



# Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

*Journal of HR Analytics Case Studies*

**00.** Técnicas, Predicciones y Adopción del HRA:  
Introducción al Número 3 de la Revista de Casos  
de Estudio en HR Analytics.

*Techniques, Predictions, and Adoption of HRA:  
Introduction to Issue 3 of the Journal of HR Analytics Case  
Studies.*

# 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.

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.**

Universidad Pontificia de Comillas.

**Beatriz Lucía.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Delia Majarín.**

Accenture.

**Sergio Raja.**

Zurich Seguros.

### Diseño y Maquetación

**Andrés Muñoz Bachiller.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

### 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.**

Data4all.

**Pablo Haya.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Álvaro Barbero.**

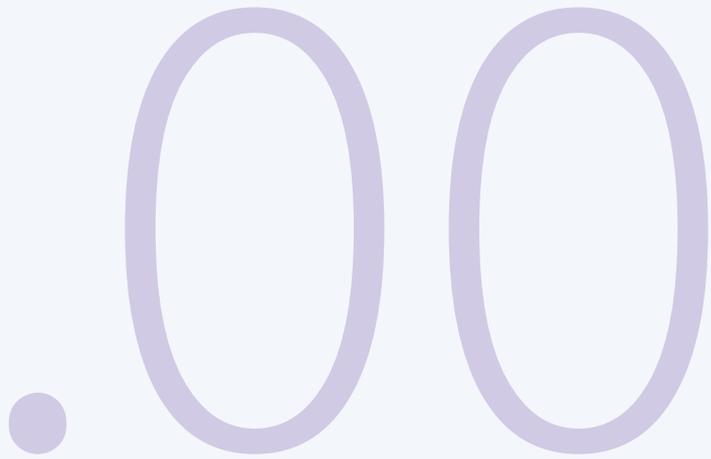
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Sonia Rodríguez.**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

**Maite Sáez.**

Observatorio de Recursos Humanos y  
Relaciones Laborales.





# .00

## Técnicas, Predicciones y Adopción del HRA: Introducción al Número 3 de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Techniques, Predictions, and Adoption of HRA: Introduction to Issue 3  
of the Journal of HR Analytics Case Studies

David Aguado

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

**Correo electrónico:**

david.aguado@iic.uam.es

**LinkedIn:**

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

María Jesús Belizón

University Pontificia de Comillas-ICADE

**Correo electrónico:**

mjbelizon@comillas.edu

**Link:**

<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 UAM

**Correo electrónico:**

jesus.demiguel@uam.es

**Link:**

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

Beatriz Lucía

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

**Correo electrónico:**

beatriz.lucia@iic.uam.es

**LinkedIn:**

<https://www.linkedin.com/in/beatrizlucia>

Delia Majarín

Accenture

**Correo electrónico:**

delia.majarin@accenture.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/>



#### Palabras clave

*Práctica Profesional, Recursos Humanos, HR analytics*

#### Keywords

*Professional Practice, Human Resource, HR Analytics*

## Resumen

En este breve texto se realiza una introducción al tercer 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 text, an introduction is provided to the third issue 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.

## 1. Introducción

En el panorama empresarial actual, la analítica de recursos humanos se ha convertido en un factor crítico para el desarrollo de la estrategia organizacional. A medida que las organizaciones evolucionan y se enfrentan a desafíos cada vez más complejos, la toma de decisiones basada en datos se ha convertido en un imperativo. En este contexto, desde la publicación de nuestro último número de la revista de Casos de Estudio en HR Analytics, el panorama socio-laboral ha visto emerger las aplicaciones de la IA generativa que, sin duda, han incidido en las enormes posibilidades que tanto social como laboralmente nos proporciona esta nueva forma de acercarnos a los problemas. Este tsunami tecnológico ayuda a que el HRA se consolide como una disciplina esencial para las empresas que buscan maximizar el valor de su capital humano y optimizar sus operaciones.

Por otro lado, cada vez más profesionales del ámbito de los recursos humanos adquieren una capacitación analítica básica que, en gran medida, cambia su forma de abordar la toma de decisiones sobre la gestión del talento de las organizaciones. Esta capacitación es sin duda, una de las claves fundamentales para que las organizaciones desarrollen su estrategia apoyándose en la evidencia que la analítica de recursos humanos puede aportar. Este tercer número de la revista de Casos de Estudio en HR Analytics es un buen ejemplo de cómo el profesional de recursos humanos comienza a adentrarse en un modo de hacer y pensar analítico.

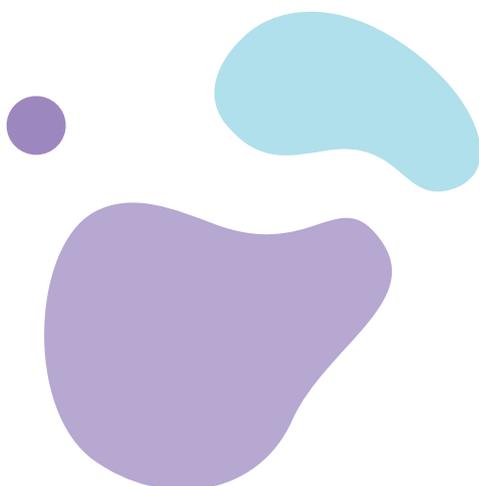
A continuación presentamos un breve resumen de lo que el lector podrá encontrar en este tercer número de la revista.

