



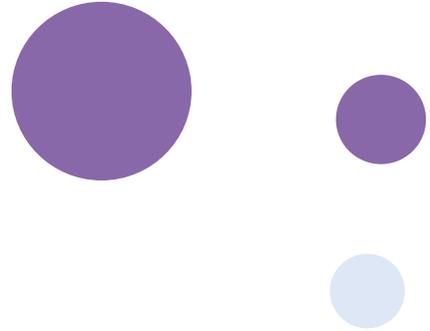
# Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

*Journal of HR Analytics Case Studies*

01

HRA en la Práctica Profesional: un Campo en Alza.  
Introducción al Número 2 de la Revista de Casos  
de Estudio en HR Analytics.

The Journal of HR Analytics Case Studies at the service of  
the professional community. As an Editorial in its first issue.



# La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

## Journal of HR Analytics Case Studies

La **Revista de Casos de Estudio en HR Analytics** nace con la misión de facilitar el intercambio de conocimiento especializado entre profesionales y académicos en el ámbito de la **analítica de Recursos Humanos**, con el objetivo de mejorar la **efectividad de las organizaciones**. La entidad responsable de esta revista es la **Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento** (ADIC), siendo esta publicación on-line editada por el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** (IIC) con una periodicidad de un número anual.



### Objetivo

La revista tiene como **objetivo** principal ser un vehículo para la reflexión y la difusión de las **buenas prácticas, últimos avances y líneas de investigación** en el ámbito de la analítica aplicada para la toma de decisiones sobre la gestión del capital humano en las organizaciones.

La revista tiene un **carácter científico** y una **vocación divulgativa**, por ello propone artículos fundamentalmente de **carácter aplicado**. Con ellos se pretende que los profesionales de las organizaciones accedan a un conocimiento relevante acerca de cómo otras organizaciones desarrollan HRA. Y, también, acercar a los académicos el conocimiento respecto de cómo se desarrolla HRA en la práctica.



### Alcance

El **enfoque de la Revista**, que pretende ser **multidisciplinar**, da cabida (entre otros) a manuscritos que: reflejen **casos prácticos** de aplicación del HRA en las organizaciones; que analicen, comparen y relacionen la utilidad de diferentes **técnicas y/o herramientas** para el abordaje de diferentes objetivos analíticos; que planteen y valoren la efectividad de diferentes **metodologías de trabajo** para el desarrollo de proyectos HRA; que ayuden a entender el **mapa de ruta** por el que transitar desde los niveles básicos del HRA hasta los niveles de excelencia; y que en general ayuden a entender cómo **mejorar la efectividad organizacional** a partir de la analítica de datos referidos a la fuerza de trabajo.



## Equipo Editorial

---

La revista está editada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y tiene los siguientes órganos de gobernanza.

### Editor

**David Aguado.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

### Editores Asociados

**Jesús de Miguel.**

Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid.

**Antonio Delgado.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**María Jesús Belizón.**

University College Dublin.

**Beatriz Lucía.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Delia Majarín.**

Telefónica.

**Sergio Raja.**

Zurich Seguros.

### Comité Editorial

**Magdalena Nogueira.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**Francisco Abad.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**Carmen García.**

Universidad Autónoma de Madrid.

**José Manuel de Haro.**

Universidad de Alicante.

**William Ferrando Durán.**

Universidad Javeriana.

**Carolina Zúñiga.**

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

**José Carlos Andrés.**

Viewnext.

**Eduardo Páez.**

Cepsa.

**Pablo Haya.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Álvaro Barbero.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Sonia Rodríguez.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Celia Martínez.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Maite Sáez.**

Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

### Diseño y Maquetación

**Nuria Herranz González.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Andrés Muñoz Bachiller.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

ISSN: 2792-3770

# 01 HRA en la Práctica Profesional: un Campo en Alza. Introducción al Número 2 de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics.



