

## **Caso. “Las 5 claves, los equipos más exitosos de Google”**

A lo largo de los años, Google se ha embarcado en innumerables misiones, ha recopilado infinitas cantidades de datos y ha gastado millones tratando de comprender mejor a su gente. Una de las iniciativas más interesantes de la compañía, el Proyecto Aristóteles, reunió a varios de los mejores y más brillantes colaboradores de Google para ayudar a la organización a encontrar los secretos que hacen exitosos y efectivos a sus mejores equipos. En concreto, Google quería saber por qué algunos equipos sobresalieron y lograron sus metas, mientras que otros se quedaron atrás.

Antes de este estudio, como en muchas otras organizaciones, los ejecutivos de Google creían que la construcción de los mejores equipos significaba reunir a las mejores personas. Lo que tiene mucho sentido. El mejor ingeniero, alguien con MBA, un colaborador con un doctorado, y allí lo tienes, el equipo perfecto ¿no?. La verdad es que no, tal como asume Julia Rozovsky, gerente de people analytics de Google, estábamos equivocados.

La persona seleccionada para liderar estos esfuerzos fue Abeer Dubey, director del área. Ansioso por encontrar la mezcla perfecta de habilidades, antecedentes y rasgos para crear super-equipos, Dubey reclutó a estadísticos, psicólogos organizacionales, sociólogos, ingenieros e investigadores para ayudar a resolver el enigma. Incluido en esta alineación de estrellas fue Rozovsky.

### **Los desafíos**

Dos años después y el proyecto Aristóteles ha logrado estudiar 180 equipos de Google, realizar más de 200 entrevistas y analizar más de 250 atributos de equipo diferentes. Desafortunadamente, sin embargo, todavía no existía un patrón claro de características que pudieran ser conectadas a un algoritmo de generación de equipos de sueño.

No fue hasta que Google comenzó a considerar algunos intangibles que las cosas comenzaron a caer en su lugar, tal como se menciona en el artículo original del New York Times.

“Mientras luchaban por averiguar qué hacía que un equipo tuviera éxito, Rozovsky y sus colegas siguieron encontrando investigaciones de psicólogos y sociólogos que se enfocaban en lo que se conoce como «normas de equipo»- las tradiciones, los estándares de conducta y las reglas no escritas que rigen cómo los equipos Funcionan cuando se reúnen ... Las normas no pueden ser dadas o reconocidas abiertamente, pero su influencia es a menudo profunda en el éxito del mismo”.

Con un nuevo objetivo y una dirección adicional de un estudio de investigación sobre inteligencia colectiva (habilidades que surgen de la colaboración) por un grupo de psicólogos de Carnegie Mellon, MIT y Union College, los investigadores del proyecto Aristóteles volvieron a mirar su datos, ahora con el objetivo de encontrar las costumbres tácitas, es decir, cualquier comportamiento de equipo que ampliara la inteligencia colectiva del grupo.

### **Los resultados**

A través del sitio web Re:Work de Google, un espacio que comparte las investigaciones, ideas y prácticas de Google sobre la gestión de personas, se describen las cinco características clave de los equipos mejorados.

**Confiabilidad:** Los miembros del equipo hacen las cosas a tiempo y cumplen con las expectativas de hacer un trabajo de excelencia.

**Estructura y claridad:** Los equipos de alto rendimiento tienen roles claros, planes concretos para ejecutar y metas desafiantes que cumplir.

**Significado:** El trabajo tiene un significado personal para cada miembro.

**Impacto:** El grupo cree que su trabajo es decidido y tiene un impacto positivo en generar un cambio.

### **Sí, son cuatro, no cinco. El último se destacó del resto:**

**Seguridad psicológica:** Todos hemos estado en reuniones y, debido al miedo de parecer incompetentes, hemos retrasado preguntas o ideas. Es desconcertante sentirse como si estuvieras en un ambiente donde todo lo que haces o digas está bajo un examen. Pero imagina un entorno diferente. Una situación en la que todos puedan correr riesgos, expresar sus opiniones y hacer preguntas sin juicio. Una cultura donde los gerentes proporcionan cobertura y crean zonas seguras para que los empleados puedan bajar la guardia. Eso es seguridad psicológica.

Probablemente no sean los datos cuantitativos que usualmente aporta Google. Sin embargo, los equipos con ambientes psicológicamente seguros tenían empleados que tenían menos probabilidades de salir, más probabilidades de aprovechar el poder de la diversidad y, en última instancia, que eran más exitosos.

### **Fuente:**

Caso práctico: Las 5 claves, los equipos más exitosos de Google HRConnect (s/f). Recuperado de: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/las5-claves-los-equipos-mas-exitosos-google/>