

Crear una cultura de análisis de autoservicio (y por qué es recomendable hacerlo)

5 pasos para adoptar la metodología moderna de análisis empresarial

Marc Rueter, director sénior de administración de productos de Tableau

Contenido

- Introducción**.....3
- 5 pasos para crear una cultura de análisis**5
 - 1. Adoptar el nuevo rol del departamento de TI5
 - 2. Buscar patrocinio ejecutivo8
 - 3. Establecer el punto de partida9
 - 4. Escalar con el personal y los procesos10
 - 5. Valorar tanto la intuición como los datos empíricos11
- Conclusión**..... 12



Introducción

La tecnología ha dado un gran paso en la última década. Estamos todos conectados, día y noche, por medio de nuestros smartphones. Podemos hablar con cualquier persona, hacer compras y encontrar respuestas a nuestras preguntas en el momento y en el lugar que queramos.

Nos hemos acostumbrado rápidamente a tener respuestas al alcance de la mano, y cada vez más esperamos lo mismo en el lugar de trabajo. Parte de nuestra expectativa viene de nuestra curiosidad innata. Cuando nos encontramos con algo nuevo, queremos (y necesitamos) saber más. El conocimiento es gratificante porque “disipa estados indeseables de ignorancia e incertidumbre”, comenta [el investigador Jonathan Litman](#). No poder descifrar algo nos desespera. Queremos saber por qué sucedió algo para poder evitar (o repetir) el mismo resultado en el futuro.

Esto no significa que simplemente busquemos la respuesta o el resultado definitivos. Queremos ser parte del proceso de descubrimiento. El factor que impulsa nuestra curiosidad es la necesidad de comprender qué, por qué, cómo y para qué sucede algo. Aisladamente, las respuestas no nos ayudan a comprender tanto como el proceso de descubrimiento que nos lleva a ellas. Pero juntas, nos permiten comprender todo y así evitar lo malo, replicar lo bueno y encontrar nuevas oportunidades.

Mientras intentamos comprender y encontrar dichas respuestas, los datos nos sirven de ayuda. Se capturan más y más datos, en nuestras vidas personales y también en nuestras organizaciones. Estos datos nos proporcionan los hechos, la verdad, la visión objetiva de lo que ocurrió. Los datos son conocimiento y, cuando las personas pueden explorar y formular preguntas con sus datos para tomar decisiones cotidianas, encuentran la comprensión, las perspectivas y las oportunidades que buscan.

Allí es donde interviene la cultura de análisis. En esta cultura, las organizaciones proporcionan un entorno en el que los empleados pueden explorar y encontrar respuestas utilizando sus datos, y así satisfacer su curiosidad y hacer evolucionar el negocio.

Aún así, las herramientas de nuestro lugar de trabajo no siempre nos proporcionan acceso a los datos que queremos y necesitamos para hallar esas respuestas. Dichas herramientas tampoco permiten el descubrimiento, la exploración ni una forma de comprender.

Para crear completamente una cultura de análisis, una organización debe combinar sus dos activos más importantes: su personal y sus datos. Al permitir que los empleados exploren los datos en un entorno confiable, seguro y administrado por TI, las organizaciones habilitan a las personas que conocen la empresa y el contexto, y que pueden aprovechar al máximo el potencial de la información. Estas personas pueden investigar los datos, colaborar con los datos y tomar las decisiones correctas como resultado de dicho análisis. Esta capacidad para ver y comprender los datos no está ligada a su cargo ni a su posición jerárquica. En una cultura de análisis, todos tienen acceso a los datos correctos y se los incentiva a explorar.

Seattle Children's Hospital implementa esta cultura controlada por datos que habilita a todos los miembros de la organización. Analistas, administradores, personal clínico, médicos e investigadores utilizan el análisis de datos para “ayudarnos a definir cuál es el estándar, en qué nivel nos encontramos y cómo crecemos con vistas al futuro”, argumenta Ted Corbett, director de administración de conocimiento del hospital.

Esta cultura no implica un acceso a los datos libre para todos. Su base es una plataforma de análisis confiable que el departamento de TI administra y regula centralizadamente. Una plataforma de análisis que proporciona seguridad sin reprimir el autoservicio. El departamento de TI permite que el personal explore datos confiables en un entorno seguro.

