



# Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

*Journal of HR Analytics* *Case Studies*

**05.** Relación entre la confianza, las buenas prácticas de RRHH y la actitud hacia HR Analytics.

*The Relationship Between Trust, Best HR Practices, and Attitude Toward HR Analytics.*

# 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.

.05



# .05

## Relación entre la confianza, las buenas prácticas de RRHH y la actitud hacia HR Analytics.

The Relationship Between Trust, Best HR Practices, and Attitude Toward HR Analytics.

Álvaro Raya Ortego  
Consultor de RRHH

**Correo electrónico:**  
rayaortego@gmail.com

**LinkedIn:**  
<https://www.linkedin.com/in/%C3%A1lvaro-raya-ortego-795383192/>

Received: 21 september 2023  
Received in revised form: 13 october 2023  
Accepted: 25 october 2023  
Available on-line: 29 november 2023



### Palabras clave

*Recursos Humanos, analítica de RRHH, Confianza, Actitud.*

## Resumen

En este estudio, se analiza cómo la confianza y las buenas prácticas de recursos humanos (HR) en una organización influyen en las actitudes de los empleados hacia el uso de HR Analytics (HRA). Existe una correlación positiva entre la confianza en la empresa y las actitudes hacia la HRA, lo que sugiere que los empleados confían más en el uso del análisis de datos cuando confían en su organización. Además, la investigación muestra que las buenas prácticas de recursos humanos, especialmente en el área de desempeño, tienen un impacto significativo en la confianza en las empresas. Sin embargo, no se encontró una relación directa entre las buenas prácticas de RRHH y las actitudes hacia la HRA. Por otro lado, encontramos que las buenas prácticas de recursos humanos pueden servir como una variable moderadora que fortalece la relación entre la confianza y las actitudes hacia la HRA. Aunque el estudio presenta algunas limitaciones, como el tamaño reducido de la muestra, proporciona información valiosa para las organizaciones interesadas en mejorar la adopción y percepción positiva de HR Analytics por parte de sus empleados. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra y analizar la relación entre la actitud hacia HRA y factores demográficos, así como la efectividad de diferentes prácticas de RRHH en la confianza de los empleados y su percepción de HRA.

### Keywords

*Human Resources, HR analytics, Trust, Attitude.*

## Abstract

In this study, we analyzed how employees' attitude towards the use of HR Analytics (HRA) is influenced by trust and good Human Resources (HR) practices within the organization. A positive relationship was found between trust in the company and attitude towards HRA, suggesting that employees trust data analytics more when they have confidence in their organization. Additionally, it was demonstrated that good HR practices, particularly in the area of performance management, significantly impact trust in the organization. However, a direct relationship between good HR practices and attitude towards HRA was not found. On the other hand, it was discovered that good HR practices act as a moderating variable, intensifying the relationship between trust and attitude towards HRA. Although the study has some limitations, such as a small sample size, it provides valuable insights for organizations interested in enhancing the adoption and positive perception of HR Analytics among their employees. Future research could expand the sample and examine the relationship between attitude towards HRA and demographic factors, as well as the effectiveness of different HR practices on employees' trust and perception of HRA.

# 1. Introducción

La mayor disponibilidad de datos y los avances tecnológicos han cambiado la forma en que las organizaciones gestionan los recursos humanos en los últimos años. En este contexto, el análisis de recursos humanos (HR Analytics, HRA) ha surgido como un campo prometedor que busca utilizar datos y técnicas analíticas para comprender, predecir y mejorar el desempeño y la gestión de los RRHH en las organizaciones (Smith, 2013).