## 2. Artículos en este número

En este nuevo número de la revista el lector podrá encontrar artículos en los que se trabaja sobre tres aspectos fundamentales que pueden ayudar al profesional de recursos humanos a introducirse en el campo de la analítica de recursos humanos y a desplegar con eficacia proyectos de HR Analytics: (a) el Análisis de Redes Organizacionales y Sociales como una de las técnicas “estrella” en el campo HRA; (b) la predicción de dos criterios fundamentales como son el desempeño y la rotación no deseada; y (c) los elementos facilitadores de la adopción del HRA como una capacidad organizacional.

### 2.1. Organizational Network Analysis (ONA)

Dos artículos exploran el potencial del ONA en el análisis de las redes de innovación organizacional (Sánchez, 2023) y en el desempeño de los equipos de trabajo (Alandi, 2023). En el primero de ellos se utiliza ONA para identificar a los expertos en compras en una empresa española a global. Se analiza la red de expertos en veintinueve tecnologías o procesos distintos. Y, como resultado, se generan para la organización listas de expertos por categoría y representaciones gráficas de las redes. Con esta información el departamento de compras de la organización identifica las fortalezas, riesgos y debilidades en su área. En el segundo de ellos, la autora aplica ONA para analizar las características individuales de los miembros de equipos de trabajo en cuanto a su posicionamiento en la red de comunicación que forman los equipos. Los resultados parecen confirmar el papel moderador que las medidas de red (Grado, Centralización e Intermediación) tienen en la relación que existe entre las competencias de los miembros de los equipos de trabajo y su desempeño profesional. El estudio pone además en valor la mutua influencia entre dos aspectos relevantes de la gestión del talento actual: el análisis de redes y el análisis competencial. Ello con el objetivo de explicar la efectividad de los equipos de trabajo.



## 2.2. La predicción de los outcomes individuales

Tres artículos del número abordan la cuestión fundamental para los profesionales de recursos humanos relativa a la predicción del comportamiento individual. En gran medida, la gestión eficiente de la fuerza de trabajo descansa en la capacidad de los profesionales de recursos humanos para predecir qué ocurrirá en el futuro con comportamientos clave de los trabajadores. Entre estos comportamientos clave, sin duda, la rotación y el desempeño profesional tienen una importancia destacada. En el primer artículo en este campo, Sanz (2023) examinó los factores que influyen en el desempeño de los empleados utilizando datos de una empresa química multinacional en España. El análisis involucró un conjunto de 18 variables organizacionales, que incluyeron aspectos poco convencionales como el teletrabajo y la distancia desde el hogar al lugar de trabajo. Mediante el uso de Python y técnicas estadísticas que abarcaron desde análisis descriptivos hasta regresión lineal y modelado de bosques aleatorios, el estudio reveló hallazgos significativos sobre cómo estas variables afectan el desempeño de los empleados. Además, subraya la importancia de emplear modelos de aprendizaje automático más avanzados, especialmente en casos donde las variables tienen una variabilidad limitada. Los resultados ofrecen ideas valiosas tanto para la organización como para los profesionales de recursos humanos, además de señalar posibles direcciones de investigación futura en este ámbito. En el segundo de ellos Lorenzo (2023) trabaja sobre la predicción y explicación de la rotación voluntaria. Es evidente que entender las razones detrás de la rotación se ha vuelto esencial para retener el talento y garantizar el éxito sostenible de las organizaciones a largo plazo. En este estudio, se examinan las salidas de empleados en una empresa de seguros española durante los años 2021 y 2022 con el propósito de analizar y descubrir los elementos que impactan en la tasa de rotación. Para llevar a cabo esto, se emplearon dos técnicas estadísticas diferentes para crear modelos predictivos y evaluar su eficacia en la predicción de la rotación voluntaria. Finalmente, Rodríguez y Lucía (2023) presentan en su trabajo una completa secuencia de acción para desarrollar de manera efectiva el HRA aplicado al problema de la rotación voluntaria.

## 2.3. La adopción del HRA

Sin duda, uno de los elementos que marcarán la diferencia entre unas organizaciones y otras a la hora de aprovechar las ventajas proporcionadas por el HRA es la capacidad de estas para adoptar esta innovación de manera sostenible y convertirla así en una capacidad organizacional. En su artículo, Raya (2023) explora el grado en el que las actitudes de los empleados hacia el HRA están influidas por la confianza general que tienen los empleados hacia la organización y por la valoración que realizan respecto de las diferentes prácticas de recursos humanos. Los resultados del autor muestran como existe una correlación positiva entre una actitud favorable hacia el HRA y la confianza en la organización. Sin embargo, las prácticas de recursos humanos no parecen tener una influencia directa sobre la actitud hacia el HRA si no una influencia indirecta moderando la relación existente entre confianza en la organización y actitud hacia el HRA: cuanto mejor son valoradas las prácticas de recursos humanos más intensa es esta relación.



