

## Equipos Ideales – Patrick Lencioni

En su libro clásico *Empresas que sobresalen*, Jim Collins habla de la importancia de que al autobús de las empresas con éxito “suban las personas adecuadas”, un eufemismo con el que alude a la contratación y conservación de los empleados que encajen en la cultura de la empresa. Este es un concepto relativamente sencillo y lógico. Sin embargo, suele pasarse por alto, ya que muchos líderes contratan basándose sobre todo en la capacidad y los conocimientos técnicos.

Para las organizaciones seriamente comprometidas con convertir el trabajo en equipo en una realidad de su cultura, estoy convencido de que las “personas adecuadas” son las que tienen en común esas tres virtudes: humildad, hambre y empatía. Me refiero a ellas como virtudes porque la palabra “virtud” es sinónimo de “calidad” y “activo”, pero también conlleva la idea de integridad y moralidad. La humildad, que es la más importante de las tres, es sin duda una virtud en el sentido más profundo de la palabra. Hambre y empatía pertenecen más a la categoría de la calidad o el activo. Así pues, la palabra “virtud” las refleja a todas.

Como es natural, para reconocer y promover a los miembros humildes, con hambre y empatía de un equipo, o para convertirse en uno, lo primero que se necesita es comprender con exactitud lo que estas tres palabras engañosamente sencillas significan y la manera en que “las tres juntas” constituyen las virtudes esenciales del jugador ideal de equipo.

La definición de las tres virtudes

**Humildad.** En el contexto del trabajo en equipo la humildad es, en buena medida, lo que parece ser. Los jugadores de equipo que destacan carecen de un ego desmedido y no les preocupa el estatus. Estas personas se apresuran a señalar las contribuciones de los demás y son remisos a la hora de recabar atención para sí mismos. Además, comparten el mérito, ponen al equipo por encima de sí mismos y definen el éxito como algo colectivo antes que individual. Así pues, no resulta sorprendente que la humildad sea el atributo individual más importante e indispensable de un jugador de equipo.

Lo sorprendente es que muchos líderes que valoran el trabajo en equipo toleran a personas que no son humildes. Contratan a regañadientes a personas egocéntricas y luego lo justifican simplemente porque tales personas poseen los conocimientos deseados. O bien ven el comportamiento arrogante de un empleado y no toman cartas en el asunto, invocando a menudo como excusa las aportaciones individuales de esa persona. El problema, claro está, es que los líderes no consideran el efecto que una persona arrogante y egocéntrica ejerce sobre el rendimiento general del equipo.

Existen dos tipos básicos de personas que carecen de humildad, y es importante y hasta crucial comprenderlos, porque son diferentes entre sí y repercuten en el equipo de forma distinta. El tipo más evidente es el de las personas abiertamente arrogantes que lo centran todo en ellas. Son fáciles de identificar porque tienden a alardear y a acaparar la atención. Es el tipo clásico de persona que se mueve por el egoísmo y que menoscaba el trabajo en equipo al favorecer el resentimiento, la división y las intrigas. La mayoría hemos visto este comportamiento numerosas veces a lo largo de nuestras carreras profesionales.

El siguiente tipo es mucho menos peligroso, pero aun así vale la pena comprenderlo. Son las personas que carecen de confianza en sí mismas, aunque son generosas y positivas con los demás. Así, suelen minimizar sus propios talentos y aportaciones, y en consecuencia los demás las consideran erróneamente humildes. Pero esto no es humildad. Si bien a todas luces no son arrogantes, su incapacidad para comprender su propia valía es también una violación de la humildad. La gente verdaderamente humilde no se ve a sí misma superior a lo que son, pero tampoco desprecian sus talentos y contribuciones. C. S. Lewis hablaba de este equívoco sobre la humildad cuando dijo: “La humildad no es pensar menos de ti mismo, sino pensar menos en ti mismo”.

Una persona con un sentido de la propia valía desmesuradamente reducido a menudo perjudica a los equipos por no defender sus ideas o por no llamar la atención sobre los problemas que observa. Aunque esta clase de falta de humildad es menos perturbadora y evidente que otros tipos más negativos, hace mella, no obstante, en el rendimiento óptimo de los equipos.

Lo que ambos tipos tienen en común es la inseguridad. La inseguridad provoca que algunas personas transmitan un exceso de confianza en sí mismas y que otras minimicen sus propios talentos. Y si bien estos tipos no son iguales en lo tocante a la naturaleza de los problemas que crean en un equipo, uno y otro menoscaban el rendimiento.

**Hambre.** Las personas con hambre siempre están buscando algo más. Más cosas que hacer, más que aprender, más responsabilidades que asumir. A la gente con hambre casi nunca la tiene que presionar un jefe para trabajar más, porque es emprendedora y diligente. Estas personas están pensando

permanentemente en el paso siguiente, en la siguiente oportunidad. Y detestan la idea de que se les pueda considerar vagos.

