Long-established companies, which have been successful over generations or centuries, are unlikely to change overnight — adoption of the internet through digital transformation efforts has played out over the course of the past quarter century. Similarly, the effort by companies to become data-driven represents a business transformation that is playing out over the course of a generation. Much has been achieved, yet more remains to be done.

But while this issue isn’t new, there are two cultural dynamics that have shaped company efforts during the past few years.

First, the Covid-19 pandemic — and the disruptions it caused — raised awareness of the importance of data, science, and facts. While companies may have paid lip service to the importance of data before, the case that good data is essential to making informed, prudent, and judicious business decisions has been made crystal clear over the past two years.

Second, self-service is on the rise, and individuals now consume information and data when they want and how they want it. We live during a time of increasingly decentralized information, which means that consumers can select the news they follow, the social media they engage with, and the data that they choose to trust, with the consequence that consumers of information can be subjected to selective presentation of data to support a wide range of often diverging viewpoints. At its most extreme, this has given rise to the notion of “alternative facts.”

Finally, there’s a structural fact: the amount of data that is created each day continues to proliferate at exponential rates. With greater computing power, companies can now process massive quantities of data to generate a precise answer, rather than rely on representative data samples.

Understanding these trends — and how other companies are navigating them — can help companies make real progress towards their goals of data-driven decision making.

**Barriers to Becoming Data-Driven**

There are three indicators of progress that stand out among the surveyed organizations. First, achieving data-driven leadership remains an aspiration for most organizations — just 26.5% of organizations report having established a data-driven organization. Second, becoming data-driven requires an organizational focus on cultural change. In this year’s survey, 91.9% of executives cite cultural obstacles as the greatest barrier to becoming data driven. As noted, this is not a technology issue. It is a people challenge. Lastly, organizations are establishing the leadership function — in the role of the Chief Data and Analytics Officer — which will provide the foundation for becoming data-driven. However, just 40.2% of companies report that the role is successful and well established within their organization.

It doesn’t help that the task of being data-driven keeps getting harder. Today, corporations encounter vast new volumes of data, as well as new sources of data, which include sensor data, signals, texts, pictures, and other forms of unstructured data. It has recently been argued that 80% of all new data is unstructured, meaning that it is not easily captured or made quantifiable. Increasingly, companies must come to recognize and appreciate that data is a business asset that flows through an organization. Data cuts across traditional organizational boundaries, often without clear ownership. The fluidity of data compounds the complexity of managing this asset in a way that consistently delivers business value.

Furthermore, there is one rapidly emerging concern that confronts every business these days when it comes to the ownership and management of data. That is the assurance of responsible and ethical data use. This is a topic that has been written about extensively in recent years and has been the subject of critics ranging from Cathy O’Neill, in her 2016 manifesto *[Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy](https://www.amazon.com/Weapons-Math-Destruction-Increases-Inequality/dp/0553418831/ref=sr_1_1?crid=2SZ1NN87FG0ZG&keywords=weapons+of+math+destruction&qid=1644511506&s=books&sprefix=weop%2Cstripbooks%2C73&sr=1-1)* to Shoshana Zuboff, in her 2019 call to arms, *[The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power](https://www.amazon.com/Age-Surveillance-Capitalism-Future-Frontier/dp/1541758005/ref=sr_1_1?crid=3N9ZQB5BGZD8R&keywords=the+age+of+surveillance+capitalism&qid=1644511556&s=books&sprefix=the+age+%2Cstripbooks%2C78&sr=1-1)*. Recently published works by Carissa Veliz, *[Privacy is Power: How and Why You Should Take Back Control of Your Data](https://www.amazon.com/Privacy-Power-Should-Take-Control/dp/1612199674/ref=tmm_pap_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=1644511625&sr=1-1)* (2021), and *[Why Privacy Matters](https://www.amazon.com/Why-Privacy-Matters-Neil-Richards/dp/0190939044/ref=sr_1_1?crid=3CA7OYFJTPADH&keywords=why+privacy+matters+neil+richards&qid=1644511795&s=books&sprefix=why+privacy+%2Cstripbooks%2C69&sr=1-1)* (2021) by law professor Neil Richards, dig deeper into the issues of individual privacy and corporate data responsibility.

