



Módulo 4. Secuencia analítica y comunicación ejecutiva basada en storytelling



1. De los datos al mensaje: secuencia analítica y construcción narrativa



2. Comunicación ejecutiva con datos: estrategias de storytelling para distintos públicos



Referencias

1. De los datos al mensaje: secuencia analítica y construcción narrativa

En los módulos anteriores se abordaron los fundamentos de la visualización aplicada a la gestión del talento, el uso técnico de Power BI y los criterios para construir *dashboards* orientados a distintos niveles de decisión. Ese recorrido permitió integrar múltiples fuentes de datos, seleccionar indicadores pertinentes y estructurar tableros visuales consultables. Esta unidad propone avanzar hacia un nuevo eje de trabajo: la articulación entre análisis visual y comunicación profesional, entendida como parte del proceso de toma de decisiones.

En los entornos organizacionales, los datos adquieren sentido cuando forman parte de un mensaje ordenado, comprensible y orientado a una finalidad concreta. La secuencia analítica contribuye a estructurar ese mensaje mediante la selección de hallazgos, la organización de indicadores y el diseño de un recorrido visual coherente. ¿Qué elementos conviene destacar en un *dashboard* para la dirección? ¿Cómo se define el orden de

lectura? ¿De qué manera el análisis se convierte en una propuesta que puede compartirse?

Esta unidad se enfoca en la construcción narrativa del análisis visual, entendida como una práctica profesional que vincula datos, interpretación y comunicación. A través del trabajo con tramas discursivas aplicadas a dashboards, se buscará desarrollar criterios que permitan presentar información de forma estructurada, orientada a facilitar decisiones en contextos reales de gestión. Este enfoque amplía el uso de la visualización, al integrarla en una estrategia comunicacional situada.

Transformación de datos en hallazgos relevantes: criterios para seleccionar qué contar

Desde el comienzo de la materia se trabajó el enfoque de *data storytelling* como una forma de estructurar mensajes claros a partir del análisis de datos. Lejos de concebir la presentación de resultados como una acumulación de gráficos, se avanzó en la construcción de relatos visuales, guiados por decisiones

conscientes sobre qué contar, cómo representarlo y para quién comunicarlo. A partir de ejemplos concretos, se exploraron los pasos necesarios para convertir una tendencia en un mensaje profesional, partiendo de un propósito definido, ajustando el contenido al público destinatario y seleccionando los datos más representativos para sostener una propuesta.

En ese marco, se analizó cómo el relato se construye desde una hipótesis inicial hasta una interpretación compartida, combinando evidencia cuantitativa, recursos visuales y decisiones narrativas. El caso trabajado sobre rotación voluntaria permitió visualizar cómo los datos se convierten en hallazgos cuando se organizan según un hilo conductor, se interpretan en su contexto y se vinculan con líneas de acción. La narrativa orienta el recorrido, otorga sentido a las visualizaciones y favorece la apropiación del mensaje por parte de quienes lo reciben.

Sobre esa base, ahora abordaremos un aspecto específico del análisis visual: **los criterios para transformar datos en hallazgos relevantes**. Ya no se trata solo de ordenar los elementos en una secuencia coherente, sino de tomar decisiones previas sobre qué datos vale la pena incluir, cuáles responden al objetivo comunicacional y cómo construir un mensaje que habilite la acción.

Podemos distinguir cinco criterios básicos sobre los cuales organizar la selección de hallazgos en una presentación basada en datos:

Figura 1. Criterios narrativos para seleccionar qué contar a partir del análisis de datos



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, la **pertinencia** se refiere a la relación directa entre el dato y el propósito comunicacional de la presentación. Este criterio permite definir qué información se selecciona y en

qué orden se presenta, de acuerdo con la idea general que se busca construir. Con esto nos referimos a que no toda visualización disponible merece ser incluida: se priorizan aquellas que cumplen una función discursiva dentro del recorrido interpretativo. Así, el análisis no se organiza como un inventario, sino como una secuencia de sentido.

Cuando el objetivo es comprender los factores detrás del ausentismo, ¿qué datos resultan más útiles? En ese caso, se priorizan indicadores como frecuencia, duración, distribución por áreas y razones declaradas. En cambio, otras variables —como los resultados de capacitaciones—, aunque disponibles, quedan fuera si no contribuyen a ese análisis. Elegir qué mostrar es, en este sentido, una decisión comunicacional que estructura el mensaje.

En cuanto a la **relevancia**, este criterio apunta a valorar si la información es significativa para el público al que va dirigida. La misma base de datos puede dar lugar a distintos mensajes, según quién lo reciba y qué decisiones pueda tomar con esa información. Ajustar el contenido al perfil del destinatario amplifica el impacto del análisis y favorece su comprensión.

