



# Módulo 4: Estrategias para implementar People Analytics en la organización

- ≡ 1. Enfoque estratégico y organizacional para la implementación de People Analytics
- ≡ 2. Condiciones y procesos para la adopción de People Analytics en las organizaciones
- ≡ Referencias

# 1. Enfoque estratégico y organizacional para la implementación de People Analytics

---

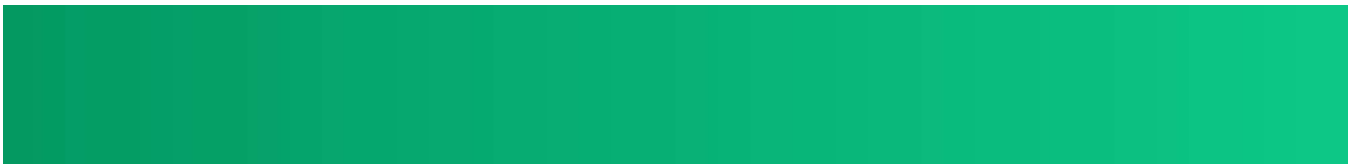
La implementación de *People Analytics* en una organización se comprende, desde una perspectiva teórica, como un proceso que excede la incorporación de herramientas analíticas y se inscribe en decisiones de carácter estratégico y organizacional. En este sentido, *People Analytics* se configura como un dispositivo que debe alinearse con los objetivos generales de la organización y con la forma en que esta define la gestión del talento humano. La implementación supone, por lo tanto, un encuadre que articula analítica, estrategia y estructura organizacional, evitando enfoques reducidos a lo meramente técnico.

Desde el plano estratégico, la implementación de *People Analytics* se vincula con la definición de los propósitos que orientan el uso de datos sobre las personas. Este enfoque implica reconocer que la analítica de personas adquiere sentido cuando se relaciona con prioridades organizacionales explícitas, tales como la planificación del talento, la mejora de procesos internos o la

comprensión de dinámicas laborales. De este modo, la estrategia organizacional opera como marco de referencia que orienta qué preguntas se consideran relevantes y qué tipo de análisis se desarrollan.

La alineación estratégica también supone una definición clara del lugar que ocupa *People Analytics* dentro de la organización. En términos teóricos, esto implica analizar si la analítica de personas se concibe como una función de apoyo, como un componente integrado a la gestión de Recursos Humanos o como un dispositivo con capacidad de incidir en decisiones de mayor alcance. Esta definición condiciona el tipo de información que se produce, el nivel de formalización del análisis y la legitimidad de los resultados en los procesos decisorios.

En el plano organizacional, la implementación de *People Analytics* requiere considerar la estructura y los roles asociados al uso de datos. La literatura especializada señala que la analítica de personas se apoya en arreglos organizacionales que delimitan responsabilidades, competencias y circuitos de decisión. Estos arreglos permiten organizar el trabajo analítico, estableciendo quién produce información, quién la interpreta y cómo se articula con las decisiones vinculadas al talento humano.



**Asimismo, la implementación de *People Analytics* se relaciona con la gobernanza de la información y del análisis. Desde un enfoque teórico, la gobernanza refiere a los principios, normas y roles que regulan el uso de datos dentro de la organización. En el caso de *People Analytics*, esta dimensión resulta especialmente relevante, dado que la información analizada involucra a las personas y requiere criterios claros para su uso, interpretación y circulación dentro de la estructura organizacional.**

Otro aspecto central del enfoque organizacional es la articulación entre *People Analytics* y la función de Recursos Humanos. La implementación no supone la sustitución de las prácticas tradicionales del área, sino su reconfiguración a partir de la incorporación sistemática de datos en los procesos de análisis y decisión. Esta articulación implica redefinir prácticas, lenguajes y formas de interpretar la información, integrando la analítica como parte del funcionamiento regular de la gestión del talento humano.

La implementación estratégica y organizacional de *People Analytics* también puede comprenderse como un proceso de legitimación interna. La analítica de personas adquiere relevancia cuando sus resultados son reconocidos como insumos válidos para la toma de decisiones. Este reconocimiento se construye a

partir de la coherencia entre los análisis realizados, los objetivos organizacionales y los marcos conceptuales que los sustentan, reforzando la integración de la analítica en la dinámica organizacional.

