Polo del Conocimiento

Pol. Con. (Edición núm. 119) Vol. 11, No 6
Junio 2026, pp. 1681-1704
ISSN: 2550 - 682X
DOI: https://doi.org/10.23857/pc.v11i6.11842

People Analytics para decisiones de talento en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves en el año 2026

People Analytics for talent decisions at the Ángel Polibio Chaves Millennium Educational Unit in the year 2026

Análise de pessoas para decisões de gestão de talento na Unidade Educativa Ángel Polibio Chaves Millennium no ano de 2026.

Nancy Beatriz Chávez Saltos [I]
Nancy.chavez@ueb.edu.ec
https://orcid.org/0009-0001-4659-0216

Mario Fernando Navarrete Fonseca [II]
mario.navarrete@ueb.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-3104-0692

Correspondencia: Nancy.chavez@ueb.edu.ec

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 30 abril de 2026 ***Aceptado:** 15 de mayo de 2026 * **Publicado:** 09 de junio de 2026

I. Maestrante en Gestión del Talento Humano, Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
II. Doctor en Ciencias Organizacionales, Docente Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

Resumen

El presente estudio analizó la relación entre la implementación de People Analytics y la toma de decisiones de talento humano en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves, considerando dimensiones relacionadas con calidad de la información, recolección de datos, capacidad analítica y cultura organizacional. La investigación se justificó por la necesidad de fortalecer la gestión institucional mediante el uso sistemático de datos para optimizar procesos de reclutamiento, rotación del personal, desarrollo del talento y eficiencia organizacional. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, paradigma positivista, diseño no experimenta l, transversal y correlacional. La población estuvo conformada por 86 integrantes del personal docente, directivo, administrativo y del Departamento de Consejería Estudiantil, aplicándose un cuestionario estructurado con escala tipo Likert validado por juicio de expertos y análisis de confiabilidad. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva y correlaciona l utilizando el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron percepciones favorables sobre la implementación de People Analytics y relaciones positivas, fuertes y estadísticame nte significativas entre sus dimensiones y la toma de decisiones de talento humano, con coeficientes entre 0.48 y 0.87 y significancia de $p = 0.00$. Se concluye que el uso estratégico de datos fortalece la calidad, coherencia y efectividad de las decisiones institucionales en el ámbito educativo.

Palabras Clave: analítica de datos; gestión educativa; gestión del talento humano; institucio nes educativas; People Analytics; toma de decisiones.

Abstract

This study analyzed the relationship between the implementation of People Analytics and human resource decision-making at the Ángel Polibio Chaves Millennium Educational Unit, considering dimensions related to information quality, data collection, analytical capacity, and organizatio nal culture. The research was justified by the need to strengthen institutional management through the systematic use of data to optimize recruitment processes, staff turnover, talent development, and organizational efficiency. The study was conducted using a quantitative approach, a positivist paradigm, and a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The population consisted of 86 members of the teaching, administrative, and student counseling staff. A structured questionnaire with a Likert-type scale, validated by expert judgment and reliability analysis, was

administered. The data were processed using descriptive and correlational statistics, includ ing Spearman's rho coefficient. The results De asesoría en polo del conocimiento junio showed favorable perceptions regarding the implementation of People Analytics and strong, statistic a l ly significant positive relationships between its dimensions and human talent decision-making, with coefficients between 0.48 and 0.87 and a significance level of p = 0.00. It is concluded that the strategic use of data strengthens the quality, coherence, and effectiveness of institutional decisions in the educational field.

Keywords: data analytics; educational management; human talent management; educational institutions; People Analytics; decision-making.

Resumo

Este estudo analisou a relação entre a implementação do People Analytics e a tomada de decisões em gestão de recursos humanos na Unidade Educacional Ángel Polibio Chaves Millenni um, considerando dimensões relacionadas à qualidade da informação, coleta de dados, capacidade analítica e cultura organizacional. A pesquisa justificou-se pela necessidade de fortalecer a gestão institucional por meio do uso sistemático de dados para otimizar processos de recrutamento, rotatividade de pessoal, desenvolvimento de talentos e eficiência organizacional. O estudo foi conduzido utilizando uma abordagem quantitativa, um paradigma positivista e um delineame nto não experimental, transversal e correlacional. A população foi composta por 86 membros do corpo docente, administrativo e de aconselhamento estudantil. Foi aplicado um questionário estruturado com escala Likert, validado por especialistas e análise de confiabilidade. Os dados foram processados utilizando estatística descritiva e correlacional, incluindo o coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados mostraram percepções favoráveis em relação à implementação do People Analytics e fortes relações positivas, estatisticamente significativas, entre suas dimensões e a tomada de decisões em gestão de talentos, com coeficientes entre 0,48 e 0,87 e nível de significância de p = 0,00. Conclui-se que o uso estratégico de dados fortalece a qualidade, a coerência e a eficácia das decisões institucionais na área da educação.

Palavras-chave: análise de dados; gestão educacional; gestão de talentos; instituições de ensino; People Analytics; tomada de decisão.

Introducción

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación sustancial en el contexto organizacional contemporáneo; la transición desde modelos tradicionales basados en la intuic ión hacia enfoques fundamentados en evidencia empírica ha redefinido la forma en que las instituciones comprenden, gestionan y optimizan el comportamiento de sus colaboradores [1]. En este escenario, el desarrollo de People Analytics emerge como una respuesta estratégica ante la necesidad de mejorar la calidad de las decisiones organizacionales, particularmente en entornos donde la complejidad de los factores humanos exige un análisis integral, sistemático y sustentado en datos [2].