¿Tiene sentido presentar a una dirección general el detalle textual de cada respuesta en una encuesta? En la mayoría de los casos, no. En su lugar, es preferible incluir visualizaciones de síntesis —

como nubes de palabras o indicadores destacados— que permitan captar el mensaje principal sin saturar de información. Así, la relevancia orienta tanto la profundidad como el enfoque del contenido.

La **claridad** se refiere a la facilidad con la que los datos pueden ser comprendidos por quien los recibe. Para que eso ocurra, es necesario que la representación visual sea directa, sin ambigüedades, ni sobrecarga informativa. En contextos profesionales, esto no implica simplificar, sino facilitar la lectura y reducir la necesidad de explicaciones adicionales.

Una forma concreta de lograrlo es reemplazar tablas extensas por gráficos sintéticos, acompañados de títulos y etiquetas explicativas. Por ejemplo, un gráfico de barras puede ilustrar diferencias entre sectores con mucha más eficacia que una planilla numérica. También se evita el uso excesivo de abreviaturas, jerarquías visuales confusas o escalas poco intuitivas. El objetivo es garantizar que la información se interprete con fluidez y precisión.

El **potencial interpretativo** indica qué tan capaz es el dato de habilitar una lectura que trascienda la descripción. Es decir, no se trata solo de mostrar lo que ocurre, sino de organizar la información de tal forma que permita generar hipótesis,

establecer relaciones o tomar decisiones. Este criterio orienta la construcción de un análisis visual que interpele al receptor.

Pensemos en un *dashboard* que muestra un aumento del 10% en la rotación voluntaria. Ese dato, por sí solo, puede despertar atención. Sin embargo, su valor interpretativo crece cuando se lo segmenta por antigüedad, áreas o modalidad de ingreso. Así, se habilita una lectura más profunda que permite intervenir estratégicamente. En este sentido, el dato funciona como punto de partida para pensar qué hacer.

La **sustentabilidad** del hallazgo remite a su base de evidencia: un dato adquiere legitimidad cuando puede sostenerse en información verificable, contextualizada y construida con rigor. Esta condición refuerza la credibilidad del mensaje, especialmente en espacios donde las decisiones requieren justificación ante múltiples actores.

No basta con afirmar que una intervención fue exitosa: es necesario mostrar que esa afirmación se apoya en mediciones comparables, consistencia metodológica y trazabilidad. En la práctica, esto implica acompañar cada visualización con información suficiente sobre su origen, alcance y condiciones de lectura. De este modo, la presentación no solo informa, sino que construye confianza en quien la recibe.

Aplicar estos cinco criterios permite transformar el análisis de datos en una herramienta comunicacional ajustada a contextos reales de gestión. La combinación de pertinencia, relevancia, claridad, potencial interpretativo y sustentabilidad fortalece el mensaje y estructura su recorrido. Esta lógica nos conduce al próximo eje: cómo organizar el contenido en torno a una secuencia narrativa que articule problema, hallazgo y solución como forma de construir sentido a partir de los datos.

Estructuras narrativas aplicadas a dashboards: problema, hallazgo, solución

En el módulo 1 se introdujo la noción de relato estructurado para organizar presentaciones de datos con fines profesionales. Se analizaron tres momentos discursivos que permiten construir una narrativa clara: apertura, desarrollo y cierre. Esta secuencia funciona como andamiaje para guiar la lectura, establecer un foco y formular una propuesta basada en los hallazgos. El trabajo realizado permitió reconocer que una presentación eficaz no surge de un orden arbitrario, sino de una organización consciente del contenido.

A partir de esa base, ahora avanzamos un paso más: proponemos delimitar esos tres momentos como componentes narrativos específicos del análisis visual. En lugar de estructurar el contenido como una secuencia genérica, se lo organiza a partir de tres funciones discursivas articuladas entre sí: el planteo de un

problema, la identificación de un hallazgo y la formulación de una solución. Esta estructura narrativa no reemplaza la anterior, sino que la profundiza, al vincular cada segmento del relato con una función cognitiva y comunicacional dentro del dashboard.

Figura 2. Correspondencia entre estructura del relato y función narrativa



Fuente: elaboración propia

Para comprender esta estructura narrativa, analizaremos un *dashboard* de clima laboral que reúne datos provenientes de una encuesta aplicada en una organización con equipos distribuidos en distintas regiones. El panel incluye indicadores generales,

desgloses por género, comparaciones entre departamentos y dimensiones temáticas como compromiso, comunicación, planificación, condiciones de trabajo y satisfacción. A través de este ejemplo, identificaremos cómo se representan narrativamente el problema, el hallazgo y la solución en una presentación profesional basada en datos.