This year’s survey mirrors and highlights the depth of corporate concern regarding data ethics and data responsibility, reflected in the meager 21.6% of data leaders who state that the industry has done enough to address data and AI ethics issues and standards.

**Steps Companies Can Take**

Becoming a data-driven organization is a journey, which unfolds over time, measured in years, and sometimes decades. What steps can organizations and business leaders take to accelerate these efforts? Experience tells us that data-driven organizations consistently demonstrate qualities that distinguish them from their contemporaries. Data-driven companies consistently execute on these three driving principles:

1. **Think different**. Data leaders recognize that becoming data-driven requires a different mindset. Organizations must be prepared to think differently. There is no shortage of analytic algorithms. These need to be matched by critical thinking, human judgement, and a view to creative innovation.
2. **Fail fast, learn faster**. Data leaders understand that individuals and organizations learn through experience, which often entails trial and error. It has been said that failure is a foundation of innovation. Companies that are prepared for faster iterative learning — fail fast, learn faster — will gain insight and knowledge before their competitors.
3. **Focus on the long-term**. Data leaders appreciate that the data journey is a transformation effort that unfolds over time. Becoming data-driven is a process. The French writer Voltaire famously said, “Perfect is the enemy of good.” Perfection is rarely achievable. Data-driven companies recognize that success is achieved iteratively. It will grow and then spread. Successful organizations expect to be at this for a while. They focus on the long-term.

To compete in the increasingly data-driven world of the twenty-first century, business leaders must learn from the experience of their predecessors. They must actively work to avoid the pitfalls of the past, and benefit from the example of those companies that have pushed forward with success. Now more than ever, at a moment when data, science, and facts have been challenged from many quarters, becoming a data-driven organization matters.

Centrarse en los datos ha sido una prioridad para las empresas durante décadas, pero muchas han tenido resultados contradictorios. ¿Por qué? Según una nueva encuesta a ejecutivos, la cultura de la empresa es un obstáculo más difícil de superar que cualquier problema técnico. Además de eso, la continua explosión de la cantidad de datos y la creciente preocupación por la privacidad y la propiedad de los datos siguen dificultando la tarea. El autor ofrece tres principios para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos.cerrar

Las empresas llevan muchos años trabajando para basarse más en los datos, con resultados dispares. Estos esfuerzos se desarrollan con el tiempo en las organizaciones y la persistencia, la resiliencia, la ejecución y un impulso implacable por emplear los datos para tomar decisiones empresariales más informadas son lo que distingue a las empresas que prevalecen de las que siguen teniendo dificultades. Pero si bien la misión puede mantenerse estable, los detalles cambian.

En este momento, el mayor desafío para las organizaciones que trabajan en su estrategia de datos puede no tener que ver en absoluto con la tecnología. En la última[Nueva encuesta anual de Vantage Partners](https://www.newvantage.com/_files/ugd/e5361a_ad5a8b3da8254a71807d2dccdb0844be.pdf), que realiza un seguimiento del progreso de las iniciativas de datos corporativos, los directores ejecutivos de datos, información y análisis informaron de que el cambio cultural es el imperativo empresarial más crítico. Es un problema comprensible: hasta un punto que se subestima perpetuamente, la utilización de datos se basa en la capacidad de las personas y las organizaciones para adaptarse al cambio. Es poco probable que las empresas establecidas desde hace mucho tiempo, que han tenido éxito durante generaciones o siglos, cambien de la noche a la mañana: la adopción de Internet a través de los esfuerzos de transformación digital se ha producido en el transcurso del último cuarto de siglo. Del mismo modo, el esfuerzo de las empresas por basarse en los datos representa una transformación empresarial que se está produciendo a lo largo de una generación. Se ha logrado mucho y aún queda mucho por hacer.

