



BLOG

# ADN

Aprendiendo de Negocios

Por Ing. Juan Manuel Salas



# ¿QUÉ HACE A UN EQUIPO UN GRAN EQUIPO?

Ing. Juan Manuel Salas



# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PROYECTO ARISTOTELES GOOGLE

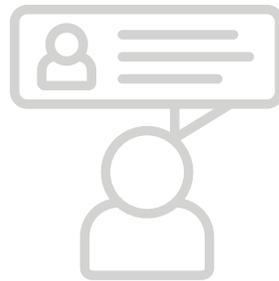
ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDGAR SCHEIN

ECUACIÓN DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA

AUTOR ING. JUAN MANUEL SALAS G.

CONCLUSIONES

# INTRODUCCIÓN



Incrementar la productividad de los individuos no es suficiente, las desafiantes condiciones del mundo empresarial actual y nuestra experiencia en consultoría nos muestran que un empresario mexicano, una organización con operaciones en toda Latinoamérica o un gran grupo corporativo con sede en Silicon Valley, requiere de habilidades clave que permitan hacer que los equipos innoven más rápido, anticipen más errores, encuentren mejores soluciones, alcancen mejores resultados y sin duda tengan una satisfacción laboral más alta. **No se trata de la productividad, se trata de la productividad en conjunto.**

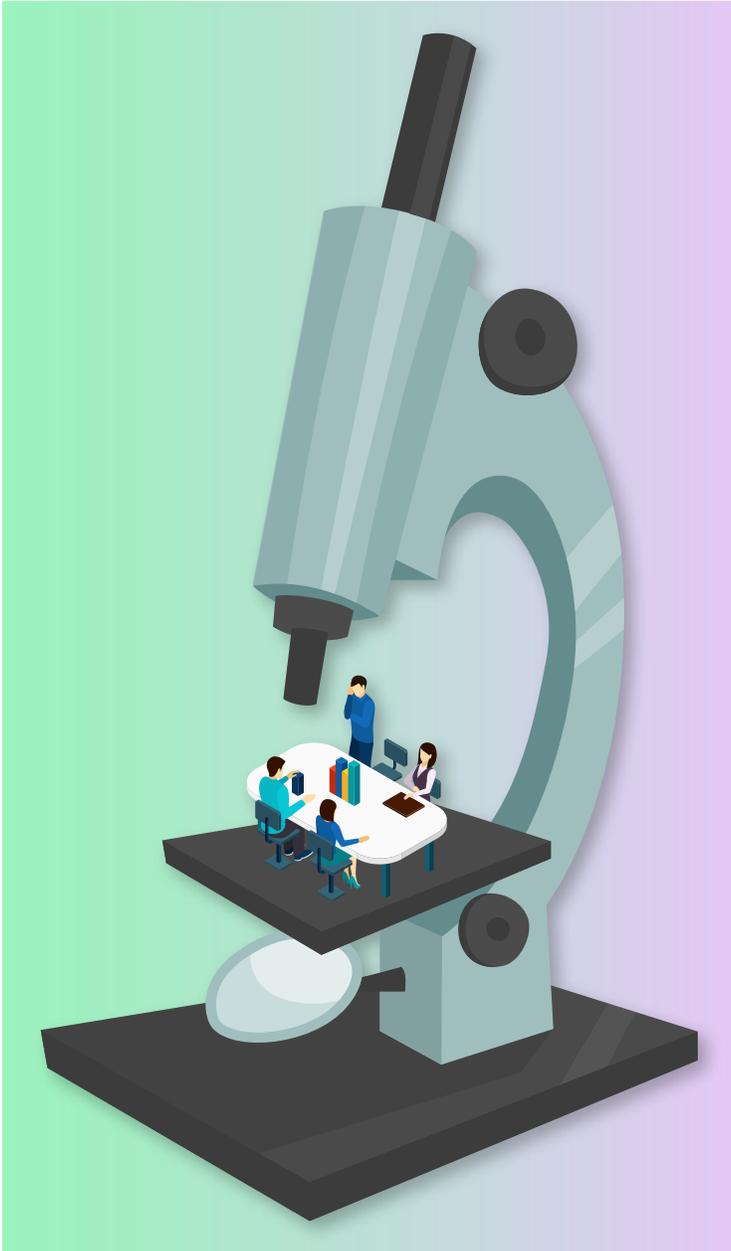


# ■ DESARROLLO



**E**n 2012 Google se embarcó en una iniciativa llamada Proyecto Aristóteles, en la que se analizó a cientos de equipos en la compañía para identificar las características de los equipos más productivos, dedicando a esta iniciativa a un grupo de brillantes ingenieros, sociólogos y psicólogos por más de tres años encabezados por Julia Rozovsky.

