

[Correo 12 09 2018](#)

En el año 2012 Google inició el [Proyecto Aristóteles \(Julia Rozovsky\)](#) con el objetivo de identificar cómo es el “equipo de trabajo perfecto”. Revisaron la literatura, analizaron los datos de los perfiles de los integrantes de los 180 equipos de trabajo concluyendo con la relevancia central de las “normas de grupo”, es decir las reglas no escritas de la convivencia en grupo.

Ubicaron un estudio de psicólogos de Carnegie Mellon, M.I.T. y Union College del año 2008 que descubrieron que la “inteligencia de grupo” era mucho mayor que la suma de las inteligencias de los individuos que lo conformaban. Ellos descubrieron que lo que diferenciaba al buen grupo del disfuncional era la manera como se trataban unos a otros los miembros en el grupo. Sin embargo, no todos los grupos se comportaban igual.

Encontraron que la clave estaba en dos ítems: 1) los integrantes hablaban la misma cantidad de tiempo cada uno (igualdad en la distribución de turnos conversacionales). 2) Todos los integrantes tenían un alto grado de sensibilidad social, es decir empatía para darse cuenta de qué modo sus gestos no verbales y conductas afectaban a los otros miembros del grupo.

El grupo era un espacio seguro para tomar riesgos interpersonales que no generasen incomodidad o represión alguna. Eso incluía por ejemplo iniciar las sesiones haciendo bromas y contando cosas personales, para sentirse cómodos y energizados. Así, reto de las organizaciones está en crear ambientes de trabajo psicológicamente seguros. ([What Google learned from its quest to build the perfect team; Charles Duhigg](#) , NYT Magazine, 25/02/2018)

En FB: <https://www.facebook.com/leon.trahtemberg/posts/1958934767540382>

Artículos afines:

Trabajo hightech sin título universitario. Más y más empresas certificarán a nombre propio con

alto valor de reconocimiento por el mercado, que no requerirá haber ido a la universidad tradicional. [El curso Genius de \\$ 49 / mes de Google está a punto de reemplazar los títulos universitarios.](#)

[El equipo de trabajo perfecto según Google](#)

[Esto es lo que Google ha averiguado sobre por qué hay equipos de trabajo que fracasan y otros que funcionan](#)

[What Google learned from its quest to build the perfect team](#) New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.

Charles Duhig NYT Magazine Feb. 25, 2016

[Say no to meetings! And 3 other ideas to keep your workplace happy and healthy](#) TED Oct 10, 2018 / Jason Fried + David Heinemeier Hansson

Versión extensa

EL EQUIPO DE TRABAJO PERFECTO

Se ha establecido un saber común en el mundo del trabajo: trabajar en equipo permite más logros que trabajar individualmente, innovar más rápido, darse cuenta más rápido de los errores o inconsistencias, encontrar mejores soluciones. Sin embargo, hay equipos que funcionan mejor que otros. ¿Qué hace que un equipo de trabajo sea muy productivo y productor de innovaciones a lo largo del tiempo? ¿Cómo evitar que se contamine el buen clima de trabajo con los afanes personales de sus integrantes por competir, destacarse, imponerse, evidenciar poder influenciando a otros, sumarse a la idea del líder, probar que cada uno vale o tiene una buena idea, y todos esos componentes que producen estrés e incomodidad que intimidan a los integrantes y reducen la productividad?

En el año 2012 Google se embarcó en un proyecto denominado [Aristóteles](#) , encargado a Julia Rozovsky cuyo objetivo era lograr identificar cómo es el “equipo perfecto”. Revisaron abundante literatura sobre el tema, analizaron los datos de los perfiles y antecedentes de los

integrantes de los 180 equipos de trabajo de Google, su forma de socializar y comunicarse, frecuencia de sus contactos, etc. y no lograron encontrar nada que tipifique unívocamente al equipo perfecto. Para cada perfil encontraban los contraejemplos que lo anulaban. Finalmente Rozovsky y sus colegas intuyeron que hay un efecto producido por las “normas de grupo”; es decir las reglas no escritas de la convivencia en grupo. Algo así como la cultura del grupo. La pregunta era ¿cuáles eran las críticas?

Ubicaron un estudio de un grupo de psicólogos de Carnegie Mellon, M.I.T. y Union College del año 2008 que pretendía descubrir si hay algo así como una “inteligencia de grupo”, que resultase mucho más que la suma de las inteligencias de los individuos que lo conformaban. Investigaron 699 personas a las que dividieron en las más diversas formas de grupos pequeños que debían cumplir con ciertas tareas. Descubrieron que lo que diferenciaba al buen grupo del grupo disfuncional era la manera como se trataban unos a otros sus integrantes. Sin embargo, no todos los grupos se comportaban igual por lo que había que ser más precisos aún.

Encontraron que la clave estaba en dos cosas: 1) los integrantes hablaban la misma cantidad de tiempo cada uno, repartido en la duración de las sesiones. (“Igualdad en la distribución de turnos conversacionales”). 2) Todos los integrantes tenían un alto grado de sensibilidad social, es decir empatía y capacidad de darse cuenta de qué modo sus gestos no verbales, actitudes y conductas afectaban a los otros miembros del grupo, al mostrarse cordiales, amables, cuidadosos de no ofender, intimidar o maltratar a los demás. En otras palabras, el grupo era un espacio seguro para tomar riesgos interpersonales (al opinar) que no generaban a nadie sensación de incomodidad, castigo o represión alguna. Eso incluía por ejemplo iniciar las sesiones haciendo bromas, contando cosas personales, haciendo celebraciones, lo que les permitía sentirse cómodos y energizados.

En suma, los datos de Google mostraban que la seguridad psicológica más que ninguna otra cosa eran críticas para el buen trabajo de un grupo y que entonces el reto de las instituciones estaba en crear ambientes de trabajo psicológicamente seguros.

El Proyecto Aristóteles es un recordatorio de que cuando las compañías intentan optimizar todo, a veces es fácil olvidar que el éxito a menudo se basa en experiencias personales, como las interacciones emocionales y las conversaciones y discusiones sobre temas complicadas respecto a quiénes queremos ser y cómo nos hacen sentir nuestros compañeros de equipo.