

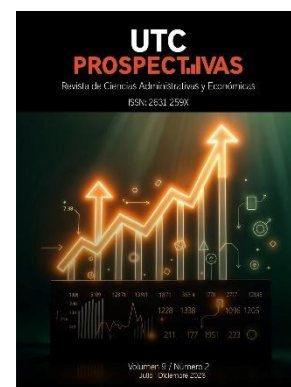
People Analytics y la inteligencia predictiva: Una nueva cultura empresarial centrada en el ser humano.

Emotional intelligence in the exercise of pastoral leadership: An analysis in an ecclesial community

- Karen Michelle Muquinche Alulema. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador. Email: kmuquinche7138@uta.edu.ec
ORCID: [0009-0000-3813-6809](https://orcid.org/0009-0000-3813-6809)
- Andrés Sebastián Venegas Aguirre. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador. Email: avenegas7967@uta.edu.ec
ORCID: [0009-0000-5008-8715](https://orcid.org/0009-0000-5008-8715)
- Danilo Javier Altamirano Analuisa. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador. Email: danilojaltamirano@uta.edu.ec
ORCID: [0000-0003-2719-3431](https://orcid.org/0000-0003-2719-3431)

Recibido: 06/04/2026
Revisado: 08/04/2026
Aprobado: 24/05/2026
Publicado: 31/07/2026

DOI : 10.61236/utcprospectivas.v9i2.1345



Resumen:

La gestión del talento humano atraviesa una transformación profunda impulsada por la digitalización, la analítica de datos y la necesidad de construir y orientar de las tomas decisiones organizacionales con base en información. En este contexto, el estudio tuvo como objetivo analizar la incorporación de prácticas asociadas a People Analytics y la Inteligencia Predictiva en la gestión de talento humano de una empresa ecuatoriana del sector de alimentos balanceados para animales. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo. Asimismo, se recurrió a la investigación bibliográfica para sustentar teóricamente las variables. Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta a 150 colaboradores. Los resultados evidenciaron una mayor presencia de People Analytics y la Inteligencia Predictiva en procesos de seguimiento del desempeño, productividad y capacitación, con énfasis en la integración del desempeño con indicadores de productividad empresarial (64,7%), la evaluación predictiva del impacto de la capacitación (58,7%), la incorporación de indicadores de bienestar y salud (57,3%) y la capacitación de líderes en herramientas predictivas (54,7%). En contraste, su presencia fue menor en la predicción de la rotación laboral (50,7%) y en el uso de reportes de People Analytics para la planificación del crecimiento organizacional (47,3%). Se concluye que ambas variables presentan una incorporación favorable en la empresa ecuatoriana del sector de alimentos balanceados para animales y evidencian una orientación creciente hacia el uso estratégico de datos y la anticipación analítica.

Palabras clave: people analytics, inteligencia predictiva, gestión de talento humano.

Abstract:

Human talent management is undergoing a profound transformation driven by digitalization, data analytics, and the need to base organizational decision-making on information. This study aimed to analyze the incorporation of practices associated with People Analytics and Predictive Intelligence in talent management within an Ecuadorian animal feed company. The research followed a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional scope, and descriptive objectives, complemented by a bibliographic review to support the theoretical framework. Data were collected via a survey applied to 150 employees. Results indicated a greater presence of People Analytics and Predictive Intelligence in processes related to performance monitoring, productivity, and training, particularly in integrating performance with organizational productivity indicators (64,7%), evaluating training impact (58,7%), incorporating wellness and health indicators (57,3%), and leader training in predictive tools (54,7%). Conversely, lower presence was observed in workforce turnover prediction (50,7%) and using People Analytics reports for strategic planning (47,3%). The study concludes that both variables show favorable incorporation and a growing orientation toward strategic data use and predictive analysis in organizational management.

Keywords: people analytics, predictive intelligence, human talent management.

I. Introducción

La innovación digital ha transformado de manera significativa la forma en que las organizaciones toman decisiones, dirigen procesos y gestionan a las personas. Frente a esta transformación, el área de Recursos Humanos ha dejado de concebirse únicamente como una función administrativa para asumir un papel estratégico, al posicionar la evidencia útil para la planificación de la fuerza laboral, la retención del talento y la sostenibilidad organizacional. En este sentido, People Analytics y la Inteligencia Predictiva han pasado de ser herramientas emergentes para convertirse en referentes del debate contemporáneo sobre la definición de diferentes criterios del trabajo y de la gestión humana (Căvescu & Popescu, 2025; Diefenhardt et al., 2024).

People Analytics puede entenderse como el uso sistemático y organizado de datos, métricas, modelos analíticos y narrativas interpretativas para comprender fenómenos vinculados con las personas dentro de la organización y respaldar decisiones relacionadas con la selección, el desempeño, el compromiso, la capacitación, la compensación y la rotación. Desde esta perspectiva, no solo se trata de registrar indicadores históricos, sino de producir y construir conocimiento accionable que acerque al área de recursos humanos a los objetivos estratégicos del negocio (Vargas, 2025; McCartney & Fu, 2024).

Por su parte, la inteligencia predictiva amplía este ámbito mediante el uso de algoritmos capaces de identificar patrones, anticipar escenarios y estimar probabilidades futuras. En la gestión del talento humano, se interpreta como una perspectiva orientada a prever riesgos de desertión, detectar necesidades de aprendizaje, segmentar perfiles y apoyar decisiones complejas a partir de volúmenes de datos. Esta capacidad de anticipar situaciones marca una diferencia frente al enfoque tradicional de Recursos Humanos, que actúa de manera reactiva y con base en la intuición, la experiencia o reportes descriptivos de bajo nivel de detalle en la organización (Căvescu & Popescu, 2025; Varghese et al., 2025).

