



Módulo 2: Frameworks y modelos de madurez (básico, predictivo, prescriptivo)

- ☰ 1. Marco conceptual de los frameworks de People Analytics
- ☰ 2. Modelos de madurez analítica en la gestión del talento humano
- ☰ Referencias

1. Marco conceptual de los frameworks de People Analytics

El uso de *frameworks* en *People Analytics* responde a la necesidad de ordenar conceptualmente un campo caracterizado por la diversidad de datos, técnicas analíticas y objetivos organizacionales vinculados a la gestión del talento humano. En este sentido, los *frameworks* permiten estructurar el análisis, delimitando qué dimensiones observar, cómo relacionarlas y con qué propósito analítico. Desde la literatura académica, se los concibe como marcos conceptuales que facilitan la traducción de problemas organizacionales en preguntas analíticas coherentes, orientando la producción de conocimiento basado en datos sobre las personas (Ramírez García, 2021).

Desde una perspectiva teórica, un *framework* analítico se define como una estructura que integra conceptos, categorías y relaciones, proporcionando un esquema de referencia para el análisis sistemático de fenómenos complejos. Aplicado a *People Analytics*, este tipo de marco contribuye a organizar el proceso

analítico desde la identificación del problema hasta la interpretación de resultados, evitando abordajes fragmentados o exclusivamente técnicos. De este modo, el *framework* opera como un dispositivo conceptual que articula datos, teoría y decisiones de gestión del talento humano (Prieto, 2021).

En línea con lo anterior, los *frameworks* de *People Analytics* cumplen una función integradora al vincular distintas fuentes de datos y niveles de análisis. La información sobre personas suele encontrarse distribuida en múltiples sistemas y procesos organizacionales, lo que dificulta su interpretación aislada. Los marcos conceptuales permiten establecer criterios para integrar estas fuentes, definiendo qué variables resultan pertinentes y cómo deben ser analizadas en relación con los objetivos organizacionales y las preguntas de gestión planteadas.

Asimismo, la literatura señala que los *frameworks* facilitan la estandarización conceptual del análisis de personas, al ofrecer un lenguaje común para la interpretación de datos en el ámbito organizacional. Esta estandarización no implica homogeneizar los contextos, sino proporcionar categorías analíticas compartidas que permitan comparar resultados, evaluar procesos y comunicar hallazgos de manera consistente. En estas circunstancias, los *frameworks* contribuyen a la construcción de

una base conceptual que sostiene el desarrollo de prácticas analíticas más sistemáticas en la gestión del talento humano.

Otro aspecto relevante del marco conceptual de los *frameworks* de *People Analytics* se relaciona con su orientación a procesos. Diversos autores destacan que estos marcos no se limitan a describir indicadores, sino que estructuran etapas analíticas que incluyen la formulación de preguntas, la selección de datos, el análisis, la interpretación y la retroalimentación organizacional. Este enfoque procesual permite comprender la analítica de personas como una actividad continua y articulada, más que como una instancia aislada de análisis de información.

Los *frameworks* también cumplen una función teórica al establecer criterios para evaluar la calidad del análisis realizado. Al definir supuestos, relaciones y niveles de análisis, estos marcos permiten valorar la coherencia entre los datos utilizados, las técnicas aplicadas y las conclusiones obtenidas. De este modo, contribuyen a reducir el riesgo de interpretaciones descontextualizadas o de usos instrumentales de los datos, reforzando la necesidad de sostener el análisis en fundamentos conceptuales claros (Ramírez García, 2021).

Finalmente, el marco conceptual de los *frameworks* de *People Analytics* permite comprender que su valor no reside únicamente en la formalización de esquemas analíticos, sino en su capacidad para orientar la producción de conocimiento sobre las personas en las organizaciones. Al articular teoría, datos y procesos de análisis, los *frameworks* configuran una base conceptual que habilita desarrollos posteriores vinculados a niveles de madurez analítica y a la evolución de los enfoques de análisis en la gestión del talento humano.