Figura 3. Dashboard de clima laboral: resultados generales, comparativos y dimensiones específicas



Una presentación visual basada en datos comienza con el planteo de un **problema**. Este primer componente tiene como función introducir una situación que justifica el análisis, delimitar su alcance y convocar la atención del público. En el contexto profesional, el problema se presenta como un punto de partida: una pregunta, una brecha o una tendencia que merece ser comprendida. Delimitado con claridad, este segmento inicial estructura el sentido de todo el análisis posterior.

En el caso del *dashboard* de clima laboral, el problema se explicita en los primeros indicadores generales: el promedio actual (5,91) no alcanza el objetivo establecido (6,10), aunque muestra una mejora respecto del año anterior (5,58). Esta diferencia instala una tensión productiva entre avance y meta pendiente, que permite formular preguntas relevantes para el análisis: ¿qué áreas explican este resultado?, ¿en qué dimensiones se concentran las valoraciones más bajas?, ¿hay patrones diferenciados por género o por zona geográfica? La organización visual del *dashboard* orienta la interpretación hacia preguntas clave del análisis. La disposición de los indicadores, la codificación por colores y la jerarquía de los datos activan líneas de

indagación vinculadas con áreas críticas, dimensiones sensibles y patrones diferenciados.

El segundo componente, el **hallazgo**, constituye el núcleo interpretativo del mensaje. Su función es organizar los datos seleccionados en torno a una lectura relevante: no se trata únicamente de mostrar lo que se ve, sino de construir una explicación. El hallazgo permite responder —al menos parcialmente— a las preguntas planteadas, identificar patrones, comparar grupos y proponer hipótesis. Para que cumpla su función, debe estar sostenido por evidencia, articulado con el problema inicial y representado de forma clara.

En el *dashboard* analizado, los hallazgos se expresan a través de las diferencias entre departamentos. Las áreas de IT y Logística muestran puntajes sistemáticamente inferiores al promedio en casi todas las dimensiones evaluadas. Esta información se refuerza con la codificación por colores, que facilita la lectura comparativa. A su vez, el desglose por género revela una leve diferencia en la puntuación promedio, con una caída mayor respecto del objetivo entre los hombres. Estas relaciones emergen de la manera en que se distribuyen y jerarquizan los datos.

Una narrativa eficaz organiza la información de forma que permita construir sentido a partir de los datos. El hallazgo tiene

valor cuando conecta los resultados con una interpretación que aporte a la toma de decisiones. En este caso, se pueden identificar dos focos de atención: por un lado, los departamentos con menor desempeño; por otro, las dimensiones temáticas con mayores desvíos respecto del objetivo (planificación y condiciones de trabajo, por ejemplo). Estas relaciones no se explican con texto adicional, pero se transmiten a través del diseño mismo del *dashboard*.

Finalmente, el componente **solución** permite proyectar el análisis hacia la acción. Este cierre del relato orienta la interpretación de los datos hacia una propuesta, sin necesidad de definir una respuesta única. En el caso presentado, una línea de solución posible consiste en focalizar intervenciones en los departamentos con menor puntuación, abordando específicamente las dimensiones más críticas. Esto puede implicar acciones como instancias de escucha cualitativa, rediseño de procesos internos o programas de capacitación focalizados.

Estas propuestas no aparecen explícitamente en el *dashboard*, pero pueden formularse a partir de su lectura integrada. La narrativa visual proporciona los insumos necesarios para pensar escenarios de mejora, y al incorporar este componente como cierre del recorrido, el análisis gana en aplicabilidad. En contextos organizacionales, construir una solución basada en datos

fortalece la legitimidad de las decisiones y contribuye a la gestión estratégica del talento.

Este recorrido por la estructura narrativa problema-hallazgo-solución muestra cómo organizar una presentación basada en datos desde una lógica discursiva que articula evidencia, interpretación y propuesta. Al integrar estos componentes en un dashboard, el análisis adquiere forma narrativa y se orienta a la toma de decisiones. Esta estructura permite que los datos dejen de ser unidades aisladas y pasen a formar parte de un mensaje con sentido. Ahora bien, cuando el destinatario de ese mensaje forma parte de niveles ejecutivos, el desafío se transforma: ¿cómo construir relatos breves, ajustados a contextos de decisión y sostenidos en evidencia? En la siguiente unidad abordaremos tres principios que orientan esa construcción: intencionalidad comunicativa, jerarquización del contenido y suficiencia argumentativa.

CONTINUAR

2. Comunicación ejecutiva con datos: estrategias de storytelling para distintos públicos

En contextos organizacionales, los análisis de datos se comunican a públicos diversos, con perfiles, necesidades y tiempos de lectura distintos. Cuando el mensaje se dirige a niveles ejecutivos, el diseño narrativo adquiere características particulares. La estructura problema-hallazgo-solución, desarrollada en la unidad anterior, establece un marco discursivo sólido; sin embargo, su eficacia depende también de cómo se selecciona, jerarquiza y presenta el contenido en función de quienes toman decisiones.

