



Módulo 3: Niveles organizacionales y cultura de datos en RR. HH.

☰ 1. Niveles organizacionales en la gestión del talento humano basada en datos

☰ 2. Cultura de datos y analítica en el área de Recursos Humanos

☰ Referencias

1. Niveles organizacionales en la gestión del talento humano basada en datos

Las organizaciones se estructuran en distintos niveles que ordenan la toma de decisiones, la coordinación de actividades y el flujo de información. Desde una perspectiva teórica clásica, estos niveles permiten diferenciar ámbitos de decisión con alcances, horizontes temporales y grados de incertidumbre diversos. En este marco, el análisis de los niveles organizacionales resulta pertinente para comprender cómo se producen, circulan y utilizan los datos en la gestión del talento humano, dado que cada nivel plantea demandas específicas de información y criterios diferenciados de interpretación.

El nivel estratégico se caracteriza por concentrar decisiones de largo plazo vinculadas a la orientación general de la organización. En este nivel se definen objetivos amplios, lineamientos de política y criterios que orientan el funcionamiento global. La información requerida para la toma de decisiones estratégicas suele ser agregada, sintética y orientada a la comprensión de

tendencias, lo que implica un uso de datos que privilegia la visión integrada por sobre el detalle operativo. En este sentido, los datos sobre personas adquieren relevancia en la medida en que permiten interpretar escenarios y anticipar implicancias organizacionales de mediano y largo plazo.

El nivel táctico se sitúa en una posición intermedia entre la definición estratégica y la ejecución operativa. En este ámbito se traducen los lineamientos generales en planes, programas y decisiones de alcance parcial. La gestión del talento humano en el nivel táctico requiere información que permita coordinar recursos, evaluar alternativas y monitorear el cumplimiento de objetivos definidos. Los datos utilizados en este nivel combinan agregación y especificidad, ya que deben permitir tanto el control de procesos como la adaptación de decisiones a contextos cambiantes.

Por su parte, el nivel operativo se vincula con la ejecución cotidiana de las actividades organizacionales. Las decisiones que se toman en este nivel suelen ser de corto plazo y están orientadas a la resolución de situaciones concretas. En términos de uso de datos, el nivel operativo demanda información detallada, frecuente y directamente vinculada a la acción. En la gestión del talento humano, esto se traduce en el uso de registros, indicadores específicos y datos transaccionales que

permiten sostener el funcionamiento diario de los procesos laborales.

La diferenciación entre niveles organizacionales permite comprender que el uso de datos no es homogéneo dentro de la organización. Cada nivel plantea necesidades informacionales distintas y, por lo tanto, requiere formas específicas de análisis y presentación de la información. Esta diferenciación resulta relevante para evitar interpretaciones que asuman un uso uniforme de los datos y para reconocer que la analítica aplicada a personas debe adaptarse a los distintos ámbitos de decisión existentes.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano basada en datos supone la articulación entre niveles organizacionales. Los datos producidos en el nivel operativo pueden alimentar análisis tácticos, mientras que los resultados de estos análisis pueden integrarse en decisiones estratégicas. Esta articulación no implica una simple transferencia de información, sino un proceso de transformación de los datos en función del nivel de decisión al que se orientan, lo que exige criterios conceptuales claros para su interpretación.

Asimismo, el análisis de los niveles organizacionales permite comprender que la toma de decisiones basada en datos se inscribe en una estructura jerárquica y relacional. Las decisiones no se producen de manera aislada, sino en interacción entre distintos niveles que condicionan el tipo de información utilizada y el alcance de las decisiones adoptadas. En este sentido, la gestión del talento humano basada en datos se configura como un proceso distribuido, en el que los niveles organizacionales estructuran tanto el uso de la información como las posibilidades de acción derivadas del análisis.

De este modo, el estudio de los niveles organizacionales ofrece un marco conceptual para analizar cómo se integra el uso de datos en la gestión del talento humano. Al reconocer las diferencias entre ámbitos estratégicos, tácticos y operativos, se vuelve posible comprender la diversidad de prácticas analíticas existentes y sentar las bases para examinar el rol específico de Recursos Humanos y la articulación entre niveles en el uso organizacional de los datos.