La colaboración es otra pieza fundamental. Los miembros del personal están capacitados para compartir sus datos y sus análisis de manera rápida y fácil. Pueden aprender unos de otros y desarrollar los hallazgos de los demás para realizar su propio análisis y formular preguntas de seguimiento.

Deloitte denomina esto una “cultura de habilitación”. En esta empresa de servicios profesionales, los miembros del personal impulsan el análisis de datos, descubriendo y compartiendo información con el resto del equipo. La dirección ejecutiva les ofrece las herramientas adecuadas para experimentar momentos reveladores de manera rápida y fácil. Y el departamento de TI respalda el programa completo proporcionando administración y seguridad.

“Los miembros del personal pueden cuestionar información y experimentar momentos reveladores más rápidamente. Están más dispuestos y preparados para compartir los análisis de manera más rápida que la habitual”, dice Ryan Renner, director de estrategia y operaciones en Deloitte. “Cuando sienten curiosidad y entusiasmo, el resultado se refleja en toda la organización. Recibimos comentarios muy positivos de nuestros directores”.

“Esto no es ordeno y mando. Brindamos a nuestros profesionales las herramientas necesarias para el éxito, y luego los capacitamos para que continúen optimizando sus resultados con Tableau”.

- RYAN RENNER, DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y OPERACIONES, DELOITTE

[Más información](#)

5 pasos para crear una cultura de análisis

Crear una cultura de análisis no es algo que ocurre de un día para otro ni que puede adoptarse de inmediato. Requiere atención continua y un proceso de toma de decisiones bien definido a lo largo del tiempo.

Siga estos cinco pasos para comenzar a crear esta cultura en su organización:

1. Adoptar el nuevo rol del departamento de TI
2. Buscar patrocinio ejecutivo
3. Establecer el punto de partida
4. Escalar con el personal y los procesos
5. Valorar tanto los datos empíricos como la intuición

1. Adoptar el nuevo rol del departamento de TI

Gracias al enfoque de análisis empresarial moderno, las organizaciones ya no tienen que sacrificar la administración por el autoservicio, ni viceversa. Se forma un nuevo tipo de relación entre el departamento de TI y la empresa a fin de alcanzar un objetivo final común con el personal, los procesos y la tecnología.

Con la inteligencia de negocios (BI) tradicional, el departamento de TI solía analizar los datos y notificaba los hallazgos a la empresa. Mediante este enfoque de elaboración de informes, la empresa recibía respuestas, pero no siempre comprendía el trasfondo de las cuestiones. Y el personal no podía profundizar más en los datos para comprender el porqué de cada cosa. Muchas preguntas quedaban sin respuesta, y el análisis se extendía por largos períodos.

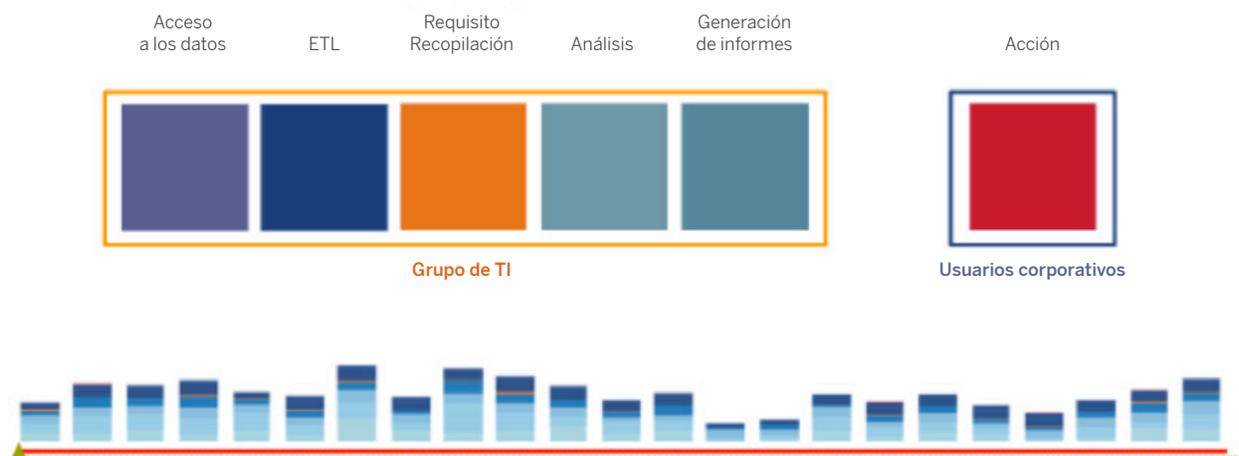


Figura 1: BI tradicional.