Sin embargo, las simples incorporaciones de tecnologías analíticas no garantizan por sí solas mejores resultados. La literatura reciente advierte que la propuesta estratégica de la analítica de recursos externos e internos depende de factores organizacionales específicos: apoyo directivo, legitimidad interna y/o reconocimiento, calidad de los datos, competencias o pensamiento crítico, capacidad narrativa para interpretar la evidencia en decisiones comprensibles y, especialmente en la articulación y coordinación de objetivos institucionales definidos. En otras palabras, la analítica agrega valor cuando se inserta en prácticas concretas de decisión y de esta manera sus hallazgos son reconocidos por los representantes con poder organizacional (Diefenhardt et al., 2024; McCartney & Fu, 2024).

Junto con las oportunidades, sobresalen las tensiones éticas y culturales del ambiente organizacional. La gestión de personas basada en datos puede mejorar la precisión y la eficacia, pero también pueden reiterar sesgos históricos, intensificar irregularidades de información, complicar la privacidad de los trabajadores o debilitar la percepción de trato justo si las decisiones algorítmicas no son transparentes ni explicables. En consecuencia, el debate ya no se limita a la capacidad técnica de predecir, sino a la validez de hacerlo y, a las condiciones bajo las cuales el uso de datos puede mantenerse alineado con características humanas como la dignidad, la autonomía y el bienestar laboral (Kumar et al., 2023; UNESCO, 2021).

En América Latina y el Caribe, esta discusión adquirió una relevancia particular. La automatización y la digitalización no impactan de igual manera a todas las ocupaciones ni a todos los contextos productivos organizacionales. La región presenta altos niveles de desigualdad, informalidad y vulnerabilidad laboral, por lo que las tecnologías predictivas pueden abrir oportunidades de eficiencia y profesionalismo, pero también ampliar brechas

cuando se adoptan sin políticas de formación, modernización y gobernanza de datos. De hecho, las estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo muestran que los riesgos cambian considerablemente en el análisis que se realiza por tareas laborales y no por ocupaciones, es decir, por la ficha técnica del cargo lo que obliga a rechazar visiones superficiales y limitadas sobre la sustitución total del trabajo humano (Araujo et al., 2025; Alaimo et al., 2022).

El modelo conceptual del estudio relaciona dos variables centrales: People Analytics y la Inteligencia Predictiva. La primera se aborda a partir del uso de datos, métricas y reportes analíticos aplicados a procesos de talento humano; mientras que la segunda se analiza desde la capacidad de anticipar escenarios, identificar patrones y apoyar decisiones organizacionales. Ambas variables se vinculan con una cultura empresarial centrada en el ser humano, entendida como aquella que orienta sus decisiones hacia el bienestar, el compromiso y la productividad de los colaboradores.

En este marco, el presente artículo se plantea como objetivo analizar cómo People Analytics y la Inteligencia Predictiva pueden contribuir a transformar la cultura organizacional de la empresa ecuatoriana de balanceados para animales, orientándola hacia un modelo centrado en el ser humano que potencie el bienestar, el compromiso y la productividad de sus colaboradores. Este estudio contribuirá a la transición digital de la empresa, generando ventajas como la optimización de la gestión del talento, la anticipación de necesidades futuras y la creación de

políticas más equitativas y transparentes. Además, la incorporación de estas herramientas permitirá fortalecer la confianza organizacional al basar las decisiones en evidencia objetiva y confiable.

II. Metodología

El estudio se desarrolló bajo un paradigma positivista que constituyó la base de la investigación, al permitir el análisis objetivo de la realidad organizacional a partir de los resultados obtenidos de los miembros de la empresa. En este marco, se adoptó un enfoque cuantitativo, el cual facilitó la recolección, organización y análisis sistemático de la información relacionada con People Analytics y la Inteligencia Predictiva. De esta manera, los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los colaboradores permitieron identificar la presencia de ambas variables en distintos procesos organizacionales.

La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, sino que se observaron en su contexto natural. Asimismo, presentó un corte transversal, es decir, que la información fue recolectada en un único momento, y un alcance descriptivo, orientado a identificar y caracterizar la incorporación de People Analytics y la Inteligencia Predictiva dentro de la organización.

De manera complementaria, se recurrió a la investigación bibliográfica para sustentar teóricamente las variables de estudio y orientar la construcción del instrumento de recolección de datos que permitió delimitar a People Analytics como el uso de datos e indicadores de talento humano para apoyar la toma de decisiones, y la Inteligencia Predictiva como la capacidad organizacional para anticipar necesidades y tendencias a partir del análisis de información disponibles. En este sentido, no buscó desarrollar modelos predictivos estadísticos, sino describir la presencia de prácticas organizacionales vinculadas con ambas variables.

El instrumento utilizado se tomó y adaptó del cuestionario de López (2025), que se ajustó para aplicarse al contexto de la organización. La población estuvo conformada por 150 empleados, quienes constituyeron la totalidad del personal de la empresa ecuatoriana de balanceados para animales. Se analizaron elementos sociodemográficos y competencias digitales para contextualizar y caracterizar a los participantes.

