

2021

# Los 9 (y medio) Secretos de los Equipos de Trabajo empoderados y auto motivados



Francisco Cáceres Senn

XIII Congreso Directores de Proyecto, PMI

Madrid

1-1-2021

Los 9 (y medio) Secretos de los equipos de trabajo empoderados y auto motivados.

**Por Francisco Cáceres Senn**

**“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso. Trabajar juntos es el éxito”  
Henry Ford.**

Un experimento diseñado por el Dr. Radin en el año 2006 demostró algo ilógico, irracional y altamente improbable, es decir, sin manera de probarlo más allá del resultado obtenido.

El experimento consistió en colocar una serie de máquinas de generación de números aleatorios en diversas partes del mundo y buscar en las series generadas de números algún patrón que modificase lo que la probabilística determinaba de manera lógica. Se trataba de reproducir series de números formados por 0 y 1, es decir, un número estaría formado por cincuenta cifras 0 o 1 en un orden aparentemente aleatorio. Al final de muchísimas series generadas, la probabilística determinaría que más o menos la mitad de los números serían 1 y la otra mitad serían 0.

Sin embargo, en determinados momentos encontró que las máquinas generaban una mayor cantidad de 1 de lo que la lógica estadística hubiera permitido y percibió que esta generación masiva de 1 coincidía con eventos de orden mundial que captaban la atención de un montón de personas al mismo tiempo, simultáneamente. Por ejemplo, encontró que la muerte de Michael Jackson fue uno de estos eventos que lograron alterar el equilibrio estadístico que hasta ese momento habían mantenido el 0 y el 1.

Es decir, que cuando algo impactaba la atención mundial, las máquinas generaban más 1 que 0, como una respuesta a los millones de personas pensando en lo mismo al mismo tiempo. Desde luego, no hay manera de demostrar que las máquinas estaban reaccionando a un enfoque concertado de la atención mundial.

Supongo que las elecciones de EEUU habrán causado algún impacto en las susodichas máquinas y que los unos estarán en este momento de fiesta.

Bromas aparte, el Dr. Radín quiso repetir el experimento, pero ahora con personas y en un ambiente más controlado y medible. Solicitó a un grupo de personas que, en presencia de una de estas máquinas, se pusiesen a pensar sostenidamente y tal cual pudieran en el número 1.

En la primera parte del experimento, las personas estaban concentrándose en el 1 de manera individual y los resultados eran medidos de la misma forma, individualmente. También solicitó a individuos expertos y asiduos a la meditación que hicieran lo mismo, pensar sostenidamente en el 1 al lado de la máquina. Los resultados sorprendieron a cuanto psicólogo estaba involucrado en el experimento.

Los individuos que acostumbraban a meditar diariamente fueron capaces de alterar las leyes de la probabilística, generando más 1 de

lo que dichas leyes hubieran permitido, mientras que los individuos "normales", no meditadores, no mostraron señal alguna de impacto en la generación de los números.

Hoy en día se sabe que las personas que meditan frecuentemente son capaces de mantener un pensamiento sostenido acerca de algo concreto hasta por un periodo desde 17" hasta 1 minuto, mientras que un individuo normal no puede mantener la atención sostenida sobre algo concreto más de un par de segundos. Tal vez esto pudiese explicar, de nuevo empíricamente, el resultado del ejercicio.

Sin embargo, lo más sorprendente ocurrió cuando el Dr. Radín solicitó a varios de los no meditadores que, juntos y simultáneamente, pensasen de nuevo en el 1, tratando intencionalmente de impactar las máquinas y generar más 1 que 0. Obtuvieron, en esta ocasión, el mismo resultado de los meditadores. Alteraron las leyes de la probabilística.

El Dr. Radín había, sin saberlo, descubierto el efecto del trabajo en equipo.