Con las primeras iteraciones del análisis de autoservicio, el departamento de TI proporcionaba fuentes de datos verificadas a la empresa, lo que permitía a los usuarios corporativos analizar los datos por sí mismos y generar informes. En este escenario, el departamento de TI habilitaba a la empresa, pero los dos equipos trabajaban en silos. Esto formaba un caos desestructurado, que causaba problemas con la seguridad y la integridad de los datos. También había incoherencias en la toma de decisiones debido a una falta de alineación y colaboración entre las distintas áreas de negocio.

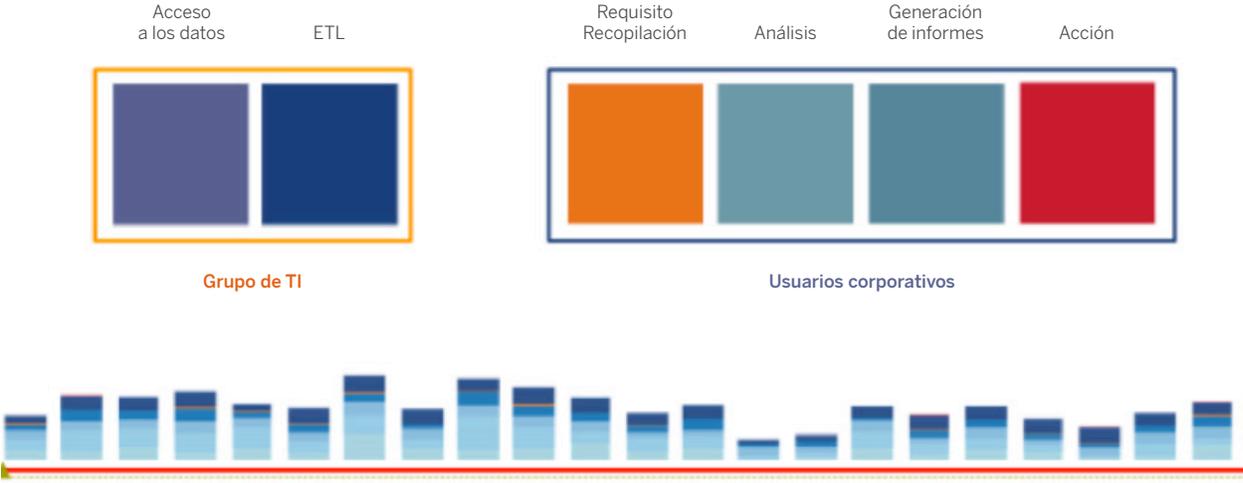


Figura 2: análisis de autoservicio.

Con el enfoque de análisis empresarial moderno, el departamento de TI y la empresa trabajan en conjunto. El departamento de TI crea un entorno centralizado de datos y contenido confiables, y permite que la empresa acceda a estos datos, formule sus preguntas y encuentre las respuestas necesarias. La seguridad y la integridad de los datos no se obtienen a expensas de la agilidad y la innovación de la empresa.