La técnica empleada fue la encuesta, aplicada mediante un formulario digital. El instrumento se estructuró en dos secciones: la primera datos generales de los participantes; la segunda exploró la incorporación de prácticas asociadas a People Analytics y la Inteligencia Predictiva en procesos organizacionales.

Los ítems fueron formulados con respuestas dicotómicas, debido a que el propósito del estudio fue identificar la presencia o ausencia de dichas prácticas en la organización. Este formato permitió obtener respuestas directas, comparables y adecuadas al alcance descriptivo de la investigación.

Para garantizar la validez de contenido, el cuestionario fue sometido a juicio de tres expertos, obteniéndose un coeficiente V de Aiken de 1, lo que evidenció pertinencia, claridad y coherencia en los ítems. Asimismo, dado que las preguntas analizadas fueron de naturaleza dicotómica, la confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Kuder-Richardson 20 (KR-20), alcanzando un valor de 0,85, indicador de buena consistencia interna del cuestionario y respalda su uso para el análisis descriptivo de las variables.

Tabla 1.

Cálculo resumido del coeficiente V de Aiken

Escala	Puntaje asignado por los expertos	$\sum s$	N de expertos	V de Aiken
1 a 4	4	9	3	1,000

Nota. Para el cálculo se consideró $l = 1$, $c = 4$, $n = 3$ y $s = r - l$. El valor $d = 1,000$ evidenció concordancia total entre los expertos.

Tabla 2.

Confiabilidad del instrumento mediante KR-20

Coeficiente	Número de ítems analizados	Número de participantes	Resultado	Interpretación
KR-20	5	150	0,850	Buena consistencia interna

Nota. La confiabilidad fue estimada mediante el coeficiente Kuder-Richardson 20 (KR-20), apropiado para ítems dicotómicos. El resultado obtenido (0,850) indicó una adecuada consistencia interna.

Una vez recolectada la información, los datos fueron organizados, tabulados y representados mediante Microsoft Excel. El análisis se realizó con estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para identificar la distribución de las respuestas en relación con las variables de estudio. No se aplicaron correlaciones, análisis inferenciales, regresiones ni modelos predictivos, debido a que el alcance de la investigación fue descriptivo y no explicativo o predictivo. Por tanto, los resultados deben interpretarse como una caracterización de la presencia de prácticas asociadas a People Analytics y la Inteligencia Predictiva, y no como evidencia de relaciones causales o capacidad predictiva estadística.

Finalmente, el estudio se desarrolló bajo principios éticos de confidencialidad, respeto y uso exclusivamente académico de la información, garantizando la protección de los datos proporcionados por los participantes. Asimismo, se aseguró que cada colaborador conociera los objetivos del estudio y participen de manera libre y voluntaria antes de responder la encuesta. Por último, se utilizó la IA como recurso complementario y sistematizado en la organización de la información, sin ser fuente principal ni generar resultados de investigación, su aplicación se limitó al apoyo en la búsqueda, clasificación y ordenamiento de literatura, para agilizar análisis documental y fortalecer la estructuración de los contenidos del estudio.

III. Resultados

Los resultados de la investigación se organizan en dos apartados centrales: por un lado, la caracterización sociodemográfica de los colaboradores y, por otro, el análisis de las variables relacionadas con People Analytics y la Inteligencia Predictiva.

Tabla 3.

Caracterización sociodemográfica del equipo de trabajo de la empresa (2026).

Género		Edad			Antigüedad en la empresa/año		
Femenin o	Masculino	20 - 30	31- 45	+45	- 2	2 - 5	5
36%	64%	62,7%	32%	5,3 %	53,3%	30%	16,7%

El perfil sociodemográfico del equipo de trabajo de la empresa ecuatoriana de balanceados para animales evidencia una plantilla predominantemente joven, con un 62,7% en el rango de 20-30 años y un 32% entre 31- 45 años. El predominio masculino (64%) frente al femenino (36%) refleja una estructura laboral que puede influir en la dinámica de la cultura organizacional y en la adopción tecnológica. La antigüedad laboral muestra que más de la mitad de los empleados (53,3%) tienen menos de dos años en la empresa, lo que sugiere una fuerza laboral reciente y en proceso de adaptación a las dinámicas digitales. Estas características sociodemográficas son relevantes porque la juventud y la corta permanencia suelen asociarse con mayor apertura a la innovación, aunque también con menor estabilidad organizacional (De Stefano et al., 2022).

Tabla 4.

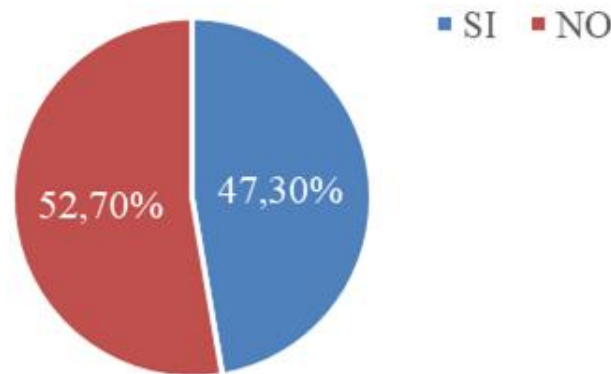
Caracterización sociodemográfica digital y laboral (2026).