Concepto de framework analítico en People Analytics —

El concepto de *framework* analítico en *People Analytics* remite a una estructura teórica diseñada para organizar y guiar el análisis de datos vinculados a las personas en las organizaciones. En términos generales, un *framework* permite establecer un esquema de referencia que articula conceptos, dimensiones y relaciones, facilitando la formulación de preguntas analíticas coherentes y la interpretación sistemática de la información disponible. En el ámbito de la analítica de personas, este tipo de estructuras resulta especialmente relevante debido a la complejidad y heterogeneidad de los datos asociados al talento humano (Ramírez García, 2021).

Desde una perspectiva conceptual, un *framework* analítico no se limita a describir variables o indicadores, sino que propone una lógica de análisis que orienta el proceso completo de producción de conocimiento. Esto

implica definir qué fenómenos se analizan, desde qué supuestos teóricos y con qué criterios de interpretación. En *People Analytics*, los *frameworks* permiten traducir problemas organizacionales amplios en preguntas analíticas operativas, evitando abordajes fragmentados o desconectados del contexto organizacional (Prieto, 2021).

En este sentido, los *frameworks* funcionan como dispositivos que median entre los datos y la toma de decisiones. Al establecer relaciones entre información empírica y marcos conceptuales, posibilitan que los análisis no se reduzcan a la aplicación de técnicas estadísticas, sino que se inserten en una lógica interpretativa más amplia. De este modo, el *framework* contribuye a dotar de sentido a los resultados analíticos, vinculándolos con procesos de gestión del talento humano y con objetivos organizacionales definidos (Ramírez García, 2021).

La literatura especializada señala que los *frameworks* analíticos en *People Analytics* cumplen también una función de delimitación conceptual. Dado que el campo presenta múltiples denominaciones, enfoques y niveles de análisis, el uso de un marco estructurado permite precisar el alcance del análisis y diferenciarlo de otras prácticas vinculadas al uso de datos en recursos humanos. Esta delimitación contribuye a clarificar qué se entiende por análisis de personas y cuáles son los límites conceptuales del enfoque adoptado (Femenía, 2022).

Otro aspecto relevante del concepto de *framework* analítico se relaciona con su carácter integrador. Los datos sobre las personas suelen provenir de distintas fuentes y sistemas, lo que dificulta su análisis aislado. Los *frameworks* permiten articular estas fuentes mediante criterios conceptuales que orientan la selección y combinación de variables, favoreciendo una lectura relacional de los fenómenos laborales. En estas circunstancias, el *framework* actúa como un organizador del análisis, más que como un simple esquema descriptivo (Prieto, 2021).

Asimismo, los *frameworks* de *People Analytics* suelen incorporar una dimensión procesual, al estructurar etapas o fases del análisis. Estas etapas pueden incluir la definición del problema, la formulación de hipótesis, la selección de datos, el análisis propiamente dicho y la interpretación de resultados. Este enfoque permite comprender la analítica de personas como un proceso continuo y sistemático, en el que cada instancia se encuentra conceptualmente vinculada con la anterior y la posterior (Ramírez García, 2021).

Desde el punto de vista teórico, el uso de *frameworks* contribuye a la coherencia interna del análisis. Al explicitar supuestos, categorías y relaciones, estos marcos permiten evaluar la consistencia entre las preguntas formuladas, los datos utilizados y las conclusiones obtenidas. Esta coherencia resulta especialmente relevante en un campo como *People Analytics*, donde la complejidad de los fenómenos humanos exige criterios claros para evitar interpretaciones simplificadas o descontextualizadas (Femenía, 2022).

Por otra parte, los *frameworks* analíticos facilitan la comunicación del análisis dentro de las organizaciones. Al ofrecer una estructura conceptual compartida, permiten que distintos actores comprendan los supuestos y alcances del análisis realizado. En este marco, el *framework* no solo orienta el trabajo analítico, sino que también cumple una función comunicacional, al ordenar y presentar los resultados de manera comprensible y conceptualmente consistente (Prieto, 2021).

De este modo, el concepto de *framework* analítico en *People Analytics* puede entenderse como una herramienta teórica que organiza el análisis de datos sobre las personas, articulando dimensiones conceptuales, procesos analíticos y criterios de interpretación. Su incorporación permite avanzar hacia prácticas analíticas más sistemáticas y conceptualmente informadas, estableciendo un marco de referencia que sostiene el desarrollo posterior de componentes, funciones y modelos de madurez en la analítica de personas.