Niveles organizacionales y toma de decisiones en la gestión del talento humano —

La toma de decisiones en las organizaciones se estructura a partir de distintos niveles organizacionales que delimitan alcances, responsabilidades y horizontes temporales. Estos niveles no solo ordenan la autoridad formal, sino que también condicionan el tipo de decisiones que se adoptan y la información que se considera pertinente en cada caso. En el ámbito de la gestión del talento humano, esta diferenciación resulta especialmente relevante, ya que las decisiones sobre personas involucran tanto definiciones estratégicas como acciones operativas de corto plazo.

El nivel estratégico concentra decisiones orientadas a definir el rumbo general de la organización. En este ámbito se establecen lineamientos amplios que afectan al conjunto de la estructura organizacional, incluyendo políticas de talento humano, criterios de desarrollo, enfoques de gestión y prioridades a largo plazo. Las decisiones estratégicas se caracterizan por su alto nivel de incertidumbre y por requerir información agregada que permita interpretar escenarios y tendencias más que situaciones individuales.

En este nivel, la toma de decisiones se apoya en información sintética y de carácter global. Los datos sobre personas se utilizan para comprender dinámicas generales, identificar patrones de largo plazo y evaluar la coherencia entre la gestión del talento humano y los objetivos organizacionales. La información no se orienta a la acción inmediata, sino a la construcción de marcos de referencia que guíen decisiones con impacto estructural.

El nivel táctico, por su parte, se sitúa en un plano intermedio entre la definición estratégica y la ejecución operativa. En este ámbito se transforman los lineamientos generales en planes, programas y decisiones de alcance parcial. La gestión del talento humano en el nivel táctico implica

coordinar recursos, asignar responsabilidades y ajustar decisiones en función de contextos específicos, lo que requiere un uso de datos más detallado que en el nivel estratégico, pero aún con una visión integradora.

Las decisiones tácticas se apoyan en información que combina agregación y especificidad. En este sentido, los datos permiten evaluar alternativas, monitorear el avance de planes y detectar desvíos respecto de los objetivos definidos. La toma de decisiones en este nivel requiere interpretar la información de manera contextualizada, considerando tanto los lineamientos estratégicos como las condiciones operativas existentes.

El nivel operativo se vincula con la ejecución cotidiana de las actividades organizacionales. Las decisiones que se adoptan en este ámbito suelen ser repetitivas, de corto plazo y orientadas a la resolución de situaciones concretas. En la gestión del talento humano, estas decisiones se relacionan con la administración diaria de procesos, la asignación de tareas y la atención de situaciones inmediatas que surgen en el trabajo cotidiano.

En el nivel operativo, la toma de decisiones se apoya en datos detallados, frecuentes y directamente vinculados a la acción. La información utilizada suele provenir de registros administrativos, sistemas de gestión y otros dispositivos que permiten sostener el funcionamiento diario de la organización. En este contexto, los datos cumplen una función instrumental, orientada a garantizar la continuidad y eficiencia de los procesos laborales.

La diferenciación entre niveles organizacionales permite comprender que la toma de decisiones no es un proceso homogéneo. Cada nivel define qué tipo de información resulta relevante, cómo debe analizarse y con qué propósito se utiliza. En la gestión del talento humano, esta diferenciación evita interpretaciones simplificadas y permite reconocer la coexistencia de múltiples lógicas decisorias dentro de una misma organización.

Asimismo, la interacción entre niveles organizacionales introduce una dimensión relacional en la toma de decisiones. Las decisiones estratégicas condicionan las tácticas, y estas, a su vez, influyen en las decisiones operativas. De manera inversa, la información generada en los niveles operativos puede retroalimentar instancias tácticas y estratégicas. Esta dinámica pone de manifiesto que la toma de decisiones en la gestión del talento humano basada en datos se configura como un proceso articulado, distribuido y dependiente de la estructura organizacional en la que se inscribe.