Nivel de competencias digitales			Antigüedad en la empresa/año					
Bajo	Medio	Alto	Ventas y Comercialización	Logística y distribución	Administración y finanzas	Recursos Humanos	I + T	Otro
14,7 %	62,7%	22,7 %	26%	17,3%	16,7%	3,3%	8,7 %	28%

En lo que se refiere a las competencias digitales, el 62,7% se ubica en un nivel medio, el 22,7% en nivel alto y el 14,7% en nivel bajo. Asimismo, la distribución por áreas funcionales muestra que las ventas y la comercialización concentran el 26%, seguidas por logística y distribución (17,3%), asimismo administración y finanzas (16,7%), por su parte, el área de innovación y tecnología representa apenas el 8,7%, lo que indica que la transformación digital aún no se refleja en una proporción significativa del personal especializado. Además, este predominio de habilidades intermedias sugiere que el análisis de personas y la inteligencia predictiva requieren procesos de capacitación complementarios para consolidar una cultura digital eficiente (Belizón & Kieran, 2021).

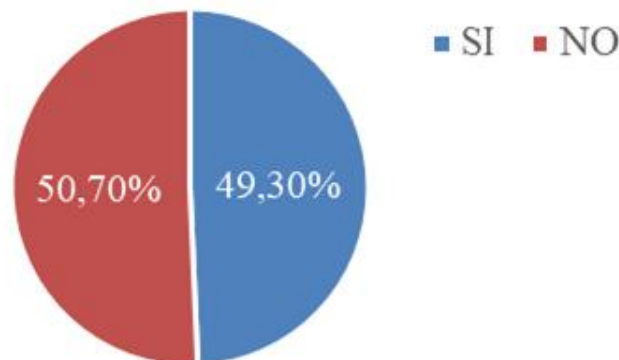
La investigación abordó distintas dimensiones dirigidas a analizar la incorporación de People Analytics y la Inteligencia Predictiva en los procesos organizacionales.

Figura 1.
Uso de reportes de People Analytics.



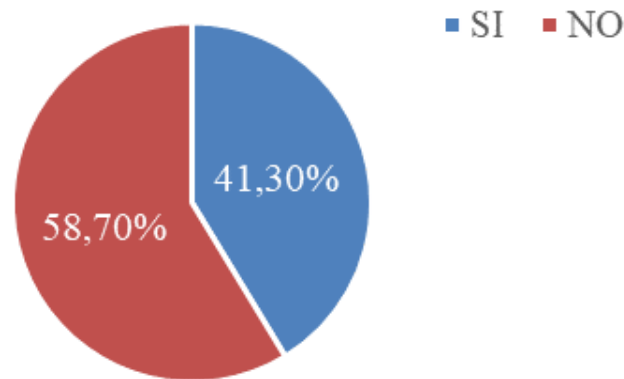
Como eje central del análisis, se formuló la siguiente interrogante ¿En la empresa se utiliza reportes de People Analytics como insumo principal para definir estrategias de crecimiento organizacional? El 47,3% del personal reconoce el uso de reportes de People Analytics como insumo para definir estrategias de crecimiento organizacional. Este porcentaje refleja una incorporación inicial y limitada de la analítica procesos estratégicos, por lo que no debe interpretarse como una consolidación plena. A partir de los datos obtenidos, las respuestas afirmativas podrían indicar cierto reconocimiento de herramientas analíticas y de su utilidad para orientar la gestión del talento humano orientada hacia criterios más objetivos y estratégicos (Belizón & Kieran, 2021). No obstante, debido al predominio de respuestas negativas, la integración de People Analytics en la planificación organizacional debe considerarse todavía limitada y en proceso de consolidación. En este sentido el fortalecimiento progresivo de herramientas analíticas en Recursos Humanos podría reforzar una cultura organizacional basada en evidencia, siempre que dichos reportes sean incorporados de forma sistemática en la toma de decisiones (Naranjo, 2024).

Figura 2.
Uso de modelos de People Analytics.



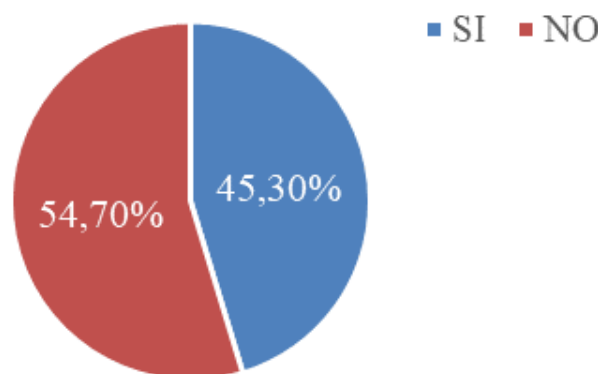
Frente a la pregunta formulada: ¿Los datos de rotación de personal son procesados mediante modelos de People Analytics que permiten anticipar tendencias futuras? El 50,7% del personal considera que los datos de rotación son procesados mediante modelos de People Analytics, mientras que el 49,3% no identifica esta práctica. A partir de este hallazgo, se observa que una parte de los colaboradores reconoce el uso de información histórica, indicadores de permanencia y análisis de comportamiento en la gestión del personal relacionada con la rotación para apoyar procesos. Sin embargo, la cercanía entre respuestas afirmativas y negativas indica que estos mecanismos no son percibidos de manera uniforme dentro de la organización. En este sentido, el uso de People Analytics en procesos de retención y planificación del personal podría aportar a una gestión más anticipativa, siempre que los datos de rotación sean procesados e integrados de forma sistemática en la toma de decisiones organizacionales (Minbaeva & Navrbjerg, 2023).