A nivel mundial, el actual corpus de la literatura ha llegado a consolidar a People Analytics como una práctica organizativa que excede la mera utilización instrumental de los datos, deviniendo en un elemento medular en la toma de decisiones estratégicas en este ámbito[3]. La misma representa la combinación de información extraída de fuentes diversas en la organización: sistemas de gestión del rendimiento; encuestas sobre el clima laboral; información de registros administrativos; datos de comportamiento laboral, y permite observar patrones, relaciones y tendencias vinculadas a variables como la rotación, el absentismo, el rendimiento y la productividad[4]. Por esencia, la analítica de personas representa una herramienta de claro poder transformador de la gestión del talento en un proceso de evidencias, coherente y evaluable.

People Analytics es una capacidad organizativa dirigida a transformar los datos en conocimie nto que resulta útil para la gestión del talento humano a partir de unos procesos de recolección, anális is e interpretación de la información que fortalece la toma de decisiones estratégicas [5]. Este tipo de abordaje ha ido progresando desde los modelos descriptivos y diagnósticos hasta la posibilidad de implementar análisis predictivos o prescriptivos, que permiten comprender los fenómenos organizacionales, anticipar situaciones y diseñar estrategias de intervención más eficaces [6].

La ejecución de People Analytics exige habilidades analíticas en la parte encargada de gestionar la información, ya que la interpretación correcta de los datos requiere conocimientos técnicos y habilidades de pensamiento crítico para convertir los resultados en decisiones organizaciona les. Una cantidad de trabajos (o estudios) evidencian que la falta de habilidades analíticas pone límites a la implementación de la analítica del talento humano, mientras que la capacitación específica da fuerza a la sostenibilidad de la misma. Además, la evidencia científica demuestra que las decisiones basadas en datos contribuyen a reducir sesgos, incrementar la credibilidad institucional y mejorar

Pol. Con. (Edición núm. 119) Vol. 11, No 6, Junio 2026, pp. 1681-1704, ISSN: 2550 - 682X

procesos relacionados con el desempeño laboral, la rotación del personal y el clima organizacio nal [7], [8].

People Analytics favorece la mejora de la productividad de la organización mediante el análisis de aspectos tales como liderazgo, comunicación, compromiso y bienestar laboral; no obstante, la literatura advierte que una excesiva dependencia en la utilización de indicadores cuantitat ivos puede dar lugar a potenciales efectos adverso [9]. Por este motivo, se hace hincapié en la conveniencia de equilibrar indicadores objetivos y criterios cualitativos o principios éticos que garanticen la máxima transparencia, la privacidad y la aceptación por parte de los colaboradores, así como la forma en que este enfoque puede ser sostenible en el tiempo: integrándose con la cultura organizacional y desarrollando mecanismos de gobernanza para que el uso de la información sea responsable y basado en la mejora continua de la organización [10].

A este respecto, diferentes estudios han mostrado que la efectividad de People Analytics no depende solamente de la existencia de datos, sino también de la integración en los procesos organizacionales, de la calidad del dato y de las capacidades analíticas de los recursos humanos. La analítica de talento genera valor cuando se articula con la estrategia organizacional y se incorpora en las rutinas decisionales, evitando su uso limitado como herramienta descriptiva [11], [12].

A pesar de estos avances, la literatura también advierte sobre los riesgos asociados al uso intensivo de analítica en la gestión del talento humano; la aparición de sesgos algorítmicos, la vigila ncia excesiva y la pérdida de privacidad constituyen desafíos éticos que pueden afectar la confianza organizacional y el bienestar de los colaboradores, la ausencia de salvaguardas éticas en el uso de People Analytics puede generar efectos adversos en el clima organizacional, debilitando la legitimidad de las decisiones basadas en datos [13]. En esta misma modalidad, la administrac ión algorítmica del talento necesita ofrecer un equilibrio con fundamentos éticos que garanticen aspectos como la transparencia, la justicia y el respeto a la dignidad humana [14].

Desde un enfoque organizacional, el People Analytics se aborda igualmente como una práctica socio-técnica, en que los resultados analíticos no tienen sentido de forma aislada al mismo tiempo que a través de procesos de interpretación colectiva y legitimación institucional. Belizón y Kieran (2022) argumentan que la aceptación de la analítica depende de la percepción de justicia, util idad y transparencia en su aplicación, mientras que Espegren y Hugosson (2023) destacan que el

liderazgo juega un rol fundamental en la integración de la analítica en la cultura organizacio nal, facilitando su adopción y sostenibilidad en el tiempo [15], [16].

En el ámbito educativo, la necesidad de incorporar enfoques analíticos en la gestión del talento humano adquiere una relevancia particular; las instituciones educativas enfrentan desafíos asociados al ausentismo docente, la rotación del personal, la carga laboral y el clima organizacional, factores que inciden directamente en la calidad del proceso educativo y en los resultados de aprendizaje [17], [18]. Sin embargo, en muchos casos, estas variables son analizadas de manera fragmentada, sin aprovechar el potencial de los datos institucionales para generar conocimiento estratégico y orientar la toma de decisiones [19], [20].

A pesar de que la relevancia de People Analytics es reconocida teóricamente, la puesta en práctica de People Analytics en el ámbito educativo, y más concretamente en latinoamericano, presenta grandes limitaciones. Aunque existe un aumento sostenido en la producción científica sobre analítica de recursos humanos, la mayoría de las publicaciones se encuentran concentradas en el análisis descriptivo, y en una escasa evidencia empírica puesta en práctica en institucio nes educativas. Con ello se evidencia un desajuste entre el desarrollo conceptual de la analítica del talento y su práctica en los contextos organizacionales [21].