Los equipos de talento humano enfrentan con frecuencia situaciones que requieren presentar resultados de manera sintética, argumentada y orientada a la acción. Reuniones de dirección, informes estratégicos o seguimientos de indicadores en comités ejecutivos son escenarios donde el uso del *dashboard* como soporte narrativo exige una planificación comunicativa específica. ¿Qué tipo de información es pertinente en esos

espacios? ¿Cómo construir un mensaje que resuma hallazgos complejos sin perder rigor?

En esta unidad abordaremos tres principios que orientan el diseño discursivo del *storytelling* ejecutivo: intencionalidad comunicativa, jerarquización del contenido y suficiencia argumentativa. Estos principios permiten construir relatos breves, enfocados y consistentes con las dinámicas de decisión en niveles directivos, ampliando el impacto profesional de los análisis realizados.

Principios del *storytelling* ejecutivo

El *storytelling* constituye una forma de estructurar la comunicación mediante secuencias narrativas que organizan la información, facilitan su interpretación y generan impacto. Su estructura permite establecer un hilo conductor que articula los distintos elementos del mensaje en torno a un sentido compartido. Al presentar acontecimientos, conflictos y resoluciones, el relato aporta coherencia interna, favorece el recuerdo y estimula una lectura activa del contenido. Este enfoque se adapta a múltiples fines comunicativos y permite abordar cuestiones complejas desde una perspectiva comprensible y progresiva.

Además de ordenar la información, el *storytelling* permite activar procesos emocionales, establecer vínculos con la audiencia y reforzar la apropiación del mensaje. Las narraciones incorporan elementos expresivos que captan la atención, como la caracterización de situaciones, los detalles sensoriales y los giros narrativos. Estos recursos aportan profundidad al contenido y multiplican sus niveles de interpretación. Una historia bien construida despierta interés, genera conexión y facilita que el mensaje permanezca en la memoria, incluso cuando aborda temas técnicos o abstractos.

Ahora bien, ¿cómo se relaciona esta lógica narrativa con el análisis de datos en entornos ejecutivos? ¿De qué manera puede construirse una historia a partir de indicadores, métricas o visualizaciones? En este tipo de presentaciones, el objetivo no es generar una respuesta emocional, sino facilitar la comprensión, orientar la interpretación y aportar elementos que sostengan decisiones estratégicas. Como vimos en la unidad anterior, la estructura narrativa cumple un rol distinto: organiza el contenido en torno a un sentido claro, establece un recorrido interpretativo y prioriza aquellos elementos que permiten actuar con mayor precisión.

Cuando hablamos de *storytelling* ejecutivo, hacemos referencia a la construcción de mensajes basados en datos, organizados narrativamente y orientados a públicos con responsabilidades de

gestión y decisión. Este tipo de narrativa busca sintetizar hallazgos complejos, presentar escenarios posibles y facilitar la lectura estratégica de la información. Por esto, en lugar de centrarse en detalles o explorar múltiples interpretaciones, el relato ejecutivo se enfoca en lo relevante, selecciona los datos con criterio y estructura el contenido en función del propósito comunicacional.

Comprendiendo esto, podemos distinguir tres principios fundamentales del *storytelling* ejecutivo:

Figura 5. Principios del *storytelling* ejecutivo



Fuente: elaboración propia con base en Spain Business School, 2023

A continuación, nos detendremos en cada uno de estos principios para analizar cómo se expresan en la práctica profesional, qué decisiones implican en el diseño del mensaje y de qué manera contribuyen a construir presentaciones eficaces en contextos ejecutivos.

Intencionalidad comunicativa

La intencionalidad comunicativa se refiere a la decisión inicial que orienta todo el proceso de construcción del mensaje. En contextos ejecutivos, esta decisión implica definir con claridad qué se busca comunicar, a quién está dirigido el mensaje y para qué se presenta la información. Este principio permite delimitar el foco del relato, seleccionar los datos pertinentes y ajustar la narrativa al escenario de toma de decisiones.

Cuando el objetivo de la presentación consiste en respaldar una propuesta, el relato enfatiza la evidencia que la sustenta y organiza los datos en torno a una línea argumentativa coherente. Si el propósito es compartir un diagnóstico, el mensaje prioriza la exposición de patrones, tendencias o desvíos que permitan comprender una situación. En ambos casos, la intencionalidad comunicativa actúa como un filtro que ordena y jerarquiza los elementos narrativos.

El diseño de un *dashboard* orientado a públicos ejecutivos comienza con esta definición. Las preguntas que guían la presentación —¿qué se quiere mostrar?, ¿qué acción se espera del público?, ¿cuál es el mensaje principal?— permiten establecer criterios para incluir, destacar o suprimir información. La intencionalidad no se expresa únicamente en el contenido, sino también en la disposición visual, el uso del color, la elección de comparaciones y el tipo de visualización.