Componentes estructurales de los frameworks de People Analytics —

Los *frameworks* de *People Analytics* se componen de un conjunto de elementos estructurales que permiten organizar el proceso analítico de manera coherente y sistemática. Estos componentes no constituyen una lista cerrada ni uniforme, sino que varían según el marco teórico adoptado y los objetivos analíticos definidos. No obstante, la literatura especializada identifica ciertos elementos recurrentes que permiten comprender cómo se estructuran estos *frameworks* y cuál es su función dentro del análisis del talento humano (Ramírez García, 2021).

Uno de los componentes centrales de los *frameworks* analíticos es la definición del problema o pregunta de análisis. Este elemento establece el punto de partida del proceso analítico, ya que delimita el fenómeno organizacional que se busca comprender. En *People Analytics*, la formulación de preguntas analíticas implica traducir inquietudes de gestión en interrogantes susceptibles de ser abordados mediante datos, lo que requiere criterios conceptuales claros y un conocimiento previo del contexto organizacional (Prieto, 2021).

Otro componente estructural relevante es la identificación y selección de variables. Los *frameworks* proporcionan criterios para determinar qué dimensiones del talento humano resultan pertinentes para el análisis, evitando la inclusión indiscriminada de datos. Esta selección se apoya en supuestos teóricos que orientan la relación entre variables, permitiendo construir modelos analíticos coherentes con los fenómenos que se desean estudiar (Femenía, 2022).

Asimismo, los *frameworks* incluyen la definición de fuentes de datos y su articulación. Dado que la información sobre las personas suele encontrarse dispersa en distintos sistemas y registros organizacionales, los marcos conceptuales establecen pautas para integrar dichas fuentes. Este

componente resulta relevante para garantizar la consistencia del análisis y para comprender las limitaciones y alcances de los datos utilizados en la analítica de personas (Ramírez García, 2021).

Otro elemento estructural es la selección de técnicas analíticas. Los *frameworks* no prescriben únicamente qué herramientas utilizar, sino que orientan su elección en función de los objetivos del análisis y del tipo de preguntas formuladas. De este modo, las técnicas estadísticas o analíticas se integran en una lógica conceptual que permite interpretar los resultados más allá de su dimensión técnica, evitando abordajes puramente instrumentales (Aguado, 2018).

La interpretación de resultados constituye también un componente estructural central dentro de los *frameworks* de *People Analytics*. Este elemento implica contextualizar los hallazgos analíticos a la luz de marcos teóricos y del conocimiento organizacional disponible. La interpretación no se limita a la lectura de resultados numéricos, sino que supone un proceso de construcción de significado que vincula los datos con las dinámicas laborales y organizacionales analizadas (Prieto, 2021).

Asimismo, los *frameworks* incorporan mecanismos de retroalimentación y revisión. Estos mecanismos permiten evaluar la pertinencia de los análisis realizados y ajustar las preguntas, variables o técnicas utilizadas en función de los resultados obtenidos. Este componente refuerza el carácter dinámico de la analítica de personas, entendida como un proceso iterativo y no como una instancia cerrada de análisis (Ramírez García, 2021).

Otro aspecto estructural relevante se relaciona con la explicitación de supuestos y criterios de calidad del análisis. Los *frameworks* suelen establecer principios orientadores vinculados a la validez, la confiabilidad y la coherencia interna del análisis. Esta explicitación resulta necesaria para evaluar la consistencia del proceso analítico y para sostener interpretaciones conceptualmente informadas de los resultados obtenidos (Femenía, 2022).

En estas circunstancias, los componentes estructurales de los *frameworks* de *People Analytics* permiten comprender que estos marcos no se reducen a esquemas formales, sino que organizan de manera integral el proceso de análisis. Al articular preguntas, variables, datos, técnicas e interpretación, los *frameworks* configuran una estructura conceptual que sostiene el desarrollo de prácticas analíticas sistemáticas en la gestión del talento humano.

Funciones y alcances de los frameworks en la gestión del talento humano —

Los *frameworks* de *People Analytics* cumplen una función organizadora dentro de la gestión del talento humano al proporcionar un esquema conceptual que orienta el análisis de datos sobre las personas. Su principal aporte reside en establecer una lógica que permite estructurar el proceso analítico, evitando aproximaciones fragmentadas o improvisadas. De este modo, los *frameworks* contribuyen a ordenar el trabajo analítico y a dotarlo de coherencia interna, independientemente del volumen o la diversidad de datos disponibles en la organización.