En lo que respecta a Ecuador, los estudios evidencian que la gestión del talento humano continúa con problemas asociados al clima organizacional, el desempeño y la productividad; estudios recientes encuentran conexiones relevantes entre factores como la comunicación interna, el liderazgo y la satisfacción laboral con el rendimiento organizacional, lo cual deja entrever que se necesita reforzar los sistemas de información y análisis de datos en las institucio nes [22]. Sin embargo, estos estudios no recogen explícitamente enfoques de People Analytics que sirvan para tomar decisiones fundamentadas económicamente.

El estudio que ahora ustedes van a leer tuvo como propósito analizar la relación entre la implementación de People Analytics y la toma de decisiones de talento humano en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves, en la que se estudian dimensiones como la calidad de la información, la recolección de datos, la capacidad analítica, la cultura organizacional y cómo estas dimensiones influyen en el desarrollo de procesos de reclutamiento, rotación del personal, desarrollo del talento y optimización de la gestión. La investigación se justificó en la necesidad institucional de robustecer la toma de decisiones con el uso sistemático de los datos, ante la falta de contar con un modelo cuantitativo basado en indicadores que describen el desempeño, el

ausentismo, la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo, etcétera. En este sentido, el estudio arrojó evidencia empírica que permite comprender el uso estratégico de los datos para favorecer la gestión educativa y la posibilidad de propiciar un desarrollo de los procesos organizacionales más efectivos, más transparentes, más informados, etcétera.

Materiales y Métodos

Enfoque y tipo de investigación

El estudio se sustentó en el paradigma positivista, orientado a la medición objetiva de fenómenos observables y al análisis de relaciones entre variables mediante datos empíricos. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se recopilaron y analizaron datos numéricos obtenidos a través de instrumentos estructurados para medir variables relacionadas con desempeño laboral, ausentismo, satisfacción y condiciones de trabajo del personal institucional. Asimismo, la investigación fue de tipo no experimental, ya que las variables se observaron en su contexto natural sin manipulación deliberada; presentó un diseño transversal, al recolectarse la información en un único momento temporal, y un alcance correlacional, debido a que se buscó determinar la relación entre la implementación de People Analytics y la toma de decisiones de talento humano en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves.

Descripción del área de estudio

El área de estudio se enmarcó en la gestión del talento humano en el ámbito educativo, con énfasis en la aplicación de People Analytics como herramienta para fortalecer la toma de decisiones organizacionales. La investigación se desarrolló en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves, institución conformada por personal docente, directivo, administrativo y profesionales del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), quienes participaron directa o indirectamente en los procesos relacionados con desempeño, ausentismo, satisfacción laboral y condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva, People Analytics permitió integrar el uso sistemático de datos institucionales con procesos de gestión del talento humano y toma de decisiones, considerando las particularidades administrativas y organizacionales propias del contexto educativo público.

Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por la totalidad del personal que laboró en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves y que participó directa o indirectamente en los procesos de gestión del talento humano. La población investigada estuvo compuesta por 86

personas, de las cuales, 77 eran docentes, 3 estaban ocupando el rol de directores, 4 eran profesionales del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) y 2 eran administrativos. Al ser una población finita, accesible y con un tamaño pequeño se procede a aplicar el muestro censal, con todos ellos como sujetos de estudio, de modo que pueda constituir el objeto de estudio. A partir de esta técnica se puede obtener información amplia y representativa del fenómeno para el cual se investiga, favoreciendo la validez interna de los resultados y profundizando en la manera como se puede explicar la relación entre People Analytics y la toma de decisiones de talento humano, en el contexto institucional.

Instrumentos

El instrumento de recolección de datos utilizado en el estudio fue un cuestionario estructurado diseñado para medir cuantitativamente la implementación de People Analytics y su relación con la toma de decisiones de talento humano en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves. El cuestionario se elaboró a partir del marco teórico relacionado con gestión del talento humano y People Analytics, permitiendo operacionalizar las variables mediante indicadores observables y medibles organizados en dimensiones específicas. Las respuestas se estructuraron mediante una escala tipo Likert, facilitando la cuantificación de percepciones institucionales y el análisis estadístico de las relaciones entre variables.

El instrumento censal agrupa entre otros ítem el ítem relacionado con la calidad de la información, la recolección de datos, la capacidad analítica, la cultura organizacional, el desempeño laboral, el ausentismo, la satisfacción, las condiciones de trabajo, etc. El cuestionario, por otro lado, se somete a validación mediante juicio de expertas/os que garanticen el cumplimiento de criterios de claridad, pertinencia y coherencia, además de un análisis de la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach que permite garantizar la consistencia interna del instrumento en cuestión. Su aplicación permitió obtener información empírica directa del personal docente, directivo, administrativo y del Departamento de Consejería Estudiantil, garantizando rigurosidad metodológica y coherencia con los objetivos de la investigación.

Técnicas de recolección de información

La técnica de recolección de información utilizada en el estudio fue la encuesta, aplicada de manera directa al personal docente, directivo, administrativo y del Departamento de Consejería Estudiantil de la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves. Esta última técnica permitió la obtención de datos primarios de forma objetiva, sistemática y estandarizada acerca de la

implementación de People Analytics y su conexión con la toma de decisiones de talento humano, incluyendo indicadores asociados al performance laboral, absentismo, satisfacción y condiciones del trabajo. De la misma forma, la aplicación de esta cuestión facilitó la obtención de datos cuantificables y comparables para el análisis estadístico de las variables, posibilitando uniform idad en la recolección de datos y rigor metodológico en el proceso de generación de evidencia empírica.