En la práctica profesional, esta planificación inicial permite construir relatos más sintéticos y ajustados al tiempo disponible. Las presentaciones ejecutivas suelen desarrollarse en reuniones breves, con interlocutores que requieren acceder rápidamente al núcleo del mensaje. La intencionalidad comunicativa orienta entonces la construcción de un recorrido interpretativo claro, que articula datos, visualizaciones y conclusiones sin perder consistencia ni precisión.

Además de orientar la estructura, este principio permite adaptar el tono y el estilo de la presentación. Un mensaje dirigido a un comité estratégico prioriza la conexión con metas institucionales, mientras que uno destinado a responsables operativos puede enfocarse en variables de desempeño. En ambos casos, el relato se diseña en función del propósito, y cada componente visual cumple un rol dentro del argumento general.

Comprender y aplicar la intencionalidad comunicativa desde el inicio del proceso permite construir presentaciones con mayor claridad, impacto y pertinencia. Este principio funciona como punto de partida y criterio rector, ya que define el sentido del mensaje y garantiza su adecuación al contexto de uso.

Jerarquización del contenido

La jerarquización del contenido permite construir una narrativa visual y discursiva que organiza la información de acuerdo con el foco del mensaje. En el *storytelling* ejecutivo, este principio orienta las decisiones sobre qué datos incluir, en qué orden presentarlos y cómo distribuir la atención del público a lo largo del relato. La estructura narrativa no surge de una secuencia cronológica o acumulativa, sino de una lógica de relevancia que prioriza los hallazgos más significativos para el objetivo comunicacional.

En un *dashboard* diseñado para analizar los resultados de una encuesta de clima laboral, por ejemplo, la jerarquización se expresa en múltiples niveles. La disposición inicial puede incluir un indicador sintético del nivel general de satisfacción, seguido

por la evolución temporal y los desgloses por dimensiones clave. Este orden facilita una lectura progresiva que va desde el panorama global hacia los aspectos más específicos, sin fragmentar el sentido del mensaje.

Además de lo que se muestra, resulta clave cómo se muestra. El uso de recursos visuales —como colores, tamaños, posiciones y énfasis gráficos— permite establecer niveles de jerarquía que guían la interpretación. Por ejemplo, un valor que se aparta de la media puede destacarse cromáticamente para atraer la atención, mientras que un área con variaciones estables puede ubicarse en una posición secundaria. Esta jerarquización visual estructura la lectura y orienta las preguntas que el público formulará durante la exposición.

Ahora bien, la jerarquización no se limita al soporte visual. También se construye en la exposición oral y en la redacción de los mensajes que acompañan a los datos. En contextos ejecutivos, la narrativa se organiza con enunciados que priorizan lo interpretativo por sobre lo descriptivo. Comenzar con un hallazgo, explicar su relevancia y vincularlo con una acción posible constituye una forma eficaz de jerarquizar en tiempo real. Esta organización discursiva refuerza el foco de la presentación y evita desplazamientos interpretativos innecesarios.

Para guiar la aplicación de este principio, el siguiente cuadro sintetiza algunas prácticas recomendadas que permiten jerarquizar el contenido tanto en el diseño del *dashboard* como en su exposición:

Tabla 1. Estrategias de jerarquización en el relato basado en dashboards

Soporte narrativo	Estrategias de jerarquización
Visual <i>(dashboard)</i>	Ubicar los indicadores clave en zonas de lectura inicial (superior o izquierda)
	Aplicar colores diferenciados para destacar valores críticos o desviaciones significativas
	Ajustar el tamaño y disposición de los gráficos según su peso dentro del mensaje
	Redactar títulos interpretativos que enuncien el hallazgo principal

Narrativa	Iniciar la exposición con una síntesis del foco del análisis
	Presentar cada bloque visual con una lectura interpretativa antes de describir el dato
	Organizar el orden del discurso según la lógica del problema, hallazgo y propuesta

Fuente: elaboración propia

En la práctica profesional, este principio permite construir relatos ajustados al tiempo disponible, con una organización que favorece la comprensión y sostiene el argumento central. Por ejemplo, al presentar resultados de rotación voluntaria, se puede iniciar con un dato impactante —como el incremento reciente en un área crítica— y luego desplegar visualizaciones que muestren su evolución y las diferencias entre grupos. Esta estrategia coloca lo relevante al comienzo y ordena el resto en función de ese foco.