Es de sabiduría popular y de experiencia práctica el hecho de que los equipos de trabajo dan mejores resultados que las personas trabajando a nivel individual. Con frecuencia se utiliza el concepto "sinergia" para denominar al efecto que se consigue cuando un grupo de personas trabajan en equipo. Se sabe, pues, que los equipos de trabajo son necesarios hoy en día para generar en las empresas resultados que representen una ventaja competitiva ante la competencia. Trabajar en equipo, en un mundo cada vez más con ofertas parecidas entre sí como un par de hermanos siameses, es, con frecuencia, la única ventaja competitiva.

Los CEO'S del mundo quieren que sus colaboradores trabajen en equipo y lo piden sin cesar. Trabajar en equipo no es una religión nueva del siglo XXI, pues es una cantaleta que venimos oyendo desde hace decenas de años. Sabemos lo que queremos, pero no sabemos cómo conseguirlo y, pedirlo, si bien es necesario, es evidentemente insuficiente.

Afortunadamente existen en el mundo empresas que han logrado este tipo de sinergia con sus empleados y que comparten una serie de principios, reglas o **secretos** que son los responsables de que los equipos de trabajo de estas empresas estén empoderados y auto motivados. Lo que nos lleva a los 9 (y medio) Secretos de los Equipos de trabajo empoderados y auto motivados.

**Secreto N° 1, trabajar en equipo es obligatorio, y la gente debe querer trabajar en equipo de manera voluntaria.**

Pero, ¿cómo? ¿Obligatorio y voluntario en la misma frase? No encajan, no.

Lo sé, pero finalmente terminé entendiéndolo y me pareció extraordinariamente necesario. Las empresas que consiguen eficaces equipos de trabajo no negocian con trabajar en equipo, lo hacen obligatorio, y solo contratan, y esta es la clave, a personas que desean trabajar en equipo. Es como usar el cinturón de seguridad al conducir. Es obligatorio, sin duda, y si las personas lo usasen convencidos de su necesidad y no de su obligación no habría en la práctica ninguna multa por este concepto.

¿Cómo hacen estas empresas para demostrar que trabajar en equipo es obligatorio? Muy sencillo, no tolerando la falta del mismo. Me puedo equivocar en la contratación, pero una vez que descubro que la persona no desea voluntariamente trabajar en equipo, no es permitido de seguir respirando el mismo aire un segundo más.

Hágase la siguiente pregunta: ¿cuántas personas que no trabajan en equipo y son notoriamente resistentes a trabajar en equipo permanecen todavía en su organización? Si no trabajar en equipo es permitido, no espere que nadie lo haga, ni siquiera los que lo desean.

**Secreto N° 2, tener plena conciencia de que los resultados del equipo siempre serán superiores al de cualquiera de los que lo componen.**

¿Cómo se obtienen resultados sorprendentes? Pídalos. A los equipos se les pide como meta u objetivo siempre algo superior a lo normal. Como dijo Einstein, "solo los que intentan lo absurdo, consiguen lo imposible".

**Secreto N°3, se miden los individuos, pero se premia al equipo completo.** ¿En verdad piensa usted que si premia al mejor del grupo está contribuyendo a unir al grupo?

Recuerdo un programa de televisión llamado Gran Hermano, resultado de un experimento psicológico holandés en el que se buscaba que los involucrados en el experimento fuesen capaces de trabajar en equipo. Lo que ocurría con más frecuencia que ninguna otra cosa es que se terminaban despedazando unos a otros sin piedad. ¿La razón? El programa castigaba individualmente y premiaba individualmente. Sí había algún que otro premio colectivo, pero los premios gordos eran individuales y cuando un participante salía de la casa expulsado, salía solo.

¿En verdad es de genios darse cuenta de que se iban a convertir en una jauría? Cualquiera que tenga hijos o hijas sabe por experiencia

propia que crear competencia entre los hermanos o hermanas solo conduce a relaciones de odio que pueden durar una vida entera.