3770

HRA in Professional Practice: a Rising Field. Introducing the second Issue of Journal of HR Analytics Case Studies.

David Aguado

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

**Correo electrónico:**

david.aguado@iic.uam.es

**Publons:**

<https://publons.com/researcher/2594443/david-aguado>

María Jesús Belizón

University College Dublin

**Correo electrónico:**

maria.belizon@ucd.ie

**Publons:**

<https://publons.com/researcher/1208454/maria-jesusbelizon-cebada>

Sergio Raja

Zurich Insurance

**Correo electrónico:**

sergio.rajacorreas@zurich.com

**linkedin:**

<https://www.linkedin.com/in/sergio-raja-64608aab/>

Jesús María de Miguel Calvo

Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid

**Correo electrónico:**

jesus.demiguel@uam.es

**Publons:**

<https://publons.com/researcher/2807103/jesus-de-miguel>

Beatriz Lucía

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Correo electrónico:**

beatriz.lucia@iic.uam.es

**linkedin:**

es.linkedin.com/in/beatrizlucia

Delia Majarín

Telefónica

**Correo electrónico:**

delia.majarinzacarias@telefonica.com

**linkedin:**

https://www.linkedin.com/in/deliamajarin/

Antonio Delgado.

Universidad Autónoma de Madrid

**Correo electrónico:**

antonio.delgado@uam.es

**linkedin:**

https://www.linkedin.com/in/antoniodelgadocalvo/

Received:

19 de abril 2022

Received in revised form:

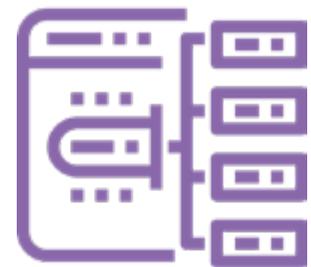
22 de junio 2022

Accepted:

30 de junio 2022

Available on-line:

28 de octubre 2022



## Resumen

En este breve manuscrito se realiza la presentación de los artículos originales que componen el segundo número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics. La revista, editada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento pretende ser punto de encuentro entre profesionales y académicos vinculados a la práctica profesional de HR Analytics.

## Abstract

In this brief manuscript, we introduce the original articles that make up the second number of the Journal of HR Analytics Case Studies. The journal, edited by the Instituto de Ingeniería del Conocimiento, aims to be a meeting point for professionals and academics linked to the professional practice of HR Analytics.

**Palabras clave:**

*Práctica Profesional,  
Recursos Humanos, HR  
analytics*

**Keywords:**

*Professional Practice in  
Human Resource, HR  
Analytics*

# 1. Introducción

A pesar de que tanto el concepto de Human Resources Analytics (HRA) como la práctica del mismo se asientan progresivamente tanto en la arena de la investigación como en el terreno de la práctica (Angrave et al., 2016; Huselid, 2018), la demostración de su valor como ventaja competitiva sostenible para las organizaciones no deja de ser una asignatura pendiente (Ellmer & Reichel, 2021). Más allá de las dudas iniciales acerca de si el HRA era una verdadera innovación en el ámbito de los recursos humanos o una más de las tantas modas que aparecen y desaparecen en el ámbito (Rasmussen & Ulrich, 2015), la realidad parece mostrar un campo activo y preocupado por investigar acerca de los mecanismos que pueden facilitar que las organizaciones adopten el HRA como práctica (ver por ejemplo, Belizón y Kieran, 2021).

Desde la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics, año después de la publicación de su primer número, encontramos una práctica profesional rica en analítica de recursos humanos. A pesar de este vigor, HR Analytics se encuentra con diferentes problemas para poder ser estudiado y aprendido con una cierta sistematicidad. Por ejemplo, parece claro que HRA no es reconocido como una palabra clave que permita rastrear en la literatura científica qué se está haciendo en el campo, qué métodos se están empleando, etc. (Edwards et al., 2022). De hecho, la literatura académica está repleta de investigaciones aplicadas que bien pudieran considerarse buenas prácticas y ejemplos de HRA, pero que quedan ocultas al investigador. Por otro lado, se constata también que la literatura académica comienza a ser más rica en revisiones acerca del estado del arte que en investigaciones empíricas que arrojen luz acerca de los métodos, utilidades y valor añadido de las estrategias HRA. Ambas cuestiones ponen en valor la propuesta de manuscritos presentados en este segundo número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics.