Pero aunque este número no es nuevo, hay dos dinámicas culturales que han dado forma a los esfuerzos de la empresa durante los últimos años.

En primer lugar, la pandemia de COVID-19 (y las interrupciones que causó) crearon conciencia sobre la importancia de los datos, la ciencia y los hechos. Si bien las empresas pueden haber hablado de labios a la importancia de los datos anteriormente, el argumento de que los datos correctos son esenciales para tomar decisiones empresariales informadas, prudentes y sensatas ha quedado muy claro en los últimos dos años.

En segundo lugar, el autoservicio va en aumento y las personas ahora consumen información y datos cuando quieren y como quieren. Vivimos en una época de información cada vez más descentralizada, lo que significa que los consumidores pueden seleccionar las noticias que siguen, las redes sociales con las que interactúan y los datos en los que eligen confiar, con la consecuencia de que los consumidores de información pueden ser sometidos a una presentación selectiva de datos para respaldar una una amplia gama de puntos de vista a menudo divergentes. En su forma más extrema, esto ha dado lugar a la noción de «hechos alternativos».

Por último, hay un hecho estructural: la cantidad de datos que se crean cada día sigue proliferando a tasas exponenciales. Con una mayor potencia de cálculo, las empresas ahora pueden procesar enormes cantidades de datos para generar una respuesta precisa, en lugar de confiar en muestras de datos representativas.

Comprender estas tendencias (y cómo las están navegando otras empresas) puede ayudar a las empresas a lograr un progreso real hacia sus objetivos de toma de decisiones basada en datos.

**Barreras para basarse en los datos**

Hay tres indicadores de progreso que se destacan entre las organizaciones encuestadas. En primer lugar, lograr el liderazgo basado en los datos sigue siendo una aspiración para la mayoría de las organizaciones: solo el 26,5% de las organizaciones informan haber creado una organización basada en datos. En segundo lugar, centrarse en los datos requiere centrarse en la organización en el cambio cultural. En la encuesta de este año, el 91,9% de los ejecutivos citan los obstáculos culturales como el mayor obstáculo para basarse en los datos. Como se ha señalado, no se trata de un problema tecnológico. Es un desafío de personas. Por último, las organizaciones están estableciendo la función de liderazgo, en el papel de director de datos y análisis, que sentará las bases para basarse en los datos. Sin embargo, solo el 40,2% de las empresas informan que el puesto es exitoso y está bien establecido dentro de su organización.

No ayuda que la tarea de basarse en datos se vuelva cada vez más difícil. Hoy en día, las empresas encuentran nuevos volúmenes de datos y nuevas fuentes de datos, que incluyen datos de sensores, señales, textos, imágenes y otras formas de datos no estructurados. Hace poco se ha argumentado que el 80% de todos los datos nuevos no están estructurados, lo que significa que no se capturan ni se hacen cuantificables fácilmente. Cada vez más, las empresas deben llegar a reconocer y apreciar que los datos son un activo empresarial que fluye por una organización. Los datos traspasan los límites de la organización tradicional, a menudo sin una propiedad clara. La fluidez de los datos agrava la complejidad de gestionar este activo de manera que ofrezca un valor empresarial constante.

