

Victoria Gismera, socia, y Nicolás Lanouguere, manager, en Peoplematters

Las redes informales, claves para mejorar la gestión del talento y el impacto de RRHH

La solución peoplenetworks, de Peoplematters, es una herramienta de análisis de redes organizacionales (ONA, por sus siglas en inglés) que revela las conexiones invisibles de colaboración, influencia y conocimiento dentro de una empresa, más allá del organigrama formal. De hecho, a través del análisis de estas redes informales, peoplenetworks permite a los departamentos de Recursos Humanos visualizar cómo colaboran realmente las personas dentro de la organización, identificar nodos críticos de conocimiento, influencia o riesgo y tomar decisiones más informadas en ámbitos como el liderazgo, el desempeño, el cambio cultural o la transformación organizativa.

Peoplenetworks se basa en la metodología ONA, pero ¿qué es exactamente y qué permite analizar dentro de una organización?

Victoria Gismera (V.G.): ONA es una metodología analítica que permite entender cómo funciona realmente una organización más allá del organigrama formal. Va un paso más allá de los reportes jerárquicos, porque lo que hace es medir y visualizar las relaciones entre las personas. En otras palabras, cómo colaboran, a quién acuden para resolver problemas, dudas técnicas o de conocimiento, o incluso para cuestiones más informales. De esta forma, con nuestra solución peoplenetworks obtenemos, a través de una serie de preguntas, información sobre quién trabaja con quién, dónde se generan cuellos de botella y cuáles son esos nodos informales de relación que existen entre las personas. En el fondo, lo que podemos llegar a conocer es cómo se trabaja realmente dentro de la organización, cómo fluye el trabajo y cómo se conectan las personas, algo que muchas veces no se ve en los esquemas formales.

Entonces no estamos hablando de una herramienta de análisis de puestos, sino de relaciones...

V.G.: Exacto. No es una herramienta para analizar puestos desde un punto de vista organizativo clásico, sino que se centra en las interacciones entre personas. Esas interacciones son las que nos permiten tomar mejores decisiones. Peoplenetworks utiliza datos que recogemos a través de una encuesta muy concreta y los traduce en visualizaciones, en mapas que muestran esas relaciones, esos nodos clave y esas conexiones críticas. Esto permite sacar a la luz posibles riesgos organizativos, pero también oportunidades. Por ejemplo, dónde se genera la innovación, cómo se toman las decisiones, quién tiene influencia real o quién actúa como referente dentro de una empresa.

¿Cómo se integra peoplenetworks dentro de los servicios que ofrecen en Peoplematters?

V.G.: Peoplenetworks es una herramienta que pretende dar valor añadido a distintos tipos de pro-

yectos y que se integra de forma natural, sobre todo en iniciativas relacionadas con la gestión del talento. Por ejemplo, en proyectos de planificación y gestión del talento nos ayuda a identificar líderes, expertos clave, personas críticas o con gran influencia que quizás no son lo suficientemente visibles en los procesos formales.

También aporta mucho valor en proyectos de diseño y eficiencia organizativa, porque permite detectar cuellos de botella, duplicidades o silos entre áreas, y ayuda a simplificar y mejorar el funcionamiento de la organización.

Otro ámbito muy relevante es el desarrollo del liderazgo, especialmente pensando en la sucesión. Aporta una visión más objetiva de quién ejerce un liderazgo transversal, quién es referente de confianza para otras personas o quién influye más allá de su posición jerárquica.

Además, se integra muy bien en proyectos de cultura, compromiso o diversidad, porque permite detectar colectivos aislados, *role models* o referentes en diversidad e inclusión como, por ejemplo, mujeres con gran influencia en la organización que pueden actuar como referentes para otras.

¿También en procesos de cambio y transformación?

V.G.: Sí, claramente. En proyectos de cambio y transformación es clave identificar a esas personas que, por su conocimiento, carisma o habilidades, ayudan a que las cosas cambien de la mejor forma posible. Trabajar con esos empleados en los procesos de cambio facilita enormemente la adopción y el impacto de las iniciativas.





Desde el punto de vista tecnológico, ¿cómo funciona la herramienta peoplenetworks y cómo se integra con los sistemas de Recursos Humanos?

Nicolás Lanouguere (N.L.): Peoplenetworks está basado en ciencia de redes, una disciplina que se utiliza mucho en psicología y sociología para analizar comunidades. La tecnología que lo sustenta es un visualizador de datos, porque la información que se analiza es muy compleja. Al fin y al cabo, muestra todas las relaciones que existen entre las personas. Visualmente, hablamos de nodos, que representan a las personas, y aristas, que conectan a unas con otras. Nuestra tecnología incorpora una biblioteca de algoritmos que permite no solo representar visualmente esas conexiones, sino también analizarlas en profundidad. Es decir, identificar *influencers*, personas que conectan departamentos o cuantificar quién alcanza a una mayor parte de la red de forma más eficiente.

¿Cómo se traslada esa complejidad a una herramienta usable para RRHH?

N.L.: Precisamente por eso lo hemos integrado con la plataforma Power BI, de Microsoft. Queríamos que fuera lo más amigable posible y que se integrara con cualquier sistema de *reporting* de Recursos Humanos. Así, peoplenetworks se convierte en una herramienta más para la toma de decisiones. Muchas veces esta información ya existe en las organizaciones, pero se toman decisiones de forma intuitiva. Lo que permite esta tecnología es visualizarla, ponerla sobre un mapa y basar las decisiones en datos, no solo en intuiciones.