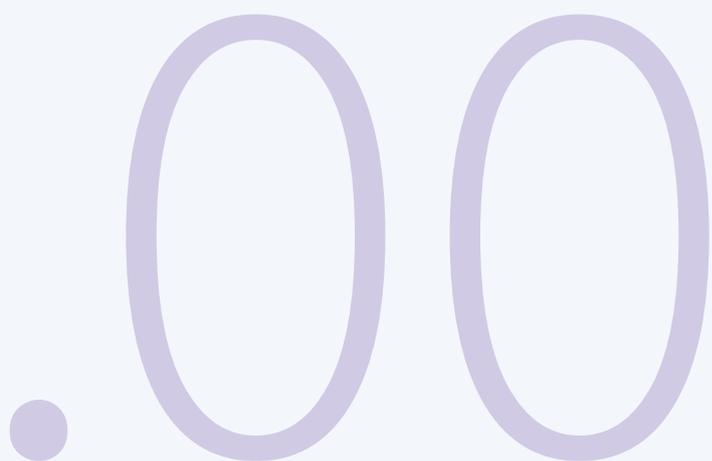
### 3. Conclusiones

Los artículos presentados en este tercer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics ayudan a que el profesional de recursos humanos se acerque a algunos de los tópicos fundamentales que están desarrollando las organizaciones a través del HRA. Desde una mirada a una de las técnicas de moda: el ONA, hasta algunas claves para facilitar la adopción del HRA como capacidad organizacional, pasando por la predicción de dos de los criterios fundamentales en la gestión organizacional: la rotación y el desempeño individual.

### 4. Referencias bibliográficas

- Sánchez, M. (2023). Lograr innovar utilizando ONA: Localizando la red de expertos en una compañía multinacional [Achieving innovation using ONA: Locating the network of experts in a multinational Company]. *Journal of HR Analytics Case Studies*, 3, 10-25.
- Sanz, L., (2023). Exploring performance-driving variables: a case study in a chemical multinational firm. *Journal of HR Analytics Case Studies*, 3, 26-52.
- Alandi, N. (2023), Nuestras Relaciones Importan: Explorando el Efecto de la Red de Interacciones de los Equipos de Trabajo en su Desempeño [Relationships Matter: Exploring the Network's Effect in the Performance of Teamworks]. *Journal of HR Analytics Case Studies*, 3, 53-69.
- Lorenzo M.A., (2023). Explicando la rotación voluntaria mediante modelos analíticos: el caso de una empresa de seguros española [Explaining voluntary turnover through analytical models: the case of a Spanish insurance company]. *Journal of HR Analytics Case Studies*, 3, 70-103.
- Raya, A., (2023). Relación entre la confianza, las buenas prácticas de RRHH RELACIÓN y la actitud hacia HR Analytics [The Relationship Between Trust, Best HR Practices, and Attitude Toward HR Analytics]. *Journal of HR Analytics Case Studies*, 3, 104-115.
- Rodríguez, S. and Lucía, B. (2023). Mirando la Rotación voluntaria desde HR: una visión integrada de la práctica analítica [Looking at Voluntary Turnover from HR: An Integrated View of Analytical Practice]. *Journal of HR Analytics Case Studies*, 3, 116-127.







instituto de ingeniería  
del conocimiento

# INSTITUTO DE INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PIONEROS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE 1989

## 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.

El Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC) es un centro privado de I+D+i fundado en 1989 y pionero en Inteligencia Artificial. Llevamos más de 30 años trabajando en análisis Big Data y diferentes técnicas de **Machine Learning** y **Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN)**, entre otras.

Nuestra apuesta de valor es el desarrollo de algoritmos y soluciones tecnológicas adaptadas a diferentes sectores y basadas siempre en la investigación aplicada. Como centro sin ánimo de lucro, comercializamos los productos y servicios fruto de nuestro trabajo para reinvertir los beneficios en más investigación e innovación.

En el IIC estamos especializados en tecnologías de analítica avanzada y en el desarrollo de **modelos de Inteligencia Artificial** para las áreas de Banca, RR. HH., Energía, Salud, Seguros e Inteligencia de Cliente.

Además, destacamos por ser expertos en la preparación y tratamiento de todo tipo de datos para su análisis y por la metodología que utilizamos para acompañar a nuestros clientes durante todo el proceso.



ENTORNO  
BANCARIO



ENTORNO  
RR.HH.



ENTORNO  
SEGUROS



ENTORNO  
ENERGÍA



ENTORNO  
SALUD



ENTORNO  
INTELIGENCIA  
DE CLIENTE



### NUESTROS ASOCIADOS:



Santander

MAPFRE

IBM

UAM

Universidad Autónoma  
de Madrid



[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

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

<http://www.iic.uam.es/empleo-iic/>

[contacto.iic@iic.uam.es](mailto:contacto.iic@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