



# Quién te hace brillar y quién te hunde

¿Vivir cómodamente rodeado de aduladores, o esforzarse por trabajar con gente que te supera, te incentiva y que sabe más que tú? Ineficaces y tóxicos frente a productivos y motivadores. Debes saber lidiar con todos ellos y sacar lo mejor de ti.

## Trabaja con los mejores sin miedo a la competencia

Tino Fernández. Madrid

Puedes ser empleado o jefe, pero lo que no debes hacer nunca es dejarte vencer por el temor a rodearte de gente que te supere o que sepa más que tú. Resulta fundamental procurar trabajar con los mejores si se quiere mejorar y prosperar en la carrera profesional. El mejor camino para hundirse es estar rodeado de mediocres. Recuerda que los número uno se juntan siempre de números uno; y los número dos, con números tres y cuatro, y esto termina por generar bolsas de incompetencia que se convierten en multiplicadores de la ineptitud.

● No debes temer a la competencia interna. El peligro de ésta se da cuando se reduce la aportación de valor añadido que supone sumar ideas y planteamientos y nos dedicamos a enfrentarnos y a proteger nuestra posición sin colaborar.

● Plantéate incluso la bondad de tener un "eneamigo" en el trabajo. Este concepto de *frenemy* (*eneamigo*) describe el problema de los conflictos de roles que puedes tener en tu esfera laboral. El *eneamigo* es aquella persona -en este caso colega- con la que te une un vínculo de amistad, pero cuyas acciones, actitudes y desempeños son nocivos para ti. Al final, esa amistad puede tener cierta carga de autodestrucción, pero ser amigo de un rival o competidor siempre es inteligente. Aquí hablamos de *cooperencia*. Si competencia significa que uno gana y otros pierden, la *cooperencia* supone que todos ganan. Hay que ser capaz de sacar al profesional

por encima de la persona. Debemos tener la habilidad de hacer valer los intereses profesionales y eliminar la batalla de egos.

● En ese equipo de los mejores en el que debes apoyarte deben existir ciertos perfiles: es necesario alguien que esté dispuesto a hacer todos los trabajos que nadie más quiere hacer; un encargado de detectar cuando alguien del equipo no es feliz o no está satisfecho (el experto en personas); y no puede faltar el que está dispuesto a nadar siempre contracorriente; o el "observador", que se convierte en los ojos y oídos del grupo, que ve en perspectiva lo que ocurre y puede predecir los problemas antes de que sucedan.

● En cualquier caso, al rodearse de los mejores debes contribuir a evitar la formación de un grupo inde-

seable de simples *prima donas*, ingobernable y que se convierta en caldo de cultivo de múltiples problemas. El trastorno de una *prima dona* para el resto del equipo puede resultar perjudicial para toda la organización. Si decides lidiar con este tipo de profesionales, recuerda que se trata de individuos de alto rendimiento, difíciles de tratar, y que aportan a pesar de todo un gran valor a la compañía. Hay que entender que pueden ser reconducidos adecuadamente. Requieren de un *mentoring* adicional, porque es gente que se cree por encima de cualquier reproche, que necesita su espacio para pensar, no sólo sobre el negocio, sino sobre ellos mismos y sobre la posibilidad de que puedan representar un problema.

● Si la marca de la compañía está bien pensada y tiene unos valores claros, la desaparición del profesional estrella no tiene por qué ser perjudicial. Nos enganchemos a la marca de una compañía por sus valores y lo que esta representa.

● En esa búsqueda de los mejores puede suceder que te rodees de empleados valiosos pero que resultan muy caros para la organización. Lo más sensato es retenerlos. Saber quiénes son los mejores talentos y que exista una espiral del compromiso y no sólo una mera relación de trabajo. Hay que hacer todo lo posible para que quieran seguir y que crean en el proyecto.

## El camino de la perdición: rodearse de mediocres

T.F.A. Madrid

Calcula el cociente entre los problemas que te llegan y los que resuelves. Analiza si eres de los que se dedican al *micromanagement* que lleva aparejado un perfeccionismo exagerado y una obsesión absurda por el detalle; o si eres el típico profesional que cambia constantemente de prioridades y parece estar siempre muy ocupado, absolutamente desbordado.

Este tipo de actitudes se suelen dar en organizaciones que hacen del presentismo un vicio rentable (aunque tóxico). Lo único que hace es generar falsos imprescindibles que tienden a estar siempre en la oficina aunque no hagan nada productivo; o profesionales instalados en una hiperactividad estúpida basada en actividades inútiles sin valor. Es todo lo contrario a la eficacia y a la productividad. Evita rodearte de estos individuos, así como de los *zombies* profesionales y de los aduladores, una forma elegante de denominar a los pelotas de toda la vida.

● Los que más papeletas tienen para ser olvidados tras una ausencia prolongada son aquellos que intentan tomar el menor número de decisiones posibles. Nunca se arriesgan y delegan todo buscando el consenso. No se anticipan y buscan excusas y dedican su tiempo a tareas que implican pocas decisiones, no demasiado estratégicas, y parecen muy ocupados.

● Otro problema es el de las organizaciones en las que prima la adulación por encima de los resultados y las verdaderas capacidades profesionales. Aquí hay que tener en

cuenta que el pelota vive y prospera en la empresa gracias al ego de su amo. Suele ser un elemento dócil, inútil e ineficaz, aunque causa sorpresa ver cómo alguien tan poco operativo puede alcanzar el favor del jefe. Es algo parecido a lo que ocurría con los bufones: no molestaban, no restaban y entretenían.

El problema de la adulación excesiva es que el adulador lo permita. Hay quien necesita a gente alrededor que actúe de esta manera y favorecen la proliferación de estos individuos que se creen necesarios para la empresa e ignoran absolutamente su falta de compromiso con el equipo. Son egoístas y prefieren resignarse a vivir a la sombra del poder, pensando que forman parte de él.

Si trabajas con aduladores profesionales debes tener en cuenta que éstos sólo tienen ese talento, y son especialis-

tas en buscar un modelo de organización que tolere desde arriba el hecho de que lo principal sea ser fiel a la organización, aunque vaya en contra de los resultados.

● La cara negativa de rodearse de mediocres implica que, cuando un jefe se involucra erróneamente con las personas de su equipo pierde objetividad. La cercanía lleva a valorar más al que está cerca, en detrimento de personas más cualificadas. Promocionar de este modo es también propio de alguien con hábitos de liderazgo mediocres.

La falta de objetividad por parte del jefe es una de las consecuencias negativas de primar las relaciones personales. No siempre ascienden los buenos, y hay un perfil de gente que sabe gestionar hacia arriba. Saber venderse y estar cerca del jefe es una habilidad incuestionable, y en entornos que favorecen la mediocridad algunos se orientan sólo a esto.

● Ten en cuenta, sin embargo, que no todos los "elementos tóxicos" afectan negativamente a la vida en la oficina o a la productividad: los narcisistas también pueden resultar muy carismáticos y pueden servir de inspiración a sus acólitos y ser unos grandes mentores; el compañero pasivo agresivo, el árbitro de la oficina, no suele llevarse bien con los demás, el juicio a los demás, pero hay quien piensa que puede tener aspectos positivos, si se utiliza para fomentar la cooperación y motivar al resto de compañeros.