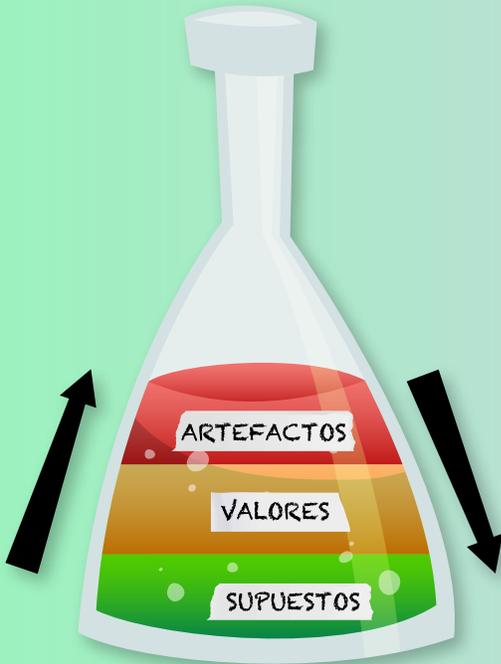
Además de revisar 50 años de investigaciones sobre trabajo en equipos, se investigaron los hábitos de socialización de los miembros de los equipos y casi todos los aspectos de la vida de los colaboradores estrella, sus hobbies, sus actividades fuera del trabajo, sus redes de amigos y sus perfiles académicos y de experiencia. La composición de los equipos no parecía ser una variable determinante en los más de 180 equipos estudiados por el Google People Operations Department.



**D**espués de más de un año de estudio en los equipos, los investigadores del proyecto Aristóteles además de encontrar que los empleados más productivos hacen redes informales más grandes rotando a sus compañeros de comida por ejemplo y de forma sistemática evitan el micro management, concluyeron que el **entendimiento e influencia de algunas normas grupales era la clave para de la mejora en los equipos** en Google.

Esas normas grupales que Edgard Schein identifica como los elementos preconscientes de la cultura organizacional informal, como por ejemplo la manera en la que los equipos se auto regulan en términos de permitir que todos los miembros hablen o la forma en la que se acuerda tomar decisiones en conjunto.

## ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDGAR SCHEIN



### Visibles

Estructuras y procesos organizacionales visibles: Tecnología, arte, conductas, espacios...

### Mayor Grado de Conciencia

Estrategias, metas, filosofías, valores propugnados

### Preconscientes

(Invisibles, dadas por sentadas)

Presunciones básicas compartidas: las creencias (sobre el tiempo, las personas,...) percepciones, pensamientos y sentimientos.

Son las fuentes últimas de los valores y la acción.

**E**n la investigación de Google, a veces las normas que hacían que un equipo fuera efectivo no hacían sentido con otros equipos ya que los patrones no se relacionaban con lo que dictaban las normas, sino con la existencia de estas y su fuerza al interior del equipo. **La diferencia clave entre los buenos equipos y los equipos disfuncionales es la forma en la que cada uno de los miembros del equipo trata a los demás en el aspecto intelectual y emocional**, los equipos eficientes que tienen buenas normas pueden incluso mejorar el nivel de inteligencia colectiva, independientemente de las capacidades intelectuales de los miembros. Y los equipos que cuentan con miembros brillantes pero pobres normas de conducta suelen fracasar.

**C**onsiderando estos elementos, la investigación permitió encontrar algunos patrones interesantes de comportamiento como por ejemplo: **en los equipos efectivos los miembros hablaban de forma regular sobre su perspectiva del problema en la misma proporción de tiempo**, en cambio en los equipos en los que solo una persona hablaba la mayoría del tiempo, los resultados de todos decrecían, producto del bajo nivel de inteligencia colectiva

Además de esto, **en los equipos altamente efectivos los integrantes mostraban una alta sensibilidad social**, esta capacidad de percibir de manera intuitiva ¿Cómo los demás se sienten a partir de sus expresiones, tono de voz o postura corporal?; la cual incluso fue medida por el equipo de investigación de Google con el *“Reading the Mind in the Eyes test”*.

