

Genere conversaciones  
de negocios claras  
y confiables.



# Nueva guía para la toma de decisiones

Cómo tomar mejores decisiones  
de negocios en un mundo de datos



# Índice



<b>Resumen ejecutivo</b>	página 3
<b>La importancia crítica de los datos, profesor Ivo Vlaev, Warwick Business School</b>	página 4
<b>La pandemia de COVID-19 no fue solo una crisis, también fue un catalizador</b>	página 5
<b>01 — ¿Habla por experiencia o es simplemente un sesgo?</b>	página 6
<b>02 — La presentación de diapositivas es algo del pasado</b>	página 9
<b>03 — Varios cerebros son mejor que uno</b>	página 12
<b>04 — Trabajar mejor genera mejores resultados</b>	página 15
<b>05 — Las decisiones necesitan un nuevo sistema operativo</b>	página 18
<b>06 — Cuidado con las brechas (¡están por todos lados!)</b>	página 21
<b>07 — La no ficción es el nuevo éxito de ventas</b>	página 24
<b>¿Y qué sucede ahora?</b>	página 27
<b>Cree un entorno para mejorar la toma de decisiones</b>	página 28



# Resumen ejecutivo

## ¿Por qué está leyendo esta guía?

Porque se dio cuenta de que algo ha cambiado. Como experimenta ese cambio todos los días, en lugar de hablar para describirlo, vamos a mostrarle cómo abordarlo. Utilizaremos consejos prácticos y sencillos de líderes que usan los datos y los sistemas para tomar decisiones más inteligentes e innovadoras de manera más rápida. Todas las recomendaciones cuentan con el respaldo de la encuesta más reciente de YouGov sobre cómo las conversaciones de negocios han evolucionado en Europa a lo largo de la pandemia.

## ¿A quién está dirigida?

La guía es para usted y otros líderes que se han dado cuenta de que la pandemia cambió las reglas del juego por completo y que necesitan dirigir su organización hacia un futuro más seguro.



# La importancia crítica de los datos



**Ivo Vlaev, profesor de ciencias de la conducta  
en la Warwick Business School**

Asesor académico de la investigación

“La comunicación de negocios ha evolucionado de manera radical en las últimas décadas; además, los últimos 18 meses han impulsado una mayor innovación en la forma en que nos comunicamos.

La pandemia ha destacado la importancia crítica de los datos no solo para los líderes de negocios, sino también para cualquier otra persona. La forma en que se han usado los datos para revelar información que salvó vidas y puestos de trabajo ha sido increíble. Además, generó un amplio reconocimiento de que los datos deberían ser un factor clave a la hora de tomar decisiones.

Si bien invertir en capacitación y herramientas de análisis de datos nuevas será muy beneficioso, los altos ejecutivos deben definir una verdadera cultura que impulse las conversaciones basadas en datos. Hasta que los empleados no vean a los ejecutivos tomar decisiones con los datos y contar historias corporativas respaldadas con estadísticas fidedignas, nadie podrá pretender que el resto de la empresa lo haga. Una cultura de datos no se crea solo dándoles a los empleados acceso a los datos; el equipo directivo debe liderar con el ejemplo también”.

*El profesor Vlaev lleva a cabo una investigación puntera sobre la toma de decisiones y el impacto de la comunicación efectiva en el comportamiento. También fue el coautor de un informe que publicó el Cabinet Office del Reino Unido para asesorar a los legisladores locales y nacionales sobre cómo usar la información del comportamiento de manera efectiva en la definición de políticas. Además, ha ayudado a organizaciones privadas y públicas a desarrollar y aplicar conocimientos de la ciencia del comportamiento.*





# La pandemia de COVID-19 no fue solo una crisis, también fue un catalizador

**Vaya por delante que la pandemia fue un acontecimiento mundial devastador. Lo cambió todo para todos. Afectó a vidas. Destruyó empresas. Y generó cambios permanentes en otras.**

Implicó una aceleración de la toma de decisiones y redujo el tiempo para especular y tener reuniones interminables. Aumentó la intensidad. Los días fueron más largos. Debimos pasar mucho tiempo frente a la pantalla.

También implicó incluir a personas nuevas en el proceso de la toma de decisiones.

Por eso, los datos pasaron a ser esenciales, tanto para hacer un seguimiento de las tasas de infección como para brindar soporte a las cadenas de suministro.