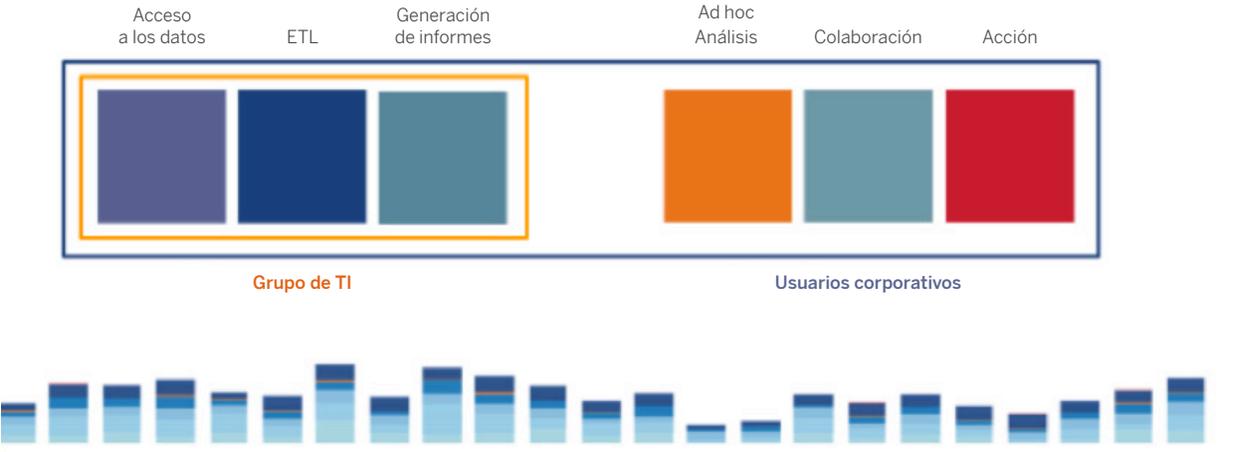


Figura 3: enfoque de inteligencia de negocios moderno.

Este enfoque simboliza un cambio de paradigma en el rol del departamento de TI, según comenta Rory Abbazio, director de TI en National Grid, compañía que proporciona electricidad a 3,5 millones de clientes en Nueva York, Rhode Island y Massachusetts.

Antes, el personal estaba estancado en lo que Rory describe como el “infierno de Excel”. El departamento de TI utilizaba Excel para analizar los datos y preparar presentaciones en PowerPoint (de 100 diapositivas) para informar de los hallazgos. El esfuerzo era agotador, consumía mucho tiempo y generaba poco valor agregado para los líderes de la empresa.

“Los analistas pasaban horas y horas creando estas presentaciones para ayudar al personal a tomar decisiones. Sin embargo, las presentaciones no impulsaban las decisiones. No permitían que el personal observara los datos desde ángulos diferentes ni realizara análisis adicionales”, dice Rory.

Esto fue una evidencia clara de que era necesario acortar la brecha entre la empresa y el departamento de TI.

“Nuestra tarea no debe limitarse a idear grandes sistemas que nadie utilizará. Estamos aquí para apoyar a la empresa. En muchos sentidos, nuestras operaciones hacen posible la atención al público”, opina Rory.

Rory define el éxito de TI como algo más que solo terminar proyectos dentro del plazo y dentro del presupuesto. ¿El departamento de TI trabaja con la empresa para brindarle las herramientas que necesita (y que utilizará) para impulsar el negocio? ¿El departamento de TI configura un entorno confiable en el que la empresa pueda realizar análisis protegiendo sus datos?

El enfoque moderno no solo permite que la empresa sea independiente, sino que además posiciona al departamento de TI para que asuma un rol más estratégico en el centro del análisis. El departamento de TI puede proporcionar fuentes de datos administradas y contenido confiable para facilitar un entorno de datos centralizado e impulsar la toma de decisiones en toda la empresa. También puede actuar como administrador de datos, regular el flujo de datos confiables y proporcionar un entorno seguro para la exploración. Además, TI puede supervisar y auditar el uso para garantizar la adopción y realizar mejoras según lo que vaya aprendiendo la empresa.

En este nuevo rol, el departamento de TI se vuelve un socio para la empresa.

“No es un esfuerzo de un día para otro. Es un esfuerzo que consta de una serie de pequeños éxitos que se logran ágilmente”.

– RORY ABBAZIO, DIRECTOR DE TI, NATIONAL GRID

[Más información acerca de la estrategia de análisis empresarial de National Grid](#)

2. Buscar patrocinio ejecutivo

Cuando se crea una nueva cultura, es importante identificar líderes que puedan llevar adelante este cambio. ¿Por qué? El éxito depende de ello. Las organizaciones que utilizan datos para impulsar decisiones pueden comprender mejor a sus clientes, captar oportunidades y obtener una ventaja competitiva. Además, las organizaciones que han adoptado con éxito el análisis de autoservicio lo han hecho con patrocinio ejecutivo.

Según una [encuesta global de McKinsey](#), las organizaciones con programas de análisis de alto rendimiento tienen el triple de posibilidades de obtener la aprobación del director ejecutivo que otras empresas de la competencia con un rendimiento inferior.

Un patrocinador ejecutivo también puede ayudar a configurar la estructura organizativa correcta para apoyar una cultura de análisis.

“Los ejecutivos de alto rendimiento suelen calificar la participación de la directiva sénior como el factor que más ha contribuido al éxito de su análisis. Por el contrario, los ejecutivos de bajo rendimiento argumentan que su desafío más importante es diseñar la estructura organizativa correcta para apoyar el análisis”, según indica la encuesta de McKinsey.