Además, hay una preocupación que está surgiendo rápidamente a la que se enfrentan todas las empresas hoy en día en lo que respecta a la propiedad y la gestión de los datos. Esa es la garantía de un uso responsable y ético de los datos. Este es un tema sobre el que se ha escrito extensamente en los últimos años y ha sido objeto de críticas que van desde Cathy O'Neill, en su manifiesto de 2016[Armas de destrucción matemática: cómo el big data aumenta la desigualdad y amenaza la democracia](https://www.amazon.com/Weapons-Math-Destruction-Increases-Inequality/dp/0553418831/ref=sr_1_1?crid=2SZ1NN87FG0ZG&keywords=weapons+of+math+destruction&qid=1644511506&s=books&sprefix=weop%2Cstripbooks%2C73&sr=1-1) a Shoshana Zuboff, en su llamado a las armas de 2019,[La era del capitalismo de vigilancia: la lucha por un futuro humano en la nueva frontera del poder](https://www.amazon.com/Age-Surveillance-Capitalism-Future-Frontier/dp/1541758005/ref=sr_1_1?crid=3N9ZQB5BGZD8R&keywords=the+age+of+surveillance+capitalism&qid=1644511556&s=books&sprefix=the+age+%2Cstripbooks%2C78&sr=1-1). Obras publicadas recientemente de Carissa Veliz, [La privacidad es poder: cómo y por qué debería recuperar el control de sus datos](https://www.amazon.com/Privacy-Power-Should-Take-Control/dp/1612199674/ref=tmm_pap_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=1644511625&sr=1-1) (2021) y [Por qué es importante la privacidad](https://www.amazon.com/Why-Privacy-Matters-Neil-Richards/dp/0190939044/ref=sr_1_1?crid=3CA7OYFJTPADH&keywords=why+privacy+matters+neil+richards&qid=1644511795&s=books&sprefix=why+privacy+%2Cstripbooks%2C69&sr=1-1) (2021) del profesor de derecho Neil Richards, profundiza en las cuestiones de la privacidad individual y la responsabilidad de los datos corporativos.

La encuesta de este año refleja y destaca la profundidad de la preocupación empresarial por la ética de los datos y la responsabilidad de los datos, que se refleja en el escaso 21,6% de los líderes de datos que afirman que el sector ha hecho lo suficiente para abordar las cuestiones y normas de ética de los datos y la IA.

**Pasos que las empresas pueden tomar**

Convertirse en una organización basada en datos es un viaje que se desarrolla con el tiempo, medido en años y, a veces, décadas. ¿Qué medidas pueden tomar las organizaciones y los líderes empresariales para acelerar estos esfuerzos? La experiencia nos dice que las organizaciones basadas en datos demuestran consistentemente cualidades que las distinguen de sus contemporáneos. Las empresas basadas en datos cumplen de manera coherente estos tres principios fundamentales:

1. **Piense diferente**. Los líderes de datos reconocen que volverse impulsado por los datos requiere una mentalidad diferente. Las organizaciones deben estar preparadas para pensar de manera diferente. No hay escasez de algoritmos analíticos. Estos deben ir acompañados del pensamiento crítico, el juicio humano y la visión de la innovación creativa.
2. **Falla rápido, aprende más rápido**. Los líderes de datos entienden que las personas y las organizaciones aprenden a través de la experiencia, lo que a menudo implica prueba y error. Se ha dicho que el fracaso es la base de la innovación. Las empresas que están preparadas para un aprendizaje iterativo más rápido (fallan rápido, aprenden más rápido) obtendrán conocimientos y conocimientos antes que sus competidores.
3. **Céntrese en el largo plazo**. Los líderes de datos aprecian que el viaje de los datos sea un esfuerzo de transformación que se desarrolla con el tiempo. Volverse impulsado por los datos es un proceso. El escritor francés Voltaire dijo: «Lo perfecto es enemigo del bien». La perfección rara vez se puede lograr. Las empresas basadas en datos reconocen que el éxito se logra de forma iterativa. Crecerá y luego se extenderá. Las organizaciones de éxito esperan estar en esto durante un tiempo. Se centran en el largo plazo.

Para competir en el mundo del siglo XXI, cada vez más basado en los datos, los líderes empresariales deben aprender de la experiencia de sus predecesores. Deben trabajar activamente para evitar los escollos del pasado y beneficiarse del ejemplo de las empresas que han seguido adelante con éxito. Ahora más que nunca, en un momento en el que los datos, la ciencia y los hechos se han visto desafiados desde muchos sectores, convertirse en una organización basada en datos es importante.