Sin embargo, lo más importante de todo es que ya no volveremos a operar como lo hacíamos antes. Por lo tanto, como líder, debe contar con las habilidades necesarias para generar las conversaciones adecuadas en este nuevo entorno de toma de decisiones.

**Ahora, mucho más que antes, tiene sus prioridades bien definidas y sabe qué es importante de verdad. Lo único que falta es mantener ese nivel de certeza y seguir actuando en consecuencia.**

Un 73 %

de los líderes españoles cree que la pandemia tuvo un impacto positivo en las conversaciones de negocios, ya que ayudó a priorizar las reuniones más valiosas.

Fuente: YouGov

Un 63 %

de los líderes españoles afirma que las reuniones son más eficientes y productivas debido a la pandemia.

Fuente: YouGov

Un 41 %

de los líderes españoles afirma que usa más datos que antes de la pandemia, pero más de la mitad (un 50 %) constata que el uso de los datos casi no varió.

Fuente: YouGov

## Capítulo 1

¿Habla por experiencia  
o es simplemente  
un sesgo?

VICE PRESIDENT  
LOGISTICS



# ¿Habla por experiencia o es simplemente un sesgo?

**La experiencia es algo maravilloso. Sin embargo, también tiene sus desventajas, ya que facilita la generación de sesgos. Y, más allá de que lo reconozcamos o no, todos tenemos sesgos.**

Por ejemplo, el sesgo cognitivo nos afecta a todos. Todas las personas están programadas para tomar pequeños atajos mentales y, en algunas situaciones, esos atajos pueden nublar el juicio.

No obstante, es posible superar el sesgo con la empatía. En efecto, una de las características distintivas de un buen liderazgo es un nivel alto de inteligencia emocional o coeficiente emocional. No importa si sabe o no cuál es el suyo: no puede haber llegado al puesto en el que está sin esa cualidad. Eso significa que tiene la capacidad para ponerse en el lugar de los clientes. Si bien se merece reconocimiento por su alto coeficiente emocional, la mala noticia es que ya no es suficiente.

Comprender a las personas es importante, pero también es necesario conocer los hechos para poder ayudarlas. En especial, cuando se enfrenta a una situación completamente nueva.

Por eso es necesario empezar por los datos y usarlos para crear las bases de un proceso óptimo de toma de decisiones y dejar de lado el sesgo.

# Un 82 %

de los líderes españoles encuestados cree que los datos ayudan a minimizar la influencia de las ambiciones u opiniones personales en una conversación de negocios.

Fuente: YouGov

**“La mayoría de los líderes está de acuerdo en que los datos ayudan a reducir la incertidumbre, mantener la concentración, aumentar la confianza y acelerar la toma de decisiones, además de hacer que sea más fácil prestar atención”.**



**Profesor Ivo Vlaev**

Ciencias de la conducta, Warwick Business School



## CAPÍTULO 1: ¿HABLA POR EXPERIENCIA O ES SIMPLEMENTE UN SESGO?

### Recomendaciones

#### Cómo hacer desaparecer el sesgo

1. Identifique claramente la necesidad y defina los criterios importantes para resolver el problema.
2. Obtenga toda la información que necesita y recópilela en una fuente de veracidad única.
3. Detalle todas las soluciones y los riesgos, y preste atención a cómo reacciona y al sesgo.
4. Analice las pruebas. Observe cuánto lo incomodan algunas opciones; el sesgo podría ser la causa.
5. Elija un camino. Pregúntese si su opinión está basada en hechos correctos; vuelva a analizar las pruebas.
6. Desarrolle un plan y arme un equipo; luego escuche las opiniones de los miembros.
7. Verifique todo lo que hizo. Analice los resultados del proceso, además de los riesgos y las recompensas.





## Capítulo 2

La presentación  
de diapositivas  
es algo del pasado



# La presentación de diapositivas es algo del pasado

La brevedad es algo hermoso. Es posible que, en los viejos tiempos, crear una presentación de 150 diapositivas fuera una victoria. Ahora, da la impresión de que se quiere ocultar algo.

El objetivo de todas esas presentaciones y hojas de cálculo maravillosas es comunicar algo de información. También se usan inspirar y quizás hasta emocionar a colegas.

En la actualidad, las personas quieren hacerse entender de manera rápida y clara. La inspiración se genera al compartir y descubrir información que aumente el diálogo.

Y, ¿cómo se hace eso?

Los datos deben ser fáciles de comprender, claros y sencillos. Deben estar presentados de una manera simple, clara y fácil de entender, porque el aspecto visual simplifica la comprensión.