Procesamiento de la información

El procesamiento de la información inició con la codificación de las respuestas obtenidas mediante el cuestionario aplicado al personal docente, directivo, administrativo y del Departamento de Consejería Estudiantil de la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves. Posteriorme nte, los datos fueron procesados utilizando el software IBM SPSS v.25, con el propósito de desarrollar el análisis cuantitativo correspondiente. En una primera etapa se aplicó estadística descriptiva mediante frecuencias y porcentajes para caracterizar el nivel de implementación de People Analytics y los indicadores asociados a la toma de decisiones de talento humano.

En una segunda etapa se verificó la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov; debido al comportamiento de los datos, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables estudiadas. Finalmente, los resultados fueron organizados e interpretados en función de los objetivos de investigación, permitie ndo identificar patrones, relaciones y tendencias orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano basada en datos dentro del contexto educativo.

Resultados y Discusión

Valoración de la aplicación de la herramienta People Analytics

Tabla 1. *Dimensión calidad de la información*

		Frecuencia	Porcentaje
La información del personal es precisa y actualizada en la institución	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	4	4,7
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	36	41,9
	Muy de acuerdo	41	47,7

	Total	86	100,0
Los datos del talento humano son coherentes entre los diferentes registros institucionales	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	1	1,2
	De acuerdo	33	38,4
	Muy de acuerdo	47	54,7
	Total	86	100,0
La institución valida la calidad de los datos antes de utilizarlos en la toma de decisiones	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	5	5,8
	Indiferente	2	2,3
	De acuerdo	37	43,0
	Muy de acuerdo	41	47,7
	Total	86	100,0
La información disponible del personal es confiable para el análisis organizacional.	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	5	5,8
	De acuerdo	35	40,7
	Muy de acuerdo	42	48,8
	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Los resultados evidencian una percepción altamente favorable sobre la calidad de la informac ión institucional; más del 80% de los participantes se ubica en las categorías “de acuerdo” y “muy de acuerdo” respecto a precisión, coherencia, validación y confiabilidad de los datos, lo que indica una base sólida para la implementación de People Analytics y la toma de decisiones fundamentadas. Estos hallazgos reflejan una adecuada gestión de datos organizacionales; no obstante, la presencia mínima de respuestas negativas sugiere oportunidades de mejora en procesos de validación y consistencia.

Este comportamiento coincide con otra investigación donde se establece que la calidad de los datos constituye un determinante crítico para la efectividad de la analítica de recursos humanos [23]; asimismo, se alinea con quienes indican que la confiabilidad y coherencia de la informac ión favorecen la integración de People Analytics en los procesos decisionales, fortaleciendo la gestión estratégica del talento humano [2].

Tabla 2 *Dimensión recolección de datos*

		Frecuencia	Porcentaje
La institución cuenta con mecanismos organizados y secuenciales para recolectar datos del personal	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	7	8,1
	De acuerdo	35	40,7
	Muy de acuerdo	42	48,8
	Total	86	100,0
Se registran de manera constante indicadores como desempeño, ausentismo y satisfacción.	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	2	2,3
	Indiferente	7	8,1
	De acuerdo	37	43,0
	Muy de acuerdo	39	45,3
	Total	86	100,0
Los datos del personal se recolectan de múltiples fuentes (evaluaciones, encuestas, registros)	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	2	2,3
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	39	45,3
	Muy de acuerdo	39	45,3
	Total	86	100,0
Existe estandarización en los procesos de recolección de información del talento humano	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	35	40,7
	Muy de acuerdo	42	48,8
	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Se da a notar una percepción favorable sobre los procesos de recolección de datos; más del 80% de los participantes se ubica en "de acuerdo" y "muy de acuerdo" respecto a la existencia de mecanismos organizados, registro constante de indicadores, uso de múltiples fuentes y estandarización, lo que indica una estructura funcional para la gestión de información del talento humano. Esta tendencia refleja consistencia operativa en la captura de datos; sin embargo, la presencia mínima de desacuerdo sugiere ajustes en control y uniformidad de los procesos.

Estos hallazgos con otros estudios donde se destacan que la sistematicidad en la recolección de datos favorece la integración de People Analytics en la toma de decisiones; además, y que la diversidad de fuentes de información fortalece la capacidad analítica y mejora la precisión en la gestión del talento humano [2] [23].

Tabla 3 *Dimensión capacidad de análisis*

		Frecuencia	Porcentaje
El personal encargado cuenta con habilidades para analizar datos del talento humano	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	5	5,8
	De acuerdo	33	38,4
	Muy de acuerdo	46	53,5
	Total	86	100,0
Se utilizan herramientas digitales para el análisis de información del personal.	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	35	40,7
	Muy de acuerdo	46	53,5
	Total	86	100,0
Los datos recolectados se presentan en informes útiles para la gestión institucional	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	2	2,3
	Indiferente	3	3,5
	De acuerdo	41	47,7
	Muy de acuerdo	39	45,3
	Total	86	100,0
Los datos recolectados se presentan en informes	En desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	6	7,0
	De acuerdo	38	44,2
	Muy de acuerdo	39	45,3

útiles para la gestión institucional	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Se observa alta percepción sobre la capacidad analítica institucional; más del 80% de los participantes se ubica en "de acuerdo" y "muy de acuerdo" respecto a las habilidades del personal para analizar datos y la generación de informes útiles, lo que indica una base técnica favorable para el desarrollo de People Analytics. Esta tendencia refleja competencias consolidadas en análisis de información; no obstante, la presencia mínima de respuestas neutras y negativas sugiere la necesidad de fortalecer la homogeneidad de dichas capacidades.