Rol de Recursos Humanos en los distintos niveles organizacionales —

El área de Recursos Humanos ocupa un lugar particular dentro de la estructura organizacional, ya que su accionar se despliega de manera transversal a los distintos niveles de decisión. Este posicionamiento implica que el rol de RR. HH. no es homogéneo, sino que varía según el nivel organizacional en el que se sitúe la intervención. Comprender estas diferencias permite analizar cómo se configuran las funciones del área y de qué modo se articulan con los procesos de toma de decisiones vinculados al talento humano.

En el nivel estratégico, el rol de Recursos Humanos se orienta a la definición de lineamientos generales que inciden en la gestión de personas a largo plazo. En este ámbito, RR. HH. participa en la formulación de políticas, enfoques y criterios que estructuran la relación entre la organización y su capital humano. La función del área se vincula con la interpretación de información agregada sobre las personas, que permite aportar elementos para la construcción de escenarios y la evaluación de alternativas estratégicas.

Desde esta perspectiva, el rol estratégico de RR. HH. no se limita a la administración de procesos, sino que se relaciona con la capacidad de

contribuir a decisiones que afectan la estructura organizacional en su conjunto. En este nivel, el área actúa como un espacio de articulación entre la información disponible sobre el talento humano y las definiciones generales que orientan el rumbo de la organización. El uso de datos se orienta a sostener diagnósticos amplios y a fundamentar decisiones de alcance estructural.

En el nivel táctico, el rol de Recursos Humanos adquiere un carácter más operativo en términos de planificación y coordinación. En este ámbito, el área traduce los lineamientos estratégicos en programas, políticas específicas y acciones de alcance intermedio. La función de RR. HH. se centra en la gestión de procesos que requieren seguimiento, ajuste y evaluación periódica, como la planificación de dotaciones, el desarrollo de personas o la implementación de sistemas de evaluación.

La actuación de Recursos Humanos en el nivel táctico implica un uso de información más detallado que en el nivel estratégico. Los datos permiten monitorear el avance de planes, identificar desvíos y apoyar decisiones orientadas a la optimización de recursos. En este contexto, el rol del área se vincula con la capacidad de interpretar información relevante para coordinar acciones entre distintos sectores y niveles de la organización.

En el nivel operativo, el rol de RR. HH. se relaciona con la ejecución cotidiana de los procesos vinculados a la gestión del talento humano. Las funciones del área en este ámbito incluyen la administración de registros, la gestión de trámites y la resolución de situaciones concretas que surgen en el día a día organizacional. El uso de datos se orienta a sostener la continuidad operativa y a garantizar el cumplimiento de procedimientos establecidos.

La información utilizada en el nivel operativo se caracteriza por su alto nivel de detalle y frecuencia. En este contexto, RR. HH. actúa como un nodo central en la producción y gestión de datos sobre las personas, ya que gran parte de la información que alimenta decisiones tácticas y

estratégicas se origina en procesos operativos. Este rol resalta la importancia del área como generadora y administradora de información relevante para la organización.

La diferenciación del rol de Recursos Humanos según los niveles organizacionales permite comprender que el área no opera de manera aislada en un único plano de decisión. Por el contrario, su accionar se distribuye a lo largo de la estructura organizacional, adaptándose a las demandas específicas de cada nivel. Esta distribución condiciona el tipo de información utilizada, la forma de análisis y el alcance de las decisiones en las que RR. HH. participa.

Asimismo, el rol de RR. HH. en los distintos niveles organizacionales se configura a partir de relaciones de interdependencia. Las decisiones estratégicas definen marcos que orientan la acción táctica y operativa, mientras que la información producida en los niveles inferiores retroalimenta las instancias superiores. En este entramado, Recursos Humanos actúa como un espacio de articulación que conecta niveles, procesos y datos en la gestión del talento humano.

Articulación entre niveles organizacionales y uso de datos en RR. HH. —

La articulación entre los distintos niveles organizacionales constituye un aspecto central para comprender el uso de datos en la gestión del talento humano. Los niveles estratégico, táctico y operativo no funcionan como compartimentos estancos, sino como ámbitos interrelacionados en los que la información circula, se transforma y adquiere significados distintos según el contexto de decisión. En este marco, el uso de datos en Recursos Humanos se configura como un proceso transversal que conecta niveles, funciones y decisiones.