Una de las funciones más relevantes de estos marcos conceptuales consiste en guiar la formulación de problemas y preguntas analíticas. En lugar de partir directamente de los datos, los *frameworks* permiten comenzar desde interrogantes conceptualmente definidos, vinculados a procesos de gestión del talento humano. Esta función resulta particularmente significativa en contextos organizacionales complejos, donde la abundancia de información puede dificultar la identificación de aquello que resulta analíticamente pertinente.

Asimismo, los *frameworks* cumplen una función de articulación entre el análisis de datos y los procesos de toma de decisiones. Al estructurar el recorrido analítico desde la definición del problema hasta la interpretación de resultados, estos marcos facilitan que los hallazgos obtenidos puedan

ser vinculados con decisiones concretas en materia de gestión del talento. En este sentido, el *framework* opera como un puente conceptual entre el conocimiento analítico y la acción organizacional (Ramírez García, 2021).

Otra función relevante se relaciona con la integración de distintas dimensiones del análisis del talento humano. Los *frameworks* permiten considerar de manera conjunta variables asociadas a desempeño, desarrollo, permanencia, experiencia laboral u otras dimensiones relevantes, favoreciendo una lectura relacional de los fenómenos organizacionales. Esta integración contribuye a evitar interpretaciones parciales y a comprender los procesos laborales como dinámicas interconectadas.

Los *frameworks* también cumplen una función orientadora respecto del uso de técnicas analíticas. Si bien no prescriben herramientas específicas, establecen criterios que permiten seleccionar métodos de análisis coherentes con el tipo de preguntas formuladas y con los objetivos del análisis. De este modo, las técnicas estadísticas o analíticas se insertan en una lógica conceptual que prioriza la interpretación y el sentido del análisis por sobre la aplicación instrumental de métodos.

En términos de alcance, los *frameworks* de *People Analytics* pueden aplicarse a distintos niveles de la gestión del talento humano. Su uso no se restringe a procesos puntuales, sino que puede extenderse a múltiples momentos del ciclo de vida laboral, permitiendo analizar de manera sistemática fenómenos vinculados a la atracción, el desarrollo, la evaluación, la retención y la desvinculación de personas. Este alcance transversal refuerza su valor como marcos conceptuales integradores.

Otra dimensión del alcance de los *frameworks* se vincula con su capacidad para favorecer la comunicación de los análisis dentro de la organización. Al proporcionar una estructura conceptual compartida, facilitan la comprensión de los supuestos, alcances y límites del análisis por parte de distintos actores organizacionales. Esta función comunicacional resulta

relevante para que los resultados analíticos puedan ser interpretados y discutidos de manera consistente.

Además, los *frameworks* permiten sostener procesos de revisión y aprendizaje analítico. Al explicitar las etapas del análisis y los supuestos que lo orientan, habilitan instancias de evaluación crítica de los resultados obtenidos y de los enfoques utilizados. Este aspecto refuerza el carácter dinámico de la analítica de personas, entendida como un proceso que se ajusta y reformula a partir de la experiencia analítica acumulada.

De este modo, las funciones y alcances de los *frameworks* en la gestión del talento humano permiten comprenderlos como marcos conceptuales que organizan, orientan e integran el análisis de datos sobre las personas. Su aporte se manifiesta tanto en la estructuración del proceso analítico como en su articulación con la toma de decisiones y la comprensión de fenómenos organizacionales complejos, estableciendo un soporte teórico para el desarrollo de prácticas analíticas consistentes.

CONTINUAR

2. Modelos de madurez analítica en la gestión del talento humano

Los modelos de madurez analítica surgen como marcos conceptuales orientados a describir y ordenar los distintos niveles de desarrollo en el uso de datos dentro de las organizaciones. En el ámbito de la gestión del talento humano, estos modelos permiten comprender cómo evoluciona la analítica aplicada a personas desde prácticas incipientes hasta enfoques analíticos más complejos. Su función principal consiste en ofrecer una representación progresiva del grado de sofisticación con el que las organizaciones utilizan datos para comprender y gestionar fenómenos vinculados al capital humano.

