

**PEOPLE ANALYTICS, COMPETENCIAS Y BIENESTAR PARA LA GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN ORGANIZACIONES DE
PICHINCHA**

**PEOPLE ANALYTICS, COMPETENCIES AND WELL-BEING FOR PERFORMANCE
MANAGEMENT AND TALENT RETENTION IN ORGANIZATIONS IN PICHINCHA**

Autores: ¹Francisco Vicente Soto Paredes, ²Taña Diocelina Guanochanga Oña y ³Hernán Eduardo Paredes García.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3306-0151>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8124-8125>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9863-1620>

¹E-mail de contacto: fsoto@instituto-ohiggins.com

²E-mail de contacto: tguanochanga@instituto-ohiggins.com

³E-mail de contacto: hparedes@instituto-ohiggins.com

Afiliación: ^{1*2*3*}Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, (Ecuador).

Artículo recibido: 29 de Abril del 2026.

Artículo revisado: 01 de Junio del 2026.

Artículo aprobado: 15 de Agosto del 2026.

¹Licenciado en Administración, graduado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (Ecuador). Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, graduado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (Ecuador).

²Tecnóloga en Electrónica y Telecomunicaciones, graduada de la Escuela Politécnica Nacional, (Ecuador). Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Matemática, graduada de la Universidad UTE, (Ecuador). Magíster en Tecnología Educativa y Competencias digitales, graduada de la Tech México, graduado de la Universidad Tecnológica, (México).

³Psicólogo Industrial, graduado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (Ecuador). Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, graduado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (Ecuador).

Resumen

La analítica de personas se ha consolidado como un enfoque para transformar datos de talento humano en evidencia de decisión, pero su aplicación organizacional suele fragmentarse entre métricas operativas, evaluaciones de competencias, mediciones de bienestar y registros de desempeño. El objetivo de este artículo es proponer un modelo integrado de People Analytics que conecte competencias, bienestar, desempeño y retención del talento, contextualizado para organizaciones de la provincia de Pichincha, Ecuador. Se desarrolló una investigación aplicada de diseño metodológico con revisión estructurada de literatura, análisis de referentes de People/HR Analytics, gestión por competencias, bienestar y rotación, y contextualización territorial mediante estadísticas oficiales empresariales y laborales. Como resultado se diseñó el Modelo Integrado de People Analytics, Competencias, Bienestar y Retención (MIPAC-BR), organizado en gobernanza y calidad de datos, competencias, bienestar, desempeño, capacidad analítica, decisión y retención sostenible. El modelo propone una escalera analítica desde

descripción hasta predicción/prescripción, condicionada por la calidad de datos y la explicabilidad. Se concluye que el valor de People Analytics no reside en acumular indicadores o algoritmos, sino en integrar preguntas estratégicas, datos confiables, teoría organizacional, ética y capacidad de acción. El MIPAC-BR ofrece una arquitectura susceptible de validación empírica y transferencia a organizaciones con distintos niveles de madurez analítica.

Palabras clave: People analytics, HR analytics, Competencias, Bienestar laboral, Desempeño.

Abstract

Persona analytics has consolidated as an approach to transform human talent data into decision evidence, but its organizational application is fragmented between operational metrics, skills assessments, well-being measurements and performance records. The objective of this article is to propose an integrated People Analytics model that connects skills, well-being, performance and talent retention, contextualized for organizations in

the province of Pichincha, Ecuador. Applied research of methodological design was developed with a structured review of literature, analysis of People/HR Analytics references, management by skills, well-being and rotation, and territorial contextualization through official business and labor statistics. As a result, the Integrated Model of People Analytics, Competencies, Behavior and Retention (MIPAC-BR) was designed, organized into governance and quality of data, competencies, efficiency, performance, analytical capacity, decision-making and sustainable retention. The model proposes an analytical scale from description to prediction/prescription, conditioned by the quality of data and explainability. It is concluded that the value of People Analytics does not lie in accumulating indicators or algorithms, but in integrating strategic questions, reliable data, organizational theory, ethics and action capacity. MIPAC-BR offers an architecture susceptible to empirical validation and transfer to organizations with different levels of analytical maturity.