En otras palabras: muéstrelo, no lo explique.

## LOS BENEFICIOS DE VISUALIZAR DATOS EN LAS REUNIONES:

- Reducción de la duración de las reuniones en un **24 %**
- **Aumento de la efectividad en un 43 %** para persuadir al público
- **Un 21 % más de consenso** en la toma de decisiones
- Mejora de un **19 %** en la resolución de problemas  
AMA (American Management Association)

“Muchos datos presentados de manera incorrecta crean confusión, lo que puede paralizar la toma de decisiones. Los usuarios necesitan las herramientas adecuadas para simplificar y resumir los datos. Si los datos no se presentan a los usuarios de una forma que sea fácil de entender, perderán la confianza en ellos y dejarán de usarlos para trabajar”.



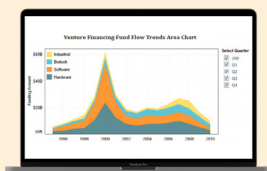
**Profesor Ivo Vlaev**  
Ciencias de la conducta, Warwick Business School



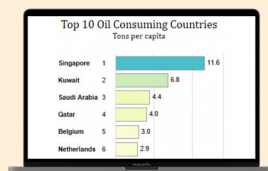
## CAPÍTULO 2: LA PRESENTACIÓN DE DIAPOSITIVAS ES ALGO DEL PASADO

### Recomendaciones

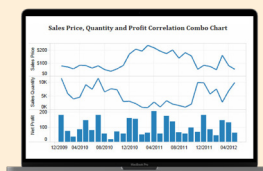
#### Aprenda a crear presentaciones basadas en datos para marcar la diferencia



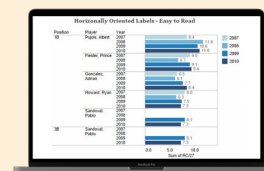
Para mostrar las tendencias con el paso del tiempo, use gráficos de líneas, gráficos de área y gráficos de barras.



En un gráfico de barras, los valores cuantitativos, como la longitud, se codifican en la misma línea de referencia, lo que facilita su comparación.



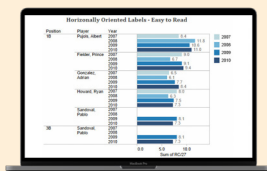
Realizar un análisis de correlación sencillo es una excelente forma de comenzar a identificar relaciones entre medidas.



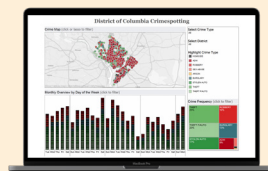
Orienté las vistas para que sean fáciles de leer; si una vista tiene etiquetas largas que solo entran en formato vertical, pruebe a girarla.



Los gráficos de bala combinan un gráfico de barras con líneas de referencia para crear una buena comparación visual entre cifras reales y objetivo.



En lugar de apilar muchas medidas y dimensiones en una vista condensada, sepárelas en una serie de gráficos pequeños.



Use las vistas interactivas solo cuando sea necesario.




Los resaltados permiten mostrar rápidamente las relaciones entre valores en un área o categoría específica, incluso entre varias vistas.



Los filtros son una excelente forma de habilitar la exploración de datos en varios niveles y el análisis de datos impulsado por los usuarios.



**Más  
información  
aquí**

A woman with long dark hair, wearing a blue short-sleeved top, is sitting at a wooden desk. She is smiling and looking towards the camera. Her right hand is on the laptop keyboard. On the desk, there is a blue mug and a laptop displaying a Tableau dashboard. The dashboard shows various data visualizations including a bar chart, a line chart, and a map. The background is a bright yellow wall with a large blue circle and a large blue quote mark graphic. The overall color scheme is orange, yellow, and blue.

## Capítulo 3

# Varios cerebros son mejor que uno



# Varios cerebros son mejor que uno

**En todas las empresas sobre la faz de la tierra, hay personas de gran inteligencia y creatividad que tienen facilidad para resolver problemas. Sin embargo, a veces, en las empresas, no se genera la oportunidad para escuchar esas voces.**

Es obvio que, mientras más abierto esté a las ideas de otros, más probable será que descubra inspiración. O incluso conozca verdades sobre sus clientes.

Puede considerarlo un tipo de capacitación. Puede denominarlo escuchar voces diversas o democratizar el proceso de toma de decisiones. Eso no es lo importante. Lo esencial es que use sus recursos más valiosos (es decir, las personas y no el sistema de TI) de forma tal que le permita aprovecharlos al máximo.