Desde una perspectiva teórica, los modelos de madurez se apoyan en la idea de evolución incremental. Esto implica que las capacidades analíticas no se desarrollan de manera abrupta, sino a través de etapas sucesivas que suponen la incorporación gradual de competencias, procesos y criterios analíticos. En este

sentido, los modelos de madurez permiten conceptualizar el desarrollo analítico como un proceso acumulativo, en el que cada nivel se construye sobre las capacidades previamente adquiridas.

En la gestión del talento humano, los modelos de madurez analítica resultan particularmente relevantes debido a la complejidad de los fenómenos analizados. A diferencia de otros ámbitos organizacionales, el análisis de datos sobre personas involucra dimensiones subjetivas, relacionales y contextuales que requieren marcos conceptuales claros para su interpretación. Los modelos de madurez permiten ordenar esta complejidad al establecer niveles de análisis que reflejan distintos grados de profundidad y alcance analítico.

Un rasgo central de estos modelos es su carácter descriptivo y orientador. No se trata de instrumentos normativos que impongan un camino único, sino de marcos conceptuales que describen estados posibles de desarrollo analítico. A partir de esta descripción, los modelos permiten identificar diferencias entre organizaciones o áreas en cuanto al uso de datos, sin suponer necesariamente que todos los contextos deban alcanzar el mismo nivel de madurez.

Asimismo, los modelos de madurez analítica cumplen una función conceptual al vincular capacidades técnicas con enfoques de análisis. Cada nivel de madurez suele asociarse con

determinados tipos de preguntas analíticas, formas de uso de los datos y criterios de interpretación. De este modo, los modelos permiten comprender que el desarrollo analítico no se reduce a la incorporación de herramientas, sino que implica cambios en la manera de formular problemas y de producir conocimiento sobre el talento humano.

Otro aspecto relevante se relaciona con la temporalidad implícita en los modelos de madurez. Estos marcos incorporan una noción de trayectoria, en la que el análisis de datos evoluciona desde usos centrados en la descripción del pasado hacia enfoques orientados a la anticipación y la evaluación de escenarios. Esta progresión conceptual resulta útil para comprender cómo se amplía el alcance de la analítica de personas a medida que se desarrollan capacidades analíticas más avanzadas.

Los modelos de madurez también permiten establecer criterios de comparación y diagnóstico analítico. Al describir niveles diferenciados de desarrollo, facilitan la identificación de brechas entre las prácticas actuales y los enfoques analíticos posibles. Esta función diagnóstica no implica necesariamente una prescripción de cambio, sino que ofrece un marco conceptual para analizar el posicionamiento analítico de una organización o de una función específica dentro de ella.

En estas circunstancias, los modelos de madurez analítica en la gestión del talento humano constituyen herramientas teóricas que permiten comprender el desarrollo progresivo de la analítica aplicada a personas. Al ordenar niveles, capacidades y enfoques de análisis, estos modelos ofrecen un marco conceptual que facilita el estudio de la evolución analítica y sienta las bases para abordar, en instancias posteriores, los distintos niveles de madurez y los criterios teóricos para su evaluación.

**CONCEPTO Y FUNDAMENTOS
DE LOS MODELOS DE
MADUREZ ANALÍTICA**

**NIVELES DE MADUREZ
ANALÍTICA EN PEOPLE
ANALYTICS**

**CRITERIOS TEÓRICOS PARA LA
EVALUACIÓN DE LA MADUREZ
ANALÍTICA**

El concepto de modelo de madurez analítica se utiliza para describir y ordenar los distintos niveles de desarrollo en el uso de datos dentro de una organización. Estos modelos proponen una representación escalonada de las capacidades analíticas, permitiendo comprender cómo evolucionan las prácticas de análisis desde estadios iniciales hasta enfoques más complejos. En el ámbito de la gestión del talento humano, los modelos de madurez facilitan la comprensión del grado en que la analítica de personas se encuentra integrada a los procesos organizacionales.