Keywords: People analytics, HR analytics, Competences, Labor well-being, Performance.

Sumário

A análise de pessoas foi consolidada como uma abordagem para transformar dados de talento humano em evidência de decisão, mas sua aplicação organizacional é bastante fragmentada entre análises operacionais, avaliações de competências, medidas de bem-estar e registros de desempenho. O objetivo deste artigo é propor um modelo integrado de People Analytics que conecte competências, bem-estar, desempenho e retenção de talento, contextualizado para organizações da província de Pichincha, Equador. Foi desenvolvida uma investigação aplicada de design metodológico com revisão estruturada de literatura, análise de referentes de People/HR Analytics, gestão por competências, bem-estar e rotação, e contextualização territorial por meio de estatísticas oficiais empresariais e laborais. Como resultado foi concebido o Modelo Integrado de People Analytics, Competências,

Bienestar e Retenção (MIPAC-BR), organizado em governança e qualidade de dados, competências, bem-estar, desempenho, capacidade analítica, decisão e retenção sustentável. O modelo propõe uma balança analítica a partir da descrição até a previsão/prescrição, condicionada pela qualidade dos dados e pela explicabilidade. Conclui-se que o valor do People Analytics não reside no acúmulo de indicadores ou algoritmos, mas sim na integração de questões estratégicas, dados confiáveis, teoria organizacional, ética e capacidade de ação. O MIPAC-BR oferece uma arquitetura suscetível de validação empírica e transferência para organizações com diferentes níveis de maturidade analítica.

Palavras-chave: People Analytics, HR Analytics, Competencias, Bienestar laboral, Desempeño.

Introducción

La digitalización de la gestión del talento humano ha multiplicado la disponibilidad de datos sobre contratación, capacitación, desempeño, asistencia, movilidad, compensación y experiencia de los trabajadores. Sin embargo, la disponibilidad de datos no garantiza que las organizaciones posean capacidad analítica. Marler y Boudreau (2017) advierten que HR Analytics debe vincular análisis rigurosos con problemas relevantes de gestión, mientras Minbaeva (2018) señala que la credibilidad del human capital analytics depende simultáneamente de la calidad de los datos, la capacidad analítica y la capacidad estratégica para actuar. Por tanto, el desafío no es meramente tecnológico, sino organizacional y metodológico. La literatura identifica una evolución desde métricas operativas hacia enfoques que buscan explicar y predecir resultados de la fuerza laboral. Dulebohn y Johnson (2013) distinguen decisiones operativas, gerenciales y estratégicas con necesidades de información diferentes. Huselid (2018) plantea que workforce analytics

puede mejorar la gestión si refleja cómo la fuerza laboral contribuye a la estrategia; Levenson (2018) añade que el análisis debe comenzar por los problemas del sistema y de ejecución estratégica antes de seleccionar indicadores. Margherita (2022), al sistematizar la investigación del campo, muestra que la analítica de recursos humanos combina tecnología, datos, procesos y resultados, pero conserva retos de integración teórica y práctica. Un segundo reto es que los fenómenos de talento se analizan con frecuencia de manera aislada. La gestión por competencias permite especificar conocimientos, habilidades y comportamientos relevantes para roles y estrategia, pero requiere prácticas de modelado rigurosas para no convertirse en taxonomías genéricas (Campion et al., 2011).

El desempeño, a su vez, no depende únicamente de competencias individuales; se configura en interacción con recursos, demandas, apoyo y contexto de trabajo. El modelo Job Demands–Resources sostiene que demandas persistentes pueden promover desgaste, mientras los recursos favorecen motivación y engagement (Bakker y Demerouti, 2007). Schaufeli et al, (2006) aportan una medida breve de engagement con evidencia transcultural. El bienestar es además un criterio normativo y estratégico. Guest (2017) propone un marco de recursos humanos que prioriza bienestar y una relación de empleo positiva como condiciones para beneficios mutuos. Rhoades y Eisenberger (2002) muestran que el apoyo organizacional percibido se relaciona con compromiso, desempeño y menor retirada. Meyer et al. (2002) confirman que las formas de compromiso mantienen relaciones diferenciadas con comportamientos y resultados. Saks (2006, 2019) documenta antecedentes y consecuencias del engagement, reforzando la necesidad de integrar recursos