Figura 3.
Evaluación de programas de capacitación.



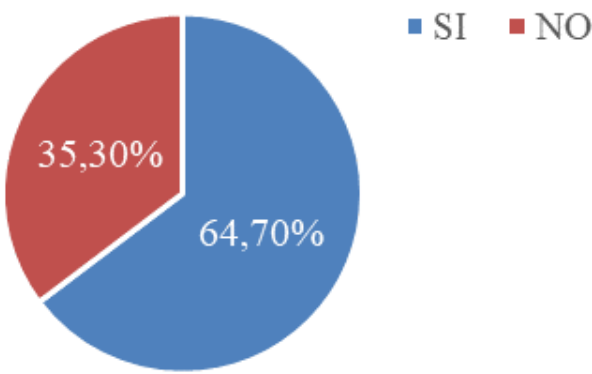
Respecto a la interrogante planteada: ¿La empresa evalúa el impacto de sus programas de capacitación mediante métricas predictivas de rendimiento? El 58,7% del personal considera que en la empresa evalúa el impacto de sus programas de capacitación mediante métricas predictivas de rendimiento. Este resultado muestra una presencia moderada de prácticas analíticas en la gestión de la formación. El hallazgo sugiere que la capacitación empieza a vincularse con el uso de indicadores de desempeño y rendimiento laboral, lo cual representa un avance en el uso de información para orientar decisiones sobre desarrollo del talento humano. Sin embargo, la proporción de respuestas negativas evidencia que esta práctica aún no es reconocida de manera uniforme dentro de la organización. En este sentido, las métricas aplicadas a la capacitación pueden constituir un componente relevante de People Analytics, siempre que su uso sea sistemático y articulado con los objetivos organizacionales (Strohmeier, 2020).

Figura 4.
Capacitación de los líderes de equipo en herramientas de Inteligencia Predictiva.



Asimismo, ante la pregunta: ¿Los líderes de equipo reciben capacitación en el uso de herramientas de Inteligencia Predictiva para gestionar el talento humano? Se presenta que el 54,7% del personal considera que los líderes de equipo reciben capacitación en herramientas de Inteligencia Predictiva. Este porcentaje evidencia avances iniciales en el fortalecimiento de capacidades directivas para el uso de datos, aunque también muestra que la formación en herramientas predictivas aún no alcanza una consolidación amplia dentro de la gestión del talento humano (Kuvaas et al., 2020).

Figura 5.
Integración de los datos de desempeño de los colaboradores.



Finalmente, ante la pregunta ¿Los datos de desempeño de los colaboradores se integran con indicadores de productividad empresarial? Respecto a esta pregunta se presenta, el 64,7% del personal considera que esta relación sí está presente en la organización. Esto sugiere que los colaboradores reconocen que el rendimiento laboral no se evalúa de forma aislada, sino vinculada a resultados productivos de la empresa. En este sentido, el resultado obtenido refleja la presencia de la Inteligencia Predictiva en los criterios de seguimiento que articulan el desempeño individual con objetivos organizacionales (Fernández et al., 2024).

Para fortalecer la interpretación de los hallazgos, se realizó una lectura integrada entre los resultados obtenidos mediante la encuesta, las implicaciones teóricas de People Analytics y la Inteligencia Predictiva mediante literatura científica revisada. Este contraste permite analizar los porcentajes obtenidos en relación con los criterios conceptuales del estudio, evitando una lectura aislada de los datos y favoreciendo una interpretación prudente sobre el nivel de incorporación de prácticas analíticas en la organización.

IV. Discusión

La literatura sobre People Analytics y La Inteligencia Predictiva destaca que la adopción de herramientas analíticas en la gestión del talento humano es gradual y depende de factores organizacionales, técnicos y éticos (Weller, 2020; Floridi, 2023; Pasquale, 2020). Diversos estudios coinciden en que la integración de indicadores de desempeño, capacitación y bienestar es más frecuente en procesos operativos que en decisiones estratégicas, y que su consolidación requiere comunicación interna efectiva y competencias digitales en el personal (Wirges et al., 2023; Hjelle et al., 2024).

Autores como Bennett y Loose (2024) enfatizan que la integración de reportes e indicadores organizacionales mejora la coherencia de la interpretación de los datos y su uso en la toma de decisiones. Zervas et al. (2025) destaca que la sensibilización y formación inicial del personal genera condiciones favorables para la adopción de prácticas digitales, mientras que Kang et al. (2024) subrayan la importancia de fortalecer competencias analíticas para interpretar correctamente los indicadores.

La literatura también señala la necesidad de criterios éticos y supervisión humana en la aplicación de herramientas predictivas, lo que refuerza la confianza y el uso responsable de los datos (Floridi, 2023; Tsamados et al., 2025). Esto indica que la adopción tecnológica en recursos humanos es gradual y depende de la integración, comprensión y uso responsable de la información, más que de la mera disponibilidad de herramientas.

En síntesis, los patrones descritos ubican a la empresa analizada en una etapa parcial de adopción tecnológica, donde la implementación de prácticas analíticas es más visible en ámbitos operativos y requiere fortalecimiento en procesos estratégicos, comunicación interna y articulación de los datos. Esto permite interpretar los resultados, comparándolos con hallazgos previos sin asumir consolidación completa.

Tabla 5.
Criterios interpretativos de People Analytics.

Criterios derivados de los resultados	Interpretación científica
La integración del desempeño con indicadores de productividad presentó el porcentaje más alto.	- Sugiere una mayor presencia relativa de prácticas orientadas al seguimiento del rendimiento laboral y su relación con resultados organizacionales.