Justamente estos son los dos factores considerados por Will Schutz en su investigación de la productividad de las tripulaciones en los submarinos participantes en la segunda guerra mundial, y que dio origen a la teoría del Elemento Humano, **los grandes equipos son competentes técnicamente y además muestran una alta compatibilidad grupal**, que en definitiva se ancla en los niveles de IQ y de EQ, el tan famoso término de Inteligencia Emocional acuñado por Daniel Goleman. Esta relación se explica con la siguiente ecuación propuesta:

The diagram shows a whiteboard with the following text:

$$\frac{\text{(COMPETENCIA TÉCNICA)}}{\text{(IQ)}} \times \frac{\text{(COMPATIBILIDAD GRUPAL)}}{\text{(EQ)}} = \text{Inteligencia Colectiva}$$

Below the equation, there is an illustration of a scientist in a white lab coat pointing towards the board. To the right of the board, there is a chemistry flask with a red liquid and a pipette, with a smartphone displaying a chemical structure next to it.

## IQ y EQ

configuran los aspectos de lo que conocemos como seguridad psicológica, la cual es el nivel de confianza que tienen los miembros de un equipo para no ser rechazados, castigados o ridiculizados (Similares a los elementos encontrados por Schutz de inclusión, control y apertura), es decir el clima de respeto y confianza para hacer que los miembros de los equipos en Google se sientan cómodos hace que tengan éxito o fracasen por excesivas críticas, haciendo que los miembros se pongan a la defensiva, bajando los niveles de inteligencia colectiva o tomen riesgos.