# 2. Artículos en este número

Los trabajos presentados en este segundo número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics, ofrecen al lector una panorámica actual en tres líneas de acción: (a) soluciones analíticas que las organizaciones están desarrollando a través del HRA; (b) investigación-acción específica para movilizar palancas de cambio en el comportamiento organizacional; y (c) escritos encaminados a facilitar la implementación del HRA y sus técnicas.

## 2.1. Soluciones Analíticas

Tal vez uno de los campos más vivos en cuanto al desarrollo de analítica de recursos humanos sea el del Work Force Analytics. En su artículo, García-Ayala (2022) presenta la aplicación móvil desarrollada por la compañía Legal & General. Una herramienta que supone la digitalización del proceso de planificación estratégica. En su artículo, el autor, realiza un recorrido por el proceso de diseño de la aplicación y los resultados con ella obtenidos. La implantación de la aplicación facilita a los gestores de recursos humanos información relevante para la toma de decisiones al identificar capacidades estratégicas de la fuerza laboral en toda la organización, haciendo que el proceso de medición de brechas y riesgos en las capacidades, tanto actuales como futuras, sea mucho más efectiva y eficiente. A través de este proceso de digitalización se produce un incremento en la precisión con la que se estiman las capacidades de la fuerza laboral. La digitalización de este proceso produce beneficios a Legal & General y genera nuevas oportunidades para seguir incrementando el valor del proceso planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

Por otro lado, en el trabajo de Aldama-García et al., (2022) encontramos como se implementan las tecnologías del procesamiento del lenguaje natural (PLN) y los métodos de clasificación

de la inteligencia artificial en una solución automatizada para estimar las bandas salariales en las que se mueven los puestos de trabajo. El proceso de determinación del salario de un puesto de trabajo es un proceso en el que la determinación de las funciones a desarrollar en el puesto es fundamental. Estas funciones o responsabilidades del puesto, en la mayoría de los casos, son utilizadas para valorar los puestos de trabajo y asignarles bandas salariales. Una tarea desarrollada tradicionalmente desde el análisis que un consultor especializado realiza. Sin embargo, en la automatización propuesta, mediante el análisis a través de PLN de los descriptores de puestos que un profesional no especializado realiza, el sistema identifica qué tipo de puestos son similares y facilita la asignación de la banda salarial.

## 2.2. Investigación-Acción para la toma de decisiones

En la línea de la investigación-acción del HRA, en este número encontramos 3 artículos que abordan los facilitadores del teletrabajo en entornos multiculturales, el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo, y la comunicación interna como factor que influye en la resiliencia organizacional.

En su trabajo, Wohlwend (2022) realiza un extenso análisis del tele-trabajo en un entorno multinacional en el que confluyen diferentes culturas. La autora muestra cómo dependiendo de las características culturales de los países, las personas son propensas a experimentar niveles más altos o más bajos de satisfacción y productividad cuando trabajan de forma remota. Las culturas caracterizadas por el individualismo, la baja evitación de la incertidumbre y la baja distancia del poder tienen un impacto positivo en la popularidad del trabajo remoto. Dado que, en promedio, se muestra que la frecuencia futura del trabajo desde el hogar será notablemente más alta

en comparación con los tiempos anteriores a la pandemia, los empleadores deben abordar este tema.