Desde un punto de vista teórico, los modelos de madurez se basan en la noción de progresión incremental. Esta noción sostiene que el desarrollo analítico no ocurre de manera inmediata, sino a través de etapas sucesivas que implican la incorporación gradual de capacidades técnicas,

conceptuales y organizacionales. Cada nivel de madurez representa un estado relativamente estable, caracterizado por determinadas formas de uso de los datos y por tipos específicos de preguntas analíticas.

Los fundamentos conceptuales de los modelos de madurez analítica se vinculan con tradiciones teóricas que conciben a las organizaciones como sistemas en evolución. En este marco, el desarrollo de capacidades analíticas puede interpretarse como un proceso de aprendizaje organizacional, en el que se amplían progresivamente las competencias para recolectar, analizar e interpretar información. Esta perspectiva permite comprender los modelos de madurez como herramientas descriptivas que reflejan trayectorias posibles de desarrollo analítico.

En la gestión del talento humano, los modelos de madurez resultan pertinentes debido a la complejidad de los fenómenos analizados. El análisis de datos sobre personas involucra variables cuantitativas y cualitativas, así como dimensiones subjetivas y contextuales. Los modelos de madurez permiten ordenar esta complejidad al establecer niveles que reflejan distintos grados de profundidad analítica y de integración conceptual en el estudio del capital humano.

Otro fundamento relevante de los modelos de madurez analítica se relaciona con la diferenciación de tipos de análisis. A medida que se avanza en los niveles de madurez, se amplía el alcance de las preguntas analíticas, pasando de enfoques centrados en la descripción de situaciones pasadas hacia análisis orientados a la anticipación y a la evaluación de escenarios. Esta progresión conceptual constituye uno de los ejes estructurantes de los modelos de madurez aplicados a *People Analytics*.

Asimismo, los modelos de madurez permiten vincular capacidades analíticas con prácticas organizacionales. Cada nivel suele asociarse con determinadas formas de gestión de los datos, con roles específicos y con criterios particulares de interpretación de la información. En este sentido, los modelos de madurez no se limitan a describir herramientas, sino que

incorporan dimensiones organizacionales que influyen en la manera en que se produce y utiliza el conocimiento analítico.

Los fundamentos de estos modelos también incluyen una dimensión temporal implícita. La noción de madurez supone un proceso que se desarrolla en el tiempo, en el que las organizaciones consolidan prácticas analíticas a partir de la experiencia acumulada. Esta dimensión temporal permite comprender que los niveles de madurez no son estados fijos, sino configuraciones dinámicas susceptibles de revisión y cambio.

Desde una perspectiva teórica, los modelos de madurez analítica cumplen una función ordenadora del conocimiento sobre el uso de datos en las organizaciones. Al establecer niveles y características asociadas a cada uno, facilitan el análisis comparativo y la reflexión conceptual sobre las distintas formas en que la analítica de personas puede desarrollarse. Esta función resulta relevante para el estudio sistemático de la evolución de *People Analytics* en contextos organizacionales diversos.

En estas circunstancias, el concepto y los fundamentos de los modelos de madurez analítica permiten comprenderlos como marcos teóricos que describen el desarrollo progresivo de las capacidades analíticas en la gestión del talento humano. Su aporte reside en ofrecer una estructura conceptual que organiza la complejidad del análisis de personas y que sienta las bases para la identificación de niveles específicos de madurez y de criterios para su evaluación.

**CONCEPTO Y FUNDAMENTOS
DE LOS MODELOS DE
MADUREZ ANALÍTICA**

**NIVELES DE MADUREZ
ANALÍTICA EN PEOPLE
ANALYTICS**

**CRITERIOS TEÓRICOS PARA LA
EVALUACIÓN DE LA MADUREZ
ANALÍTICA**

Los niveles de madurez analítica en *People Analytics* se utilizan para describir estados diferenciados en el desarrollo del uso de datos sobre las

personas dentro de las organizaciones. Estos niveles no representan categorías rígidas ni excluyentes, sino configuraciones analíticas que reflejan distintas formas de comprender, analizar y utilizar la información vinculada al talento humano. Su formulación permite ordenar conceptualmente la evolución del análisis desde prácticas iniciales hasta enfoques analíticos más avanzados.