Los datos generados en el nivel operativo representan el punto de partida del proceso analítico. En este ámbito se producen registros detallados

vinculados a la administración cotidiana del talento humano, tales como asistencia, desempeño, movimientos de personal y otros procesos recurrentes. Esta información, inicialmente orientada a sostener la ejecución diaria, adquiere un valor analítico mayor cuando es sistematizada y reinterpretada en instancias superiores de decisión.

En el nivel táctico, la información operativa se reorganiza y se integra para apoyar decisiones de planificación y coordinación. En este punto, los datos dejan de utilizarse únicamente para resolver situaciones inmediatas y pasan a cumplir una función analítica orientada a la evaluación de procesos, la detección de desvíos y la asignación de recursos. La articulación entre niveles se manifiesta en la capacidad de transformar datos detallados en información relevante para la gestión intermedia del talento humano.

Por su parte, el nivel estratégico se nutre de información agregada y sintetizada que permite interpretar tendencias generales y escenarios posibles. En este ámbito, los datos provenientes de niveles inferiores se convierten en insumos para decisiones de largo plazo, vinculadas a políticas de talento, estructuras organizacionales y enfoques de gestión. La articulación entre niveles implica, en este caso, un proceso de abstracción y contextualización de la información disponible.

La relación entre niveles organizacionales y uso de datos no es automática ni lineal. Requiere mecanismos conceptuales y organizacionales que permitan asegurar la coherencia entre la información producida y las decisiones adoptadas. En este sentido, Recursos Humanos cumple un rol relevante como área articuladora, ya que concentra información clave y participa en su interpretación y circulación entre distintos ámbitos de decisión.

Asimismo, la articulación entre niveles implica reconocer que los datos pueden adquirir significados distintos según el nivel en el que se utilicen. Un mismo conjunto de información puede servir para resolver una

situación operativa, ajustar un plan táctico o fundamentar una decisión estratégica, siempre que sea reinterpretado en función del horizonte temporal y del alcance de la decisión. Esta capacidad de resignificación constituye un aspecto central del uso organizacional de los datos en RR. HH.

La falta de articulación entre niveles puede generar rupturas en el uso de la información, dando lugar a decisiones desalineadas o a interpretaciones parciales de los datos disponibles. Cuando los niveles operan de manera desconectada, los datos tienden a utilizarse de forma fragmentada, perdiendo su potencial analítico y su capacidad para aportar a la comprensión integral de los fenómenos vinculados al talento humano.

En este contexto, la articulación entre niveles organizacionales puede entenderse como una condición para el desarrollo de prácticas analíticas más consistentes en Recursos Humanos. La circulación de datos entre ámbitos operativos, tácticos y estratégicos permite construir una visión integrada de la gestión del talento, en la que la información se convierte en un recurso compartido para la toma de decisiones en distintos niveles de la organización.

De este modo, la articulación entre niveles organizacionales y uso de datos en RR. HH. permite comprender la analítica de personas como un proceso distribuido y relacional. Los datos no solo informan decisiones aisladas, sino que sostienen un entramado de decisiones interconectadas que atraviesan la estructura organizacional, contribuyendo a una gestión del talento humano basada en información sistemáticamente interpretada.

CONTINUAR

2. Cultura de datos y analítica en el área de Recursos Humanos

La noción de cultura de datos refiere al conjunto de valores, creencias, prácticas y supuestos compartidos que orientan la manera en que una organización produce, interpreta y utiliza la información en sus procesos de decisión. En el área de Recursos Humanos, la cultura de datos adquiere particular relevancia debido a que la gestión del talento humano involucra fenómenos complejos que requieren interpretaciones cuidadosas y marcos conceptuales claros. En este sentido, la cultura de datos no se limita a la disponibilidad de información, sino que se vincula con la forma en que los datos son comprendidos y legitimados como insumos para la gestión.