laborales, apoyo y vinculación. La retención tampoco puede reducirse a una variable de rotación agregada. Hausknecht et al, (2009) identifican razones heterogéneas para permanecer y diferencias según desempeño y características laborales. Allen et al, (2010) proponen estrategias de retención basadas en evidencia y advierten contra explicaciones intuitivas no sustentadas. Hom et al. (2017), al revisar un siglo de teoría de rotación, muestran una transición hacia el estudio de permanencia, trayectorias y rotación colectiva. En consecuencia, una analítica responsable debe diferenciar segmentos y mecanismos, en lugar de asignar puntuaciones opacas de riesgo. En Pichincha, la relevancia del problema se amplifica por la densidad de organizaciones y del empleo formal.

El Registro Estadístico de Empresas 2024 del INEC reporta 297,6 mil empresas activas con domicilio fiscal en la provincia, mientras los resultados anuales del mercado laboral muestran una tasa de empleo adecuado de 53,0 % en 2025. Estas cifras, interpretadas con las advertencias metodológicas oficiales, describen un territorio con amplia diversidad organizacional y potencial disponibilidad de sistemas de gestión y datos de talento. La heterogeneidad entre servicios, comercio, finanzas, tecnología, industria, logística, agroindustria y organizaciones sociales exige modelos suficientemente flexibles para distintos niveles de madurez.

La pregunta que guía el artículo es: ¿cómo integrar datos de competencias, bienestar y desempeño dentro de una arquitectura de People Analytics que produzca evidencia explicable y ética para decisiones de desarrollo y retención? El objetivo es proponer el Modelo Integrado de People Analytics, Competencias, Bienestar y Retención (MIPAC-BR), describir

sus dimensiones, lógica analítica y ruta de validación para organizaciones de Pichincha.

Materiales y Métodos

Se realizó una investigación aplicada de diseño metodológico, con orientación mixta en su futura validación y alcance conceptual-descriptivo en esta fase de formulación. El artículo deriva del proyecto ISTBO-P02 del Plan Institucional de I+D+i 2026–2030 del Instituto Superior Universitario Bernardo O'Higgins. La unidad de diseño fue el sistema de decisión de talento humano y su capacidad para integrar información sobre competencias, bienestar, desempeño y permanencia. La construcción del modelo se desarrolló en cuatro procedimientos.

Primero, se revisaron referentes científicos sobre HR/People Analytics, métricas de recursos humanos, capacidades analíticas y alineación estratégica. Segundo, se integraron marcos teóricos de competencias, demandas-recursos, engagement, apoyo organizacional, compromiso y retención. Tercero, se contextualizó el problema con estadísticas oficiales de estructura empresarial y empleo de Pichincha. Cuarto, se realizó modelación conceptual para organizar variables, relaciones, niveles analíticos, salvaguardas éticas y productos de decisión.

La revisión científica priorizó trabajos indexados con DOI verificable y aportes conceptuales o empíricos directamente vinculados con las dimensiones del modelo. Se incluyeron revisiones, metaanálisis, estudios de medición y artículos de workforce analytics. No se utilizó la literatura para inferir que relaciones observadas en otros países son automáticamente equivalentes en Pichincha; los hallazgos se emplearon como fundamento de variables e hipótesis que deberán validarse localmente.

Para la fase empírica se propone un diseño multiphase. La población estará constituida por organizaciones de Pichincha con procesos de talento humano y personas trabajadoras elegibles. La selección organizacional será intencional por criterios de acceso, formalización mínima y autorización; dentro de organizaciones, cuando exista marco completo, se utilizará muestreo probabilístico o estratificado. El tamaño de muestra se definirá según universo accesible, número de predictores, prevalencia de eventos y tipo de modelo, evitando establecer cifras sin base muestral.