HR Analytics se enfoca en analizar datos relacionados con los empleados, desde información demográfica hasta registros de desempeño, evaluaciones de competencias o datos de satisfacción laboral. Mediante el uso de técnicas estadísticas, extracción de datos, aprendizaje automático y visualización de datos, HRA permite a las organizaciones obtener información sobre su fuerza laboral y tomar decisiones informadas en áreas clave como el reclutamiento, selección, retención, desarrollo y compensación de empleados (Aguado, 2021). HRA se enfoca en desarrollar y evaluar análisis a partir de métricas fundamentales con el objetivo de centrarse en un “análisis de problemas críticos de capital humano” (Levenson & Fink, 2017). Numerosos estudios han demostrado los beneficios del HRA, desde la mejora de la eficiencia y la precisión del proceso de contratación hasta la identificación de patrones de rotación de empleados o la detección temprana de problemas de rendimiento (Marler & Boudreau, 2017; Karmaska, 2020).

Por ello, no es de extrañar que la adopción de HRA por parte de las empresas se haya acelerado en los últimos años. Las organizaciones pioneras en su adopción han mostrado el potencial que tiene el uso de datos para mejorar la toma de decisiones estratégicas y obtener una ventaja competitiva en el mercado laboral. Por ello, es esencial para el departamento de RRHH de una organización adoptar lo antes posible HRA para mejorar la aportación de valor de los trabajadores y resultar más competitivos como organización. (Ejaz, Akbar & Shaikh, 2020). Sin embargo, a pesar de su potencial, existen importantes desafíos para implementar con éxito HRA. Estos desafíos incluyen la calidad y disponibilidad de los datos, la privacidad y la seguridad de la información, las capacidades analíticas y la integración con los sistemas de gestión de recursos humanos existentes.

Además, los profesionales de recursos humanos deben adquirir las habilidades necesarias para comprender, interpretar y utilizar mejor los resultados del análisis de recursos humanos (Aguado, 2021). Diferentes estudios

muestran cómo la adopción por parte de las empresas del HRA es una cuestión que está influida por diferentes factores (Belizon & Kieran, 2022).

Entre dichos factores, las actitudes de los empleados hacia el uso del HRA pueden ser tanto un facilitador de la adopción como un fuerte inhibidor. Sin duda la valoración que realizan los empleados al respecto del uso de datos acerca de su comportamiento es una cuestión relevante. Las actitudes de los empleados juegan un papel vital en la adopción de análisis de recursos humanos. Su voluntad de innovar y cambiar afecta directamente su aceptación de nuevas prácticas, como el uso de herramientas de análisis de recursos humanos. Además, su nivel de compromiso e implicación en la organización se ve influenciado por esta actitud positiva, lo que potencia la integración efectiva de la analítica de RRHH en sus actividades diarias. Las percepciones de los beneficios que la herramienta puede proporcionar también juegan un papel importante, ya que los empleados estarán más inclinados a adoptarla si entienden cómo puede mejorar su toma de decisiones o avanzar en sus carreras. Sin embargo, la confianza en la organización y las prácticas de recursos humanos es un factor clave. Los empleados se sentirán más cómodos utilizando HR Analytics cuando creen que se puede utilizar de forma ética y eficaz para mejorar la gestión de recursos humanos. En última instancia, una cultura organizacional que promueva la innovación, la transparencia y la colaboración proporciona un entorno propicio para la implementación exitosa de análisis de recursos humanos en la gestión de recursos humanos.

En línea con lo anterior en este trabajo exploramos cómo la confianza en la organización y las prácticas de recursos humanos influyen en la actitud que tienen los empleados hacia el HRA. Este análisis es importante ya que puede ayudar a las organizaciones a identificar elementos de gestión sobre los que trabajar para facilitar la adopción del HRA en sus empresas.

## 2. La influencia de las Prácticas de HR y la Confianza en la Organización en la Actitud hacia HRA

Las actitudes hacia el HRA se refieren a los sentimientos, creencias y percepciones que los empleados tienen sobre la utilización del HRA en la organización en la que trabajan. La actitud hacia el HRA denotará el grado en el que los empleados valoran positiva o negativamente que su organización utilice sus datos para generar evidencias y tomar decisiones informadas para gestionarlos.