Sin duda, puede seguir escuchando a los que suele escuchar, pero asegúrese de considerar distintas opciones de manera periódica también. Cree una única fuente de veracidad para que todos puedan contribuir y trabajar con el mismo conjunto de datos.

# Un 66 %

de los ejecutivos españoles cree que la pandemia ha tenido un impacto positivo en las conversaciones de negocios al hacer que sea más sencillo para las personas participar en las conversaciones.

Fuente: YouGov

# Un 90 %

de los líderes españoles opina que una conversación de negocios de calidad incluye perspectivas diferentes y la aportación de varias partes interesadas.

Fuente: YouGov



## CAPÍTULO 3: VARIOS CEREBROS SON MEJOR QUE UNO

### Recomendaciones

#### Cree una única fuente de veracidad

1. Sepa de quién es el problema que está resolviendo.
2. Realice un análisis profundo para comprender las causas raíz de los problemas relacionados con los datos.
3. Comience con lo básico y, luego, piense en grande.

#### Castor y la lucha contra la COVID-19 con Tableau

Datos combinados de

**más  
de 200**

estudios de 16 países

La captura electrónica de datos para investigación de Castor es gratuita para todos los proyectos relacionados con la COVID-19. Compartir los datos de las UCI, las unidades de cuidados intermedios, las salas, los resultados y las complicaciones con los investigadores y los médicos permitió que todos se reunieran en torno a una misión compartida. En última instancia, eso ayuda a reducir las aglomeraciones en los hospitales, a proteger al personal y a priorizar a los pacientes que necesitan ser hospitalizados.

[MÁS INFORMACIÓN AQUÍ](#)







## Capítulo 4

# Trabajar mejor genera mejores resultados





# Trabajar mejor genera mejores resultados

**Lo extraño de la pandemia y el cambio forzado en la forma en que trabajamos es que la mayoría de las personas terminó siendo más productiva, no menos.**

Las reuniones eran más breves, comenzaban a tiempo y lograban los objetivos por los cuales se habían organizado. Además, no hubo tantas y no se usaron para compartir grandes cantidades de información, sino para concentrarse en lo importante. Administramos el tiempo con más cuidado porque se volvió más valioso.

¿Para qué volver a trabajar como antes?

Es necesario que sigamos teniendo mejores conversaciones. Que compartamos información más útil. Que creemos resultados más claros.

Si les dice a todos que quiere reducir la complejidad, la duración de las reuniones y los esfuerzos desperdiciados. No encontrará ni una sola persona que crea que es el camino incorrecto.

“Incluso sin contar con la experiencia técnica, los distintos miembros del proyecto (administrador de productos, administrador de equipos, etc.) pueden realizar sus propios análisis con total autonomía”.

**Ahmed Zaidi**

Administrador de equipos de generación de informes, Engie



## CAPÍTULO 4: TRABAJAR MEJOR GENERA MEJORES RESULTADOS

### Recomendaciones

#### Haga lo siguiente:

1. Recopile datos de cada persona.
2. Interprete los datos en equipo.
3. Acuerde un objetivo relevante y colectivo.
4. Defina hitos y supervise el progreso.
5. Lleve a cabo sesiones informativas en grupo.

MÁS INFORMACIÓN AQUÍ

#### Estimular una cultura de datos

Tableau trabaja con Engie, un proveedor francés líder de gas natural y energía renovable, para revolucionar su generación de informes de datos. Desde que empezó a usarse, Tableau permitió una reducción del tiempo de desarrollo de visualizaciones de tres meses a tan solo dos semanas. Esto se vio aumentado por un impulso para fortalecer la adopción por medio de hackathons, un día dedicado a la visualización de datos y una línea de atención telefónica permanente orientada a los datos. En la actualidad, casi 400 empleados usan Tableau todos los días. Puede obtener más información [aquí](#).






The background of the slide is a photograph of a young woman with dark hair and bangs, wearing a bright yellow blazer, sitting at a wooden table and smiling. Behind her, an older man with grey hair and a mustache, wearing a white shirt and a red tie, is looking at a laptop. On the table are two water bottles and a small orange folder. The background wall is orange, and a large potted plant is visible on the left. A large, faint orange plus sign is in the top right corner.