No es difícil comprender por qué es fantástico contar con personas así en un equipo, aunque es importante reparar en que algunos tipos de hambre no son buenos para un equipo y que, incluso, son malsanos. En algunas personas, el hambre puede estar orientada en un sentido egoísta que no busca el bien del equipo, sino el del individuo. Y en algunas otras, el hambre puede llevarse hasta el extremo de que el trabajo adquiera demasiada preponderancia, consumiendo la identidad del empleado y dominando su vida. Cuando hablo de hambre, estoy pensando en la clase saludable, la que consiste en un compromiso razonable y sostenible de hacer bien un trabajo y de redoblar los esfuerzos cuando se necesite.

De acuerdo, pocos líderes ignorarán a sabiendas la falta de hambre en su gente, seguramente porque las personas improductivas y sin pasión tienden a destacar y a provocar problemas evidentes en un equipo. Por desgracia, con demasiada frecuencia los líderes no avezados contratan a estas personas, porque la mayoría de los aspirantes saben cómo transmitir engañosamente un sentimiento de hambre durante las entrevistas normales. De resultados de ello, estos líderes pierden una cantidad desmesurada de tiempo en intentar motivar, castigar o despedir a los miembros sin hambre de su equipo una vez que están a bordo.

**Empatía.** De las tres virtudes, esta es la que necesita mayores aclaraciones, porque no es lo que podría parecer; no se trata de la capacidad intelectual. En el contexto de un equipo, la empatía únicamente hace referencia al sentido común al tratar a las personas. Tiene mucho que ver con la capacidad de mantener

relaciones interpersonales apropiadas y de estar atento. Las personas empáticas suelen saber lo que está pasando en una situación grupal y cómo tratar con los demás de la manera más eficaz. Hacen buenas preguntas, escuchan lo que dicen los otros y no pierden el hilo en las conversaciones.

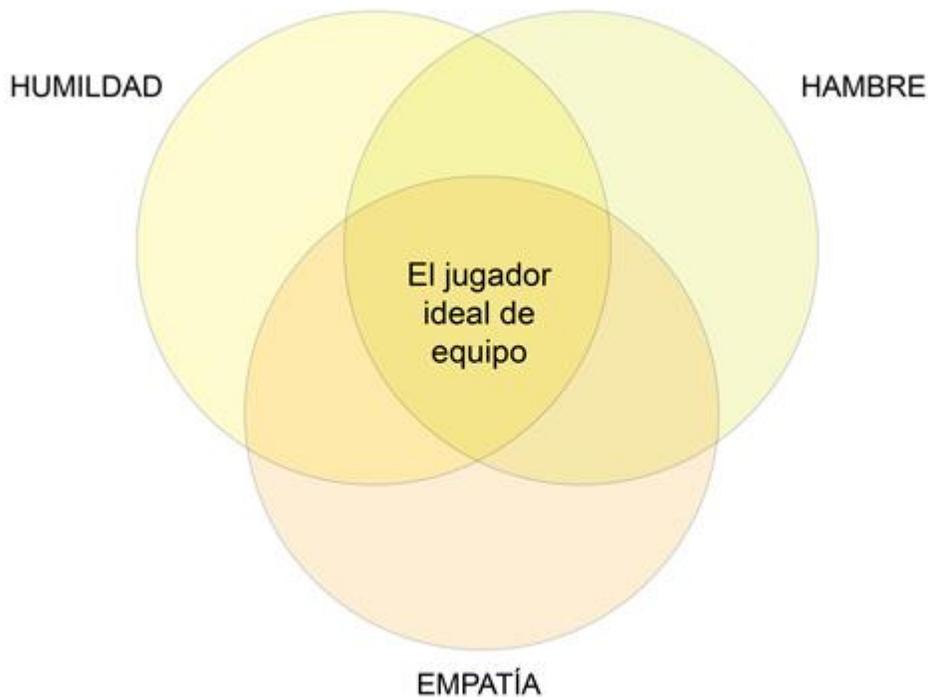
Algunos podrían referirse a esto como inteligencia emocional, que no sería una mala comparación, pero la empatía es probablemente algo ligeramente más sencillo. Las personas empáticas simplemente se apoyan en su buen juicio e intuición para abordar las sutilezas de las dinámicas grupales y para valorar el impacto que tienen sus palabras y sus acciones. Por tanto, estas personas no dicen ni hacen cosas —ni dejan de decir y hacer cosas— sin tener en cuenta las reacciones de sus colegas.

Tengan presente que ser empático no implica necesariamente tener buenas intenciones. Las personas empáticas pueden utilizar sus talentos para fines buenos o malos. De hecho, algunas de las personas más peligrosas de la historia se han caracterizado por su empatía.