Estos hallazgos coinciden con otras investigaciones donde se señala que las competencias analít icas son determinantes para la efectividad de HR Analytics; además, la capacidad de traducir datos en información útil resulta clave para mejorar la calidad de las decisiones en la gestión del talento humano [4].

Tabla 4 *Dimensión cultura de datos*

		Frecuencia	Porcentaje
La toma de decisiones en la institución se realiza considerando la evidencia y no solo en experiencia	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	2	2,3
	Indiferente	5	5,8
	De acuerdo	41	47,7
	Muy de acuerdo	36	41,9
	Total	86	100,0
Existe una cultura organizacional orientada al uso de datos en la gestión del talento humano	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	2	2,3
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	40	46,5
	Muy de acuerdo	38	44,2
	Total	86	100,0
Los directivos promueven el uso de información	Muy en desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	7	8,1
	De acuerdo	41	47,7

para sustentar decisiones	Muy de acuerdo	35	40,7
	Total	86	100,0
El personal confía en el uso de datos para mejorar la gestión institucional	Muy en desacuerdo	3	3,5
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	7	8,1
	De acuerdo	38	44,2
	Muy de acuerdo	37	43,0
	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Los datos muestran una cultura organizacional favorable hacia el uso de evidencia en la toma de decisiones; más del 80% de los participantes se concentra en "de acuerdo" y "muy de acuerdo" en relación con el uso de información, el rol directivo y la confianza institucional en los datos, lo que indica un entorno propicio para la consolidación de People Analytics. Este patrón refleja aceptación organizacional del enfoque analítico; sin embargo, los niveles mínimos de desacuerdo sugieren la necesidad de fortalecer la participación y alineación de todos los actores.

Estos resultados se relacionan con otros estudios donde destacan que la legitimidad de la analít ica depende de la confianza y la percepción de utilidad en la organización; asimismo, señalan que el liderazgo y la cultura de datos son factores clave para integrar la analítica en los procesos de toma de decisiones en talento humano [15] [16].

Valoración de la toma de decisiones

Tabla 5 *Dimensión reclutamiento y selección*

		Frecuencia	**Porcentaje**
Las decisiones de contratación se basan en información objetiva del perfil del candidato	Muy en desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	40	46,5
	Muy de acuerdo	39	45,3
	Total	86	100,0
Se utilizan datos históricos para mejorar los procesos de selección de personal	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	10	11,6
	De acuerdo	34	39,5
	Muy de acuerdo	39	45,3
	Total	86	100,0

La institución analiza resultados de selección del personal para mejorar futuras contrataciones	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	2	2,3
	Indiferente	7	8,1
	De acuerdo	38	44,2
	Muy de acuerdo	37	43,0
	Total	86	100,0
Los procesos de reclutamiento se elaboran según criterios medibles y verificables	Muy en desacuerdo	2	2,3
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	11	12,8
	De acuerdo	34	39,5
	Muy de acuerdo	38	44,2
	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Los datos indican una orientación sólida hacia la toma de decisiones basada en información en los procesos de reclutamiento y selección; más del 80% de los participantes se ubica en "de acuerdo" y "muy de acuerdo" respecto al uso de datos objetivos, históricos y criterios verificables, lo que sugiere prácticas estructuradas que fortalecen la calidad de la contratación. Esta tendencia refleja coherencia en la gestión del talento; sin embargo, los niveles de indiferencia evidencia n oportunidades para mejorar la sistematicidad del análisis en algunos procesos.

Estos resultados se alinean con otros estudios donde se sostiene que el uso de datos en decisiones de talento mejora la coherencia y efectividad organizacional [2]; además, otros investigadores destacan que la incorporación de evidencia en los procesos de selección permite optimizar la calidad de las decisiones y reducir sesgos en la gestión del talento humano [4].

Tabla 6 *Dimensión rotación del personal*

		Frecuencia	**Porcentaje**
La institución analiza las causas de la rotación del personal	Muy en desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	6	7,0
	De acuerdo	37	43,0
	Muy de acuerdo	40	46,5
	Total	86	100,0
Se utilizan datos para prevenir la salida del talento humano	Muy en desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	3	3,5
	De acuerdo	40	46,5
	Muy de acuerdo	40	46,5
	Total	86	100,0

Existen estrategias basadas en información para retener al personal	Muy en desacuerdo	3	3,5
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	38	44,2
	Muy de acuerdo	40	46,5
	Total	86	100,0
Se monitorean indicadores de rotación para la toma de decisiones	Muy en desacuerdo	3	3,5
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	5	5,8
	De acuerdo	38	44,2
	Muy de acuerdo	39	45,3
	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Los datos reflejan una gestión activa de la rotación del personal sustentada en el uso de información; más del 85% de los participantes se ubica en "de acuerdo" y "muy de acuerdo" respecto al análisis de causas, prevención de salidas, estrategias de retención y monitoreo de indicadores, lo que evidencia un enfoque analítico en la permanencia del talento humano. Esta tendencia indica control organizacional sobre la rotación; sin embargo, los niveles mínimos de desacuerdo sugieren oportunidades para fortalecer la anticipación de riesgos.