Finalmente, el enfoque estratégico y organizacional permite comprender que la implementación de *People Analytics* no es un evento puntual, sino un proceso progresivo. Este proceso involucra ajustes en la estrategia, en la estructura organizacional y en las formas de uso de la información. Desde esta perspectiva, la implementación se concibe como una construcción gradual que articula decisiones estratégicas, definiciones organizacionales y prácticas analíticas orientadas a la gestión del talento humano.

**Figura 1. Ciclo de implementación de *People Analytics***

# Ciclo de implementación de People Analytics



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia.

## Alineación estratégica de People Analytics con los objetivos organizacionales

La alineación estratégica de *People Analytics* con los objetivos organizacionales constituye una dimensión central para comprender su implementación desde un enfoque teórico. Este alineamiento implica que la analítica de personas no se desarrolle de manera autónoma o

desvinculada, sino que se articule con las prioridades, metas y orientaciones generales definidas por la organización. En este marco, *People Analytics* se concibe como un recurso analítico cuyo sentido se construye en relación con la estrategia organizacional.

Desde una perspectiva conceptual, la alineación estratégica supone que los análisis sobre personas respondan a preguntas relevantes para la organización. Esto implica que las decisiones acerca de qué datos analizar, qué variables considerar y qué relaciones explorar estén guiadas por los objetivos organizacionales y no únicamente por la disponibilidad de información. La estrategia actúa así como un criterio ordenador que orienta el uso de la analítica hacia problemáticas significativas para la gestión del talento humano.

La relación entre *People Analytics* y estrategia organizacional también se expresa en el horizonte temporal de los análisis. Los objetivos estratégicos suelen vincularse con decisiones de mediano y largo plazo, por lo que la analítica de personas debe producir información que permita interpretar tendencias, anticipar escenarios y comprender dinámicas organizacionales más allá de situaciones puntuales. Esta orientación diferencia a la analítica estratégicamente alineada de enfoques centrados exclusivamente en el corto plazo.

Asimismo, la alineación estratégica implica reconocer que *People Analytics* se inserta en un entramado de decisiones organizacionales ya existente. La analítica de personas no define por sí misma la estrategia, sino que aporta insumos para su formulación, revisión o ajuste. En este sentido, la relación entre estrategia y analítica es de complementariedad: los datos contribuyen a fundamentar decisiones, pero estas se inscriben en marcos organizacionales más amplios.

Otro aspecto relevante de la alineación estratégica se vincula con la coherencia entre los objetivos de *People Analytics* y los objetivos del área de Recursos Humanos. La analítica de personas adquiere mayor

consistencia cuando se articula con las políticas, programas y enfoques de gestión del talento definidos por el área. Esta coherencia evita que la analítica se convierta en una práctica aislada y favorece su integración a los procesos regulares de gestión.

La alineación estratégica también puede analizarse desde el punto de vista del posicionamiento organizacional de *People Analytics*. Cuando la analítica de personas se concibe como un recurso alineado con los objetivos organizacionales, sus resultados tienden a ser considerados en instancias decisorias de mayor alcance. Esta consideración no depende únicamente de la calidad técnica del análisis, sino de su pertinencia estratégica y de su capacidad para dialogar con las prioridades organizacionales.

En términos teóricos, la alineación estratégica requiere la explicitación de supuestos y criterios que orientan el análisis. Definir qué se entiende por éxito organizacional, qué dimensiones del talento humano se consideran relevantes y qué indicadores resultan significativos constituye parte del proceso de alineación. Esta explicitación contribuye a dotar de coherencia al análisis y a facilitar su interpretación en clave estratégica.

Por último, la alineación estratégica de *People Analytics* puede entenderse como un proceso dinámico. A medida que los objetivos organizacionales se redefinen o ajustan, la analítica de personas debe revisar sus enfoques, preguntas y modelos de análisis. Este carácter dinámico permite comprender la alineación no como un estado fijo, sino como una relación en constante construcción entre la estrategia organizacional y el uso analítico de los datos sobre las personas.

---

## **Gobernanza y rol organizacional de People Analytics** —

La gobernanza de *People Analytics* refiere al conjunto de principios, criterios y arreglos organizacionales que regulan la producción, el uso y la interpretación de los datos vinculados a las personas. Desde una

perspectiva teórica, la gobernanza no se limita a aspectos normativos o técnicos, sino que constituye un marco organizacional que define responsabilidades, límites y circuitos de decisión en torno a la analítica de personas. Este encuadre resulta relevante para comprender cómo se institucionaliza *People Analytics* dentro de la organización.