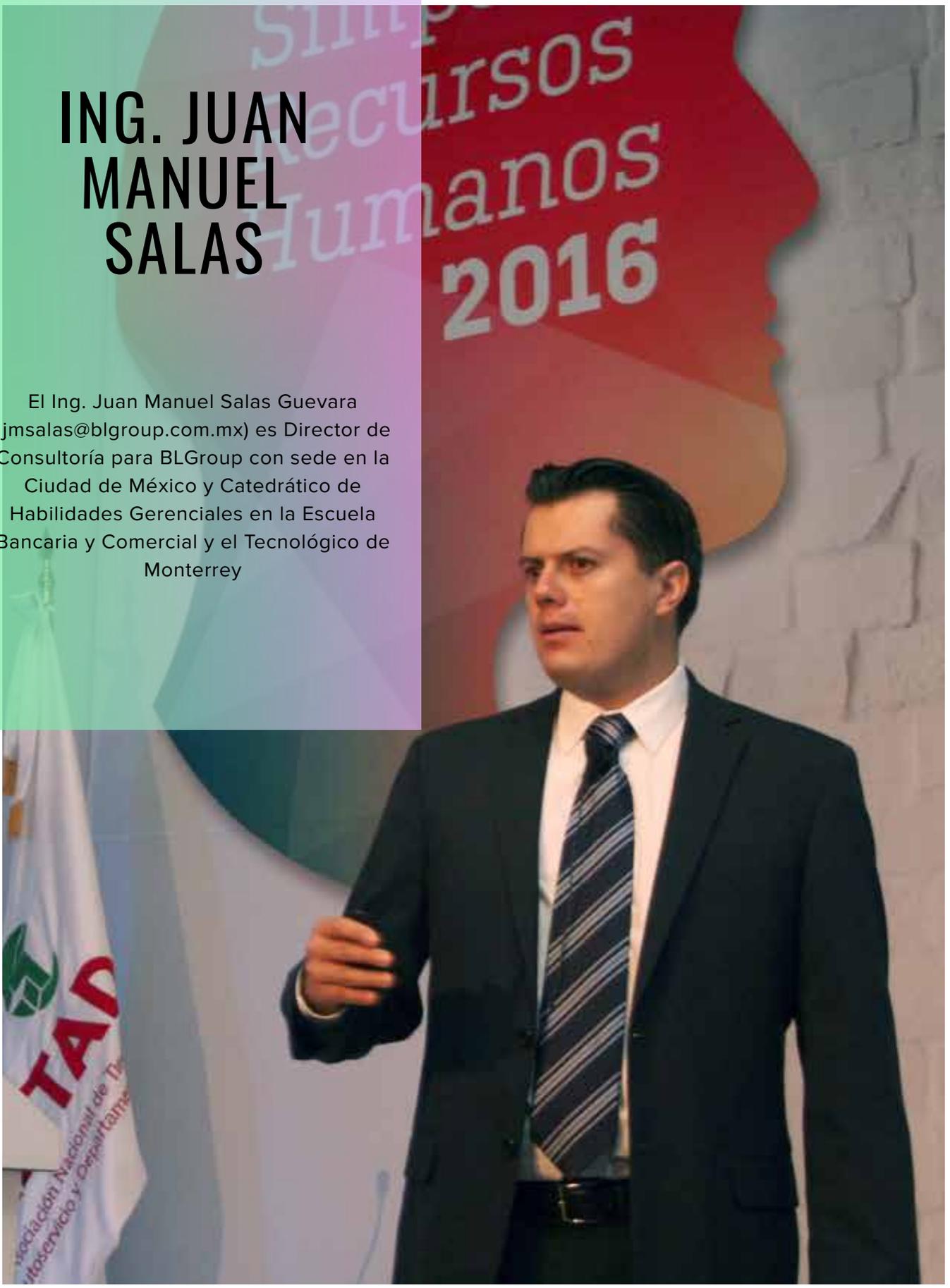


*“Necesitamos tener personas que establecen ambientes de seguridad psicológica, mejorando sus habilidades de comunicación y empatía, los bloques constructivos de mejores relaciones”* menciona Julia Rozobzky, líder del equipo de investigación del proyecto Aristóteles de Google. En este sentido todos los equipos pueden convertirse en mejores equipos, impulsando conversaciones más emocionales y empáticas, discutiendo las normas en las que las personas se sienten poco cómodas.

La extensa investigación de Google, sumada a su enorme capacidad de recolección y análisis de datos, mostró conceptos que de manera formal o informal los grandes líderes conocen, en los mejores equipos los miembros se escuchan mutuamente y muestran sensibilidad a las emociones y necesidades de los demás. La investigación de Google nos permite confirmar conclusiones de investigaciones previas, pero también, establecer nuevos mecanismos para mejorar la productividad de forma más personal, rápida y constructiva.

# ING. JUAN MANUEL SALAS

El Ing. Juan Manuel Salas Guevara (jmsalas@blgroup.com.mx) es Director de Consultoría para BLGroup con sede en la Ciudad de México y Catedrático de Habilidades Gerenciales en la Escuela Bancaria y Comercial y el Tecnológico de Monterrey

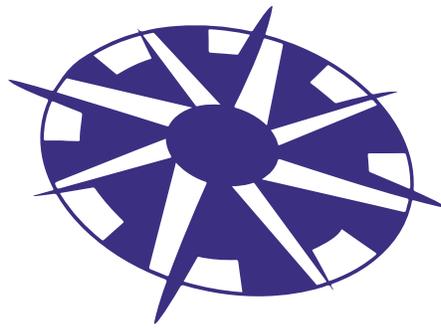


# CONCLUSIONES



**E**l trabajo es parte de nuestras vidas, un ambiente que solo se centra en la eficiencia y deja de lado a las personas se tensa y se aleja de este concepto de seguridad psicológica, haciendo que personas brillantes tomen malas decisiones y que en consecuencia las organizaciones fracasen.

Las actividades de Teambuilding y la Leadership Academy de BLGroup, provee a los líderes de tu empresa de las habilidades necesarias para hacer de tus equipos, grandes equipos.



***BLGroup***

---

**¡APORTA VALOR AL TALENTO DE TU ORGANIZACIÓN!**



• (55) 65 83 55 94



• [www.blgroup.com.mx](http://www.blgroup.com.mx)



• [info@blgroup.com.mx](mailto:info@blgroup.com.mx)



• @BLGroupMex



• BLGroup / @BLGCapacitacion



• BLGroup - Capacitación y Consultoría Empresarial