La evolución del impacto de la capacitación mediante métricas analíticas presentó una presencia moderada.	- Indica que la formación empieza a vincularse con criterios de desempeño, aunque su aplicación aún no puede considerarse plenamente consolidada.
El uso de reportes de People Analytics para la planificación organizacional obtuvo un porcentaje menor al 50%.	- Evidencia una presencia limitada de la analítica en procesos estratégicos de crecimiento organizacional.
El procesamiento de datos de rotación laboral mediante modelos de People Analytics presentó respuestas prácticamente divididas.	- Refleja una adopción incipiente y poco homogénea de prácticas asociadas al análisis de la rotación.
La caracterización sociodemográfica mostró una fuerza laboral joven y con competencias digitales principalmente intermedias.	- Este contexto puede favorecer la adopción progresiva para fortalecer las capacidades analíticas.

En relación con People Analytics, los resultados muestran una mayor presencia en procesos vinculados con desempeño, productividad y capacitación. Este hallazgo coincide con la literatura que reconoce el valor de la analítica de personas para apoyar decisiones de recursos humanos mediante datos organizacionales, especialmente cuando se vinculan indicadores de desempeño con objetivos institucionales (Weller, 2020). La adopción analítica suele iniciar en procesos operativos antes de integrarse a la planificación estratégica (Floridi, 2023; Pasquale, 2020).

Tabla 6.
Criterios interpretativos de la Inteligencia Predictiva.

Criterios derivados de los resultados	Interpretación científica
La capacitación de líderes en herramientas de Inteligencia Predictiva presentó una presencia moderada.	- Sugiere avances iniciales en la formación directiva para el uso de datos, aunque no de forma generalizada.
La anticipación de la rotación laboral mediante modelos predictivos presenta un nivel intermedio.	- Indica que esta práctica aún no se encuentra suficientemente consolidada ni visibilizada en la empresa.
La integración de indicadores de bienestar y salud mostró una valoración favorable.	- Refleja una apertura hacia el uso de información vinculada con el bienestar del personal.
La vinculación de desempeño y productividad con herramientas presentó el resultado más alto.	- Muestra una mayor articulación entre indicadores individuales y objetivos organizacionales.
Las competencias digitales se ubicaron principalmente en nivel medio.	- Permite interpretar que existen condiciones iniciales para la adopción tecnológica, pero también necesidades de formación analítica.

En cuanto a la Inteligencia Predictiva, los hallazgos muestran avances moderados en la capacitación de líderes y en la articulación entre desempeño y productividad. No obstante, la predicción de la rotación laboral y el uso de reportes analíticos para la planificación estratégica presentan resultados menos consistentes. Esto sugiere que la Inteligencia Predictiva aún no opera como una práctica consolidada en todos los procesos de gestión del talento humano, sino como un componente en desarrollo. La literatura revisada advierte que la incorporación de herramientas predictivas en recursos humanos requiere condiciones organizacionales, técnicas y éticas que garanticen transparencia, comprensión de los datos y uso responsable de la información (Weller, 2020). La interpretación coincide con autores que destacan la adopción gradual y la necesidad de integración sistemática de los datos para lograr impactos sostenibles en la gestión del talento humano (Floridi, 2023; Tsamados et al., 2025).

Asimismo, el análisis permite identificar que la empresa presenta condiciones iniciales para avanzar hacia una gestión del talento humano basada en datos. Para que People Analytics e Inteligencia Predictiva se integren de manera efectiva, se requiere que los datos sean visibles, comprensibles y utilizados de forma sistemática en la toma de decisiones organizacionales (Hjelle et al., 2024).

Con base en los resultados y en la revisión teórica desarrollada, se plantea una ruta general de fortalecimiento progresivo para la incorporación de People Analytics y La Inteligencia Predictiva en la empresa.

Fase 1. Sensibilización digital

Se propone iniciar con el fortalecimiento de competencias digitales básicas y criterios éticos aplicados al uso de People Analytics e Inteligencia Predictiva. Esta fase corresponde a mejorar la necesidad de la comprensión del personal sobre el uso de datos en la gestión del talento humano, especialmente considerando que los resultados evidenciaron una incorporación parcial y desigual de estas prácticas en la organización. Su finalidad es favorecer una mayor visibilidad de los reportes, indicadores y métricas utilizadas, así como promover un uso responsable de la información. Desde esta perspectiva, Zervas et al. (2025) destacan que la sensibilización inicial contribuye a crear condiciones favorables para la incorporación progresiva de prácticas digitales.

Fase 2. Fortalecimiento de competencias analíticas.

En una segunda fase, se plantea fortalecer las destrezas digitales y analíticas del personal, con el propósito de mejorar la comprensión e interpretación de los datos utilizados en la gestión del talento humano. Esta fase se relaciona con los resultados obtenidos, en los que predominó un nivel medio de competencias digitales, lo que evidencia una base inicial favorable, pero también la necesidad de consolidar capacidades para el uso adecuado de reportes, indicadores y métricas organizacionales. Al respecto, Kang & Kim (2024) subrayan que el fortalecimiento de competencias internas favorece la capacidad de comprender procesos de análisis y predicción del talento humano.

Fase 3. Integración de dashboards e indicadores organizacionales.