El establecimiento de mecanismos de gobernanza implica definir quiénes participan en el proceso analítico y con qué responsabilidades. En este sentido, la gobernanza organiza roles vinculados a la generación de datos, al análisis de la información y a la utilización de los resultados en la toma de decisiones. Esta distribución de roles permite estructurar el trabajo analítico y evitar superposiciones o vacíos que puedan afectar la coherencia del análisis.

Asimismo, la gobernanza de *People Analytics* se vincula con la delimitación del alcance del análisis. Definir qué tipo de decisiones pueden apoyarse en la analítica de personas y en qué instancias organizacionales se utilizan los resultados constituye un aspecto central del encuadre organizacional. Esta delimitación contribuye a otorgar previsibilidad al uso de los datos y a establecer criterios compartidos sobre su pertinencia en distintos niveles de decisión.

El rol organizacional de *People Analytics* se construye a partir de su inserción en la estructura de la organización. Este rol puede variar según el modo en que la analítica se articule con el área de Recursos Humanos y con otras funciones organizacionales. En términos teóricos, la posición que ocupa *People Analytics* condiciona tanto la visibilidad de los análisis realizados como su incidencia en los procesos decisorios.

La gobernanza también implica la definición de principios orientadores para el uso de la información. Estos principios pueden referirse a criterios de calidad de los datos, a pautas de interpretación de los resultados y a normas que regulen la circulación de la información dentro de la organización. En el caso de *People Analytics*, esta dimensión adquiere

particular relevancia debido a la sensibilidad de los datos analizados y a su impacto potencial en la gestión del talento humano.

Otro aspecto central de la gobernanza se relaciona con la articulación entre *People Analytics* y los procesos organizacionales existentes. La analítica de personas no opera de manera aislada, sino que se integra a circuitos de planificación, evaluación y toma de decisiones ya establecidos. La gobernanza contribuye a definir cómo se produce esta integración, evitando que el análisis quede desconectado de las prácticas organizacionales.

El rol organizacional de *People Analytics* también se configura a partir del reconocimiento que obtiene dentro de la organización. Este reconocimiento no depende exclusivamente de la sofisticación técnica del análisis, sino de la claridad con la que se definen sus funciones y de la coherencia entre sus aportes y las necesidades organizacionales. En este marco, la gobernanza contribuye a legitimar la analítica de personas como un recurso relevante para la gestión del talento humano.

La relación entre gobernanza y rol organizacional permite comprender que la implementación de *People Analytics* supone una construcción institucional. Esta construcción involucra acuerdos explícitos e implícitos sobre cómo se utilizan los datos, quiénes intervienen en el análisis y con qué propósito. Desde esta perspectiva, la gobernanza se presenta como una condición para la integración sostenida de *People Analytics* en la dinámica organizacional.

Además, la gobernanza establece un marco que permite sostener la continuidad del análisis más allá de iniciativas puntuales. Al definir roles, criterios y circuitos, se favorece la estabilidad de las prácticas analíticas y se reduce la dependencia de esfuerzos individuales. Este aspecto resulta relevante para comprender la implementación de *People Analytics* como un proceso organizacional y no como una práctica circunstancial.

De este modo, la gobernanza y el rol organizacional de *People Analytics* permiten analizar cómo la analítica de personas se integra de manera estructurada en la organización. Al articular principios, roles y procesos, la gobernanza contribuye a configurar un marco institucional que sostiene el uso sistemático de datos en la gestión del talento humano y que habilita su incidencia en distintos niveles de decisión.

**Tabla 1. Gobernanza y rol organizacional de *People Analytics***

| <b>Dimensión de análisis</b>      | <b>Gobernanza de <i>People Analytics</i></b>         | <b>Rol organizacional de <i>People Analytics</i></b>        |
|-----------------------------------|--|---|
| Objeto de análisis                | Principios y reglas que ordenan el uso de datos      | Posicionamiento de <i>People Analytics</i> en la estructura |
| Alcance conceptual                | Normativo-organizacional                             | Estructural-relacional                                      |
| Tipo de decisiones involucradas   | Definición de criterios, límites y responsabilidades | Incidencia en procesos decisorios                           |
| Nivel organizacional predominante | Transversal  | Variable según estructura                                   |
| Función teórica                   | Ordenar y regular                                    | Integrar y legitimar  |

Fuente: elaboración propia.