Las empresas que cuentan con geniales equipos de trabajo sólo premian al equipo completo, pero miden el desempeño individual. Recuerde que sin medición individual no se facilita mejorar en lo que uno hace. Se mide, pero no se premia.

**Secreto Nº 4, para estar empoderados y auto motivados han creado una visión compartida.**

Y aquí la palabra clave no es compartida, sino creado. En un ya famoso experimento acerca del rendimiento humano, un equipo de psicólogos encontró que las personas que definían por sí mismo a dónde se comprometían a llegar, en su mayoría se ponían metas más ambiciosas que si las mismas metas fueran impuestas por un jefe o un corporativo de otro país.

No solamente estas personas se ponían metas u objetivos superiores, sus logros eran también superiores. Una de las formas de inducir el trabajo en equipo en su organización es esta, dejar que los equipos se pongan, conjuntamente, metas colectivas, que nadie se las tenga que imponer. Confíe en que pasarán dos cosas. Se podrán metas agresivas y, dado que ellos las pusieron sin presión adicional, estarán más convencidos de que si se pueden lograr, lo que contribuirá sin duda a que lo logren. Este secreto es esencial para lograr la auto motivación.

**Secreto Nº 5, los equipos de trabajo exitosos reciben guías, pero fundamentalmente, ellos definen el camino para alcanzar la visión.**

No se confunda, toda organización tiene reglas que cumplir, hasta las más permisivas. Pero en lo que se refiere a equipos de trabajo empoderados, culturas como la del "micromanagement", es decir, obsesionarse con los detalles y por el control de los mismos, son altamente contraproducentes. Aun las personas más inmaduras, se comportan con madurez dentro de los equipos de trabajo empoderados.

No deje de darles guías, pero en lo que concierne al "cómo", cómo llegar al resultado buscado, cuanta más libertad, mejor es el logro. Como dice Daniel Goleman, el famoso escritor y creador del concepto empresarial "Inteligencia emocional": "En lo que concierne a equipos de trabajo, parece ser que el mejor liderazgo es la total ausencia de liderazgo".

**Secreto Nº 6, siempre establecen fechas de seguimiento y terminación.**

Y de nuevo, en el secreto anterior hay una palabra importante y, con frecuencia, me encuentro que las personas no la captan a la primera. Muchos piensan que dicha palabra es "terminación". Y, por supuesto, poner una fecha tope o límite para obtener el trabajo es imprescindible. Pero en lo que verdaderamente eran buenas estas empresas que gozaban de equipos de trabajo eficaces era en la otra palabra, el seguimiento.

Si el equipo no establece fechas de seguimiento, es decir, fechas para hacer un alto y medir el avance, es muy probable que se cumplan los plazos establecidos y no se esté ni siquiera cerca del objetivo final. ¿Por qué? Pues porque los humanos somos de naturaleza, muy malos para administrar el tiempo. Y, además, algo inevitable, también en la naturaleza humana, son las variables inesperadas.

A lo largo del camino se tendrá que recomponer y volver a trazar el rumbo de manera inevitable, de la misma forma que un piloto de avión necesita corregir la trayectoria del avión varias veces durante el vuelo, si desea llegar a destino y no terminar varios cientos de kilómetros alejado del mismo.

Recuerde que un equipo de trabajo empoderado y auto motivado solo es eficaz si cumple lo que se propone en tiempo, forma y presupuesto. Esa es la verdadera razón por la que buscamos el trabajo en equipo. No se trata de una buena relación entre los miembros o de una camaradería ejemplar. Si no se dan los resultados, tendrán que buscar otro club social, ahora fuera de la empresa.

### **Secreto N° 7, son entrenados en técnicas específicas de trabajo en equipo.**

¿Cómo podemos esperar que la gente trabaje en equipo si no posee las destrezas necesarias para lograrlo? Es simplemente absurdo. Es como pedirle peras al olmo, o esperar que un político cumpla con lo que prometió durante la campaña.