**La combinación de las tres virtudes.** Si piensan que estas tres virtudes parecen hasta cierto punto obvias, sería el primero en darles la razón. Considerándolas individualmente, me resisto a presentarlas de una manera que sugiera que creo que son novedosas o nuevas. Lo que hace poderosas y únicas a la humildad, el hambre y la empatía no son los atributos individuales en sí, sino más bien la necesaria combinación de los tres. La simple ausencia de una de estas virtudes en el integrante de un equipo hace que el trabajo grupal se vuelva notablemente más difícil y a veces imposible.

## El modelo del jugador ideal de equipo

El modelo de la página siguiente muestra las intersecciones entre la humildad, el hambre y la empatía. La parte de superposición central representa las cualidades combinadas del jugador ideal de equipo. Esto no implica que una persona situada en la sección intermedia sea perfecta en todas esas virtudes ni, ya puestos, en ninguna de ellas. Nadie es perfecto. Incluso una persona humilde, con hambre y empatía tiene de vez en cuando un mal día o una mala semana o incluso una mala época en su vida. Estas tres características no están permanentemente incrustadas en el ADN de una persona; más bien se perfeccionan y mantienen a lo largo de las experiencias vitales y elecciones personales en el hogar y en el trabajo.



Cuando los miembros de un equipo son convenientemente fuertes en cada una de estas tres áreas —cuando poseen dosis notables de humildad, hambre y empatía—, hacen posible el trabajo en equipo. Eso significa que serán más propensos a ser vulnerables y a generar confianza, a participar en conflictos productivos aunque incómodos con los miembros del equipo, a comprometerse con las decisiones del grupo aunque inicialmente estén en desacuerdo, a considerar a sus iguales responsables cuando observen desfases que pueden resolverse y a anteponer los resultados del equipo a sus propias necesidades.

Solo las personas humildes, con hambre y empáticas pueden hacer todo esto sin demasiado entrenamiento. Aquellos que no tienen las tres virtudes van a necesitar mucho más tiempo, atención y paciencia por parte de sus jefes.

Echemos un vistazo a las diversas categorías de personas, empezando por aquellas que no tienen ninguna de las cualidades necesarias y terminando por los jugadores ideales de equipo que tienen las tres.

**0 de 3.** Quienes carecen de las tres cualidades, que muestran una clara falta de humildad, de hambre y de empatía, tienen pocas posibilidades de ser miembros valiosos para un equipo. Se requeriría un gran esfuerzo y un prolongado período de tiempo para que desarrollaran las tres cualidades, por no hablar de dos o incluso una. Por suerte para los jefes, estas personas son muy fáciles de identificar y rara vez superan las entrevistas y se cuelan en los equipos. Por desgracia, la vida puede resultarles muy dura.

**1 de 3.** Quienes carecen de dos de las tres de manera notable también lo van a tener muy cuesta arriba; no imposible, aunque tampoco fácil. Analicemos estas tres categorías, las relativas a un

miembro del equipo que solo posee o humildad o hambre o solo empatía.



*Solo humildad: el peón.* Las personas que son humildes, pero carecen por completo de hambre o de empatía, son los “peones” de un equipo. Son gente agradable, bondadosa y sin pretensiones, que no siente una gran necesidad de hacer cosas y que carece de la capacidad para establecer relaciones eficaces con los colegas. A menudo, se quedan fuera de las conversaciones y las actividades, y tienen una influencia mínima en el rendimiento del equipo. Los peones no generan problemas, así que pueden sobrevivir durante bastante tiempo en los equipos que valoran la armonía y no exigen resultados.

*Solo hambre: la excavadora.* A las personas que tienen hambre pero no son nada humildes o empáticas podemos considerarlas unas “excavadoras”. Estas personas estarán dispuestas a hacer cosas, pero con la atención puesta en sus propios intereses y sin comprender ni preocuparles el efecto que tengan sus actos en los demás. Las excavadoras son destructoras rápidas de equipos. Por suerte, y al contrario que los peones, son gente que destaca y puede ser fácilmente identificada y eliminada por los jefes que valoren de verdad el trabajo en equipo. Sin embargo, en las organizaciones que solo conceden una gran importancia a la productividad, las excavadoras pueden prosperar y no corregir sus carencias durante largos períodos de tiempo.

*Solo empatía: el seductor.* Las personas empáticas, pero que carecen por completo de humildad y de hambre, son las “seductoras”. Pueden ser divertidas y hasta simpáticas durante un tiempo, pero tienen poco interés en el bienestar duradero del equipo o sus colegas. Sus habilidades sociales pueden ayudarlas ocasionalmente a sobrevivir más que las excavadoras o los peones; pero, puesto que sus aportaciones al equipo son insignificantes, malbaratan rápidamente la acogida de la que son objeto.