La actitud hacia el uso de HRA puede variar dependiendo de diversos factores, como la cultura organizacional, la comprensión de los beneficios, las preocupaciones acerca de la privacidad y protección de datos, etc. Algunas de las actitudes que los empleados pueden tener hacia su uso son de entusiasmo, curiosidad, escepticismo o de rechazo. La actitud de los empleados hacia el HRA influye en de diversas formas en las posibilidades de adopción del HRA. Por ejemplo, diferentes estudios desarrollados a lo largo de diferentes industrias, señalan cómo los empleados se muestran temerosos a la hora de responder a las encuestas e incluso responden según lo que ellos piensan que sería “deseable”, ya que tienen miedo de perder su puesto de trabajo. Para tener datos precisos y completos en HRA, es importante que los empleados estén dispuestos a participar y colaborar. Si los empleados no confían en que la organización usará los datos de manera adecuada y protegerá su privacidad, es posible que se muestren reacios a brindar la información requerida (Robinson, 1996). Además, los empleados deben confiar en que los datos serán analizados e informados de manera justa y precisa. Si los empleados creen que los datos se están manipulando o utilizando de manera injusta, esto puede minar la confianza y reducir los beneficios potenciales del análisis de recursos humanos.

Entre los diferentes factores que podemos estudiar para ver como potenciar actitudes favorables de los empleados hacia el HRA está la confianza en la organización y la satisfacción con las prácticas de recursos humanos desarrolladas.

### 2.1. Confianza en la organización y actitud hacia HRA

La confianza previa que tienen los empleados en la organización es probablemente un facilitador de la actitud específica de éstos hacia el HRA. La confianza en la

organización es un elemento clave en cualquier ambiente de trabajo. Se refiere a las creencias y percepciones de los empleados sobre la integridad, ética, transparencia y confiabilidad de sus organizaciones. Incluye aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la identificación con la empresa y la voluntad de permanencia en la organización (Montealegre & Calderón, 2007). Estos factores tienen un impacto significativo en el desempeño laboral, la retención de talentos y la productividad general de la empresa. Cuando los empleados confían en su organización, se sienten seguros y dispuestos a participar y hacer contribuciones positivas para lograr los objetivos de la empresa (Chiang et al. 2010).

Según el estudio de Barrière (2016), cuando los empleados confían más en la organización es más probable que estén abiertos al cambio (como por ejemplo la introducción de HRA), que perciban la organización como más justa y equitativa, y que estén más abiertos hacia el uso de HRA si la comunicación es clara y honesta. Además, cuando las empresas utilizan HRA para identificar oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, los empleados que confíen en la organización verán que se está invirtiendo en ellos y verán su uso de manera más positiva.

Como se puede ver, la confianza en la organización estará directamente relacionada con la actitud que tendrán los empleados hacia el uso de HRA. A mayor confianza, el personal responderá de manera más precisa y honesta en los procesos de analítica de datos, ya que considerarán que el uso que harán de ello será beneficioso para la empresa. Por otro lado, si la confianza en la organización es baja, la actitud de los empleados será negativa y mostrarán comportamientos de rechazo hacia su utilización. En línea con lo anterior presentamos la siguiente hipótesis de trabajo:

***H1: La confianza a la organización correlacionará positiva y significativamente con la actitud hacia el HRA.***

## 2.2. Prácticas de RRHH y Actitud hacia el HRA

El desarrollo de las prácticas de recursos humanos tiene influencia en la experiencia del empleado con la organización. Esta experiencia con las prácticas de recursos humanos es a su vez un poderoso elemento en el desarrollo de la confianza del empleado hacia la organización y, también, en la actitud que este muestre hacia el HRA. Todas las organizaciones desarrollan algún tipo de prácticas de recursos humanos, sin embargo, en función de cómo se implantan y desarrollan, estas prácticas pueden ser valoradas positiva o negativamente por los empleados. Se entiende por buenas prácticas aquellos enfoques, políticas y procesos que han demostrado ser efectivos y exitosos en la gestión del talento y en el cumplimiento de los objetivos de la organización, como una justa evaluación del desempeño, flexibilidad horaria, salario competitivo, etc. Según Villajos (2019) hay 7 prácticas principales de RRHH en cualquier organización:

- Formación y desarrollo
- Compensación y beneficios
- Evaluación de desempeño
- Reclutamiento y selección
- Seguridad laboral
- Flexibilidad laboral
- Desvinculación laboral

La combinación de estas 7 prácticas de RRHH es crucial para la estrategia de la empresa y conseguir los resultados esperados. Además, sirven como ventaja competitiva ya que regulan la relación entre los empleados y la organización.

Respecto de nuestro problema de adopción del HRA por parte de la organización, la idea básica es que cuando los empleados valoran positivamente las prácticas HR ya

desarrolladas en la organización será más probable que desarrollen también una actitud positiva hacia el HRA. Por ejemplo, si los empleados valoran positivamente las prácticas HR se verán más motivados a proporcionar sus datos o contestar a las encuestas, ya que percibirán que están siendo escuchados y valorados. Por otro lado, si una empresa no hace una buena gestión y desarrollo del capital humano, los trabajadores no tendrán una buena actitud hacia HRA ya que percibirán que no se les presta atención y no se les escucha.

Como se puede apreciar, las prácticas de RRHH son cruciales a la hora de construir tanto una buena confianza en los empleados hacia la organización, como por extensión una actitud más positiva hacia el HRA. En línea con lo anterior planteamos la siguiente hipótesis:

***H2: La valoración que realizan los empleados acerca de las prácticas de recursos humanos se relacionará positiva y significativamente con la actitud hacia el HRA.***



## 3. Método

### 3.1. Participantes

La muestra estuvo compuesta por 48 participantes (53% mujeres). El rango de edad osciló entre 21 y 63 años, con una edad media de 31 años (DT = 08,52). Todos los participantes fueron reclutados mediante una técnica de bola de nieve a través de las distintas redes sociales (LinkedIn, Instagram y Whatsapp). Los criterios de inclusión fueron, exclusivamente, ser mayor de 18 años y estar actualmente en condición de empleado.

### 3.2. Procedimiento

Los participantes fueron encuestados en línea a través de un cuestionario de Google Forms. La colaboración de los mismos fue voluntaria y la confidencialidad y el anonimato fueron garantizados en todo momento. El tiempo estimado de contestación fue de 10 minutos y el formulario permaneció abierto por un periodo de un mes, dando un plazo razonable de tiempo para lograr el máximo número de respuestas posible.

### 3.3. Medidas

Actitud hacia el HRA. Se utilizó como base el cuestionario de Bàrriere (2016), adaptándolo a las circunstancias y requisitos de este trabajo. La escala de respuesta es de acuerdo (1, nada de acuerdo a 4, completamente de acuerdo). En el apéndice 1 puede verse la escala completa.

Confianza en la Organización. La confianza en la organización se midió a través de una adaptación de la escala de Robinson (1996). La escala de respuesta es de acuerdo (1, nada de acuerdo a 4, completamente de acuerdo). En el apéndice 1 puede verse la escala.

Prácticas HR. Las prácticas HR se valoraron mediante el cuestionario de Villajos y Peiró (2019). La escala de respuesta es 1 (nada efectiva) a 7 (muy efectiva). En el apéndice 1 se puede consultar la escala.

Las tres medidas se integraron en un único cuestionario. En concreto, el formulario se dividió en cinco secciones. En la primera, se explicó a los partícipes en qué consistía la encuesta, su dinámica, la garantía de su confidencialidad, el tiempo estimado de respuesta y se acabó con un breve agradecimiento por su cooperación.