Al patrocinar la iniciativa del análisis, los líderes pueden ayudar a guiar el cambio con su perspectiva empresarial. Pueden plantearse preguntas. ¿Cómo podemos capacitar a las personas para formular preguntas? ¿Tienen las herramientas adecuadas para la tarea? ¿Son escuchados cuando comparten sus hallazgos? ¿Se les motiva a hacerlo?

Los líderes pueden incentivar la participación con premios y reconocimiento. También pueden dar ejemplos compartiendo sus propios descubrimientos. Pueden entablar conversaciones preguntando qué datos llevaron a una determinada conclusión. Estos ejemplos demuestran a otros que ellos también deberían aprovechar el valor de sus datos.

Las reuniones ejecutivas, que suelen ser el origen de los informes estáticos, ofrecen una gran oportunidad para este tipo de contexto. Presentar informes interactivos en estas reuniones permite que el personal explore los datos de inmediato. También atrae la curiosidad de los empleados y alimenta su necesidad de comprensión.

En Intuit, los líderes sénior crearon el contexto para el enfoque basado en datos. En la competitiva industria de la contabilidad fiscal, cada minuto es importante. Y los datos son fundamentales para permitir que más de 600 socios y colaboradores de Intuit respondan preguntas de negocios esenciales a la velocidad del pensamiento. Para incrementar el valor de los datos, los líderes sénior recurren constantemente a estos en sus discusiones. Se volcaron completamente en este enfoque basado en datos y esperan que otros los sigan.

En iProperty Group, que administra importantes portales inmobiliarios en el mercado asiático, Harmit Singh (CIO) ha liderado la iniciativa de análisis. Harmit y su equipo de análisis presentaron múltiples dashboards para reunir información procedente de la toma diaria de 1,5 millones de puntos de datos de iProperty. Harmit argumenta que los dashboards, que inicialmente estaban destinados a los clientes, ahora también informan a toda la organización.

“Ahora, los miembros del personal esperan más de sus datos. Ven lo que otros han hecho y descubren que ellos también podrían utilizarlos en su área”, dice Harmit.

Puesto que los ejecutivos toman la iniciativa, tanto Intuit como iProperty recurren a los datos para dar forma a las decisiones.

“Se trata de impulsar las decisiones sobre la base de los datos”.

– HARMIT SINGH, CIO, IPROPERTY GROUP

[Más información acerca de la iniciativa dirigida por el CIO de iProperty](#)

3. Establecer el punto de partida

En el centro de esta cultura existe una plataforma de análisis de autoservicio que habilita a toda la organización. Es intuitiva y fácil de usar, y también permite el análisis exhaustivo y eficaz. No requiere scripts ni codificación. No contiene tablas dinámicas complicadas con las que se deba lidiar, ni plantillas restrictivas que dificulten la exploración y el descubrimiento.

[La analista de Gartner Rita Sallam](#) lo expresa de este modo: “Una plataforma de BI moderna apoya el desarrollo de contenido analítico habilitado por TI. Se define como una arquitectura independiente que permite que los usuarios sin conocimiento técnico ejecuten, de manera autónoma, flujos de trabajo analíticos de espectro completo. Desde el acceso, la ingesta y la preparación de los datos, hasta el análisis interactivo y el uso compartido y colaborativo de la información”.

Una vez que implemente la herramienta correcta, ayude al personal a ver su valor compartiendo la visión, el objetivo: una organización en la que todos puedan explorar sus datos, encontrar información útil y compartir sus hallazgos para maximizar el impacto del negocio.

Para generar un impulso, muéstrele al personal cómo los datos, cuando se aprovechan en el mismo flujo de trabajo, pueden mejorar tanto sus tareas como el negocio en general. Mencione que algunos empleados ya usan datos y logran ahorrar tiempo y dinero, o detectar oportunidades. Ayude al personal a descubrir sus propias perspectivas, de modo que pueda experimentar, de primera mano, el poder de los datos.

En ExxonMobil, el departamento de TI pone los datos a disposición de sus ingenieros y geocientíficos por medio de lo que se conoce como “galería de dashboards”. Después, el departamento de TI ayuda a los usuarios corporativos a acceder a estos dashboards y editarlos para llevar a cabo su propio análisis.