**2 de 3.** Las siguientes tres categorías que analizaremos representan a las personas que son más difíciles de identificar porque las virtudes que llevan aparejadas suelen camuflar sus defectos. Los miembros de un equipo que entran en estas categorías solo carecen de uno de los tres rasgos, y en consecuencia tienen unas probabilidades ligeramente más altas de resolver sus problemas y convertirse en jugadores ideales de equipo. Sin embargo, carecer de manera grave incluso de una única cualidad puede obstaculizar el proceso de creación del equipo.



*Humilde y con hambre, pero no empático: el liante accidental.*

Quienes son humildes y tienen hambre, pero que no son empáticos, son los “liantes accidentales”. Tales individuos quieren servir sinceramente al equipo y no están interesados en recibir una atención ni unos méritos desproporcionados. No obstante, no comprender cómo reciben los demás sus palabras y sus actos los conducirá a crear involuntariamente problemas interpersonales en el equipo. Aunque sus colegas respetarán su ética profesional y el sincero deseo de ser útiles, esos mismos colegas pueden cansarse de tener que arreglar los problemas emocionales y sociales que los liantes accidentales suelen dejar a su paso.

Aunque el liante accidental puede ser sin duda un problema, de los tres tipos que carecen solo de una de las características del

miembro ideal, este es el menos peligroso para el equipo, porque no tiene malas intenciones y generalmente es capaz de aceptar las observaciones disciplinarias con buen humor.

*Humilde y empático, pero sin hambre: el vago adorable.* Las personas humildes y empáticas, pero sin el hambre adecuada, son los “vagos adorables”. Los englobados en este tipo no buscan una atención inmerecida y son expertos en colaborar con sus colegas y preocuparse por ellos. Tristemente, suelen hacer solo lo que se les pide y rara vez buscan asumir más trabajo o se presentan voluntarios para realizar tareas adicionales. A mayor abundamiento, sienten una pasión limitada por el trabajo que realiza el equipo. Dado que, por lo general, son gente encantadora y positiva, a los líderes les resulta fácil rehuir enfrentarse o eliminar a los vagos adorables. Al fin y al cabo, son adorables.

Los vagos adorables precisan de una motivación y una vigilancia considerables, lo que los convierte en una rémora para el rendimiento del equipo, aun en mayor medida que los liantes accidentales. Pero estas personas no son las más peligrosas de los tres tipos que carecen de una de las virtudes; ese honor les corresponde a los intrigantes avispados.

*Con hambre y empático, pero sin humildad: el intrigante avispado.* Las personas con hambre y empáticas, pero que carecen de humildad, son los “intrigantes avispados”. Son personas inteligentemente ambiciosas y dispuestas a trabajar con denuedo, pero solo en la medida en que hacerlo les beneficie personalmente. Por desgracia, y dado que son tan empáticos, a los intrigantes avispados se les da muy bien presentarse como humildes, lo que hace que a los líderes les cueste identificarlos y hacer frente a sus destructivas conductas. Cuando el líder se da cuenta de lo que está

pasando, el intrigante puede haber sembrado ya un rastro de destrucción entre sus colegas más humildes que han sido manipulados, desanimados y heridos. La mayoría hemos trabajado con muchos intrigantes avispados, toda vez que suelen ascender en el escalafón de las empresas cuyos líderes priman el rendimiento individual sobre el trabajo en equipo.

**AVISO:** Este es probablemente un buen momento para hacer unas pocas advertencias importantes. En primer lugar, recuerden que identificar de forma precisa a las personas caracterizándolas como excavadoras, seductores, peones, liantes accidentales, vagos adorables o intrigantes avispados no siempre es fácil, y no debería hacerse a tontas y a locas. Etiquetar erróneamente al miembro de un equipo, aunque sea en privado o de broma, puede ser dañino. En segundo lugar, no atribuyan estas etiquetas a los colegas que sean realmente jugadores ideales de equipo por la mera razón de que sean relativamente más potentes en una de las tres áreas. Por ejemplo, no se refieran al jugador ideal de un equipo que flaquee más en el hambre que en la humildad y la empatía como un vago adorable. Estas clasificaciones quedan reservadas exclusivamente para las personas que carecen sustancialmente de uno o más de los tres rasgos.

Los jefes tendrán que ser “empáticos” a la hora de utilizar los términos con sus empleados. Y recuerden esto: el verdadero propósito de identificar estos tipos no consiste en encasillar a la gente, sino en entender mejor qué es lo que caracteriza a los jugadores ideales de equipo a fin de que podamos reconocerlos o promocionarlos en nuestros equipos.

**3 de 3.** *Humilde, con hambre y empático: el jugador ideal de equipo.* Los jugadores ideales de equipo poseen dosis adecuadas de

humildad, hambre y empatía. Tienen un ego reducido en lo que respecta a la necesidad de atención o atribución de méritos por sus aportaciones, y se encuentran cómodos compartiendo sus premios o incluso despreciándolos ocasionalmente. Los jugadores ideales de equipo trabajan con energía, pasión y responsabilidad personal, asumiendo todo lo que presumiblemente pueden hacer por el bien del equipo. Por último, dicen y hacen todo lo correcto para ayudar a sus compañeros a sentirse apreciados, comprendidos y tenidos en cuenta, incluso cuando surgen situaciones difíciles en las que se requiere que empleen mano dura aunque les duela. La mayoría podemos recordar haber dirigido o trabajado con jugadores ideales de equipo a lo largo de nuestra actividad profesional, puesto que es gente muy interesante y que deja una profunda huella.