Aplicar la jerarquización del contenido en el *storytelling* ejecutivo implica planificar el recorrido informativo con anticipación, considerando tanto la estructura visual del *dashboard* como la forma en que se desarrollará la presentación. La selección del primer dato, la elección del eje del mensaje, el uso de títulos con

sentido y la articulación entre lo visual y lo discursivo son decisiones que construyen jerarquía. Este principio transforma un conjunto de indicadores en un relato estratégico, capaz de sostener decisiones informadas y facilitar la lectura profesional de los datos.

Suficiencia argumentativa

La suficiencia argumentativa se refiere a la capacidad del mensaje para sostener una interpretación clara, coherente y accionable a partir de los datos presentados. En el *storytelling* ejecutivo, este principio implica construir un relato basado en evidencia empírica, articulada de manera tal que permita fundamentar decisiones sin dejar vacíos interpretativos ni ambigüedades. Cada visualización, cada cifra y cada título integran un recorrido argumentativo que vincula los hallazgos con el foco de la presentación.

A diferencia de una exposición descriptiva, donde los datos se muestran de manera aislada, una narrativa con suficiencia argumentativa articula la información para construir sentido. Esta articulación requiere establecer relaciones entre variables, identificar patrones relevantes, destacar desviaciones significativas y vincular los hallazgos con contextos específicos de análisis. El dato adquiere valor cuando se inscribe en una

secuencia que lo explica, lo sitúa y lo proyecta hacia una acción posible.

En la práctica, este principio se traduce en decisiones de diseño discursivo. Por ejemplo, al mostrar un incremento en la rotación voluntaria, el relato puede incluir la evolución histórica del indicador, su segmentación por área, las respuestas de encuestas de salida y una comparación con metas institucionales. La combinación de estos elementos permite sostener una interpretación sólida y justifica la propuesta que se formula. No se trata de acumular datos, sino de seleccionar y conectar aquellos que permiten argumentar con claridad.

La suficiencia argumentativa también requiere establecer una relación explícita entre lo que se muestra y lo que se quiere comunicar. Los títulos interpretativos, las transiciones orales entre bloques y los comentarios que contextualizan cada visualización cumplen un rol central en esta construcción. Al integrar estos elementos, el relato evita que la interpretación quede librada a la mirada del público y asegura que el mensaje sea comprendido en sus términos más relevantes.

En reuniones ejecutivas, donde los tiempos son acotados y el nivel de exigencia argumentativa es alto, este principio cobra especial relevancia. Un mensaje con suficiencia argumentativa permite anticipar preguntas, sostener propuestas y responder a

objeciones sin necesidad de ampliar la presentación. Cada parte del relato cumple una función dentro del argumento general, y su coherencia interna refuerza la credibilidad del análisis.

Aplicar este principio implica priorizar la calidad argumentativa por sobre la cantidad de datos. La organización lógica, la selección criteriosa y la articulación clara entre los elementos permiten construir un mensaje sólido, con interpretaciones comprensibles y propuestas viables, alineadas al contexto de uso. Esta construcción, sin embargo, no se presenta del mismo modo ante cualquier interlocutor. El siguiente eje abordará cómo adaptar el mensaje según el perfil del receptor, ya se trate de niveles estratégicos, tácticos u operativos.

Adaptación del mensaje según el perfil del receptor (estratégico, táctico u operativo)

En el módulo anterior analizamos cómo adaptar los *dashboards* según el nivel organizacional del público destinatario, diferenciando los enfoques estratégicos, tácticos y operativos. Allí

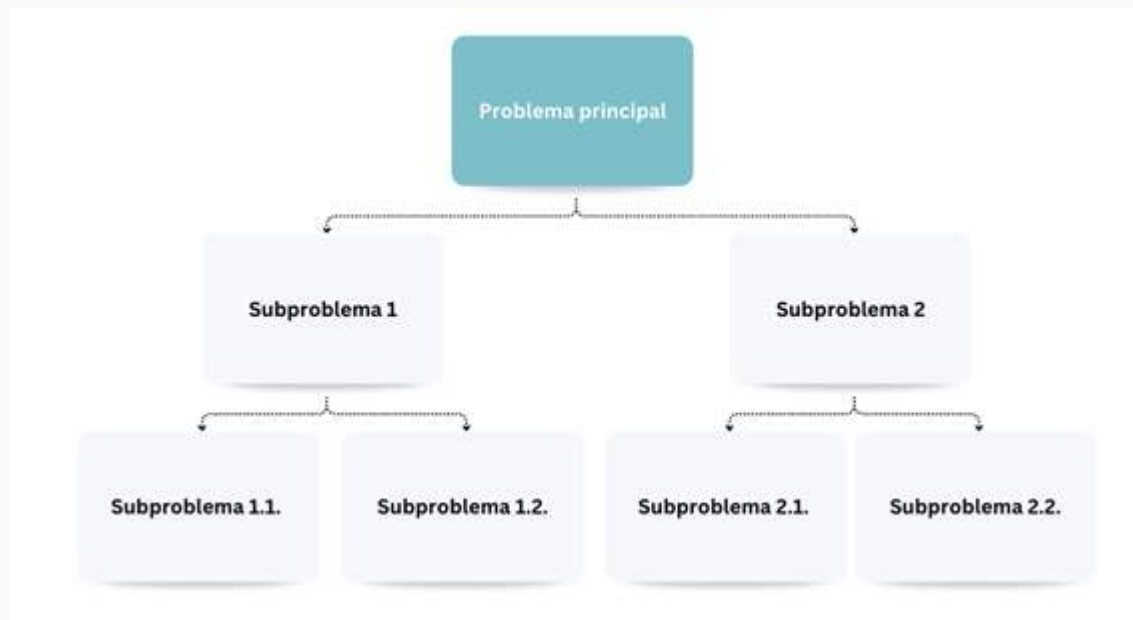
observamos que cada tipo de receptor requiere distintos niveles de detalle, tipos de visualización y focos de análisis. Sobre esa base, a continuación, abordaremos cómo esas diferencias se trasladan a la construcción del relato: qué se enfatiza, cómo se organiza el mensaje y qué decisiones discursivas permiten ajustar la narrativa a cada perfil.