“Estamos devolviendo el poder a los usuarios. Ahora, pueden acceder a los dashboards y personalizarlos. Pueden hacer lo que deseen para satisfacer sus necesidades empresariales”, comenta el analista de datos de ExxonMobil, Ebony Weddington.

Cuando el departamento de TI mostró estos dashboards básicos a un equipo en Buenos Aires, este equipo tomó los datos, los analizó más profundamente y descubrió una forma de ahorrar una cantidad importante de tiempo de análisis. Al contar con un dashboard que les permitía formular y responder preguntas a la velocidad del pensamiento, los miembros del equipo estimaron que podrían ahorrar mucho tiempo, específicamente, el 95 % de su tiempo.

“Pensé en eso durante un minuto”, manifestó John Ossege, asesor de calidad de datos. “Básicamente, solía hacer lo que ellos hacen ahora. Creo que ese es un número realmente preciso”.

Con las herramientas adecuadas y la capacitación adecuada, el departamento de TI en ExxonMobil no solo ayuda a establecer el punto de partida de una cultura sostenible, sino que además permite obtener un importante retorno de la inversión.

“Podemos ahorrar muchísimo tiempo”.

– EBONY WEDDINGTON, ANALISTA DE DATOS, EXXONMOBIL

[Más información](#)

4. Escalar con el personal y los procesos

Una cultura de análisis depende de una plataforma de análisis eficaz que entusiasme a sus usuarios. Esta plataforma debería ser fácil de implementar, administrar y escalar en toda la organización. También debería tener la seguridad y la administración que requiere el departamento de TI. Una vez que cuenta con la plataforma indicada, debe centrar la atención en el personal y los procesos.

Implemente procesos para mantener el equilibrio entre la administración y el autoservicio a medida que crezca el uso de su análisis. Adopte un sistema escalable para administrar fuentes de datos, libros de trabajo y permisos de usuario. Articule procesos para auditar los datos de uso y optimizar los metadatos. Resuelva sistemáticamente las brechas o los obstáculos que podrían afectar el crecimiento de su programa de análisis.

Después de implementar los procesos, llega el momento de hacer crecer su base de usuarios. Capacite al personal respecto del proceso y la tecnología. Capacite al departamento de TI acerca de cómo apoyar de la mejor manera a la empresa desde su nuevo rol. Y capacite a la empresa sobre cómo acceder a los datos, explorarlos e incluso solicitarlos. Luego, comparta sus hallazgos y colabore con ellos. Considere la posibilidad de formar un equipo interdisciplinario de miembros de TI y usuarios corporativos para realizar un seguimiento del progreso, comprender las necesidades, compartir el aprendizaje y simplemente continuar con el diálogo (recuerde que el cambio de cultura no sucede de un día para otro).

Siga ofreciendo incentivos a través de programas de habilitación. Establecer programas de demostración y reuniones informales puede ayudar a identificar las brechas en la adopción y a que el personal adopte este nuevo modo de pensar y trabajar. El apoyo continuo es la clave del éxito.

Caterpillar, una empresa incluida en la lista Fortune 100, observó un crecimiento del 250 % entre los usuarios corporativos que realizaban análisis de datos en 2015. Para poder administrar el rápido crecimiento, la empresa creó un equipo de integración que se encargaría de la capacitación y las solicitudes de usuarios. Este equipo ofrece varios programas de habilitación, entre los que se incluye un taller interno que describe las prácticas recomendadas para la visualización de datos.

“Es asombroso ver cómo los nuevos usuarios crean y comienzan a pensar analíticamente en solo cuatro horas”, comenta Kevin Hayes, director de tecnología emergente en Caterpillar.

Para ayudar a escalar el uso, el equipo remite a los colegas a la [capacitación a pedido](#) de Tableau, a fin de que “reduzcan esas brechas mientras nosotros desarrollamos capacitación intermedia y avanzada”, comenta Brian.

El enfoque funciona. Hace unos meses, el equipo llevó a cabo una competición de visualizaciones que reunió a 500 participantes de toda la organización.

“A diferencia de lo que ocurría con las herramientas de BI tradicionales, ya no teníamos que insistir para introducir la tecnología en la empresa. Los usuarios veían el valor inmediatamente”.