En la segunda, se hizo referencia a ciertos datos demográficos de relevancia para la investigación (sexo asignado al nacer, fecha de nacimiento, situación actual de empleo). Si la persona encuestada seleccionaba la casilla de desempleado/a, le llevaba automáticamente al final del cuestionario, ya que solo buscamos a participantes actualmente empleados. Las secciones tercera, cuarta y quinta corresponden con las diferentes escalas del estudio. Finalmente, en la última sección se daba las gracias al participante por su colaboración.



## 4. Resultados

En la Tabla 1, se muestran la fiabilidad de las medidas utilizadas junto con sus estadísticos descriptivos e inter-correlaciones. Se observa que las medidas de actitud hacia HRA, confianza en la Organización y prácticas de RRHH muestran una buena fiabilidad siendo los valores Alfa de Cronbach 0,89, 0,87 y 0,97, respectivamente.

En cuanto a la relación entre las variables se observa que la Actitud hacia el HRA se relaciona de forma significativa y positiva con la confianza ( $r=0,359$ ;  $p=0,012$ ), así mismo,

esta última correlaciona de forma moderada y positiva con las prácticas de RRHH ( $r=0,562$ ;  $p=0,001$ ). Por lo tanto, esto indica que, a mayor confianza en la organización, mejor es la actitud hacia el uso de HRA, y a mejores prácticas de RRHH mayor es la confianza en la empresa. Sin embargo, no se halla una relación significativa entre la actitud hacia el uso de HRA y las prácticas de RRHH. Estos resultados permiten corroborar nuestra H1 pero no H2.

Tabla 1. Coeficiente de Fiabilidad y el coeficiente de Correlación de Pearson para las variables del estudio.

Variables	Media	DT	ALFA DE			
			Cronbach	1	2	3
1.Actitud	3,37	0,49	0,89	1	0,359*	0,233
2.Confianza	3,12	0,68	0,87		1	0,462**
3.Prácticas RRHH	4,54	1,51	0,97			1

Nota: DT= desviación típica; 1= Actitud; 2= Confianza; 3= Prácticas de Recursos Humanos; \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Para ahondar más en la relación entre prácticas de RRHH y la confianza, se decidió agrupar los ítems de la escala de buenas prácticas de RRHH en 5 grupos: selección y retención, desempeño, desvinculación laboral, compensación y beneficios y flexibilidad y seguridad laboral. En la Tabla 2, se presentan los resultados hallados con la prueba de Correlación de Pearson entre las dimensiones de la escala de Prácticas de RRHH con la Confianza total. Según los resultados, se obtiene que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada, entre la confianza total con la

selección y retención, el desempeño, la desvinculación laboral, la compensación y beneficios, y así mismo, con la flexibilidad y seguridad laboral.

La prueba de Regresión lineal múltiple arroja un nivel de significación menor que 0,05 en la variable de desempeño, lo que indica que dicha variable predice de forma significativa la confianza total ( $B=0,047$ ;  $p=0,000$ ) con un  $R^2$  del 24.7%. El resto de las variables fueron excluidos del modelo ( $p>0,05$ ).

Tabla 2. Coeficiente de Correlación de Pearson para las dimensiones de las Prácticas de RRHH con la confianza

	Selección y Retención	Desempeño	Desvinculación Laboral	Compensación y Beneficios	Flexibilidad y Seguridad laboral
<b>Confianza en Org.</b>	0,482**	0,497**	0,318*	0,315*	0,443**
<b>Actitud HRA</b>	0,259	0,212	0,087	0,258	0,199

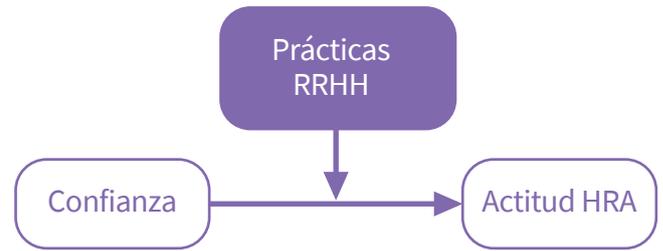
Nota: \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

## 4.1. Análisis adicionales

Con el objetivo de analizar también si las prácticas de recursos humanos tenían una influencia indirecta en la actitud hacia el HRA se desarrolló un análisis de moderación en el que observamos el efecto que las prácticas de recursos humanos tienen sobre la relación entre la confianza y la actitud hacia el HRA. Para ello se utilizó Process implementada en SPSS. En la figura 1 se muestra gráficamente la idea de moderación puesta a prueba.