Ahora que conocemos cada una de las tres virtudes y cómo encajan entre sí, podemos analizar la manera de aplicar el modelo.

### La aplicación

Existen cuatro aplicaciones fundamentales del modelo del jugador ideal de equipo en el seno de una organización:

1. la contratación;
2. la evaluación de los empleados actuales;
3. la formación de los empleados que carecen de una o más de las virtudes, y
4. la incorporación del modelo a la cultura de la empresa.

Analicémoslas de una en una.

**Aplicación 1. Contratación.** La manera más segura de garantizar que el trabajo en equipo se afiance en una organización sería la de

contratar exclusivamente a jugadores ideales de equipo. Por supuesto, tal cosa no es posible ni práctica, sobre todo si tenemos en cuenta que la mayoría de los líderes no pueden permitirse el lujo de crear sus equipos de la nada. Pero lo que con toda certeza sí pueden hacer todos ellos es esforzarse al máximo para tratar de captar, seleccionar y contratar a personas humildes, con hambre y empáticas cuando surge la oportunidad de incorporar a alguien nuevo.

Aunque estaría bien disponer de un instrumento de diagnóstico absolutamente fiable para identificar y seleccionar con exactitud a las personas humildes, con hambre y empáticas, por el momento tal instrumento no existe. Pero mediante entrevistas concienzudas y una comprobación selectiva de las referencias, cualquier jefe puede tener un elevado grado de confianza en que las personas que contrate serán jugadores ideales de equipo.

**Aplicación 2. El análisis de los empleados actuales.** Otra aplicación sumamente importante del modelo del jugador ideal de equipo es la del análisis o evaluación de los empleados actuales. Al final, dicha evaluación tiene tres posibles resultados:

1. confirmar que el empleado es un jugador ideal de equipo;
2. ayudar al empleado a que mejore y se convierta en uno, y
3. decidir despedirlo.

Por suerte, la humildad, el hambre y la empatía no son rasgos inherentes, sino que las personas que desean asumirlos pueden adoptarlos. Los líderes pueden evaluar a sus colaboradores a la luz de las tres virtudes para ayudarlos a identificar en qué tienen que mejorar por su propio bien y para el del equipo. Este es el resultado deseado.

Sin embargo, se darán situaciones en las que un jefe tenga problemas con un empleado, y el análisis puede servir para identificar la causa de esa dificultad: la falta de humildad, de hambre o de empatía. Si el empleado no está dispuesto o es incapaz de hacer frente a esa limitación, el despido tal vez sea el mejor resultado para el empleado y el equipo.

¿Y qué sucede cuando un jefe no es capaz de decidir si un empleado tiene la voluntad o la capacidad para mejorar? Lo que yo prefiero, y recomiendo, es pecar de precavido y seguir trabajando con ese empleado. ¿Por qué? Porque a mi modo de ver es una tragedia perder a un empleado por motivos equivocados. No solo se genera una situación innecesariamente dolorosa para esa persona, sino que también se priva al equipo de un colaborador potencialmente valioso.

Es importante no malinterpretar mi consejo como una autorización para tolerar a la gente que no encaja. Las más de las veces, los líderes saben que un empleado no encaja y que estaría mejor en otra parte, y no actúan por falta de valor. Esto ni es inteligente ni virtuoso. Así pues, mi sugerencia a este respecto solo es aplicable a las situaciones en las que un líder no esté nada seguro acerca de la capacidad del empleado para mejorar y cambiar.

**Aplicación 3. El perfeccionamiento de los empleados que muestran carencias en una o más de las virtudes.** Una vez que el líder (o el empleado) se ha hecho una idea clara de las relativas fortalezas y debilidades de sus empleados (o propias) con respecto a las tres virtudes, el proceso de mejora puede comenzar.

**Mejorar la humildad.** La humildad es la más delicada de las tres virtudes. Esto se debe a que el origen de la falta de humildad siempre está relacionado en cierta manera con la inseguridad.

Bueno, todos somos, en una u otra medida, inseguros. Es importante que alguien que intente mejorar su capacidad de humildad entienda esto, pues de lo contrario es probable que de entrada se sienta demasiado avergonzado o abrumado. Si un jefe o un orientador puede demostrarle los problemas que tiene con la humildad, esto puede hacer que para el empleado sea mucho más fácil conseguirlo.

