

---

# EL LÍDER BASADO EN DATOS: LIDERAR DESDE EL ANÁLISIS DEL BIG DATA

**Saukén Abarca Pizarro**

Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica

[sauabarca@uned.ac.cr](mailto:sauabarca@uned.ac.cr)

<https://orcid.org/0000-0003-4632-2534>

## Resumen

El liderazgo basado en datos se ha configurado en una de las transformaciones más notables en la gestión de las organizaciones. En un contexto en donde las organizaciones dependen cada vez más del Big Data para la comprensión de los mercados y contextos, así como la mejora de operaciones y anticipar riesgos. A partir de esto, surge un nuevo perfil de líder; el que interpreta, cuestiona y utiliza la información para fundamentar sus decisiones estratégicas. Este escrito busca examinar el rol del líder basado en datos, resaltar que su fortaleza no radica únicamente en el dominio técnico, sino también en su capacidad ética, política y la manera en la que comunican los datos a partir del juicio humano.

**Palabras clave:** liderazgo basado en datos, Big Data, toma de decisiones, ética y transformación.

Recibido: 6 de octubre de 2025

Aceptado: 24 de noviembre de 2025



---

# THE DATA-DRIVEN LEADER: LEADING THROUGH BIG DATA ANALYTICS

## Abstract

Data-driven leadership has emerged as one of the most significant transformations in organizational management. In a context where organizations increasingly rely on Big Data to understand markets and environments, improve operations, and anticipate risks, a new type of leader has arisen: one who interprets, questions, and utilizes information to inform strategic decisions. This paper examines the role of the data-driven leader, highlighting that their strength lies not only in technical expertise but also in their ethical and political acumen, and in how they communicate data through human judgment.

**Keywords:** Data-driven leadership, Big Data, decision-making, ethics and transformation.

Received: October 6, 2025

Accepted: November 24, 2025

---

## Introducción

### *Dimensión humana, responsabilidad, ética y datos*

En el último tiempo, el liderazgo ha experimentado una silenciosa y profunda transformación, no tiene que ver con el surgimiento de una nueva teoría o algún experto que opina sobre el tema. Este cambio es mediado por la irrupción masiva de los datos. Las interacciones, compras, preferencias y “clicks” comenzaron a dejar rastros y, gracias al desarrollo tecnológico ha sido posible analizar a escala la información. Pero, muy pronto, los líderes que habían sido formados para la toma de decisiones con base en la experiencia y en la intuición, descubrieron que, contar únicamente con esas herramientas no era suficiente y que, por el contrario el acceso y uso de la información contribuye para hacer frente a la complejidad de los entornos dinámicos. Desde ese momento, los datos se convirtieron en un auténtico capital cognitivo.

Lograr hacer el cambio de paradigma no fue un proceso ni lineal ni cómodo. Adoptar tecnologías como la del Big Data como un fundamento del liderazgo ha traído consigo promesas y tensiones. Por un lado, ofrece precisión, predicción y evidencia, pero por otro, inquieta respecto de la deshumanización, vigilancia y dependencia excesiva a herramientas analíticas que pueden llegar a ser sesgadas.

## Desarrollo

El camino ya no es como si los líderes van a utilizar los datos, sino, cómo se interpretan esos datos con criterio y con límites éticos. Sin embargo, confiar en los datos, no resuelve todos los posibles dilemas que enfrenta el liderazgo. Un primer daño es, la creencia del dato perfecto; la idea de la existencia de una cifra objetiva y definitiva que despejará la incertidumbre. Esto puede llegar a ser problemático.

Los datos, siempre representan una parte de la realidad, pero no la totalidad. Ningún conjunto de datos, lograr capturar complejidades del tipo cultural, emocional y contextual que inciden en las decisiones humanas. Además, los algoritmos no suelen ser neutrales, reproducen, por ejemplo; sesgos sociales, económicos y culturales presentes en los datos con los que se suelen entrenar. Existe también, riesgo de confundir correlación con comprensión; identificar patrones, no implica entender causas. El exceso de información puede llegar a impedir la toma de decisiones oportunas por la ilusión de que siempre se necesita más evidencia.

Un error que suele ser común es el de pensar que el líder basado en datos es exclusivamente técnico; es decir, alguien que es experto en estadística, programación o

---

modelos algorítmicos, esto es una visión reduccionista e injusta del liderazgo, a una función más operativa que tiende a desconocer la dimensión humana de la toma de decisiones. El liderazgo orientado a los datos requiere de una combinación de habilidades que incluye el análisis, criterio humano y visión estratégica.

## Conclusión

Las competencias esenciales de un liderazgo orientado a los datos incluyen: (a) la interpretación crítica que permita distinguir patrones significativos, (b) pensamiento contextual, con la capacidad de integrar datos de distintas realidades y emocionales de la organización, (c) la ética aplicada, capacidad para decidir cómo se usarán los datos y con qué propósito, (d) comunicación narrativa, con lo que podrá convertir información compleja en narrativas que orientan las decisiones y (e) la intuición informada; es decir, usar el juicio personal complementado con los datos.

Con estas habilidades, el líder se convierte en un mediador entre lo cuantitativo y lo cualitativo de manera que se utiliza el dato para darle el sentido con criterio. El uso de datos amplía el poder a la vez que amplifica las responsabilidades. No se trata de acumular datos, sino que se les debe dotar de significados.

Los datos son la guía estratégica de cualquier organización. Pero esta guía es útil solo si existe un liderazgo capaz de interpretarla y decidir de esa forma la ruta

correcta o adecuada. El liderazgo basado en datos debe equilibrar la evidencia, el criterio humano y el propósito. La discusión no debería ir por el camino de si los líderes deben usar o no Big Data, sino cómo lo harán y con qué responsabilidad. El riesgo ya no está entonces en los datos, sino en renunciar al uso del pensamiento crítico.

## Referencias bibliográficas

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. Yale University Press.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Crown Publishing.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.