**CONTINUAR**

## 2. Condiciones y procesos para la adopción de People Analytics en las organizaciones

---

La adopción de *People Analytics* en las organizaciones puede comprenderse como un proceso organizacional que involucra múltiples dimensiones interrelacionadas. No se trata únicamente de incorporar prácticas analíticas, sino de generar condiciones que permitan sostener el uso de datos en la gestión del talento humano de manera consistente. Desde una perspectiva teórica, la adopción remite a un proceso gradual en el que se articulan capacidades organizacionales, definiciones estructurales y dinámicas culturales.

Uno de los rasgos centrales de la adopción de *People Analytics* es su carácter progresivo. Las organizaciones no incorporan de manera inmediata prácticas analíticas consolidadas, sino que transitan distintas etapas en las que se redefine el lugar de los datos en los procesos de decisión. Este carácter progresivo permite analizar la adopción como un recorrido en el que se

amplía gradualmente el alcance del análisis y su integración en la gestión del talento humano.

Las condiciones organizacionales desempeñan un papel central en este proceso. La adopción de *People Analytics* requiere que la organización disponga de estructuras, prácticas y criterios que habiliten el uso de información sobre las personas. Estas condiciones no son exclusivamente técnicas, sino que incluyen aspectos vinculados a la organización del trabajo, a la coordinación entre áreas y a la forma en que se legitima el uso de datos en la toma de decisiones.

Asimismo, la adopción de *People Analytics* se relaciona con procesos de cambio organizacional. La incorporación de enfoques analíticos implica revisar prácticas preexistentes, cuestionar supuestos y redefinir modos de interpretar fenómenos laborales. En este sentido, la adopción no puede entenderse como un ajuste menor, sino como una transformación que incide en la manera en que la organización produce conocimiento sobre su propio funcionamiento.

Otro aspecto relevante se vincula con la articulación entre capacidades y procesos. La adopción de *People Analytics* supone que las capacidades organizacionales —analíticas, informacionales y organizativas— se traduzcan en prácticas efectivas de análisis y uso de datos. Esta traducción no es

automática, sino que se construye a través de procesos que permiten integrar progresivamente la analítica en la dinámica organizacional.

Los procesos de adopción también se caracterizan por la coexistencia de distintas lógicas organizacionales. En muchas organizaciones, prácticas tradicionales de gestión del talento humano conviven con enfoques analíticos emergentes. Esta coexistencia genera tensiones y ajustes que forman parte del proceso de adopción, y que influyen en la velocidad y profundidad con la que *People Analytics* se consolida como práctica organizacional.

**Desde esta perspectiva, la adopción de *People Analytics* puede analizarse como un proceso que combina condiciones estructurales y dinámicas procesuales. La disponibilidad de capacidades organizacionales establece un marco de posibilidad, mientras que los procesos de implementación y consolidación definen cómo estas capacidades se activan y se sostienen en el tiempo. Esta articulación permite comprender la adopción como un fenómeno complejo, situado y en permanente construcción.**

La implementación de *People Analytics* en las organizaciones requiere el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan sostener el uso sistemático de datos en la gestión del talento humano. Estas capacidades no se reducen a la incorporación de herramientas analíticas, sino que se configuran como disposiciones estructurales y cognitivas que condicionan la forma en que la analítica de personas se integra a los procesos organizacionales. Desde una perspectiva teórica, dichas capacidades constituyen el soporte que habilita la adopción efectiva de *People Analytics*.

Una de las capacidades centrales se vincula con la capacidad analítica organizacional, entendida como la aptitud para formular preguntas relevantes sobre fenómenos laborales y para interpretar datos de manera contextualizada. Esta capacidad supone la existencia de marcos conceptuales que orienten el análisis y permitan transformar información en conocimiento organizacional. En el ámbito de *People Analytics*, esta dimensión resulta necesaria para evitar análisis fragmentados y para sostener lecturas integradas de la realidad organizacional.

Otra capacidad organizacional relevante se relaciona con la gestión de la información. La implementación de *People Analytics* requiere que la organización cuente con prácticas que aseguren la disponibilidad, consistencia y comprensión de los datos sobre las personas. Esta capacidad incluye tanto la organización de la información como la definición de criterios que regulen su uso, permitiendo que los datos puedan ser analizados de manera sistemática y comparativa.