Comencemos con el **nivel estratégico** de la organización. Este grupo receptor está compuesto habitualmente por miembros de la alta dirección, responsables de definir políticas institucionales, establecer metas de largo plazo y evaluar resultados globales. En este contexto, el relato construido a partir del *dashboard* debe ofrecer una visión sintética del fenómeno analizado, vinculada directamente con los objetivos estratégicos de la organización y con las decisiones que requieren validación o ajuste.

La narrativa orientada a este nivel prioriza interpretaciones generales, indicadores agregados y comparaciones significativas que permitan identificar tendencias, anticipar escenarios y proyectar consecuencias. No se trata de detallar procesos, sino de mostrar resultados, desvíos, oportunidades y riesgos. En términos discursivos, esto implica estructurar el mensaje en torno a afirmaciones claras, visualizaciones limpias y argumentos que vinculen los datos con decisiones clave. La introducción de referencias externas —como benchmarks sectoriales o metas institucionales— refuerza la pertinencia del análisis.

Además, en presentaciones estratégicas es habitual estructurar el mensaje mediante la técnica *top-down*. Esta consiste en partir de un problema general o hallazgo principal y descomponerlo en elementos más específicos que permitan comprender su alcance, sus causas y sus posibles implicancias. Aplicada al contexto de análisis de datos, esta técnica facilita la exposición cuando el tiempo es limitado y el interés se concentra en los impactos potenciales.

Figura 6. Técnica *top-down*



Fuente: elaboración propia

A partir de una afirmación inicial —por ejemplo, «el nivel de rotación en perfiles críticos aumentó un 15% respecto al trimestre anterior»—, se despliega el análisis con comparaciones históricas, segmentaciones y proyecciones que fundamentan una propuesta o una decisión. En este tipo de presentación, la primera visualización del *dashboard* puede mostrar una serie temporal consolidada, donde se observa el crecimiento de la rotación en ese grupo específico durante los últimos cuatro trimestres. A continuación, se incorpora un gráfico comparativo por áreas funcionales, que permite identificar dónde se concentra la variación. Luego, se agregan datos de encuesta de salida con nubes de palabras o categorizaciones que ilustran los motivos más frecuentes de desvinculación. Finalmente, se presentan dos escenarios posibles: mantener el curso actual o implementar un plan de retención focalizado. Esta secuencia articula diagnóstico, evidencia y propuesta en una estructura argumentativa que respalda decisiones estratégicas.

El tono del mensaje también se ajusta a este nivel. La exposición se formula con precisión, sin tecnicismos excesivos, y con un lenguaje que articula datos con implicancias institucionales. En lugar de presentar el conjunto completo de visualizaciones del *dashboard*, se seleccionan aquellas que sostienen el argumento central, se destacan con recursos gráficos y se acompañan con un mensaje verbal que delimita su alcance. La narrativa cumple

así una doble función: sintetizar la complejidad del análisis y traducirla en propuestas orientadas a la acción.

Por otro lado, en el **nivel táctico**, la narrativa cumple una función de traducción: toma los lineamientos estratégicos y los convierte en mensajes orientados a la gestión concreta de áreas o procesos. Los públicos que operan en este nivel —mandos medios, jefaturas, equipos de coordinación— necesitan interpretar datos para planificar, ajustar o priorizar acciones dentro de su ámbito de responsabilidad. Por lo tanto, el relato debe establecer una relación directa entre el análisis presentado y las decisiones que pueden derivarse de él.