## *Capítulo 5*

Las decisiones  
necesitan un nuevo  
sistema operativo

A large, stylized orange quotation mark graphic located to the right of the main text block.



# Las decisiones necesitan un nuevo sistema operativo

**Lógicamente, parte de su trabajo como líder es tomar buenas decisiones y, además, ser honesto con usted mismo sobre cómo llegó a tomarlas.**

No es algo instantáneo.

Es necesario que cree las circunstancias, las oportunidades y el entorno adecuados para que ocurran. En resumen, una gran toma de decisiones requiere su propio sistema operativo.

La buena noticia es que usted es el disco duro.

Los líderes definen el ritmo al que se sincronizan las personas. Modifique las expectativas que ellas creen que tiene y cambiará la forma en que se generan las conversaciones. Adopte una toma de decisiones basada en los datos y sus empleados harán lo mismo. Adopte una toma de decisiones aleatorizada y basada en corazonadas y eso es lo que harán las personas también.

Canalice a su Steve Jobs interior y empiece a crear su propio sistema operativo para definir cómo quiere preparar, ejecutar y registrar resultados de esas conversaciones de negocios importantes.

## Un 88 %

de los líderes españoles calificó los datos y los números como factores importantes en las conversaciones de negocios de calidad.

Fuente: YouGov

## Un 71 %

de los líderes españoles calificó la información derivada de datos y cómo generan información útil para la empresa como uno de los factores más importantes a la hora de usar datos en la toma de decisiones.

Fuente: YouGov



## CAPÍTULO 5: LAS DECISIONES NECESITAN UN NUEVO SISTEMA OPERATIVO

### Recomendaciones

#### Cree una cultura de datos en cuatro pasos

1. Comprenda sus necesidades de negocio y dónde pueden ser útiles los datos.
2. Desarrolle fuentes de datos para abordar las cuestiones importantes.
3. Use datos atractivos para crear casos de uso.
4. Haga que todos tengan acceso a los datos.

MÁS INFORMACIÓN AQUÍ

#### Cómo BMW reinventó la rueda

más  
de 60

fuentes de datos  
consolidadas para crear  
una transparencia  
de datos integral

Con tantas fuentes y bases de datos, para el equipo de BMW no era sencillo recopilar y analizar datos. Desde que implementaron Tableau, pudieron optimizar su proceso y poner los datos a disposición de manera inmediata durante las reuniones. Gracias a eso, modificaron la dinámica y ayudaron a impulsar un cambio cultural duradero en toda la organización. Obtenga más información [aquí](#).





## Capítulo 6

Cuidado con las brechas (¡están por todos lados!)





# Cuidado con las brechas (¡están por todos lados!)

**Los datos conquistaron el mundo por una razón. No se debe a que las líneas interminables de cifras sean irresistibles, sino a que, cuando se combinan con la visualización de datos, nos permiten comprender las situaciones con mayor claridad.**

Los datos sirven para mucho más que mostrarnos qué podemos ver. También nos permiten identificar dónde se encuentran las brechas. Nos muestran aquello que pasamos por alto desde el principio.

Las brechas pueden ser aspectos que debemos conocer mejor o comprender un poco más antes de tomar una decisión, o es posible que sean elementos que requieran aplicar recursos de inmediato. Hasta pueden ser puntos ciegos que ocultan posibles desastres. Y si bien la retrospectiva es maravillosa, es mejor poder identificar y corregir errores antes de que generen mayores problemas.

No es posible aclarar dudas con una hoja de cálculo enorme, pero sí lo puede hacer al visualizar sus datos.

# Un 94 %

de los líderes españoles cree que es importante que los departamentos de toda la organización puedan acceder a los datos para respaldar la toma de decisiones.

Fuente: YouGov



## CAPÍTULO 6: CUIDADO CON LAS BRECHAS (¡ESTÁN POR TODOS LADOS!)

### Recomendaciones

#### Complete la evaluación del Blueprint de Tableau

Esperamos que esté convencido de que es necesario basarse más en los datos. La evaluación del Blueprint es un buen recurso para comenzar. Le dará una idea de dónde se encuentra, además de brindar recomendaciones personalizadas y útiles sobre cómo seguir en el proceso.

COMPLETAR LA EVALUACIÓN

#### Qué hizo Henkel para mejorar su situación

Un **20 %**

de reducción en el consumo de energía  
en la cadena de suministro de lavado  
y cuidado del hogar.

**4 millones  
de euros**

de ahorro de costos y energía  
identificados con Tableau.