La capacidad de coordinación organizacional constituye otra dimensión relevante para la implementación de *People Analytics*. Dado que la información sobre personas atraviesa distintos procesos y áreas, la analítica de personas se apoya en mecanismos que facilitan la articulación

entre funciones organizacionales. Esta capacidad permite integrar datos provenientes de diversos ámbitos y construir análisis que consideren la complejidad de los fenómenos vinculados al talento humano.

Asimismo, la implementación de People Analytics se ve condicionada por la capacidad de aprendizaje organizacional. Esta capacidad refiere a la disposición de la organización para revisar prácticas, cuestionar supuestos y ajustar enfoques a partir de la evidencia producida. En este marco, *People Analytics* se consolida cuando la organización puede utilizar los resultados del análisis para reflexionar sobre sus propias dinámicas y modificar criterios de gestión.

Otra capacidad relevante se vincula con la definición clara de roles y responsabilidades asociadas al uso de datos. La implementación de *People Analytics* requiere que la organización delimite quiénes participan en el análisis, cómo se distribuyen las tareas y de qué manera se incorporan los resultados a la toma de decisiones. Esta claridad organizacional contribuye a sostener las prácticas analíticas en el tiempo y a evitar dependencias de iniciativas individuales.

Las capacidades organizacionales también incluyen la habilidad para integrar los resultados analíticos a los procesos decisorios. La producción de análisis no garantiza por sí misma su utilización, dado que resulta necesario que la organización cuente con mecanismos que habiliten la incorporación de la información generada en instancias relevantes de decisión. Esta capacidad refleja el grado en que *People Analytics* se encuentra institucionalizado en la gestión del talento humano.

Asimismo, la capacidad de comunicación interna desempeña un rol significativo en la implementación de *People Analytics*. La posibilidad de presentar y discutir resultados analíticos de manera comprensible influye en la aceptación y el uso de la información. Desde una perspectiva teórica, esta capacidad favorece la construcción de significados compartidos en torno a los datos y refuerza su legitimidad como recurso organizacional.

La disponibilidad de capacidades organizacionales también condiciona el ritmo y el alcance de la implementación de *People Analytics*. Estas capacidades no se desarrollan de manera homogénea ni simultánea, sino a través de procesos graduales que se construyen en interacción con la experiencia analítica acumulada. Este carácter progresivo permite comprender la implementación como un proceso dinámico, sujeto a ajustes y reformulaciones.

De este modo, las capacidades organizacionales para la implementación de *People Analytics* pueden entenderse como un entramado de disposiciones analíticas, informacionales y organizativas que habilitan el uso sostenido de datos en la gestión del talento humano. Estas capacidades configuran el marco que permite articular la analítica de personas con los procesos organizacionales, favoreciendo su integración y consolidación a lo largo del tiempo.

**Tabla 2. Capacidades organizacionales para la implementación de *People Analytics***

| <b>Dimensión de análisis</b>       | <b>Descripción teórica de la capacidad</b>  |
|------------------------------------|---|
| Capacidad analítica organizacional | Aptitud para formular preguntas relevantes sobre fenómenos vinculados al talento humano e interpretar datos de manera contextualizada, a partir de marcos conceptuales compartidos. |
| Gestión de la información          | Conjunto de prácticas que aseguran la disponibilidad, consistencia y comprensión de los datos sobre las personas, más allá de la infraestructura tecnológica utilizada.             |

|  |   |
|--|---|
| <p>Coordinación organizacional</p>             | <p>Capacidad para articular áreas, procesos y actores en el uso de información sobre personas, permitiendo integrar datos provenientes de distintos ámbitos organizacionales.</p> |
| <p>Aprendizaje organizacional</p>              | <p>Disposición a revisar prácticas, cuestionar supuestos y ajustar enfoques de gestión del talento humano a partir de la evidencia producida por el análisis de datos.</p>        |
| <p>Definición de roles y responsabilidades</p> | <p>Claridad en la distribución de funciones vinculadas a la producción, análisis e incorporación de datos en los procesos de toma de decisiones.</p>                              |
| <p>Integración a la toma de decisiones</p>     | <p>Capacidad para incorporar los resultados analíticos en instancias decisorias relevantes, reconociendo a los datos como insumo legítimo para la gestión del talento humano.</p> |
| <p>Comunicación interna</p>                    | <p>Habilidad para presentar y discutir resultados analíticos de manera comprensible, favoreciendo la construcción de significados compartidos en torno a la información.</p>      |

Fuente: elaboración propia.