Como tercera fase, se propone fortalecer la integración de reportes e indicadores organizacionales relacionados con desempeño, productividad, capacitación, bienestar y rotación. Esta fase se vincula con los resultados del estudio, en los que la integración del desempeño con indicadores de productividad presentó mayor presencia relativa, mientras que el uso de reportes de People Analytics para la planificación estratégica mostró una presencia limitada. Por ello, la articulación de estos indicadores podría favorecer una visualización más ordenada de la información y apoyar la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Desde esta perspectiva, Bennett y Loose (2024) señalan que el uso integrado de datos contribuye a fortalecer la coherencia de los procesos analíticos en las organizaciones.

Fase 4. Plan piloto

Como cuarta fase se recomienda implementar un plan piloto controlado que permite evaluar la efectividad de las herramientas analíticas en un entorno limitado antes de su aplicación general. Esta fase se relaciona con los resultados obtenidos, especialmente con los porcentajes cercanos al 50% en rotación laboral y planificación estratégica, los cuales evidencian una incorporación parcial y aún no consolidada. Por ello, una aplicación progresiva permitiría identificar ajustes iniciales, mejorar la comprensión del uso de los datos y valorar la utilidad de estas prácticas en contextos organizacionales concretos. En este sentido, Yi Li y Fan (2023) señalan que la transparencia en el uso de herramientas predictivas influye en su aceptación dentro de las organizaciones.

Fase 5. Seguimiento

Finalmente, se propone una etapa de seguimiento continuo de los resultados, para identificar ajustes necesarios y dar continuidad al proceso de incorporación de People Analytics y la Inteligencia Predictiva. Esta fase se relaciona con el carácter parcial y desigual de los hallazgos, por lo que permitiría valorar si las prácticas analíticas ganan mayor visibilidad y uso sistemático en procesos como desempeño, capacitación, bienestar, rotación y planificación organizacional. De manera integrada, estas acciones pueden contribuir al fortalecimiento gradual de una gestión basada en datos, siempre que su aplicación mantenga criterios de transparencia, utilidad organizacional y orientación hacia las personas (Hurbean et al., 2023).

Los resultados respaldan parcialmente el supuesto de que People Analytics y la Inteligencia Predictiva pueden contribuir al fortalecimiento de una gestión del talento humano orientada al uso de datos. Esta afirmación debe interpretarse con cautela, debido a que el estudio tuvo un alcance descriptivo y no aplicó análisis inferenciales ni modelos predictivos.

La mayor presencia de prácticas asociadas a desempeño, productividad, bienestar y capacitación sugiere avances en el uso de información para apoyar procesos de gestión humana; sin embargo, los porcentajes obtenidos en planificación organizacional y rotación laboral muestran una presencia menos consistente en procesos de carácter estratégico. En este sentido, la incorporación analítica no depende únicamente de la disponibilidad de herramientas o reportes, sino también de su visibilidad, comprensión e integración sistemática en la toma de decisiones organizacionales (Strohmeier, 2020).

De este modo, los resultados sugieren que la empresa ecuatoriana del sector de alimentos balanceados para animales se encuentra en una etapa parcial de incorporación de prácticas asociadas a People Analytics y la Inteligencia Predictiva. Por tanto, no es adecuado afirmar una adopción tecnológica consolidada, sino un proceso gradual que requiere fortalecimiento en comunicación interna, articulación institucional y uso sistemático de indicadores.

En este sentido, el análisis comparado mantiene concordancia con investigaciones previas que destacan la importancia de la legitimidad organizacional, la comunicación interna y la comprensión de los datos como condiciones relevantes para la consolidación de People Analytics. En consecuencia, los resultados permiten sostener que la incorporación de herramientas analíticas en la gestión del talento humano no depende solo de su

existencia, sino también de la manera en que son comprendidas, comunicadas e integradas dentro de la dinámica institucional (Wirges & Neyer, 2023).

V. Conclusiones

El estudio permitió analizar cómo People Analytics y La Inteligencia Predictiva contribuyen a la transformación de la cultura organizacional en una empresa ecuatoriana de alimentos balanceados para animales. Los resultados evidencian una incorporación favorable, aunque parcial, de ambas variables dentro de la organización. Su mayor presencia se concentra en procesos de seguimiento, control y evaluación, especialmente en desempeño, productividad, capacitación y bienestar.

No obstante, la incorporación de estas herramientas es menos consistente en procesos de carácter estratégico, como la planificación del crecimiento organizacional y la predicción de la rotación laboral. Esto permite concluir que la empresa presenta avances en el uso de datos para la gestión del talento humano, pero todavía requiere fortalecer su capacidad de anticipación, planificación y toma de decisiones basada en evidencia.

Desde una perspectiva teórica, el estudio aporta evidencia sobre la aplicación de People Analytics y la Inteligencia Predictiva en un contexto empresarial ecuatoriano. Este aporte contribuye a comprender que la analítica de recursos humanos no depende únicamente de la disponibilidad tecnológica, sino también de factores organizacionales como la cultura analítica, la legitimidad interna, las competencias digitales y la integración visible de los datos en la toma de decisiones.

A nivel de aplicación, los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer dashboards integrados, programas de alfabetización digital, formación ética sobre el uso de datos, comunicación interna y mecanismos de supervisión humana. Estas acciones pueden favorecer una gestión del talento humano más transparente, objetiva y centrada en el bienestar, compromiso y productividad de los colaboradores.