En ocasiones la causa de los problemas con la humildad, o con las demás virtudes, tiene su origen en el tipo de personalidad del empleado. Mediante los test de Myers-Briggs o DIDC, por ejemplo, a veces es posible predecir qué personas podrían tener más probabilidades de presentar problemas con la humildad. Señalarle esto a un empleado puede ser otro gran motivo de alivio, ya que le permite darse cuenta de que no es una mala persona y que mucha otra gente comparte el mismo tipo de problema. Asimismo, le proporciona una justificación bastante objetiva con la que poder explicarse ante los colegas. Como es natural, esto no es una excusa, sino una explicación que crea el contexto para avanzar.

*Terapia de exposición.* Además de identificar y admitir la causa de su problema, las personas que carecen de humildad necesitan someterse a un entrenamiento conductista en alguna forma de terapia de exposición. No nos desalentemos por las resonancias clínicas de la palabra. A lo que me refiero es a que los empleados pueden realizar progresos simplemente comportándose como si fueran humildes. Al obligarse de manera intencionada a felicitar a los demás, a admitir sus propios errores y defectos, y a tener interés por los colegas, los empleados pueden empezar a experimentar la liberación de la humildad. Esto sucede porque de pronto se dan cuenta de que prestar atención a los demás no va en detrimento de su propia felicidad, sino que más bien la aumenta.

Después de todo, la humildad es la más atractiva y esencial de todas las virtudes.

Pero la mejor manera de todas es hacer que los compañeros de equipo ayuden al empleado, proporcionándole apoyo y haciéndole observaciones de inmediato cuando las virtudes deseadas se pongan de manifiesto o cuando brillen por su ausencia. Si esto parece cursi o infantil, es cualquier cosa menos eso. Ayuda mucho que un compañero de equipo diga en tono amable: “Escucha, me parece que vuelves a fanfarronear, y nos pediste que te ayudáramos llamándote la atención si volvíamos a ver esa actitud”. Cuando todo un equipo se pone de acuerdo para ayudar a un compañero de mentalidad abierta, incluso en un aspecto tan aparentemente delicado como la humildad, los progresos que se pueden lograr son asombrosos.

*El líder como modelo.* Otro aspecto importante para la mejoría de un empleado es saber que su jefe valora la humildad y que hace todo lo posible para demostrarlo. Aunque el jefe tenga problemas, su disposición a admitirlo y seguir esforzándose en ello será de gran ayuda para alentar al empleado a hacer otro tanto. Y esto sucede por igual con las tres virtudes, además de con cualquier otra conducta que se persiga relacionada con el trabajo.

**Mejorar el hambre.** El hambre es, de las tres, la virtud menos delicada y con menos matices. Esta es la buena noticia; la mala, que de acuerdo con mi experiencia es la más difícil de cambiar.

Por desgracia, aun cuando un empleado reconozca que tiene un problema en este aspecto, conseguir que llegue a tener auténtica hambre es difícil. Recuerden, no se trata simplemente de que incremente su ritmo; existen métodos y herramientas de sobra relacionados con la fijación de objetivos y la gestión del

rendimiento para hacerlo. Se trata en realidad de transformar al empleado, de manera que en última instancia sea capaz de personificar la idea de ir más allá y no necesitar ya acicates ni recordatorios añadidos.

Y ¿por qué esto es tan difícil? Supongo que porque una persona que carece de hambre a veces prefiere ser así, al menos en el contexto concreto de un equipo determinado. En otras palabras, para algunas personas tener menos hambre que los demás presenta sus ventajas. Más tiempo libre; menos responsabilidad; más atención a otras actividades preferidas. Esto no quiere decir que alguien que prefiere estas cosas sea una mala persona; pero con bastante frecuencia será un mal miembro de un equipo. Sí, sé que esto parece políticamente incorrecto, pero es la verdad. Muchas personas divertidas, talentosas y simpáticas no son buenos jugadores de equipo en el trabajo, porque su hambre está dirigida a otras actividades al margen de sus empleos.

Lo esencial es averiguar a qué personas que carezcan de hambre les gusta realmente ser así y a cuáles no, y luego apoyar a las que quieren cambiar y ayudar amablemente a las demás a encontrar un trabajo que no requiera esta virtud.

*Pasión por el cometido y el equipo.* El primer aspecto y el más importante para ayudar a esa persona a que desarrolle el hambre es encontrar la manera de conectarla a la importancia de la labor que se realiza. Hasta que esto no se consiga, un jefe no puede esperar grandes cambios.

Muy frecuentemente, los empleados tienen problemas para desarrollar el hambre porque no entienden la conexión entre lo que hacen y la repercusión que ello tiene en los demás, ya sean clientes, proveedores u otros empleados. Pedirle a alguien que sea

un jugador de equipo más involucrado y dedicado no servirá de mucho si ese empleado no considera que el trabajo que hace le importe a alguien. Y no, querer conservar el empleo no es la clase de motivación que convierte a un empleado aletargado en uno despierto.

