

Artículo

Investigaciones sobre la importancia de las relaciones en la persona y el equipo. Google y Grant

Por Daniel Álvarez Lamas
Publicado el 8 marzo, 2017.

Para comprender la **enorme importancia de las relaciones en las personas y en el equipo**, así como en la organización, analizaremos dos importantes **investigaciones**.

Cuando hablamos de los 3 cerebros del equipo, hemos explicado que hay un **cerebro social** que nos hace trabajar ordenados y cohesionados. Éste se nutre de los **vínculos más humanos** que hay entre las personas del equipo. Sin ellos, el rendimiento del equipo se resiente. Sabemos que “el roce hace el cariño” pero también veremos aquí que **“la relación es imprescindible para el alto rendimiento”**.

La relación, la principal motivación del ser humano

Conectar con los demás es el principal motivo de inquietud y de motivación en el ser humano, como demuestra el famoso **Estudio Grant**, del cual escribe así el **Washington Post**:

“La investigación más extensa del desarrollo humano, el estudio Grant, es un proyecto que comenzó siguiendo las vidas de los hombres de la universidad de Harvard seleccionados en 1938 – entre ellos el presidente John F. Kennedy y el ex editor del Washington Post, Ben Bradlee – y registró cada aspecto a lo largo de sus vidas.

Muchas conclusiones se han extraído del seguimiento de estas vidas de jóvenes a adultos y hasta la vejez, pero según Robert Waldinger, su director desde el año 2003, hay una clara conclusión: **las personas más felices y saludables en todos los grupos fueron los que mantuvieron relaciones estrechas, íntimas.**”

No cabe duda de que el clima emocional de un equipo con el que compartimos al menos 8 horas de trabajo es clave para el bienestar del individuo. Numerosas investigaciones ponen **esta motivación por delante de cualquier otra para cambiar o mantenerse fiel** a una organización.”

Fuente: https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2016/03/02/harvard-researchers-discovered-the-one-thing-everyone-needs-for-happier-healthier-lives/?utm_term=.9de6d4faa701 por Colby Itkowitz

Investigación de Google: ¿Por qué hay equipos que fracasan y otros que funcionan? La seguridad psicológica

El clima emocional no solo es un condicionante primordial para el bienestar humano, sino que también es la clave para que un equipo funcione.

Esta es una de las principales conclusiones de esta amplia investigación de Google, que exponemos a continuación con base en el New York Times, el artículo de Julia Rozovsky y xataka.com:

Durante la última década, Google ha invertido millones de dólares en **medir el comportamiento y las vidas de sus empleados.**

Con el objetivo de poner solución a la ausencia de datos capaces de ofrecer resultados fiables sobre por qué algunos equipos de trabajo funcionan y otros no, en el año 2012 Google puso en marcha una iniciativa conocida como **Project Aristotle**. Reunieron algunos de los mejores estadísticos, psicólogos organizacionales, investigadores, sociólogos e ingenieros de la compañía.

Tras llevar a cabo todas estas observaciones en una muestra de **180 equipos** repartidos por toda la compañía y recabar una cantidad ingente de datos de todo tipo, los responsables del Project Aristotle **fueron incapaces de detectar patrones relacionados con la personalidad, las habilidades o el nivel académico** de los miembros que formaban los distintos equipos. Tal y como asegura el líder del proyecto, “la parte del ‘quién’ de la ecuación parecía no tener ninguna importancia”. “En Google somos buenos encontrando patrones”, continúa Abeer Dubey, “y aquí no había patrones claros”.

En el año 2008, un grupo de psicólogos del Carnegie Mellon y del M.I.T. se propusieron aplicar a los grupos los mismos procedimientos utilizados de forma habitual durante el último siglo para definir y medir la inteligencia de las personas. Es decir: el objetivo era averiguar si existía un **Coefficiente Intelectual capaz de emerger de un equipo y que fuera diferente a los CI de sus distintos miembros por separado.**

La conclusión a la que llegaron estos investigadores fue que **con las normas grupales correctas se puede mejorar la inteligencia colectiva**, mientras que unas normas no adecuadas pueden perjudicar el rendimiento de un equipo independientemente de la brillantez individual de sus miembros.

Sin embargo, todavía quedaba por resolver un aspecto curioso: no todos los equipos que mejor funcionaron se habían comportado de la misma forma. Unos trabajaban en equipo, otros funcionaban bajo las órdenes de un líder, unos contaban con miembros brillantes y otros con personas de nivel medio que se las apañaban para sacar provecho de las fortalezas individuales de cada miembro.