Barceló (2022) investiga el grado en el que la confianza en los equipos virtuales de trabajo influye en su rendimiento. Además, se estudia la riqueza de la comunicación como variable moderadora de dicha relación. Los resultados confirman esta influencia de la confianza sobre el rendimiento, sin embargo, la moderación de la comunicación sobre la relación anterior no muestra un efecto significativo.

En su trabajo, Lázaro (2022) explora cómo varía la resiliencia organizacional en función de la satisfacción con la comunicación interna en una empresa española del sector del marketing y publicidad. Los resultados muestran que la satisfacción con la comunicación interna explica el 51.20% de la variación en la resiliencia organizacional, lo que subraya la necesidad de comprender qué influye y cómo mejorar estas capacidades, a fin de optimizar la adaptación de las organizaciones a las crisis.

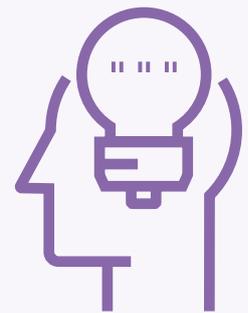
## 2.3. Ayuda para la implementación del HRA y sus técnicas.

Como vehículo de comunicación entre profesionales y entre éstos y los académicos, resulta de enorme interés la publicación de artículos que faciliten el proceso de adquisición de conocimientos tanto a profesionales que abordan por primera vez algún reto técnico, como a aquellos que requieren de un conocimiento de vanguardia. En este número dos artículos trabajan en esta línea. En el primero de ellos Ramírez y García (2022) presentan una guía para desarrollar un primer análisis de redes organizacionales y sociales mediante R. Los autores presentan de manera detallada desde las instrucciones a desarrollar en R hasta el marco teórico necesario para entender los principales indicadores que los paquetes estadísticos ofrecen al respecto del análisis de redes. Por otro lado, el trabajo de Martín (2022) ofrece una serie de *insights* para

facilitar el desarrollo del HRA en las PYMES. A través de dos estudios, uno cuantitativo y otro cualitativo, la autora establece una línea de acción clara para facilitar el desarrollo del HRA en el entorno de las pequeñas empresas en España Algo realmente relevante en un contexto empresarial como el de nuestro país.

### 3. Conclusiones

Sin duda, la implementación del HRA en las organizaciones, sigue siendo un reto para la mayoría de las organizaciones. Los artículos presentados en este segundo número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics nos muestran un panorama vigoroso y rico. En él, junto a las técnicas habituales para realizar análisis estadístico encaminado a la toma de decisiones, aparece la utilización de técnicas avanzadas como el procesamiento del lenguaje natural o el análisis de redes sociales y organizacionales, y el desarrollo de soluciones analíticas en forma de productos. Este último aspecto es realmente interesante ya que supone una cristalización del proceso de toma de decisiones. En otras palabras, supone una automatización de las inteligencias conseguidas con la analítica de datos.



### 4. Referencias bibliográficas

- Aldama-García, N., García-Subies, G., Pérez, X., Suárez, R., & Samy, D. (2022). *Using AI and NLP in the classification of job descriptions: A successful use case*. Journal of HR Analytics Case Studies, 2, 110-123.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). *HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*. Human resource management journal, 26(1), 1-11.
- Barceló, L. (2022). *Influence of trust in virtual teams' performance*. Journal of HR Analytics Case Studies, 2, 124-137.
- Belizón, M. J., & Kieran, S. (2021). *Human resources analytics: A legitimacy process*. Human Resource Management Journal, 1-30. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>
- Edwards, M. R., Charlwood, A., Guenole, N., & Marler, J. (2022). *HR analytics: An emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges*. Human Resource Management Journal, 1-11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12435>
- Ellmer, M., & Reichel, A. (2021). *Staying close to business: the role of epistemic alignment in rendering HR analytics outputs relevant to decision-makers*. The International Journal of Human Resource Management, 32(12), 2622-2642.