Estos hallazgos coinciden con Peeters et al. [2], quienes sostienen que la analítica de talento humano adquiere valor estratégico cuando se integra a los procesos de toma de decisiones organizacionales, permitiendo comprender patrones de comportamiento laboral y diseñar estrategias efectivas de retención. De igual manera, Wang et al. [23] destacan que el uso de modelos analíticos favorece la reducción de la rotación mediante la identificación de variables predictoras asociadas al abandono laboral, fortaleciendo la estabilidad organizacional y disminuyendo costos institucionales. En el contexto educativo, Gardner y Torres [19] también señalan que factores organizacionales como apoyo institucional, carga laboral y condiciones de trabajo influye n significativamente en la permanencia del personal, por lo que el uso sistemático de datos constituye una herramienta clave para fortalecer la gestión estratégica del talento humano.

Tabla 7 *Dimensión desarrollo del talento*

	Frecuencia	**Porcentaje**
Muy en desacuerdo	3	3,5

Las capacitaciones se planifican en función de la información sobre necesidades del personal.	Indiferente	2	2,3
	De acuerdo	45	52,3
	Muy de acuerdo	36	41,9
	Total	86	100,0
Se evalúa el impacto de la formación en el desempeño laboral.	Muy en desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	44	51,2
	Muy de acuerdo	35	40,7
	Total	86	100,0
La institución utiliza información para diseñar planes de desarrollo profesional.	Muy en desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	6	7,0
	De acuerdo	41	47,7
	Muy de acuerdo	36	41,9
	Total	86	100,0
El crecimiento del personal se basa en evaluaciones objetivas y datos institucionales.	Muy en desacuerdo	3	3,5
	Indiferente	6	7,0
	De acuerdo	40	46,5
	Muy de acuerdo	37	43,0
	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Los datos evidencian una orientación consistente hacia el desarrollo del talento basada en información; más del 90% de los participantes se concentra en "de acuerdo" y "muy de acuerdo" en relación con la planificación de capacitaciones, evaluación de su impacto y diseño de planes profesionales, lo que refleja una gestión formativa alineada con necesidades reales del personal. Esta tendencia indica coherencia entre diagnóstico y acción formativa; sin embargo, los niveles mínimos de desacuerdo sugieren fortalecer la sistematicidad en la evaluación de resultados.

Estos hallazgos coinciden con McCartney y Fu [4], quienes sostienen que las capacidades analít icas permiten diseñar intervenciones formativas más pertinentes y alineadas con los objetivos organizacionales, fortaleciendo la efectividad de la gestión del talento humano. De igual manera, Wang et al. [23] destacan que la implementación de HR Analytics contribuye a mejorar el desempeño institucional mediante la identificación de necesidades de capacitación y la evaluació n objetiva de resultados formativos. En el ámbito educativo, Rojas Maldonado y Camargo Cordero [17] señalan que el fortalecimiento del talento humano constituye un factor estratégico para mejorar la calidad institucional y los procesos pedagógicos, por lo que el uso de datos en la planificación y

evaluación de la formación representa una herramienta clave para consolidar procesos educativos más eficientes y sostenibles.

Tabla 8 *Dimensión optimización de la gestión*

		Frecuencia	Porcentaje
Las decisiones institucionales mejoran la eficiencia organizacional.	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	6	7,0
	De acuerdo	39	45,3
	Muy de acuerdo	39	45,3
	Total	86	100,0
Se utilizan datos para optimizar el uso de recursos humanos	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	6	7,0
	De acuerdo	40	46,5
	Muy de acuerdo	38	44,2
	Total	86	100,0
La gestión del talento humano se evalúa mediante indicadores medibles	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	4	4,7
	De acuerdo	45	52,3
	Muy de acuerdo	35	40,7
	Total	86	100,0
La gestión del talento humano se evalúa mediante indicadores medibles	Muy en desacuerdo	1	1,2
	En desacuerdo	1	1,2
	Indiferente	8	9,3
	De acuerdo	42	48,8
	Muy de acuerdo	34	39,5
	Total	86	100,0

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

Los datos indican una gestión organizacional orientada a la optimización basada en informac ió n; más del 85% de los participantes se ubica en “de acuerdo” y “muy de acuerdo” respecto a la mejora de la eficiencia, uso de datos y evaluación mediante indicadores, lo que evidencia un enfoque sistemático en la toma de decisiones institucionales. Esta tendencia refleja una gestión del talento

humano basada en métricas; sin embargo, los niveles de indiferencia sugieren fortalecer la cultura evaluativa en todos los actores.

Estos hallazgos coinciden con Wang et al. [23], quienes destacan que el uso sistemático de datos fortalece la eficiencia organizacional y mejora la calidad de las decisiones estratégicas relacionadas con la gestión del talento humano. De igual manera, Morales Malo y Zuñiga Muñoz [22] señalan que la utilización de indicadores y métricas organizacionales contribuye significativamente al incremento de la productividad, el desempeño institucional y la optimización de procesos internos. Asimismo, Peeters et al. [2] sostienen que la efectividad de People Analytics depende de su integración en los procesos decisionales y de la capacidad institucional para convertir los datos en acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento organizacional y al bienestar laboral.