Desde una perspectiva teórica, la cultura de datos implica un desplazamiento desde prácticas basadas en la intuición o la experiencia individual hacia enfoques que reconocen el valor del análisis sistemático de la información. Este desplazamiento no supone la eliminación de otros criterios de decisión, sino la

incorporación de los datos como un elemento relevante en la construcción de conocimiento organizacional. En el ámbito de Recursos Humanos, este proceso se vincula con la progresiva incorporación de prácticas analíticas en la comprensión de fenómenos laborales.

La cultura de datos se expresa en la manera en que los actores organizacionales se relacionan con la información. Esto incluye la disposición a utilizar datos para formular preguntas, contrastar supuestos y revisar decisiones previas. En Recursos Humanos, una cultura de datos se manifiesta cuando los análisis sobre personas son considerados legítimos y pertinentes para interpretar dinámicas organizacionales, más allá de su uso meramente administrativo.

Otro aspecto central de la cultura de datos en RR. HH. se relaciona con la construcción de significados compartidos en torno a la información. Los datos no poseen sentido por sí mismos, sino que adquieren significado a partir de marcos interpretativos que se construyen socialmente dentro de la organización. La cultura de datos implica, por lo tanto, la existencia de criterios comunes para interpretar indicadores, resultados analíticos y reportes sobre el talento humano.

Asimismo, la cultura de datos se vincula con prácticas organizacionales que favorecen la circulación y el uso de la

información. La disponibilidad de datos relevantes, la claridad en los criterios de análisis y la posibilidad de acceder a información comprensible constituyen condiciones que influyen en el desarrollo de una cultura orientada al uso de datos. En Recursos Humanos, estas prácticas resultan relevantes para que la información sobre personas pueda ser utilizada en distintos niveles de decisión.

La relación entre cultura de datos y analítica en RR. HH. también puede analizarse desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. Una cultura de datos favorece la revisión de decisiones a partir de evidencia, permitiendo ajustar prácticas y enfoques de gestión del talento humano. En este marco, los datos se convierten en un recurso para reflexionar sobre la propia práctica organizacional y para sostener procesos de mejora continua.

Otro elemento teórico relevante se vincula con la confianza en los datos y en los procesos analíticos. La cultura de datos implica que los actores organizacionales confíen en la calidad de la información y en los criterios utilizados para su análisis. En ausencia de esta confianza, los datos tienden a ser desestimados o utilizados de manera fragmentada, limitando su aporte a la gestión del talento humano.

Por último, la cultura de datos en el área de Recursos Humanos se configura como un fenómeno gradual, que se desarrolla a lo largo del tiempo. No se trata de un estado que se alcanza de manera inmediata, sino de un proceso que involucra cambios en prácticas, discursos y formas de interpretar la información. Este carácter procesual permite comprender la cultura de datos como un componente central para el desarrollo sostenido de la analítica de personas en las organizaciones.

CONCEPTO DE CULTURA DE DATOS EN LAS ORGANIZACIONES

CULTURA DE DATOS Y PRÁCTICAS ANALÍTICAS EN RECURSOS HUMANOS

CONDICIONES ORGANIZACIONALES PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE DATOS

El concepto de cultura de datos en las organizaciones se refiere al conjunto de significados compartidos que orientan la manera en que la información es producida, interpretada y utilizada en los procesos de decisión. Esta noción excede la disponibilidad técnica de datos o herramientas analíticas, ya que remite a aspectos simbólicos, normativos y cognitivos que influyen en la relación cotidiana de los actores organizacionales con la información. En este sentido, la cultura de datos se configura como un componente del entramado cultural de la organización.

Desde una perspectiva teórica, la cultura de datos puede entenderse como una extensión de los enfoques culturales aplicados al estudio de las organizaciones. Al igual que otros elementos culturales, se construye a partir de prácticas reiteradas, discursos legitimados y supuestos

compartidos sobre qué tipo de información resulta válida para fundamentar decisiones. La presencia de datos no garantiza su uso, dado que este depende de la valoración que los actores otorguen a la evidencia empírica en los procesos organizacionales.