Los resultados muestran que, efectivamente, las prácticas de HR ejercen un efecto moderador sobre la relación entre confianza y actitud. En la Figura 2 puede observarse dicho efecto. Como se ve cuanto mayor es la calidad de las prácticas de recursos humanos (línea de puntos verdes) la pendiente de la relación entre la confianza y la actitud hacia el HRA es mayor que en el caso de una calidad moderada (línea de puntos rojos) y que en el caso de una baja calidad de las prácticas de recursos humanos (línea de puntos azules). Ello viene a indicar que la relación entre

Figura 1. Modelo de moderación



Fuente: elaboración propia

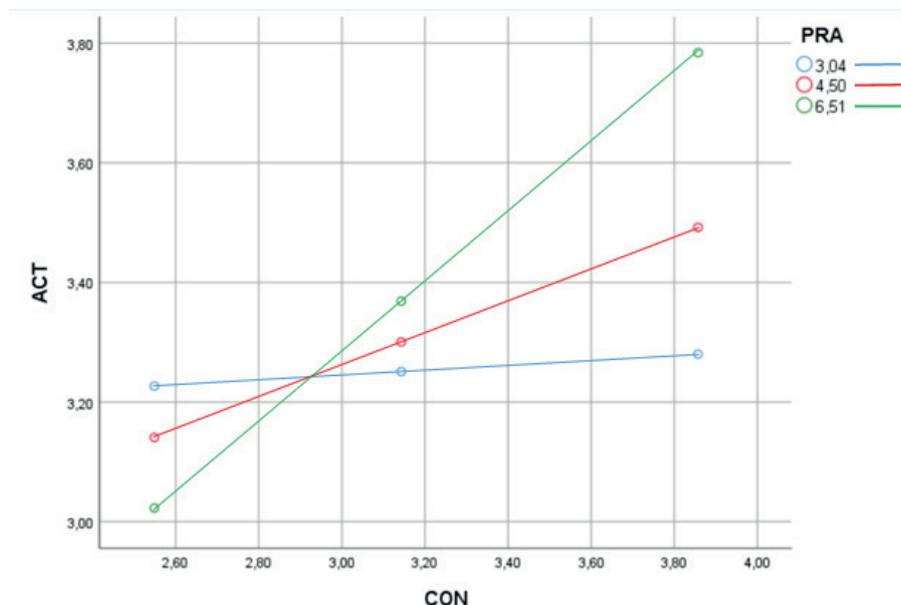
la confianza hacia la organización y la actitud hacia el HRA se da de forma más intensa en el caso en el que las prácticas de recursos humanos son percibidas favorablemente por los empleados. Es decir, la combinación de confianza en la organización y valoración positiva de las prácticas de recursos humanos facilita una actitud positiva hacia el HRA más potente que la confianza en la organización de manera aislada. En la Tabla 3 pueden apreciarse los valores numéricos de los coeficientes y de la interacción.

Figura 1. Modelo de moderación

**Confianza en la Organización -> Actitud ante el HRA (Prácticas de Recursos Humanos)**

Modelo R2 (p)	.24 (.001)
Constante B (p)	-4.50 (.001)
Confianza B (p)	-.43 (.014)
Actitud B (p)	-.45 (.030)
Interaction B (p)	.15 (.017)

Figura 2. Moderación de las prácticas de recursos humanos en la relación entre la confianza hacia la organización y la actitud hacia el HRA.