Entre las principales limitaciones del estudio se reconoce su diseño transversal, que impide analizar la evolución temporal de la incorporación analítica; su alcance descriptivo, que no permite establecer relaciones causales; el uso de preguntas dicotómicas, que limitan la captación de matices en las respuestas, las cuales pueden estar condicionadas por el nivel de conocimiento o visibilidad de las herramientas dentro de la organización.

Finalmente, se recomienda desarrollar futuras investigaciones de carácter longitudinal, comparativo e inferencial, que permitan evaluar la evolución de People Analytics y la Inteligencia Predictiva en distintos sectores empresariales. Asimismo, se sugiere profundizar en modelos predictivos aplicados al talento humano.

VI. Referencias

- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J., Kaplan, D., Novella, R., & Chaves, M. (2022). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse? Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004504>
- Araujo, B., Loor, A., Vargas, M., Guevara, C., & Merino, A. (2025). Impactos Proyectados de la Inteligencia Artificial y la Automatización en el Mercado Laboral Ecuatoriano. *Revista Ciencia Latina Científica Multidisciplinar*, 9(5), 8138 - 8153. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20151
- Belizón, M., & Kieran, S. (2021). Human resources analytics: A legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>
- Bennett, A., & Loose, S. (2024). User-Centered Development of an Online Dashboard Tool for Economic Sustainability for Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 16(2), 557. <https://doi.org/10.3390/su16020557>
- Căvescu, A., & Popescu, N. (2025). Predictive Analytics in Human Resources Management: Evaluating AIHR's Role in Talent Retention. *Applied Math*, 5(99). <https://doi.org/10.3390/appliedmath5030099>
- Cisco. (2026). *Data and Privacy Benchmark Study*. Cisco Systems, Inc. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/doing_business/trust-center/docs/cisco-privacy-benchmark-study-2026.pdf
- De Stefano, V., & Taes, S. (2022). Algorithmic management and collective bargaining. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1). <https://doi.org/10.1177/10242589221141055>
- Diefenhardt, F., Rapp, M., Bader, V., & Mayrhofer, W. (2024). In God we trust, all others must bring data: Unpacking the influence of human resource analytics on the strategic recognition of human resource management. *Human Resource Management Journal* (35), 597-612. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12583>
- Fernández, C., González, R., & Gascó, J. (2024). Analítica de recursos humanos: una revisión sistemática de literatura. *INNOVA Research Journal*, 9(3), 137-166. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2538>
- Floridi, L. (2023). *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. New York: Oxford University Press. <https://acortar.link/LOGupq>

- Hjelle, S., Mikalef, P., Altwaijry, N., & Parida, V. (2024). Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Science Direct*, 61(6). <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011>
- Hurbean, L., Militaru, F., Muntean, M., & Danaiața, D. (2023). The Impact of Business Intelligence and Analytics Adoption on Decision Making Effectiveness and Managerial Work Performance. *Scientific Annals of Economics and Business*, 43 - 54. <https://doi.org/10.47743/saeb-2023-0012>
- Kang, H.-s., & Kim, S. (2024). Proposed Data Literacy Competency Framework through Literature Analysis. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 14(3), 115 - 140. <http://dx.doi.org/10.5865/IJKCT.2024.14.3.115>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variables pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525-533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- López, J. d. (2025). Artificial intelligence in enhancing human talent and knowledge management in organizations: a systematic review in Scopus. *Revista científica de sistemas e informática*, 5(1), 9. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v5i1.889>
- McCartney, S., & Fu, N. (2024). Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills. *Human Resource Management*, 63(2), 187 - 205. <https://doi.org/10.1002/hrm.22194>
- Minbaeva, D., & Navrbjerg, S. (2023). Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID-19 test. *Human Resource Management*, 62(6), 811-832. <https://doi.org/10.1002/hrm.22162>
- Naranjo-Gaibor, J. (2024). Herramientas para la gestión del talento humano empresarial. *Polo del Conocimiento*, 10(4), 3362 - 3373. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i7.10097>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3). *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Tsamados, A., Floridi, L., & Taddeo, M. (2025). Human control of AI systems: from supervision to teaming. *AI and Ethics* (5), 1535 - 1548. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00489-4>
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. Paris: UNESDOC Biblioteca Digital. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377897>
- Vargas, G. (2025). People Analytics en Recursos Humanos: Evidencias, Avances y Desafíos desde una Revisión Sistemática (2015–2025). *Revista Ciencia y Reflexión*, 4(3), 1147. <https://orcid.org/0000-0002-4383-32007>
- Varghese, S., RB, L., Patil, G., Thomas, N., & T, H. (2025). Predictive HR Analytics: Forecasting Employee Turnover Through Machine Learning Models. *Advanced in Consumer Research*, 2(4), 2588 - 2603. <https://acr-journal.com/>
- Weller, J. (2020). Las transformaciones tecnológicas y el Empleo en América Latina: oportunidades y desafíos. *Revista de la CEPAL* (130), 7 - 34. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5ce6eb0f-5e56-4853-aac4-45f4c7ee8f48/content>
- Wirges, F., & Neyer, A. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics. *Review of Managerial Science*, 2777 - 2808. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>
- Yi Li, L., & Fan, F. (2023). Employees' Appraisals and Trust of Artificial Intelligences' Transparency and Opacity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 344. <https://doi.org/10.3390/bs13040344>
- Zervas, I., & Triantari, S. (2025). Digital HRM Practices and Perceived Digital Competence: An Analysis of Organizational Culture's Role. *Digital*, 5(34). <https://doi.org/10.3390/digital5030034>