La cultura de datos se manifiesta en la forma en que las organizaciones conciben el conocimiento. En contextos donde predomina una cultura orientada a la evidencia, los datos son reconocidos como insumos relevantes para comprender la realidad organizacional y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Por el contrario, en entornos donde esta cultura es incipiente, la información tiende a ocupar un lugar secundario frente a criterios basados en la experiencia individual o en la autoridad jerárquica.

Otro rasgo central de la cultura de datos es la disposición a formular preguntas a partir de la información disponible. En organizaciones con una cultura de datos desarrollada, los datos no se utilizan únicamente para confirmar supuestos previos, sino también para cuestionarlos y revisarlos. Esta actitud analítica favorece procesos de reflexión organizacional en los que la información se convierte en un recurso para el aprendizaje colectivo.

Asimismo, la cultura de datos se vincula con la manera en que se interpretan los resultados analíticos. Los datos no poseen significado por sí mismos, sino que requieren marcos interpretativos que orienten su lectura. La existencia de criterios compartidos para interpretar indicadores, métricas o reportes constituye un componente central de la cultura de datos, ya que permite que la información sea comprendida de manera relativamente consistente por distintos actores organizacionales.

La confianza en los datos y en los procesos de análisis constituye otro elemento relevante del concepto. Una cultura de datos supone que los actores organizacionales confían en la calidad de la información y en los criterios utilizados para su producción y análisis. Esta confianza no se construye de manera automática, sino que se desarrolla a partir de

prácticas sostenidas que refuerzan la percepción de consistencia, transparencia y coherencia en el uso de la información.

La cultura de datos también se expresa en las prácticas de comunicación organizacional. La manera en que los datos son presentados, discutidos y utilizados en espacios formales e informales influye en su legitimación como insumos para la toma de decisiones. En este sentido, la cultura de datos incluye formas de intercambio simbólico que contribuyen a naturalizar el uso de información en la vida organizacional.

Otro aspecto conceptual relevante se relaciona con el carácter colectivo de la cultura de datos. No se trata de una competencia individual, sino de una construcción social que involucra a múltiples actores y niveles organizacionales. La cultura de datos se consolida cuando existen acuerdos implícitos sobre el valor del análisis y cuando el uso de información se integra a las rutinas organizacionales de manera transversal.

Finalmente, la cultura de datos puede comprenderse como un proceso dinámico y gradual. No constituye un estado fijo, sino una construcción que se modifica a partir de cambios en las prácticas, en los discursos y en los marcos de interpretación utilizados por la organización. Este carácter procesual permite analizar la cultura de datos como un fenómeno susceptible de desarrollo y transformación, en estrecha relación con los modos en que las organizaciones producen y utilizan conocimiento para la toma de decisiones.

**CONCEPTO DE CULTURA DE
DATOS EN LAS
ORGANIZACIONES**

**CULTURA DE DATOS Y
PRÁCTICAS ANALÍTICAS EN
RECURSOS HUMANOS**

**CONDICIONES
ORGANIZACIONALES PARA EL
DESARROLLO DE UNA
CULTURA DE DATOS**

La relación entre cultura de datos y prácticas analíticas en Recursos Humanos puede comprenderse como un proceso de mutua influencia, en el que los modos de interpretar la información condicionan el desarrollo de la analítica y, a su vez, las prácticas analíticas contribuyen a modelar la cultura organizacional. En este sentido, la analítica de personas no se desarrolla en un vacío técnico, sino que se inscribe en marcos culturales que legitiman o restringen el uso de datos en la gestión del talento humano.

Las prácticas analíticas en Recursos Humanos se expresan en la manera en que los datos son utilizados para formular preguntas, construir análisis y sostener decisiones. En organizaciones donde la cultura de datos es incipiente, estas prácticas suelen limitarse a la generación de reportes descriptivos o al cumplimiento de requerimientos administrativos. Por el contrario, cuando la cultura de datos se encuentra más desarrollada, las prácticas analíticas tienden a orientarse a la interpretación de fenómenos laborales y a la producción de conocimiento sistemático sobre las personas.