La información se recoge a través de encuestas, pero generalmente se habla de ONA activo y ONA pasivo. ¿Cuál es la diferencia?

N.L.: La diferencia está en la fuente de datos. El ONA pasivo se alimenta de metadatos de la compañía, como volumen de correos, mensajes, convocatorias o llamadas de Teams. No se analiza el contenido, solo el volumen, la duración y quién emite y recibe, para mantener la confidencialidad. Esto genera un mapa más social de las relaciones. Es útil, pero tiene sesgos y plantea más retos desde el punto de vista de protección de datos y aceptación cultural. Sin embargo, el ONA activo, que es el que más utilizamos, se basa en una encuesta muy breve, de cuatro o cinco preguntas, que se

responde en unos cinco minutos. Son preguntas de nominación del tipo: "¿A quién acudes cuando tienes una duda técnica?". Eso permite mapear relaciones muy concretas en función de la dimensión que quieras analizar.

¿Qué tipo de dimensiones se pueden analizar con estas preguntas?

N.L.: El límite está en la imaginación. Hay preguntas estandarizadas, pero también se pueden diseñar algunas más ajustadas al proyecto. Con la conjunción de esas preguntas y los algoritmos de la herramienta obtenemos perfiles de personas

Peoplenetworks se centra en las interacciones entre personas, que son las que nos permiten tomar mejores decisiones.

Identificar a quien no puedes perder marca la diferencia

con gran influencia, los llamados *top networkers*, que conectan a distintos colectivos y áreas de la organización.

Desde su experiencia, ¿qué puede revelar peoplenetworks cuando se compara con el organigrama formal o los procesos tradicionales de RRHH?

N.L.: El primer gran hallazgo es que no todo lo que pasa se ve en los procesos formales. Los procesos de desempeño o desarrollo son necesarios y útiles, pero hay una parte que antes estaba en la intuición de los profesionales de RRHH y que ahora se puede hacer tangible.

Un ejemplo muy claro es la gestión del desempeño. Hemos detectado managers con evaluaciones de desempeño muy altas, considerados excelentes por sus superiores, pero a los que nadie acude para nada. Eso nos indica que quizás no están ejerciendo todo su potencial como líderes y que hay un foco claro de desarrollo.

Y también ocurre lo contrario. Se identifican personas con un desempeño sostenido medio que resultan ser referentes clave para muchos compañeros. Ahí estamos infravalorando talento, corriendo el riesgo de perderlo y desaprovechando su potencial.

¿Qué otros perfiles se pueden identificar a través de peoplenetworks?

V.G.: También detectamos personas aisladas; es decir, nodos que ni emiten ni reciben nominaciones. Eso puede indicar situaciones de aislamiento, *burnout* o desconexión. Si además son perfiles críticos, el riesgo es aún mayor, porque puede implicar una pérdida de conocimiento importante. Nuestra herramienta permite detectar estos casos y entender qué está pasando para poder actuar, ya sea desde el desarrollo, el acompañamiento o la integración en la red organizativa.

Una vez obtenidos los resultados, ¿cómo deberían actuar los departamentos de RRHH?

V.G.: El primer paso es tener muy claro para qué se hace el análisis. No es un estudio de clima ni de percepción, sino un complemento que aporta otra capa de información. Hay que definir bien qué se quiere saber, lanzar pocas preguntas muy claras y hacer un buen diagnóstico.

A partir de ahí, es clave definir un plan de acción con responsabilidades, hitos, indicadores y seguimiento. Y algo fundamental es la comunicación. Es preciso explicar muy bien qué es, para qué sirve, cómo se va a utilizar la información y cumplir con los compromisos adquiridos.

¿Cómo responden los empleados a este tipo de encuestas? ¿Son participativos y sinceros?

N.L.: La sinceridad está bastante asegurada, porque las preguntas no son invasivas ni valorativas. No se pide una opinión negativa sobre nadie, simplemente se pregunta a quién acudes. Eso elimina el miedo que a veces existe en otras evaluaciones, como la 360. Además, la participación suele ser mayor que en encuestas de clima, porque son muy breves y se responden desde la experiencia diaria. Incluso aunque alguien no conteste, sigue apareciendo en el mapa si otros le nominan, lo que refuerza la robustez del análisis.

¿Podrían compartir algún ejemplo práctico de aplicación?

N.L.: Un caso muy representativo es el de una gran empresa comercial que había cambiado su modelo operativo a uno más transversal. Querían entender cómo había afectado ese cambio a las relaciones y al conocimiento técnico. A través de peoplenetworks identificaron referentes técnicos muy valorados a los que nadie acudía, líderes con alto desempeño formal, pero poca influencia real, y perfiles con impacto transversal que no estaban siendo reconocidos. Eso permitió focalizar acciones de visibilización, desarrollo, *coaching* y revisión del desempeño.

Para terminar, ¿qué mensaje darían a las organizaciones que aún no analizan estas redes informales?

V.G.: Que existe un mundo de relaciones en las organizaciones que no se ve, pero que tiene un valor enorme. Las redes informales contienen información clave para mejorar la gestión del talento y el impacto de RRHH.

N.L.: Y que no se trata de sustituir procesos tradicionales, sino de complementarlos. Peoplenetworks ayuda a confirmar si están funcionando y a mejorarlo; especialmente en procesos de cambio, integración o transformación. Y es que identificar a quien no puedes perder marca la diferencia ■