Las personas deben de poseer destrezas o capacidades específicas para lograr trabajar en equipo. A lo largo de mis 30 años de consultor he podido comprobar que para que los integrantes de cualquier equipo de trabajo logren formar un equipo empoderado y auto motivado eficaz, deben al menos, dominar las siguientes destrezas:

- Comunicación de precisión.
- Persuasión.
- Capacidad de enfoque y concentración.
- Empatía.

- Dominio de las preguntas.

Cada una de estas capacidades o competencias se puede entrenar a voluntad con formación dirigida al desarrollo de las mismas. Finalmente, el uso de herramientas, técnicas de trabajo en equipo, es lo que nos diferencia de los demás seres vivos del planeta tierra. Ponga a un grupo de personas a trabajar juntas sin herramientas y es probable que hasta los chimpancés consigan mejores resultados.

En muchas ocasiones, lo único que hizo falta para que un equipo diese extraordinarios resultados fue el contar con las técnicas adecuadas. No es que los integrantes no quisieran poner de su parte y entenderse, es que no sabían cómo.

### **Secreto N° 8, están basados en la diversidad y no en la uniformidad de personalidades.**

Es cierto, nos es más, mucho más, sencillo entendernos con los iguales que con los diferentes. Pero como solía decir Rockefeller, "Si encuentro a mi empresa a alguien que piensa exactamente como yo, lo despido inmediatamente. Dos sueldos para la misma conclusión es algo que no puedo permitir en mi empresa".

Las soluciones creativas se dan en la diversidad y retando los supuestos esenciales que tienen las personas y, en última instancia, las sociedades. Cuando todos coinciden en el equipo con las mismas preconcepciones el único resultado es el reforzamiento de lo que ya saben, y lo que ya saben los va a llevar exactamente al mismo lugar en que están ahora.

La única manera de alcanzar resultados por encima de lo ordinario es que los miembros del equipo contribuyan con su muy particular percepción de la vida.

### **Secreto N° 9, comparten el Sistema Maestro.**

Sistema Maestro es un término acuñado por Tony Robbins acerca del conjunto de criterios que usamos los seres humanos para tomar decisiones y alcanzar nuestras metas. Es fundamental para los miembros del equipo compartir estos criterios sin que ello quiera decir que pierden su individualidad.

Al compartir estos criterios, las decisiones de conjunto son consistentes con las metas establecidas y, con frecuencia, los criterios de grupo son diferentes a los criterios personales, por lo que cada integrante del equipo debe de ser flexible y comprometerse con el resultado final buscado.



¿Cuáles son estos criterios o procesos de toma de decisiones que debemos compartir? Los seres humanos somos criaturas complejas y difíciles de reducir a pocas cosas, pero por razones obvias, la sobre simplificación es importante si deseamos transmitir el conocimiento. Jim Rohn solía decir que, si una competencia tenía más de 6 reglas o conceptos, que resultaría imposible de controlar decentemente. Él llamaba a esto "la regla de la media docena".

Sabiendo que, por lo tanto, los elementos que los seres humanos usamos para tomar decisiones son tremendamente complejos, existen, sin embargo, seis de ellos que destacan por su importancia y son los siguientes: las creencias, los valores, las preguntas, las referencias, los estados emocionales y los sistemas de gestión, este último en las empresas.

Explicar cada uno de ellos resultaría largo para este artículo y yo me quedaría sin algo que venderles a mis clientes, razón por la cual lo dejaré solo en una mención. Basta con decirle como ejemplo que, en el aspecto de las creencias, es fundamental que el 100% de los integrantes del equipo esté plenamente convencido de que el objetivo buscado es lograble, es decir, que todos creen firmemente en la factibilidad de la meta establecida.