En los niveles iniciales de madurez, el uso de datos en la gestión del talento humano se orienta principalmente a la descripción de situaciones pasadas. En este estadio, la analítica se centra en la elaboración de reportes e indicadores básicos que permiten responder preguntas sobre qué ocurrió en relación con variables como dotación, ausentismo o rotación. El análisis se caracteriza por un uso limitado de técnicas analíticas y por una baja integración conceptual entre los datos disponibles.

A medida que se avanza en los niveles de madurez, el análisis comienza a incorporar enfoques explicativos. En este estadio intermedio, la analítica de personas busca comprender por qué se producen determinados fenómenos, explorando relaciones entre variables y factores asociados a resultados organizacionales. Este nivel supone un mayor desarrollo en la formulación de preguntas analíticas y en la utilización de técnicas que permiten identificar patrones y asociaciones relevantes.

En un nivel posterior, los modelos de madurez describen la incorporación de enfoques predictivos en *People Analytics*. En este estadio, el análisis se orienta a anticipar comportamientos y escenarios futuros a partir del estudio de datos históricos. La analítica predictiva permite estimar probabilidades asociadas a fenómenos como la rotación o el desempeño, ampliando el alcance temporal del análisis y favoreciendo una gestión del talento humano con mayor orientación prospectiva.

Los niveles más avanzados de madurez analítica incorporan enfoques prescriptivos, en los que el análisis no solo anticipa escenarios, sino que también evalúa alternativas de acción. En este estadio, la analítica se

orienta a estimar el impacto de distintas decisiones posibles, aportando insumos conceptuales para la elección de cursos de acción en la gestión del talento humano. Este nivel supone una integración más estrecha entre el análisis de datos y los procesos de toma de decisiones organizacionales.

Cada nivel de madurez analítica se asocia también con diferentes formas de utilización de los datos y con distintos grados de integración organizacional. En los niveles iniciales, el análisis suele estar concentrado en funciones específicas, mientras que en niveles más avanzados se observa una mayor articulación entre áreas, sistemas y procesos. Esta integración favorece una lectura más amplia de los fenómenos laborales y una utilización más consistente de la información disponible.

Asimismo, los niveles de madurez reflejan diferencias en la manera de formular problemas analíticos. En estadios tempranos, las preguntas suelen surgir a partir de los datos disponibles, mientras que en niveles más avanzados las preguntas se construyen conceptualmente antes del análisis. Esta diferencia evidencia un cambio en la lógica analítica, que pasa de un enfoque reactivo a uno más reflexivo y estructurado.

Los modelos de madurez también permiten comprender que el avance entre niveles no depende únicamente de la incorporación de herramientas tecnológicas. El desarrollo analítico implica cambios en las competencias analíticas, en los marcos conceptuales utilizados y en la cultura organizacional en torno al uso de datos. Por ello, los niveles de madurez deben interpretarse como configuraciones que integran dimensiones técnicas, conceptuales y organizacionales.

De este modo, los niveles de madurez analítica en *People Analytics* ofrecen un marco conceptual para comprender la evolución del análisis de datos sobre las personas. Al describir estados diferenciados de desarrollo analítico, estos niveles permiten ordenar la diversidad de prácticas existentes y facilitan el estudio de cómo las organizaciones amplían

progresivamente el alcance y la profundidad de la analítica aplicada a la gestión del talento humano.

**CONCEPTO Y FUNDAMENTOS
DE LOS MODELOS DE
MADUREZ ANALÍTICA**

**NIVELES DE MADUREZ
ANALÍTICA EN PEOPLE
ANALYTICS**

**CRITERIOS TEÓRICOS PARA LA
EVALUACIÓN DE LA MADUREZ
ANALÍTICA**

La evaluación de la madurez analítica en *People Analytics* requiere la definición de criterios teóricos que permitan analizar el grado de desarrollo del uso de datos en la gestión del talento humano. Estos criterios no se orientan a medir resultados aislados, sino a comprender cómo se articulan las capacidades analíticas, los procesos organizacionales y los enfoques conceptuales que sostienen el análisis de personas. En este sentido, la evaluación de la madurez supone un ejercicio interpretativo que se apoya en marcos conceptuales previamente definidos.