- García-Ayala, A. (2022). *Digitalising strategic workforce planning to enable group wide measurement of workforce capability gaps and risks*. Journal of HR Analytics Case Studies, 2, 13-32.
- Huselid, M. A. (2018). *The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue*. Human Resource Management, 57(3), 679-684.
- Lázaro-Laguna, M.B. (2022). *Impact of Satisfaction with Internal Communication on Organizational Resilience: Analysis of a Marketing and Advertising Firm*. Journal of HR Analytics Case Studies, 2, 84-109.
- Martín-Groba, C. (2022). *Human Resource Analytics in Small and Medium Sized Spanish Businesses*. Journal of HR Analytics Case Studies, 2, 138-180.
- Ramírez, J. & García, P.E. (2022). *My first Organizational Network Analysis in R: a step by step guide for beginners*. Journal of HR Analytics Case Studies, 2, 70-83.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). *Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad*. Organizational Dynamics, 44(3), 236-242.
- Wohlwend, A. (2022). *How do we continue after the Covid-19 pandemic? Work from home as the new normal and the future of work*. Journal of HR Analytics Case Studies, 2, 33-69.



instituto de ingeniería  
del conocimiento

## TECNOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS AL SERVICIO DE RR. HH.



### HR ANALYTICS

El análisis de los datos de RR. HH. permite obtener información de valor para una mejor gestión del talento. El IIC aplica **analítica descriptiva y predictiva** para optimizar procesos de selección, predecir el absentismo o la rotación e identificar a los profesionales con más potencial, entre otros proyectos.



### EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro de la **plataforma online eValue**, desarrollamos pruebas objetivas y fiables para evaluar las competencias transversales, el nivel de inglés o las motivaciones de candidatos y empleados. Además de tomar mejores decisiones, se obtienen **datos de calidad** para analizar, por ejemplo, sus necesidades de formación.



### ANÁLISIS DE REDES ORGANIZACIONALES

Los proyectos AROS permiten analizar las relaciones de trabajo y las interacciones entre los profesionales. Representadas visualmente en un grafo, se pueden identificar **redes informales, referentes ocultos o cuellos de botella** en la organización, para emprender acciones de mejora.



[www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic](http://www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic)



[www.twitter.com/IIConocimiento](http://www.twitter.com/IIConocimiento)



[www.youtube.com/IIConocimiento](http://www.youtube.com/IIConocimiento)



INNOVADATA

# INSTITUTO DE INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PIONEROS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE 1989

Somos un centro de I+D+i experto en **Big Data e Inteligencia Artificial**. El núcleo, experiencia y trayectoria del IIC gira en torno al análisis de datos.

Nuestra apuesta de valor se basa en el desarrollo de algoritmos y técnicas de análisis a medida, de modo que conformen soluciones tecnológicas altamente adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Únete a un equipo joven y dinámico, formado por más de 150 profesionales especializados en tecnologías de vanguardia.

Estamos ubicados en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Nos nutrimos del mejor talento universitario y somos nexos entre la universidad y la empresa.

Nuestros productos tienen **presencia internacional**: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, EE. UU., España, Italia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Rumanía, Venezuela.

Puedes desarrollar tu carrera profesional como analista, desarrollador o científico de datos en todos los sectores, siendo especialistas en:



NUESTROS ASOCIADOS:



Santander



MAPFRE



Universidad Autónoma de Madrid

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, 11 EPS,  
Edificio B, 5ª planta UAM Cantoblanco.  
28049 Madrid

<http://www.iic.uam.es/empleo-iic/>  
[rrhh@iic.uam.es](mailto:rrhh@iic.uam.es)

(+34) 91 497 2323





**iic**  
instituto  
de ingeniería  
del conocimiento



[www.iic.uam.es](http://www.iic.uam.es)

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11  
Escuela Politécnica Superior (EPS),

Edificio B, 5ª planta  
Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

28049 Cantoblanco, Madrid

T. (+34) 91 497 23 23