La cultura de datos influye en la profundidad y el alcance de las prácticas analíticas. Una cultura organizacional que valora el análisis favorece la formulación de preguntas más complejas y la utilización de enfoques analíticos diversos. En Recursos Humanos, esto se traduce en la posibilidad de analizar procesos de manera integral, considerando relaciones entre variables y dinámicas que trascienden la mera descripción de indicadores aislados.

Asimismo, las prácticas analíticas contribuyen a reforzar o transformar la cultura de datos existente. El uso sistemático de información para analizar situaciones, evaluar alternativas y revisar decisiones genera aprendizajes organizacionales que pueden fortalecer la legitimidad de los datos como insumo para la gestión. En este marco, la repetición de prácticas analíticas

coherentes favorece la consolidación de supuestos compartidos sobre el valor del análisis en Recursos Humanos.

Otro aspecto relevante se relaciona con la forma en que las prácticas analíticas se integran a las rutinas del área. La cultura de datos se ve fortalecida cuando el análisis de información se incorpora a procesos habituales, como la planificación, el seguimiento de políticas o la evaluación de resultados. Esta integración contribuye a que los datos dejen de percibirse como un recurso excepcional y pasen a formar parte del funcionamiento cotidiano del área.

La relación entre cultura de datos y prácticas analíticas también se manifiesta en los criterios utilizados para interpretar los resultados. En contextos donde existe una cultura de datos más consolidada, los análisis suelen ser discutidos colectivamente, contrastados con otros insumos y revisados de manera crítica. En Recursos Humanos, esta práctica favorece interpretaciones más cuidadosas de los fenómenos laborales y reduce el riesgo de conclusiones simplificadas.

Otro elemento relevante se vincula con la apropiación de las prácticas analíticas por parte de los distintos actores del área. La cultura de datos influye en el grado en que los equipos de Recursos Humanos se sienten habilitados para utilizar información en sus análisis y decisiones. A su vez, la participación activa en prácticas analíticas contribuye a desarrollar competencias interpretativas que refuerzan la cultura de uso de datos.

Las prácticas analíticas en Recursos Humanos también reflejan la forma en que la organización concibe el conocimiento sobre las personas. Una cultura de datos favorece enfoques que buscan comprender patrones y dinámicas, mientras que culturas menos orientadas al análisis tienden a privilegiar interpretaciones basadas en experiencias individuales. Esta diferencia incide en el tipo de preguntas que se consideran legítimas y en el alcance de los análisis realizados.

De este modo, la cultura de datos y las prácticas analíticas en Recursos Humanos se configuran como dimensiones interdependientes. La analítica de personas no solo requiere herramientas y datos, sino también un entorno cultural que legitime su uso y favorezca su integración a los procesos de gestión. A su vez, el desarrollo sostenido de prácticas analíticas contribuye a consolidar una cultura organizacional en la que los datos ocupan un lugar relevante en la comprensión y gestión del talento humano.

CONCEPTO DE CULTURA DE DATOS EN LAS ORGANIZACIONES

CULTURA DE DATOS Y PRÁCTICAS ANALÍTICAS EN RECURSOS HUMANOS

CONDICIONES ORGANIZACIONALES PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE DATOS

El desarrollo de una cultura de datos en las organizaciones no depende únicamente de la disponibilidad de información o de herramientas tecnológicas, sino de un conjunto de condiciones organizacionales que habilitan y sostienen el uso sistemático de datos en los procesos de decisión. Estas condiciones se vinculan con aspectos estructurales, culturales y organizativos que influyen en la manera en que la información es producida, interpretada y utilizada, particularmente en el área de Recursos Humanos.

Una de las condiciones organizacionales centrales es la existencia de marcos claros para el uso de la información. Esto implica definir criterios compartidos sobre qué datos son relevantes, cómo deben analizarse y con qué propósitos pueden utilizarse. En ausencia de estos marcos, el uso de datos tiende a fragmentarse, generando interpretaciones dispares que debilitan la posibilidad de construir una cultura de datos consistente en la gestión del talento humano.