Las variables centrales serán: capacidad de People Analytics; ajuste de competencias; bienestar/engagement; desempeño; apoyo y compromiso; e intención de permanencia. Los datos podrán provenir de encuestas, instrumentos de competencias, evaluaciones de desempeño y registros administrativos autorizados. Se elaborará un diccionario de variables y una matriz de calidad que documente definición, tipo, fuente, periodicidad, completitud, permisos y transformaciones.

El análisis seguirá una escalera de complejidad condicionada por los datos. Se iniciará con estadística descriptiva, confiabilidad y perfiles; continuará con asociaciones y modelos multivariados; y solo avanzará a predicción o segmentación cuando existan suficiencia muestral, estabilidad y validez. En problemas binarios se considerarán modelos logísticos y métricas de discriminación y calibración; en resultados continuos, regresión y evaluación de supuestos. Métodos de aprendizaje automático se utilizarán únicamente cuando agreguen valor y mantengan interpretabilidad. El componente cualitativo empleará entrevistas y análisis temático para comprender contexto,

mecanismos y utilidad de las recomendaciones. La ética se incorporó como restricción de diseño. Se aplicarán minimización de datos, finalidad específica, seudonimización, control de acceso, registro de transformaciones, consentimiento o autorización pertinente y revisión humana de decisiones. No se plantea el uso del modelo para sanciones automatizadas ni para inferir atributos sensibles no necesarios. La validación del MIPAC-BR combinará juicio experto, evaluación de contenido y pilotaje de utilidad; en instrumentos nuevos podrán estimarse V de Aiken y consistencia interna según corresponda.

Resultados y Discusión

El principal resultado de la fase de diseño es el MIPAC-BR, una arquitectura que integra siete componentes: gobernanza y calidad de datos; competencias; bienestar; desempeño; capacidad analítica; decisiones de gestión; y retención sostenible. La integración parte del supuesto de que ningún indicador aislado describe adecuadamente el estado del talento. La competencia puede ser alta, pero coexistir con demandas excesivas; el desempeño puede ser aceptable, pero acompañarse de intención de salida; un bajo resultado puede responder a brechas de capacidad o a falta de recursos del puesto. Por ello, el modelo combina variables personales, laborales y del sistema de gestión.



Figura 1. *Modelo Integrado de People Analytics, Competencias, Bienestar y Retención (MIPAC-BR).*

Fuente: Elaboración propia.

El primer componente, gobernanza y calidad de datos, funciona como condición habilitante. El modelo requiere definiciones comunes, identificadores consistentes, periodicidad, trazabilidad y reglas de acceso. Esta decisión se alinea con Minbaeva (2018), quien sitúa la calidad de datos como requisito de credibilidad, y con Dulebohn y Johnson (2013), quienes muestran que las necesidades de métricas dependen del nivel de decisión. En el MIPAC-BR, un tablero no puede considerarse “analítica” si los datos subyacentes no son comparables o si sus definiciones cambian entre unidades. El segundo componente es la arquitectura de competencias.

Siguiendo a Champion et al. (2011), el modelo diferencia requisitos del rol, niveles observados y brechas. Las brechas se interpretan conjuntamente con contexto y desempeño, no como déficits individuales absolutos. Esta integración permite distinguir necesidades de desarrollo, rediseño de rol, soporte o movilidad. El tercer componente es bienestar, estructurado mediante demandas, recursos, engagement y apoyo. La inclusión de estas variables evita que la analítica recomiende intervenciones de desempeño sin considerar sostenibilidad humana.