Los investigadores observaron que, en medio de todas estas dinámicas, había dos comportamientos claros que todos **los equipos exitosos compartían:**

- Sus miembros tenían la oportunidad de hablar y **dar su opinión en la misma proporción**. En algunos grupos todo el mundo hablaba durante cada tarea. En otros, el liderazgo iba cambiando con cada nueva asignación. Pero en todos los casos cada miembro acababa hablando durante la misma cantidad de tiempo que el resto de sus compañeros. Si una sola persona o un pequeño grupo dentro del equipo acaparaba toda la conversación, la inteligencia colectiva disminuía.
- Sus miembros eran capaces de **intuir cómo se sentían los demás** a través de su tono de voz, sus expresiones y sus gestos. Obtenían puntuaciones por encima de la media en el test de **empatía primaria**, que consiste en intuir el estado de ánimo de una persona a través de una fotografía de sus ojos, mientras que los miembros de los equipos menos eficientes no alcanzaban la puntuación media. Es decir: demostraban una menor sensibilidad hacia sus compañeros de equipo.

La seguridad psicológica

Tanto la organización de la conversación por turnos como una especial sensibilidad social son algunas de las características de una cultura grupal conocida como seguridad psicológica, la cual se produce cuando los miembros de un grupo consideran que éste es un entorno es seguro para asumir ciertos riesgos interpersonales. Según Amy Edmonson de la Harvard Business School, la seguridad psicológica “describe un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas”.

Con toda esta información en su poder, la seguridad psicológica pasó a ser el punto más importante a tener en cuenta para el Project Aristotle. “Teníamos que conseguir que la gente estableciera ambientes psicológicamente seguros”, asegura la investigadora Julia Rozovsky. La mala noticia es que, llegados a este punto, no quedaba claro cuál era el método a seguir para conseguirlo.

A finales de 2014, Rozovsky y su equipo decidieron compartir todo lo que habían ido descubriendo en sus estudios durante los últimos casi tres años con un selecto grupo de empleados de Google. Creyeron que, quizás, algunos de ellos tendrían ideas sobre cómo se podrían crear espacios psicológicamente seguros. Y así fue: Matt Sakaguchi, un gerente de nivel medio, se mostró especialmente interesado por la iniciativa debido a que uno de los equipos que se había encargado de supervisar no había funcionado especialmente bien.

El caso del equipo de Sakaguchi

Para sorpresa de Sakaguchi, los miembros del equipo dejaron patente en una encuesta que **no entendían muy bien el rol del grupo dentro de Google**. Consideraban que **el trabajo que estaban desempeñando no tenía un gran impacto en la compañía**. Sakaguchi, preocupado por no haber sabido detectar este descontento antes, decidió reunirlos a todos fuera de las instalaciones de la compañía con la excusa de hablar sobre el resultado de la encuesta. Les pidió a todos que compartieran con el resto algo personal, empezando por él. Y les contó que sufría de un cáncer en fase 4.

Esta revelación hizo que el resto del equipo, sorprendido, **decidiera compartir también sus propias experiencias**. En un ambiente más relajado, la conversación fue

derivando poco a poco hacia los resultados de la encuesta hasta que, finalmente, decidieron adoptar nuevas **normas grupales**:

- A partir de ese momento, Sakaguchi haría un esfuerzo extra por hacerle saber a los miembros del equipo cómo iba encajando su trabajo dentro de la misión global de Google.
- El equipo acordó estar más atentos los unos de los otros para identificar con mayor facilidad si algún miembro del equipo se sentía excluido o pasaba por un mal momento.

Las 5 claves para el éxito de un equipo

Rozovsky resume todo esto en 5 preguntas para saber si estás en un equipo de alto rendimiento:

1. **Seguridad psicológica:** ¿Podemos correr riesgos en este equipo sin sentirnos inseguros o avergonzados?
2. **Confianza:** ¿Podemos contar unos con otros para hacer un trabajo de alta calidad a tiempo?
3. **Estructura y claridad (normas):** ¿Están claros los objetivos, roles y planes de ejecución de nuestro equipo?
4. **Significado del trabajo:** ¿Estamos trabajando en algo que es personalmente importante para cada uno de nosotros?
5. **Impacto del trabajo:** ¿Creemos fundamentalmente que el trabajo que estamos haciendo es importante?

Un aprendizaje para la organización del futuro

Gracias a todos los estudios y observaciones llevadas a cabo por el Project Aristotle durante años, Google ha aprendido que **es mucho más fácil hablar de empatía y de sensibilidad cuando estas variables entran a formar parte de los informes de datos**. Ha entendido que no todo puede estar centrado en la eficiencia, que los empleados no quieren dejarse en casa parte de su personalidad, de su vida interior.

En definitiva, el Project Aristotle es un recordatorio de que **cuando las compañías intentan optimizarlo todo pueden olvidar con facilidad que el éxito va en muchos casos ligado a las experiencias** (interacciones emocionales, conversaciones sobre lo que queremos ser y cómo nos relacionamos con los compañeros de equipo), las cuales no pueden ser realmente optimizadas.



Extraído de:

<https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/esto-es-lo-que-google-ha-averiguado-sobre-por-que-hay-equipos-de-trabajo-que-fracasan-y-otros-que-funcionan> por Álex C

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> por Julia Rozovsky

Con la revisión de:

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> por Charles Duhigg