– KEVIN HAYES, DIRECTOR DE TECNOLOGÍA EMERGENTE, CATERPILLAR

[Más información acerca del enfoque de análisis de autoservicio a gran escala de Caterpillar](#)

5. Valorar tanto la intuición como los datos empíricos

Adoptar una cultura de análisis significa aprovechar los datos para tomar decisiones, pero no implica dejar de lado la intuición. En esta cultura, el personal valora tanto los datos empíricos como la intuición, y no exclusivamente una u otra opción. Alcanzar el equilibrio correcto es fundamental.

Cualquier ejercicio analítico eficaz comienza con una hipótesis, un presentimiento, que podemos comprobar o refutar mediante datos. Por ejemplo, usted podría diseñar su estrategia de salida al mercado a partir de un presentimiento y del análisis de mercado como respaldo. Pero no sabrá si tuvo una buena idea hasta que ejecute su plan y mida el éxito mediante datos.

El equipo de marketing de los Texas Rangers comenzó con un presentimiento: las promociones y los regalos atraerían a los seguidores a los partidos que se jugaban los días laborables. Los miembros del equipo sabían que los fuegos artificiales, las camisetas y los muñecos apasionaban al público. Sin embargo, no esperaban lo que ahora llaman “el efecto muñeco”.

“Observamos el calendario, y vimos que todos los regalos para seguidores figuraban los martes. Y precisamente el martes fue el único día de la semana en que creció la asistencia. No fue un viernes ni un sábado, no fue durante el fin de semana”, manifiesta Sarah Stone, administradora de marketing y publicidad. “Nos dimos cuenta de que esto sucedía en un día de la semana que tradicionalmente no destacaba por su gran asistencia de público”.

Sarah y su equipo estaban tan sorprendidos que decidieron agregar otra noche de regalos a la temporada.

“Agregamos otro muñeco de Yu Darvish a fines de septiembre, y también vimos un aumento en las ventas de entradas para ese partido específico”, comenta.

Al medir la intuición en relación con los datos empíricos, los Texas Rangers fueron capaces de captar una oportunidad y prestar un mejor servicio a sus seguidores.

“Nos entusiasma la idea de poder ver nuestros datos de manera integral”.

– SARAH STONE, ADMINISTRADORA DE MARKETING Y PUBLICIDAD, TEXAS RANGERS BASEBALL CLUB

[Más información acerca del rol de los datos en el equipo administrativo de los Texas Rangers](#)

Conclusión

Una cultura de análisis permite a las organizaciones aprovechar mejor sus dos activos más importantes: su personal y sus datos. Habilita al personal a utilizar los datos para tomar decisiones a la velocidad del negocio, y permite que la organización capte oportunidades y obtenga una ventaja competitiva.

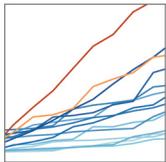
Capacitar a las personas para explorar los datos también los ayuda a compartir un propósito más amplio. Poder proporcionar un excelente servicio al cliente e impulsar un cambio positivo en el mundo son ejemplos del trabajo orientado según objetivos. Es extremadamente gratificante saber cómo la organización avanza hacia su objetivo y poder generar un impacto en ese progreso.

Al ver un diagrama prefabricado en el último tramo de un proyecto, uno no se siente involucrado emocionalmente de la misma manera. La verdadera gratificación se desarrolla al utilizar los datos durante todo el proceso para tomar decisiones informadas y medir el progreso a lo largo del camino. Esto satisface nuestra curiosidad y nuestra necesidad de comprender.

Y también es una buena noticia para la organización. La participación no solo ayuda a formar equipos más satisfechos, sino que además contribuye a tener un personal más productivo y, en última instancia, lograr mejores resultados.

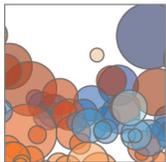
Acerca de Tableau

Tableau Software ayuda a las personas a ver y comprender los datos. Gracias a un nuevo y revolucionario enfoque de inteligencia de negocios (BI), Tableau le permite conectarse a sus datos, visualizarlos y compartirlos rápidamente. Sin problemas, desde su PC o su iPad. Cree y publique dashboards y compártalos con colegas, socios o clientes, sin necesidad de tener conocimientos de programación. Para ver la forma en que Tableau puede ayudar a su organización, descargue la versión de prueba gratuita en tableau.com/es-es/products/trial.



Recursos adicionales

[Descargar versión de prueba gratuita](#)



Explore otros recursos

- [Demostraciones de productos](#)
- [Capacitación y tutoriales](#)
- [Comunidad y soporte](#)
- [Historias de clientes](#)
- [Soluciones](#)