## 5. Discusión y Conclusiones

El objetivo principal de este estudio ha sido analizar en qué medida la actitud de los empleados hacia el uso de HR Analytics en su organización está afectada por la confianza hacia la organización y la valoración de las prácticas de RRHH en la misma.

En primer lugar, se observó que la confianza en la organización está directamente relacionada con la actitud hacia HRA. Esto quiere decir que cuanto más confíen los empleados en su organización, más abiertos y predisuestos estarán ante el uso de analítica de datos de RRHH.

Lo anteriormente mencionado resulta vital para que las empresas centren sus recursos en mejorar la confianza de sus empleados mediante diferentes métodos, como utilizar una comunicación abierta y transparente, transparencia en la toma de decisiones que se tomen desde los puestos directivos, trabajando en equipo y colaborando entre los diferentes departamentos, reconociendo y recompensando el trabajo bien hecho y fomentando el aprendizaje y la formación continua de los empleados.

Según el análisis realizado, las prácticas de recursos humanos no están directamente relacionadas con una buena actitud hacia el uso de HRA, pero sí lo está con la confianza en la organización. Además, al agrupar los ítems de la escala de buenas prácticas de RRHH se observó que aquellos ítems relacionados con las prácticas de gestión del desempeño son los que más relacionados están con la confianza en la organización. Esto quiere decir que las empresas que tengan una mejor forma de evaluar y gestionar el desempeño de sus trabajadores lograrán obtener una mayor confianza por parte de los empleados en la empresa y, en consecuencia, estarán facilitando la actitud positiva por parte de éstos hacia las prácticas HRA.

Adicionalmente, hemos estudiado si las prácticas de RRHH ejercen de variable moderadora sobre la relación entre la confianza y la actitud hacia HRA. Al realizar el modelo de moderación, se observó el fuerte efecto que ejerce la variable moderadora sobre las otras dos. Este efecto es de vital importancia para las empresas y para futuras investigaciones, ya que se ha encontrado una relación positiva entre la confianza en la organización y la actitud hacia HRA, la cual se puede moderar mediante la implantación y buen uso de prácticas de RRHH.

Las empresas que lleven a cabo las acciones descritas

previamente obtendrán ventaja a la hora de adoptar la práctica del HRA mediante el valor añadido que aporta a ello una actitud favorable de los empleados. En cualquier caso, es necesario tener en cuenta que pueden y deben utilizarse otros mecanismos para favorecer una actitud positiva hacia el HRA. Por ejemplo, para empezar a construir una buena actitud en la organización hacia el uso de HRA, en primer lugar, los profesionales HR requieren de formación para poder entenderlo de manera correcta, y hacer un buen uso de ello, lo que ayudará en el desarrollo de una actitud positiva hacia el uso de HRA (Ejaz, Akbar & Shaikh, 2020). Una vez se ha adoptado una actitud positiva en el personal de recursos humanos, a través de la influencia social esta actitud puede empezar a extenderse al resto de empleados de la compañía (Konana, & Balasubramanian, 2005). Sin embargo, esto solo sucede si el individuo considera que adoptar esta actitud va a resultar beneficioso para él mismo. Por otro lado, si el individuo considera que adoptar la actitud le puede llevar a enfrentamientos con sus compañeros, lo rechazará (Talukder & Quazi, 2011).

Por lo tanto, los compañeros en la organización pueden influenciar el comportamiento del resto y animarlos a adoptar actitudes favorables ante la innovación, que en este caso en concreto sería la introducción del uso de HRA.. Adicionalmente, para evitar actitudes de rechazo y escepticismo, es importante ser transparentes con el uso que se harán de los datos y educar a los empleados para que estén abiertos a la utilización de HRA. Por lo tanto, para que los empleados se sientan cómodos a la hora de participar en los procesos de HRA, es muy importante que confíen en la organización y en el manejo que harán de sus datos.