Uno de los criterios centrales para evaluar la madurez analítica se relaciona con el tipo de preguntas que orientan el análisis. En niveles iniciales, las preguntas suelen centrarse en la descripción de situaciones pasadas, mientras que en estadios más avanzados se formulan interrogantes orientados a la explicación, la anticipación o la evaluación de escenarios. Este criterio permite analizar no solo qué datos se utilizan, sino también desde qué lógica analítica se construyen los problemas de análisis.

Otro criterio relevante es el grado de integración de los datos utilizados. La madurez analítica puede evaluarse a partir de la capacidad de articular información proveniente de distintas fuentes y procesos organizacionales. En niveles menos desarrollados, los datos suelen analizarse de manera fragmentada, mientras que en niveles superiores se observa una mayor integración que permite lecturas relacionales de los fenómenos vinculados al talento humano.

La coherencia entre los datos analizados y los marcos conceptuales empleados constituye otro criterio teórico de evaluación. Un mayor nivel de madurez analítica se asocia con la explicitación de supuestos, categorías y relaciones conceptuales que orientan el análisis. Esta coherencia permite interpretar los resultados de manera contextualizada y reduce el riesgo de conclusiones desarticuladas o meramente técnicas.

Asimismo, la evaluación de la madurez analítica puede considerar el nivel de sistematicidad del proceso de análisis. Este criterio refiere a la existencia de prácticas analíticas recurrentes, estructuradas y revisables, en contraposición a análisis esporádicos o ad hoc. La sistematicidad refleja un grado mayor de consolidación de la analítica de personas como práctica organizacional.

Otro aspecto teórico relevante se vincula con la capacidad de aprendizaje analítico. La madurez no solo se expresa en el uso actual de los datos, sino también en la posibilidad de revisar, ajustar y reformular los enfoques analíticos a partir de la experiencia acumulada. Este criterio permite analizar si la organización utiliza los resultados del análisis para mejorar sus propias prácticas analíticas y conceptuales.

La articulación entre el análisis de datos y los procesos de toma de decisiones constituye un criterio adicional para evaluar la madurez analítica. En niveles más avanzados, los análisis se integran de manera consistente a los procesos de gestión del talento humano, mientras que en niveles incipientes los resultados analíticos tienden a permanecer desconectados de las decisiones organizacionales. Este criterio permite comprender el lugar que ocupa la analítica de personas dentro de la dinámica organizacional.

También resulta pertinente considerar el grado de claridad conceptual con el que se delimitan los alcances y límites del análisis. La madurez analítica se manifiesta en la capacidad de reconocer qué aspectos pueden ser abordados mediante datos y cuáles requieren otras formas de análisis o

interpretación. Esta delimitación contribuye a un uso reflexivo de la analítica y evita expectativas desalineadas respecto de sus posibilidades.

La evaluación de la madurez analítica puede incorporar, además, la consistencia interna entre los distintos niveles de análisis. Esto implica analizar si las prácticas descriptivas, explicativas, predictivas o prescriptivas se articulan de manera coherente, o si coexisten sin un marco conceptual integrador. La consistencia entre enfoques analíticos refleja un mayor grado de desarrollo teórico de la analítica de personas.

De este modo, los criterios teóricos para la evaluación de la madurez analítica en *People Analytics* permiten comprender este proceso como un análisis integral de capacidades, enfoques y prácticas. La madurez no se define únicamente por el nivel técnico alcanzado, sino por la manera en que los datos, los marcos conceptuales y los procesos organizacionales se articulan para producir conocimiento relevante sobre el talento humano.

CONTINUAR

Referencias

Aguado, D. (2018). *HR analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. ESIC Editorial.

Bosch, M. J. (2021). *People analytics: Usando los datos para mejorar la gestión de personas*. ESE Business School, Universidad de los Andes.

Femenía, T. (2022). *People analytics: Revisión de la literatura y análisis de su aplicación en la gestión de personas* (Trabajo Final de Máster). Universitat Oberta de Catalunya.

Lorenzo Ochoa, O. (2016). Modelos de madurez digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos? *Boletín de Estudios Económicos*, 71(219), 397–412.

Prieto, J. (2021). *People analytics: Transformando la gestión del talento con datos* (Trabajo final de posgrado). Universidad Torcuato Di Tella.

Ramírez García, J. (2021). *People analytics y gestión del talento humano*. Universitat Oberta de Catalunya.

CONTINUAR