La manera más eficaz de lograr esto es hacerlo en equipo. Cuando un empleado ligeramente falto de hambre oye a sus colegas describir su motivación y conexión con la misión, es posible que suceda una de estas dos cosas buenas: que acabe “contagiado” por la pasión de sus compañeros de equipo o que, aunque eso no ocurra, pueda llegar a darse cuenta de que desempeña un papel importante contribuyendo a que aquellos hagan realidad su pasión. Solo una persona con una auténtica falta de hambre podría exponerse a todo esto y seguir impasible.

*Expectativas claras.* Otra parte indispensable en el desarrollo del hambre de un empleado (suponiendo que tenga las herramientas y conocimientos exigidos) es la de establecer unas expectativas de conducta claras para él y luego hacerle responsable de tales expectativas. Sí, ya sé que esto parece ridículamente evidente, pero para aquellos que carecen de hambre es de una importancia capital. Pero aunque también es importante establecer metas y objetivos de rendimiento para estas personas, lo es aún más aclarar las conductas que queremos de ellos.

Por ejemplo, una cosa es especificar cuánta productividad esperas de alguien para que conserve su trabajo; incluso un empleado sin hambre a menudo cumplirá con las exigencias mínimas. Otra cosa completamente diferente es decirle que esperamos que ayude a que sus colegas alcancen sus cifras haciendo cualquier cosa que ellos necesiten, incluyendo asumir más responsabilidades, trabajar

más horas (suponiendo que se lo permitan sus condiciones de vida) o investigar más a fondo los problemas hasta que estén resueltos.

Un empleado que prefiera no tener hambre retrocederá al oír esto, ya sea de forma inmediata o tan pronto como vea que se le van a pedir responsabilidades por su conducta. Una vez más, si este es el caso, hay que ayudarlo amablemente a encontrar en otra empresa un trabajo que no requiera tener hambre. Hay muchos sitios y oportunidades que no requieren mucha hambre. Pero un empleado que en su fuero interno desee tener hambre reaccionará ante las expectativas más claras con determinación, garantizándose la orientación y el apoyo de su jefe y compañeros de equipo.

*Recordatorios no demasiado amables.* Incluso un empleado con un fuerte aunque latente deseo de hambre no se transformará de inmediato. Los hábitos del letargo se van asentando a lo largo del tiempo, y por consiguiente lleva algún tiempo erradicarlos. Para conseguir que esto ocurra, los jefes y compañeros de equipo tendrán que vencer sus reticencias a no llamar la atención a un miembro sin hambre cuando observen las conductas que este necesita modificar. Esperar a una evaluación de rendimiento para decirle que no está haciendo lo suficiente para ayudar al equipo o incluir esa información en el programa anual de observaciones generales no solo es irresponsable, sino cruel.

Lo que el empleado necesita es a alguien que le haga un comentario inmediato e inequívoco, de manera que pueda digerir rápidamente la molestia y traducirla en deseos de cambiar. Y esto tiene que suceder una y otra vez, puede que todos los días durante un tiempo, hasta que la conducta se modifique. Sí, esto exigirá un aliento, un apoyo y una paciencia aplicados desde la discreción durante las primeras etapas; de lo contrario, el miembro del equipo

bienintencionado puede sentir la tentación de rendirse. Pero en la mayoría de los casos de desarrollo personal, la respuesta es la reprimenda cariñosa. Y aunque la mayor parte de los líderes comprenden esto en la teoría, muy frecuentemente tratan de abordar el problema omitiendo la reprimenda o el cariño, y a veces ambos.

**Mejorar la empatía.** Ayudar a alguien a mejorar su empatía no es un asunto tan sensible como la humildad ni, dependiendo de la persona, tan difícil como el hambre, porque cualquiera que muestre carencias a este respecto es muy probable que quiera mejorar. Sin embargo, plantea sus dificultades.

La clave para ayudar a alguien a mejorar su empatía es dejar claro, a todos los afectados, que una carencia en esta materia no es intencionada. Los empleados que carecen de empatía no desean crear problemas personales a sus compañeros; sencillamente no captan los matices de las situaciones interpersonales y no parecen percatarse del efecto que sus palabras y sus actos tienen en los demás. Si esa persona y sus compañeros de equipo lo saben y se lo recuerdan a sí mismos constantemente, el proceso para ayudarla a mejorar su empatía se simplificará notablemente y será más eficaz.

Si los compañeros de equipo cometen el error de creer que esa persona trata en realidad de crear dificultades por algún motivo oculto, probablemente empezarán a estar molestas con ella y, lo que es aún peor, a tener miedo de prestarle la ayuda que necesita.