Como toda investigación, el presente estudio posee algunas limitaciones. La principal limitación tiene que ver con la escasez de muestra obtenida. En futuros estudios esta muestra deberá aumentar considerablemente, para que los resultados se puedan generalizar al resto de la población. La segunda limitación hace referencia al descarte de los sujetos desempleados. En siguientes estudios sería interesante contemplar la actitud hacia el HRA de personas en desempleo o en búsqueda activa de trabajo. RRHH en 3 grupos, y analizar en qué nivel se relacionan cada una con la actitud hacia HRA. Por otro lado, de cara a futuros estudios, también sería oportuno hacer un estudio de la diferencia que hay en la actitud hacia HRA entre hombres y mujeres.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aguado, D. (2021). Insights para construir un HRA efectivo. Revista de Casos de Estudio en HR Analytics, N°1. [https://www.iic.uam.es/pdf/revista\\_hr/revista01/HR\\_08.pdf](https://www.iic.uam.es/pdf/revista_hr/revista01/HR_08.pdf)
- Barrière, J. M. (2016). The influence of trust on attitude of employees towards HR Analytics in organisations (Master's thesis, University of Twente).
- Belizón, M. J., & Kieran, S. (2022). Human resources analytics: A legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 603-630.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 90-100.
- Ejaz, S., Akbar, W., & Shaikh, M. (2020). Slow adoption of HR analytics: Understanding from the lens of innovation diffusion theory. *International Journal of Management (IJM)*, 11(11), 2090-2101.
- Karmańska, A. (2020). The benefits of HR analytics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(8), 30-39.
- Konana, P., & Balasubramanian, S. (2005). The social-economic-psychological model of technology adoption and usage: an application to online investing. *Decision Support Systems*, 39(3), 505-524.
- Levenson, A., & Fink, A. (2017). Human capital analytics: too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 145-156.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Montealegre González, J. V., & Calderón Hernández, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29), 49-70
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Smith, T. (2013). HR Analytics: The what, why and how. Numerical Insights LLC.
- Talukder, M., & Quazi, A. (2011). The impact of social influence on individuals' adoption of innovation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21(2), 111-135.
- Talukder, M. (2012). Factors affecting the adoption of technological innovation by individual employees: An Australian study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 52-57.
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387-397.

## 7. Apéndice: escalas utilizadas en el estudio

Enunciados utilizados para valorar la Actitud ante la Práctica HRA.

- Tengo miedo ante el uso de HR Analytics en mi empresa
- Tengo un mal presentimiento sobre HR Analytics en mi organización
- Estoy muy entusiasmado con HR Analytics en mi organización
- No me siento cómodo con el uso de HR Analytics en mi organización
- Me estreso ante el uso de HR Analytics en mi organización
- Busco formas de evitar que se lleven a cabo procedimientos relacionados con HR Analytics
- Protesto contra el uso de HR Analytics
- Me quejo de HR Analytics con mis compañeros
- Presento mis objeciones con respecto a HR Analytics
- En general hablo bastante bien de HR Analytics
- Creo que HR Analytics perjudica la forma en que se hacen las cosas en la organización
- Creo que realizar HR Analytics es negativo
- Creo que HR Analytics hará mi trabajo más difícil
- Creo que HR Analytics beneficia a la organización y a sus trabajadores
- Creo que podría beneficiarme personalmente de HR Analytics

Enunciados utilizados para valorar la Confianza en la Organización.

- Considero que mi organización es íntegra
- Espero que mi organización tome decisiones de manera consistente y razonable
- Mi organización no siempre es honesta y sincera
- En general, creo que los motivos y las intenciones de mi organización son buenas
- No considero que mi organización sea justa
- Mi organización es abierta y sincera con sus empleados
- No confío completamente en mi organización

La escala utilizada para valorar las prácticas de recursos humanos está publicada en la referencia: Villajos et al., 2019.

.05



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