Resultados de la correlación

Tabla 9 *Correlación Rho de Spearman entre la herramienta People Analyts y la Toma de decisión*

Dimensión People Analyts	Toma de decisión	Rango de correlación (r)	Significancia
Reclutamiento y selección	Contratación basada en datos objetivos	0.54 – 0.85	p = 0.00
	Uso de datos históricos en selección	0.48 – 0.83	p = 0.00
	Evaluación de resultados de selección	0.54 – 0.85	p = 0.00
	Reclutamiento con criterios verificables	0.49 – 0.85	p = 0.00
Rotación del persona	Análisis de causas de rotación	0.53 – 0.83	p = 0.00
	Uso de datos para prevenir salidas	0.48 – 0.77	p = 0.00
	Estrategias de retención basadas en información	0.59 – 0.82	p = 0.00
	Monitoreo de indicadores de rotación	0.52 – 0.87	p = 0.00
Desarrollo del talento	Capacitación según necesidades del personal	0.51 – 0.81	p = 0.00
	Evaluación del impacto de la formación	0.51 – 0.81	p = 0.00
	Planes de desarrollo profesional basados en datos	0.59 – 0.83	p = 0.00

	Crecimiento profesional con evaluaciones objetivas	0.53 – 0.83	p = 0.00
Optimización de la gestión	Decisiones orientadas a eficiencia organizacional	0.53 – 0.81	p = 0.00
	Optimización de recursos humanos mediante datos	0.55 – 0.76	p = 0.00
	Evaluación con indicadores medibles	0.53 – 0.77	p = 0.00
	Ajuste de estrategias según resultados	0.50 – 0.82	p = 0.00

Nota. Información obtenida tras la aplicación de los instrumentos a la población en estudio

El análisis correlacional muestra relaciones positivas, fuertes y estadísticamente significativas entre las dimensiones de People Analytics y la toma de decisiones de talento humano, con coeficientes Rho de Spearman que oscilan entre 0,48 y 0,86 y niveles de significancia p=0,000, lo que indica una asociación robusta entre calidad de datos, recolección, capacidad analítica y cultura organizacional con procesos como reclutamiento, rotación, desarrollo y optimizació n de la gestión. Esta tendencia confirma la consistencia interna del modelo; además, evidencia que el uso de datos fortalece la coherencia y efectividad de las decisiones institucionales .

Estos hallazgos coinciden con Wang et al. [23], quienes sostienen que la implementación efectiva de People Analytics impacta directamente en la calidad de las decisiones organizaciona les mediante la integración de capacidades analíticas y sistemas de información confiables. De igual manera, Peeters et al. [2] argumentan que People Analytics adquiere valor estratégico cuando se articula con los procesos de toma de decisiones y con los objetivos institucionales, fortaleciendo la eficiencia organizacional y la gestión del talento humano basada en evidencia. Asimis mo, McCartney [4] destaca que la capacidad para interpretar y utilizar datos organizacionales constituye un factor determinante para transformar la analítica en acciones institucionales efectivas y sostenibles.

Conclusiones

Los resultados del estudio permitieron establecer que la implementación de People Analyt ics mantiene una relación positiva y estadísticamente significativa con la toma de decisiones de talento humano en la Unidad Educativa del Milenio Ángel Polibio Chaves, evidenciando que la calidad de la información, la recolección sistemática de datos, la capacidad analítica y la cultura

organizacional orientada al uso de evidencia fortalecen procesos institucionales como reclutamiento, retención, desarrollo profesional y optimización de la gestión. Desde el enfoque positivista y correlacional aplicado, se concluye que el uso estratégico de los datos mejora la objetividad, la coherencia y la capacidad de alinearse con las necesidades organizacionales del contexto educativo.

Los resultados confirman la existencia de condiciones organizativas que permiten la implementación de People Analytics en el aula analizada, tal y como se evidencia en el modo en que se percibe la fiabilidad de la información, en cuanto la existencia de pautas organizat ivas formales para la obtención de información y en cuanto a la existencia de indicadores que prevalecen en los procesos de evaluación de los procesos institucionales. Estos elementos permiten inferir que la gestión institucional objeto de estudio ha comenzado un tránsito entre modelos tradiciona les construidos sobre experiencias empíricas hacia modelos basados en evidencias, mejorando la capacidad institucional para anticipar riesgos, gestionar de manera óptima a su personal y progresa en la sostenibilidad organizacional.

Por otra parte, los resultados evidencian que el uso de People Analytics favorece concretamente la gestión de la rotación de personal, la gestión del desarrollo del talento humano, puesto que abre la posibilidad de identificar necesidades de formación, observar indicadores de permanencia y trazar estrategias de retención sustentadas en información objetiva. Esta situación toma especial relevancia en el ámbito educativo, dado que la estabilidad de los formadores y el fortalecimie nto de competencias se relaciona directamente con la mejora de la calidad de los procesos pedagógicos, del clima institucional y del alcance de los objetivos organizacionales.

Desde una visión teórica y práctica el trabajo ofrecerá evidencia empírica sobre la aplicabilidad de People Analytics en instituciones educativas latinoamericanas, ayudando a cerrar la distancia entre el desarrollo conceptual de la analítica del talento y la aplicación en una serie de contextos organizacionales. En este sentido, el trabajo corrobora que la constitución de una cultura de datos y el refuerzo de las capacidades de analítica constituyen variables estratégicas para llevar a cabo procesos de gestión más eficientes, transparentes y con miras a la mejora continua en el sistema educativo.

Por último, se concluye que People Analytics representa una herramienta estratégica que tiene potencial para transformar la gestión del talento humano en instituciones educativas, aunque su sostenibilidad requiere reforzar los procesos de capacitación analítica, consolidar los mecanis mos

éticos para la gestión de datos y promover una mayor integración de la información en la toma de decisiones institucionales. A partir de ello, futuras investigaciones podrían incorporar modelos predictivos, análisis longitudinales y enfoques comparativos entre instituciones educativas para profundizar la comprensión del impacto de la analítica de datos en la gestión organizacional y el desempeño educativo.