La estructura narrativa en este caso parte de una situación a resolver o de una desviación respecto a una meta. El mensaje avanza explicando en qué contexto ocurre esa variación, qué factores la acompañan y qué margen de maniobra existe para intervenir. En lugar de grandes definiciones o decisiones de alto impacto, el relato táctico propone ajustes graduales, mejoras puntuales o acciones correctivas aplicables en el corto plazo.

Por ejemplo, si se detecta una disminución en el puntaje de condiciones de trabajo en determinadas áreas, la narrativa no se limita a señalar la caída. Se organiza para mostrar cómo varió ese indicador en los últimos tres ciclos, cómo se diferencia entre equipos o turnos, y qué comentarios específicos expresaron las

personas afectadas. A partir de ahí, se sugiere revisar protocolos de supervisión, espacios de descanso o asignación de tareas, según corresponda. El mensaje es concreto, situado y orientado a generar respuestas operativas con sentido.

Esta lógica requiere seleccionar datos representativos, explicar el recorrido interpretativo y justificar la propuesta con argumentos consistentes. No se trata de acumular información, sino de construir un hilo discursivo que conecte la evidencia con acciones viables. La narrativa táctica busca habilitar conversaciones entre pares, facilitar acuerdos internos y alinear decisiones con objetivos institucionales, sin perder de vista la realidad cotidiana de quienes implementan.

Finalmente, el nivel operativo se orienta a quienes realizan las tareas cotidianas y participan directamente en la ejecución de los procesos. La narrativa construida para este público transforma los datos en información clara, precisa y aplicable, de manera que puedan comprender la situación y actuar sobre ella en su día a día.

En este nivel, los indicadores presentados muestran el desempeño real de procesos, cumplimiento de actividades o avances de objetivos concretos. Por ejemplo, un *dashboard* puede reflejar qué porcentaje de empleados completó un curso obligatorio o cuál fue el promedio de asistencia a capacitaciones. La narrativa se centra en estos resultados observables y en cómo impactan en la operación diaria.

El relato destaca patrones y diferencias que requieren atención inmediata. Por ejemplo, si ciertos equipos presentan menor porcentaje de completitud de cursos, el mensaje operativo describe la situación, compara con los niveles esperados y permite identificar dónde concentrar esfuerzos o reforzar acompañamiento. La información se comunica con claridad y en secuencia lógica para facilitar su comprensión.

La construcción discursiva utiliza un lenguaje concreto, vinculado a acciones y datos medibles. Cada indicador o visualización se acompaña de interpretación breve: qué significa el dato, cómo se relaciona con la actividad diaria y qué pasos se pueden implementar para mejorar los resultados. El objetivo es que el personal comprenda la información y pueda actuar sobre ella de manera inmediata.

En este nivel, el mensaje refuerza la relación entre la evidencia y la operación. Por ejemplo, un gráfico que muestra la finalización

de cursos permite que los equipos identifiquen rápidamente brechas, planifiquen ajustes internos y optimicen su desempeño. La narrativa convierte el dato en guía práctica para la acción.

Al analizar los distintos niveles organizacionales, se observa que los datos constituyen el eje de la narrativa y generan sentido en la acción profesional. En el nivel estratégico, los datos muestran impactos globales y orientan decisiones de largo alcance; en el táctico, facilitan la planificación de ajustes y la coordinación de acciones; y en el operativo, se presentan de manera concreta para que cada equipo interprete y aplique los resultados en su trabajo diario. Esta progresión demuestra que la fuerza del relato se encuentra en cómo se estructuran, priorizan y presentan los datos.

Contar los datos de manera efectiva implica seleccionar la información que aporta al objetivo del mensaje, organizarla en un recorrido comprensible y conectar los hallazgos con la interpretación y las acciones esperadas por el receptor. Cada visualización, cada métrica y cada observación contribuye al relato, orientando la atención hacia lo relevante y permitiendo que la audiencia construya significados claros. La narrativa convierte la información en conocimiento accionable, amplificando su utilidad y relevancia.

En este sentido, el *storytelling* basado en datos ofrece un marco para describir, interpretar y proyectar resultados. Reflexionar sobre qué datos incluir, cómo presentarlos y qué énfasis darles asegura que el mensaje sea comprensible, significativo y aplicable en todos los niveles de la organización. Contar los datos con sentido transforma los hallazgos en decisiones informadas, aprendizaje continuo y mejora profesional en contextos complejos.

CONTINUAR

Referencias

PanelTik, (2022). *Cuadro de Mandos con Power BI: Clima Laboral*.

<https://paneltik.com/dashboard-cuadro-de-mandos-cmi-business-intelligence-power-bi-clima-laboral/>

Spain Business School, (2023). *Las leyes básicas del storytelling*.

<https://blog.spainbs.com/2023/12/1152/las-leyes-basicas-del-storytelling>

CONTINUAR