Así se forma un buen equipo

Para que funcione, **sus integrantes han de poseer tres virtudes: humildad, hambre y empatía.** Nos lo cuenta uno de los grandes expertos mundiales en gestión y mejora de las organizaciones.

por RAQUEL MULAS

Sin la capacidad de trabajar con los demás es difícil alcanzar el éxito, no solo en el entorno laboral sino en cualquier contexto social. Algunas personas nacen con ese don, otras necesitan adquirir experiencia y conocimiento para saber funcionar en equipo. El escritor norteamericano Patrick Lencioni, experto en liderazgo y uno de los mayores gurús de gestión empresarial dice: **"El verdadero trabajo en grupo exige unas conductas tangibles y específicas:** confianza, conflicto saludable, compromiso activo, exigencia mutua de responsabilidades entre iguales y atención a los resultados". En su opinión, "la mayoría de la gente es capaz de aprender a asumir estos conceptos". Para ello debe poseer tres virtudes básicas: "Humildad, hambre y empatía". Lencioni, en su último libro, *Equipos Ideales*, muestra su convencimiento de que los grupos formados por miembros que poseen estas capacidades son más sólidos y funcionan mejor.

Humildad

Para Patrick Lencioni, la humildad es el atributo individual más importante e indispensable de lo que él llama "un jugador de equipo". Las personas que poseen esta virtud "se apresuran a señalar las contribuciones de los demás y son remisos a la hora de recabar atención para sí mismos. Comparten el mérito y definen el éxito como algo colectivo antes que individual". Al autor le sorprende que muchos directivos de empresas que valoran el trabajo en grupo sigan contratando a empleados sin humildad. Señala que hay dos tipos básicos, el arrogante y el que carece de confianza en si mismo. Ambos, en mayor o menor medida "menoscaban el rendimiento de un equipo".

Hambre

Cuando el autor de *Equipos Ideales* habla de personas con hambre, se refiere a gente que busca algo más: "Más que hacer, que aprender, más responsabilidades que asumir". Son personas que evitan a toda costa que se las considere vagas. "La gente con hambre casi nunca tiene que ser presionada por un jefe para trabajar más, porque es emprendedora y diligente", explica. Son empleados que se comprometen a "redoblar el esfuerzo cuando se necesita". No obstante, Lencioni recuerda que algunos tipos de hambre son malsanos: el que busca únicamente el bien individual y el que, llevado al extremo, domina la vida de ese trabajador.

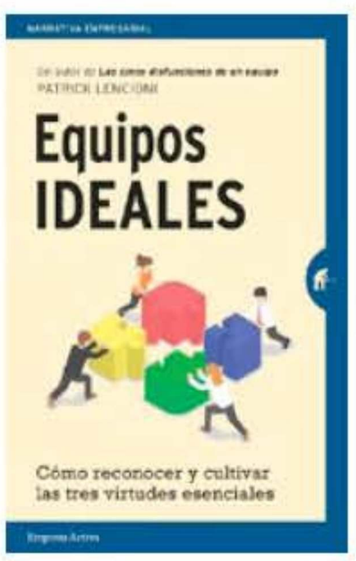
Empatía

Esta virtud tiene que ver con "la capacidad de mantener relaciones interpersonales apropiadas y de estar atento". Según el experto en *management*, **"las personas empáticas hacen buenas preguntas, escuchan lo que dicen los otros** y no pierden el hilo de las conversaciones"; es decir, "no dicen ni hacen cosas sin tener en cuenta las reacciones de sus colegas". En este caso, Lencioni también observa que la empatía en las personas puede tener su lado perverso si su fin es malo.

Solo las 3 virtudes juntas

A lo largo de los últimos 20 años, el experto ha comprobado que cualquier líder que quiera hacer realidad el trabajo en equipo debería encontrar y promover a personas humildes, con hambre y empáticas. Pero –y es importante– que tengan las tres virtudes en conjunto. Si le faltara empatía podría ser "el liante universal"; si fuera el hambre, sería "el vago adorable", y si careciera de humildad se convertiría en el "intrigante avispado". Y ahí empezarían todos los problemas. ■

Un libro en forma de fábula

EL ESPÍRITU DE **GRUPO**

En *Equipos Ideales* (Empresa Activa), su autor, Patrick Lencioni, cuenta en forma de fábula la historia de un ejecutivo que tiene que salvar una empresa cargada de problemas internos. En su búsqueda por rescatar el espíritu de equipo y renovar la cultura de la organización, el protagonista debe evaluar a la gente que ya tiene en plantilla y a otra que necesita contratar. El autor también escribió uno de los libros sobre *management* más famosos: *Las cinco disfunciones de un equipo*.