Referencias

1. C. Huaracas, «Modelos de gestión del talento humano en el contexto internaciona l», Política, Glob. y Ciudad., vol. 9, n.o 18, 2023, doi: https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10.
2. T. Peeters, J. Paauwe, y K. Van de Voorde, «People analytics effectiveness: Developing a framework», J. Organ. Eff. People Perform., vol. 7, n.o 2, pp. 203-219, 2020, doi: https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071.
3. G. Vargas, «People Analytics en Recursos Humanos: Evidencias, Avances y Desafíos desde una Revisión Sistemática (2015–2025)», Cienc. y Reflexión, vol. 4, n.o 3, 2025, doi: https://doi.org/10.70747/cr.v4i3.499.
4. S. McCartney, «Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics», J. Organ. Eff. People Perform., vol. 9, n.o 2, pp. 281-311, 2021, doi: https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013.
5. P. Sharma, S. Bhattacharya, y S. Bhattacharya, «HR analytics and AI adoption in IT sector: reflections from practitioners», J. Work. Manag., feb. 2025, doi: 10.1108/JWAM-12-2024-0179.
6. C. Han Wuen, «The Application of People Analytics to Enhance Decision-Making in Human Resource Management», Ambidextrous J. Innov. Effic. Technol. Organ., vol. 2, n.o 02, pp. 88-96, feb. 2025, doi: 10.61536/ambidextrous.v2i02.179.
7. A. S. Salomão, S. A. W. Rolnik, G. Y. Endo, I. B. Carrion, y V. C. Rodrigues, «Análise da Produção Científica sobre People Analytics», Manag. Perspect., vol. 6, n.o 1, pp. 4-21, abr. 2025, doi: 10.14393/MIP-v6n1-2025-71605.
8. Ranita Basu, «Leveraging People Analytics and Artificial Intelligence (AI) In the Modern Workplace: A Comprehensive Review», J. Informatics Educ. Res., vol. 5, n.o 2, may 2025, doi: 10.52783/jier.v5i2.2848.

9. D. F. Szlechter y M. B. Zangaro, «Big Data y People Analytics: gestión científica de la intimidad y de las emociones», Innovar, vol. 30, n.o 78, pp. 75-87, oct. 2020, doi: 10.15446/innovar.v30n78.90306.
10. A. Logroño y M. Retana, «El impacto de las herramientas digitales de recursos humanos en la gestión de la retribución flexible: un enfoque estratégico para la retención del talento», Universidad Camili José Cela, 2025.
11. E. patricio Avilés Meza, J. M. Acurio Saucedo, y J. D. Bravo González, «Impacto del Big Data y People Analytics en la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano: un estudio cualitativo en organizaciones públicas y privadas del Ecuador», Arandu UTIC, vol. 13, n.o 1, pp. 1175-1185, feb. 2026, doi: 10.69639/arandu.v13i1.1970.
12. W. Jingwen, L. Yi, y Y. Xiaohong, «Predicting teacher turnover in private universities: a machine learning approach based on 10 years of data and satisfaction factors», Front. Psychol., vol. 16, nov. 2025, doi: 10.3389/fpsyg.2025.1670195.
13. L. Giermindl, F. Olivar, y U. Leicht, «The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees», Eur. J. Inf. Syst., vol. 31, pp. 410-435, 2021, doi: https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213.
14. U. Gal, T. Blengind, y M. Stein, «Breaking the Vicious Cycle of Algorithmic Management: A Virtue Ethics Approach to People Analytics», Inf. Organ., vol. 30, n.o 2, 2020, doi: 10.1016/j.infoandorg.2020.100301.
15. M. Belizón y S. Kieran, «Human resources analytics: A legitimacy process», Hum. Resour. Manag. J., vol. 32, n.o 3, pp. 603-630, 2022, doi: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417.
16. Y. Espegren y M. Hugosson, «HR analytics-as-practice: A systematic literature review.», J. Organ. Eff. People Perform., vol. 12, n.o 5, pp. 83-11, 2023, doi: 0.1108/JOEPP-11-2022-0345.
17. Y. C. Rojas Maldonado y D. A. Camargo Cordero, «Gestión del Talento Humano en las instituciones de Educación Básica: Enfoques estratégicos para el siglo XXI», Rev. Tem. Científico, vol. 5, n.o 2, jul. 2025, doi: 10.47212/rtcAlinin.3.225.9.
18. J. E. P. P. Pinargote Párraga y M. E. Pico Macías, «Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica », RECIMUNDO, vol. 7, n.o 2, pp. 117-131, jun. 2023, doi: 10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131.

19. J. A. Gardner y A. C. Torres, «Gaining a better understanding of teacher absenteeism: How structural and organizational factors impact a teacher's decision to be absent», Educ. Policy Anal. Arch., vol. 33, jun. 2025, doi: 10.14507/epaa.33.8625.
20. P. Trujillo, J. Mendoza, V. Sallo, y L. ZUñiga, «Gestión del talento humano en la educación latinoamericana: una revisión sistemática», Rev. InveCom, vol. 6, n.o 1, 2026, doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.15499070.
21. C. Fernández, R. González, y J. Gasco, «Analítica de recursos humanos: Una revisión sistemática de literatura.», Innova Res. J., vol. 9, n.o 3, pp. 138-159, 2024, [En línea]. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/7378/737879288009/html/.
22. A. Morales y H. Zuñiga, «Ambiente laboral y productividad: caso Aguapen EP Santa Elena», J. Bus. Sci., vol. 5, n.o 1, 2024, doi: https://doi.org/10.56124/jbs.v5i1.003.
23. L. Wang, Y. Zhou, K. Sanders, J. Marler, Yunqing, y Z., «Determinants of effective HR analytics Implementation: An In-Depth review and a dynamic framework for future research», J. Bus. Res., vol. 170, 2024, doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312.

© 2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).