El cuarto componente corresponde a desempeño, entendido como resultados y comportamientos contextualizados. El quinto es la capacidad de People Analytics, que se representa en una escalera de cuatro niveles: descriptivo, diagnóstico, predictivo y prescriptivo. La progresión no es obligatoria: una organización puede obtener más valor de indicadores bien gobernados y análisis explicativos robustos que de modelos predictivos inestables. Huselid (2018) y Levenson (2018) respaldan la necesidad de conectar analítica y estrategia, mientras

Kryscynski et al. (2018) muestran que la capacidad analítica de profesionales de recursos humanos se asocia con su desempeño. El sexto componente traduce análisis en decisiones de gestión: desarrollo, selección, movilidad, ajustes de cargas, rediseño de procesos, reconocimiento, liderazgo o intervenciones de bienestar. El séptimo componente es retención sostenible, que combina intención de permanencia, compromiso, razones de permanencia, movilidad y, cuando exista información confiable, rotación histórica. La lógica de retención es diferenciada: Hausknecht et al. (2009) muestran que razones de permanencia varían entre grupos, y Allen et al. (2010) advierten contra políticas universales. El modelo incorpora una matriz de decisión que obliga a asociar cada hallazgo con evidencia, incertidumbre, acción, responsable y mecanismo de evaluación. De esta manera, una correlación no se traduce automáticamente en causalidad, y una predicción no se convierte en decisión automática. Cada recomendación debe

ser interpretable, proporcional y susceptible de seguimiento. La contextualización territorial sugiere que Pichincha es un escenario adecuado para validar una arquitectura modular. La coexistencia de organizaciones intensivas en servicios, tecnología, finanzas, comercio, industria y agroindustria permite comparar niveles de formalización y madurez de datos. No obstante, la provincia no se trata como una unidad homogénea: la selección de organizaciones deberá estratificarse por sector, tamaño, territorio y madurez cuando la disponibilidad lo permita. El MIPAC-BR responde a una limitación recurrente señalada en la literatura: la distancia entre promesa y práctica de People Analytics. Marler y Boudreau (2017) observaron que el campo necesitaba mayor evidencia y rigor; Tursunbayeva et al. (2018) mostraron fronteras conceptuales amplias; Margherita (2022) identificó una proliferación temática que exige sistematización.

Tabla 1. Resultados obtenidos.

Nivel analítico	Pregunta	Producto	Condición mínima
Descriptivo	¿Qué está ocurriendo?	Indicadores, perfiles, tendencias.	Datos definidos y comparables.
Diagnóstico	¿Qué factores se relacionan con el resultado?	Asociaciones, segmentos, hipótesis explicativas.	Variables relevantes y contexto.
Predictivo	¿Qué probabilidad tiene un resultado futuro?	Modelos de riesgo/proyección.	Suficiencia, validación, calibración y explicabilidad.
Prescriptivo	¿Qué intervención conviene evaluar?	Escenarios y recomendaciones.	Evidencia previa, factibilidad y evaluación posterior.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo propuesto intenta reducir esa fragmentación mediante una arquitectura que empieza por gobernanza de datos y problemas de decisión, y no por algoritmos. La primera contribución consiste en integrar competencias y bienestar dentro del mismo sistema analítico. Los modelos de competencias suelen alimentar selección y desarrollo, pero no siempre se relacionan con condiciones de trabajo. Al incorporar demandas, recursos, engagement y apoyo, el MIPAC-BR reconoce que una brecha

de desempeño no puede atribuirse automáticamente a falta de competencia. Bakker y Demerouti (2007), Guest (2017) y Schaufeli et al. (2006) ofrecen fundamentos para evaluar condiciones que energizan o desgastan el desempeño. La segunda contribución es tratar la retención como resultado multidimensional. La evidencia acumulada sobre compromiso, apoyo y permanencia muestra que salir o permanecer responde a múltiples mecanismos. Rhoades y

Eisenberger (2002) relacionan apoyo con menor retirada; Meyer et al. (2002) diferencian componentes de compromiso; Saks (2006, 2019) vincula engagement con actitudes y comportamientos; Hom et al. (2017) muestran la evolución teórica desde rotación hacia permanencia y trayectorias. El modelo evita, por ello, interpretar una “probabilidad de salida” como explicación suficiente. La tercera contribución es metodológica y ética. La analítica predictiva en recursos humanos puede producir una apariencia de objetividad que oculte sesgos de medición, selección y uso. Por eso, la arquitectura propuesta condiciona cualquier predicción a calidad de datos, suficiencia, estabilidad, desempeño diferencial y explicabilidad.