Los datos exactos ayudan a tomar decisiones precisas. Parar Henkel, una importante empresa de productos químicos y bienes de consumo, una visión clara de su cadena de suministro generó ahorros de costos y energía por valor de más de 4 millones de euros. Tableau otorgó a los empleados el poder de responder sus propias preguntas de datos de manera instantánea. Puede obtener más información [aquí](#).







## Capítulo 7

# La no ficción es el nuevo éxito de ventas





# La no ficción es el nuevo éxito de ventas

**Contar historias es hermoso. Pero solo en el contexto adecuado y si la historia tiene más de una pizca de verdad. Sabemos que contar historias es una excelente forma de definir un contexto. Sin embargo, cuando de negocios se trata, también es necesario agregar algunos puntos de datos.**

Todos quieren conocer la verdad y los hechos que respaldan cualquier decisión de negocios. Si, después de eso, sentimos que es necesario contar la historia de lo que nos mostraron los datos, también podemos hacerlo.

No obstante, como líder, debe poder ver los datos, obtener información de ellos y conseguir el apoyo de toda la organización. Eso siempre será muchísimo más eficiente que intentar obtener su respaldo simplemente contando la historia.

Si logra hacerlo bien, todos se verán beneficiados.

# Un 49 %

de los líderes españoles cree que la capacidad para comprender la información derivada de los datos es una de las habilidades más importantes para generar conversaciones de negocios de calidad y el **31 %** cree que es importante contar historias.

Fuente: YouGov



## CAPÍTULO 7: LA NO FICCIÓN ES EL NUEVO ÉXITO DE VENTAS

### Recomendaciones

#### Dé vida a los datos por medio de las visualizaciones, no las historias

1. Deje de usar hojas de cálculo o PDF estáticos para pasar a la visualización de datos interactiva.
2. La generación de informes en tiempo real ayuda a proporcionar los hechos y no narraciones ficticias.
3. Si debe usar las historias, aprenda de la experiencia de otras personas.

Descubra cómo DataOrbis da vida a los datos para sus clientes con la generación de informes interactiva y el análisis visual.

**MÁS INFORMACIÓN**



# ¿Y qué sucede ahora?

## Mejoras increíbles. Lo decimos en serio. Por ejemplo:

- 1.** Tendrá más empatía. Reconocerá sus propios sesgos y sabrá cómo superarlos.
- 2.** Sus reuniones nunca volverán a ser iguales. No serán monólogos ni presentaciones unilaterales, sino que serán conversaciones valiosas.
- 3.** Aceptará otros puntos de vista sin importar de dónde vengan. Se sorprenderá con todos los conocimientos que poseen sus empleados. Las tasas de retención de empleados serán la envidia de sus colegas.
- 4.** Las reuniones serán más breves. Tomará decisiones más rápidas y lógicas. No será necesario que pase 18 horas por día analizando opciones y tratando de que tengan sentido.
- 5.** Tendrá un conjunto de principios operativos sencillos que cumplirán todos. Sus equipos hablarán el mismo idioma y las reuniones se basarán en hechos, no opiniones.

**6.** Tendrá mucha claridad porque sabrá qué información tiene a su disposición. ¿Y los aspectos desconocidos? Ya no existirán.

**7.** Su visión estará respaldada por hechos, no historias, lo que ayudará a convencer a todos del trabajo que tienen por delante.

Y eso es todo. Siete pasos sencillos de una nueva guía para la toma de decisiones. Si quiere obtener más información, puede comunicarse con nosotros y unirse a [Data Leaders Collaborative](#), donde puede conectar con otros líderes que usan los datos y aprender de ellos.





# Cree un entorno para mejorar la toma de decisiones

Es cierto que somos una empresa de datos. Pero también proporcionamos las herramientas, el contexto y las sugerencias para ayudarlo a controlar sus propios datos y crear una guía para mejorar la toma de decisiones.



## Una sola fuente de veracidad

Tableau lo ayuda a recopilar datos de toda la empresa, lo que hace que las conversaciones sean concisas y completas.



## Decisiones basadas en datos

Sin corazonadas, sin sesgos, solo datos claros en los que basar sus decisiones.



## Resultados más claros

Debido a que los datos se comparten con todos los miembros, cada conversación lo acercará a la decisión adecuada.



## Uso intuitivo

Hemos democratizado los datos. Nuestros dashboards son fáciles de crear y usar, por lo que contará con el apoyo de toda la organización.