Recuerden, las intenciones del empleado no son malas. Así que, en medio de una reunión, hagan una pausa y digan: “Eh, Bob, esta es la parte de la reunión en la que deberías darle las gracias a ella por lo que hizo”. O incluso: “Bob, voy a decirte esto porque sé que quieres saberlo, no porque esté enfadado contigo. Estoy un poco

desanimado por mi situación familiar, y me ayudaría que te dieras cuenta”. O ¿qué tal esta?: “La próxima vez que tengas un problema con mi equipo, quizá no quieras enviar un correo electrónico, y si lo haces, consúltalo antes con alguien que pueda ayudarte a incluir un encabezamiento y una despedida amables. Anoche mis colaboradores se molestaron de veras, aunque les expliqué que no lo hiciste con mala intención”.

Si esto se les antoja elemental o incluso infantil, no importa. Dejará de serlo una vez que establezcan la verdadera naturaleza de la ayuda que necesita su empleado. Y si este está sinceramente interesado en mejorar, les dará las gracias por ello. De hecho, esto acabará convirtiéndose en motivo de bromas y de unión para él y el equipo. Al fin y al cabo, las intenciones del empleado son buenas.

**Aplicación 4. Incorporar el modelo a la cultura de una organización.** Creo que el trabajo en equipo no es una virtud, sino más bien una elección, una decisión estratégica y deliberada, lo cual significa que no sirve para todo el mundo.

Dicho esto, debo admitir que me resulta difícil imaginar una empresa que no quiera experimentar los beneficios del trabajo en equipo. No obstante, si los jefes de una organización no están dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo considerables que conlleva convertir el trabajo en equipo en algo más que una simple frase desechable o el lema de un cartel para la sala de descanso, entonces de verdad tiene algo de virtuoso ser franco al respecto.

Y si digo esto es porque no querría que un líder hiciera lo que voy a recomendar aquí si realmente no está comprometido con la cultura del trabajo en equipo, la clase de trabajo en equipo que atrae a los jugadores ideales de equipo. Así pues, para aquellas organizaciones que sean sinceras sobre la humildad, el hambre y la empatía, he

aquí unas cuantas ideas sencillas para incorporar esas virtudes a sus culturas.

**Ser explícito y audaz.** Los líderes que creen que el trabajo en equipo es importante y esperan humildad, hambre y empatía de sus empleados deberían ser directos y decirlo así. Y deben decírselo a todo el mundo: empleados, proveedores, socios, clientes, futuros clientes, futuros empleados... A todos.

Como es natural, deberían hacerlo de una manera adecuada. No es de mercadotecnia de lo que estoy hablando, sino más bien de crear expectativas. El objetivo es informar a cualquiera con quien vaya a tener relaciones la organización, equipo o departamento que debe esperar que las personas con las que trate profesen la humildad, tengan hambre y empatía.

Los líderes no deberían andarse con remilgos a este respecto. Los carteles y las camisetas no suelen ser la respuesta; pero hagan lo que hagan, no deberían ocultar su compromiso con las tres virtudes ni facilitar que la humildad, el hambre y la empatía se desvanezcan. Al final, serán sus clientes, proveedores, socios y empleados los que acabarán convirtiéndose en sus mejores instrumentos publicitarios para encontrar a la clase de personas que encajen con la organización y espantar a las que no.

**Atrapar y exaltar.** Los líderes que quieren crear una cultura de humildad, hambre y empatía en sus empresas deberían estar permanentemente al acecho de cualquier demostración de esas virtudes. Y cuando la detecten, deberían exhibirla como ejemplo para que todos la vean.

En la vida vemos con harta frecuencia a personas que hacen lo que queremos que hagan y no decimos nada, dando por sentado que la conducta se ha convertido en algo natural para ellos, una norma

fácil de cumplir. Justificamos entonces nuestra falta de elogio afirmando que llamar la atención sobre una conducta que el empleado considera algo fundamental le avergonzaría. Lo que no comprendemos al actuar así es que el objetivo del elogio no es solo el de reforzar la conducta en ese empleado, sino también el de fortalecerla en todos los demás.

Los jefes de equipo que destacan no temerán llamar la atención sobre un sencillo acto de trabajo en equipo cuando lo vean. Agradecerán una muestra de humildad, de hambre o de empatía no porque quieran que se les considere unos jefes sofisticados o brillantes, sino porque desean que todo el mundo sepa exactamente qué clase de conductas esperan y agradecen.

Las más de las veces me he encontrado con jefes que subestiman sobremanera el efecto que un comentario o un rápido gesto de aprobación tiene sobre los empleados. Dedicarán semanas a intentar ajustar un plan anual de bonificaciones o algún otro sistema de compensaciones creyendo que sus empleados funcionan con monedas, pero olvidarán detener a alguien durante una reunión y decir: “Eh, eso es un ejemplo fantástico de hambre. Todos deberíamos tratar de actuar más a menudo de esa manera”.

No estoy diciendo que las compensaciones no importen. Pero, si queremos crear una cultura de humildad, hambre y empatía, la mejor manera de hacerlo es la de señalar a la gente que las exhibe y mostrarla públicamente como ejemplo.