Los procesos de implementación y consolidación de *People Analytics* pueden analizarse, desde un enfoque teórico, como una secuencia de transformaciones organizacionales orientadas a integrar de manera sostenida el uso de datos en la gestión del talento humano. Estos procesos no responden a un esquema lineal ni uniforme, sino que se desarrollan de forma gradual, en interacción con la estructura organizacional, las capacidades disponibles y las dinámicas culturales existentes.

En una fase inicial, la implementación de *People Analytics* se vincula con el reconocimiento organizacional del valor del análisis de datos sobre las personas. En este momento, la organización comienza a problematizar sus prácticas de gestión del talento humano y a considerar la información como un insumo relevante para la comprensión de fenómenos laborales. Esta etapa se caracteriza por la apertura conceptual hacia enfoques analíticos, más que por la existencia de prácticas consolidadas.

A medida que el proceso avanza, la implementación implica la formalización progresiva de prácticas analíticas. En esta instancia, se establecen criterios para la selección de datos, la definición de indicadores y la organización del trabajo analítico. La formalización permite dotar de mayor coherencia al análisis y favorece la construcción de rutinas que sostienen el uso de la información en la gestión del talento humano.

La consolidación de *People Analytics* supone un nivel más avanzado de integración organizacional. En esta etapa, la analítica de personas deja de percibirse como una iniciativa aislada y se incorpora a los procesos habituales de planificación, evaluación y toma de decisiones. La información producida se integra de manera regular a las dinámicas organizacionales, reforzando la legitimidad de los datos como recurso para la gestión.

Otro aspecto relevante de los procesos de implementación y consolidación se relaciona con la adaptación organizacional. A lo largo del tiempo, las prácticas analíticas se ajustan en función de la experiencia acumulada, de los resultados obtenidos y de los cambios en el contexto organizacional. Este carácter adaptativo permite comprender la implementación como un proceso dinámico, sujeto a revisiones y reformulaciones continuas.

La consolidación de *People Analytics* también se vincula con la estabilización de roles y responsabilidades. A medida que el análisis se institucionaliza, se clarifican los circuitos de producción, interpretación y uso de la información. Esta estabilización contribuye a reducir la dependencia de iniciativas individuales y a sostener las prácticas analíticas como parte del funcionamiento regular de la organización.

Asimismo, los procesos de implementación y consolidación implican la construcción de legitimidad interna. La analítica de personas se consolida cuando sus resultados son reconocidos como insumos válidos para la toma de decisiones y cuando existe confianza en los criterios utilizados para el análisis. Esta legitimidad se construye de manera progresiva, a partir de la coherencia entre los análisis realizados y las necesidades organizacionales.

La interacción entre capacidades organizacionales y procesos de implementación resulta central para comprender la consolidación de *People Analytics*. Las capacidades habilitan el desarrollo del análisis, mientras que los procesos permiten activarlas y sostenerlas en el tiempo. Esta interacción refuerza la idea de que la consolidación no depende de un único factor, sino de la articulación entre dimensiones analíticas, organizativas y culturales.

Finalmente, los procesos de implementación y consolidación de *People Analytics* pueden entenderse como recorridos organizacionales situados. Cada organización transita estos procesos de manera particular, en función de su estructura, su cultura y sus prioridades. Desde esta perspectiva, la

implementación no se presenta como un modelo único, sino como un proceso contextualizado que se construye en diálogo con las condiciones organizacionales existentes.

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Fernández-Solís, C., González-Ramírez, R., & Gascó-Gascó, J.** (2025). La intención de adopción de la analítica de recursos humanos en las organizaciones: Un modelo teórico basado en capacidades organizacionales. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 1–18.

**Fernández-Solís, C., González-Ramírez, R., Gascó-Gascó, J., & Llopis-Albert, C.** (2024). Analítica de recursos humanos: Una revisión sistemática de la literatura y agenda de investigación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 1–22.

**Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.** (2021). *Guía de roles de gobernanza de datos*. Secretaría de Innovación y Transformación Digital.

**Pinedo, S.** (2020). *La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones organizacionales* (Trabajo final de posgrado). Universidad de San Andrés.

**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.

**Salvador Serna, M.** (2021). Transformación digital y capacidades institucionales: Un análisis desde la gobernanza de datos. *Revista de Administración Pública*, 56(2), 45–63.

CONTINUAR