La disponibilidad y accesibilidad de la información constituye otra condición relevante. Para que los datos formen parte de la vida

organizacional, deben encontrarse organizados, ser comprensibles y estar disponibles para los actores que participan en los procesos de decisión. En Recursos Humanos, esto supone contar con información sistematizada que permita analizar fenómenos laborales sin depender exclusivamente de registros dispersos o de conocimientos individuales.

Asimismo, el desarrollo de una cultura de datos requiere competencias analíticas a nivel organizacional. Estas competencias no se reducen al dominio de técnicas estadísticas, sino que incluyen la capacidad de formular preguntas pertinentes, interpretar resultados y contextualizar la información. En el área de Recursos Humanos, el fortalecimiento de estas competencias favorece una utilización reflexiva de los datos y contribuye a su legitimación como insumo para la gestión.

Otra condición organizacional relevante se relaciona con los estilos de liderazgo y las formas de toma de decisiones. Una cultura de datos se ve favorecida cuando los líderes reconocen el valor de la información y promueven su uso como parte de los procesos decisorios. En este sentido, las prácticas de liderazgo influyen en la manera en que los datos son incorporados a las discusiones organizacionales y en el grado de apertura a revisar decisiones a partir de evidencia.

La confianza en los datos y en los procesos de análisis constituye también una condición central. Esta confianza se construye a partir de prácticas sostenidas que refuercen la consistencia y la transparencia en el uso de la información. En Recursos Humanos, la percepción de confiabilidad de los datos sobre personas resulta especialmente relevante, dado que las decisiones basadas en esta información pueden tener implicancias significativas para los individuos y para la organización.

Las rutinas organizacionales desempeñan un papel importante en el desarrollo de la cultura de datos. Cuando el análisis de información se integra de manera regular a procesos como la planificación, la evaluación o el seguimiento de políticas, los datos se incorporan progresivamente a las

prácticas habituales. Esta integración favorece que el uso de datos deje de percibirse como una actividad excepcional y se consolide como parte del funcionamiento cotidiano de Recursos Humanos.

Otra condición relevante se vincula con los espacios de intercambio y reflexión colectiva. La cultura de datos se fortalece cuando existen instancias en las que los resultados analíticos pueden ser discutidos, interpretados y cuestionados de manera conjunta. Estos espacios permiten construir significados compartidos en torno a la información y favorecen aprendizajes organizacionales a partir del uso de datos.

Asimismo, el desarrollo de una cultura de datos requiere coherencia entre los discursos organizacionales y las prácticas efectivas. Cuando la importancia de los datos es destacada a nivel discursivo, pero no se refleja en los procesos reales de decisión, se generan tensiones que debilitan la cultura de datos. La coherencia entre lo que se declara y lo que se practica constituye, por lo tanto, una condición relevante para su consolidación.

De este modo, las condiciones organizacionales para el desarrollo de una cultura de datos en Recursos Humanos pueden comprenderse como un entramado de factores interrelacionados. La articulación entre marcos conceptuales, competencias, prácticas, liderazgo y rutinas organizacionales permite que los datos se integren de manera sostenida a la gestión del talento humano, configurando una cultura en la que la información se convierte en un recurso legítimo para la comprensión y la toma de decisiones.

CONTINUAR

Referencias

Alabart, E. B. (s. f.). *Mintzberg: La estructuración de las organizaciones* [Material de cátedra].

Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M., & García-Izquierdo, A. L. (2022). La analítica de recursos humanos: Una revisión sistemática de la literatura y direcciones futuras. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 1–14.

Alcamí, R. L. (2022). *Introducción a la gestión de sistemas de información en las organizaciones*. Universidad Sapientia.

Aguilar Córdova, E. P. (2021). *Cultura de datos en la gestión de personas y su relación con la toma de decisiones organizacionales* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Briano, G., et al. (s. f.). *Sistemas de información gerencial* [Material de cátedra]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2017). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Ogliastri, E. (2006). *Manual de planificación estratégica: Siete modelos para hacer un plan estratégico*. INCAE Business School.

Pinoargote, J. C. (2018). *Planeación estratégica de las organizaciones*. Universidad Espiritu Santo.

CONTINUAR