Por muy inhumano que parezca lo que le voy a decir, la recomendación es que, si uno de los integrantes del equipo no cree en que se puedan lograr los resultados buscados, no pierdan tiempo en convencerle porque su lugar está en otro equipo, o en otra empresa. Punto. Con las creencias no se juega, aunque desde luego, todas las creencias son falsas.

Como decía Henry Ford, "Si cree que puede, tiene razón. Si cree que no puede, también".

### **Secreto 9 (y medio), para tomar decisiones solo es aceptable el consenso.**

Existen tres formas de llegar a una decisión y las voy a mencionar de la más fácil a la más difícil, de la más rápida a la más lenta.

La primera es la autocracia, la dictadura. Rápida y fácil para decidir, es de difícil ejecución porque requiere un gasto enorme en coerción e imposición. Se requiere de un liderazgo no cuestionado y de todo un sistema para asegurar el acatamiento de la orden dada. En muchas organizaciones, las dictaduras gerenciales están disfrazadas por subordinados sumisos que toman las decisiones de los jefes como ocurrencias geniales, sin cuestionarlas en lo más mínimo.

El segundo método para tomar decisiones es la democracia, es decir, lo que considere la mayoría.

Es más lenta que la dictadura y más complicada también, pero en los equipos no resuelve el problema porque pone su enfoque en la toma de la decisión, pero no en la implementación de la misma. Eso lo saben muy bien por experiencia propia los gobiernos que, aun habiendo obtenido una mayoría suficiente para investirse, van a encontrar complicado gobernar por oposiciones parlamentarias superiores en número e interesadas principalmente en hacer quedar mal al que ganó. La democracia sirvió para que alguien ocupe una posición, pero no servirá para hacer que el país funcione.

La democracia es útil para los gobiernos, pero no para los equipos, que deben fundamentar sus decisiones pensando en los resultados, más que en ninguna otra cosa. Y de cara a los resultados, lo único que parece funcionar en los equipos de trabajo eficaces es el consenso, la tercera forma de alcanzar una decisión. Más lento y difícil, debe de ser acotado por los plazos, al igual que un jurado en el que todos deben de estar de acuerdo en la decisión acerca del acusado y tienen un tiempo límite para hacerlo. Si no, no salen de la sala de deliberaciones.

Al final, la vieja ecuación de Stephen Covey de que  $\text{Resultados} = \text{Participación} \times \text{Compromiso}$  resulta cierta cuando se trata de equipos de trabajo empoderados y auto motivados.

El consenso forma parte de los cinco secretos del éxito organizacional: afinidad, empatía, persuasión, cooperación y consenso.

Y ahora, lo que espero sinceramente es que usted se encuentre leyendo este artículo simultáneamente con muchas otras personas, de tal forma que la máquina aleatoria de generación de números esté en este momento generando más unos que ceros. Tal vez, no estemos convirtiendo a un pequeño grupo de personas en un equipo de trabajo eficaz, tal vez estemos convirtiendo al mundo entero en el equipo de trabajo que el mundo necesita para alcanzar la plenitud. Pero, aunque usted sea la única persona que lo lea, ya estará haciendo equipo conmigo, y eso se lo agradezco de corazón, porque evidentemente dos es más que uno.

Francisco Cáceres Senn

Bogotá, noviembre 12 de 2016

© 2016, Francisco Cáceres Senn

Este material puede ser reproducido o distribuido libremente, siempre y cuando se cite textualmente la fuente del mismo y el autor.

Este artículo fue patrocinado por Neurosoft Ibérica, una empresa de Grupo Neurosoft.

[www.neurosoft.es](http://www.neurosoft.es)

[www.neurosoft.com.mx](http://www.neurosoft.com.mx)

[www.neuromanagement.net](http://www.neuromanagement.net)

[www.aempymes.mexico.neurosoft.es](http://www.aempymes.mexico.neurosoft.es)

[www.franciscocaceressenn.com](http://www.franciscocaceressenn.com)