Becker y Huselid (2006) resaltan que la arquitectura de recursos humanos debe conectarse con ejecución estratégica; el MIPAC-BR añade que esa conexión debe ser verificable y compatible con derechos de las personas. En el contexto de Pichincha, la propuesta tiene pertinencia por la concentración de empresas y empleo adecuado, pero la transferencia exige cautela. No puede asumirse que prácticas de una organización financiera de Quito sean equivalentes a las de una empresa agroindustrial de Cayambe o una operación logística de Mejía. Por ello, el modelo es modular: define un núcleo común de datos, competencias, bienestar, desempeño y permanencia, pero permite variar indicadores, periodicidad y métodos según sector y madurez. El artículo presenta limitaciones. Los resultados corresponden a diseño conceptual y metodológico, no a estimaciones empíricas de asociaciones o tasas de retención. La validación futura deberá examinar propiedades psicométricas, estabilidad de indicadores, calidad predictiva, utilidad para usuarios y posibles efectos no deseados. También será

necesario evaluar invariancia o desempeño diferencial entre grupos antes de utilizar modelos en decisiones sensibles. La agenda de investigación incluye comparar organizaciones con distinta madurez analítica; analizar si calidad de datos modera la relación entre capacidad analítica y decisiones; evaluar mediación del bienestar entre condiciones de trabajo y permanencia; y estudiar si intervenciones basadas en el MIPAC-BR mejoran resultados sin deteriorar equidad o confianza. Estas preguntas permiten avanzar de una lógica de “dashboard” a una lógica de aprendizaje organizacional basado en evidencia.

Conclusiones

People Analytics genera valor cuando transforma datos confiables en conocimiento accionable, pero su efectividad depende de teoría, contexto, capacidades analíticas, gobernanza y ética. La integración propuesta muestra que competencias, bienestar, desempeño y retención no deben analizarse como módulos desconectados: forman un sistema en el que los resultados de una persona dependen de su ajuste con el rol, de recursos y demandas, de apoyo organizacional y de decisiones de gestión.

El MIPAC-BR organiza esa integración en siete componentes y una progresión analítica desde descripción hasta prescripción. La propuesta incorpora una regla fundamental: la sofisticación del método debe ser proporcional a la calidad de datos y a la capacidad de interpretar y actuar. Un modelo predictivo no sustituye una definición clara del problema ni legitima decisiones automáticas. Para organizaciones de Pichincha, la arquitectura ofrece una base adaptable a distintos sectores y niveles de madurez. Su siguiente etapa debe ser la validación empírica mediante organizaciones

autorizadas, instrumentos pertinentes, datos protegidos y evaluación de utilidad. La transferencia será efectiva cuando los resultados se incorporen a decisiones, procesos de desarrollo, tableros, formación y mecanismos de seguimiento, y no únicamente cuando se produzca un informe o visualización.

Referencias Bibliográficas

- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Campion, M., Fink, A., Rugeberg, B., Carr, L., Phillips, G., & Odman, R. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Dulebohn, J., & Johnson, R. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.005>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hausknecht, J., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huselid, M. (2018). The science and practice of workforce analytics. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Principales resultados de mercado laboral y pobreza anual 2025. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Registro Estadístico de Empresas 2024: Principales resultados, II semestre. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/registro-estadistico-de-empresas/>
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Krscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M., & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*, 57(3), 715–738. <https://doi.org/10.1002/hrm.21854>
- Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Marler, J., & Boudreau, J. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21848>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Saks, A. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and*

Performance, 6(1), 19–38.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>

Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Francisco Vicente Soto Paredes, Taña Diocelina Guanochanga Oña y Hernán Eduardo Paredes García.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo

Contribución de los autores (Taxonomía CRediT)

Francisco Vicente Soto Paredes: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Taña Diocelina Guanochanga Oña: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.

Hernán Eduardo Paredes García: provisión de recursos académicos y materiales para el desarrollo del estudio, apoyo en la administración del proyecto investigativo y revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.

Declaración de financiamiento

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.

Declaración del editor

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

Declaración de los revisores

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

Declaración ética de la investigación

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.

Disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

