

Me gusta A 23 personas les gusta esto.

## La cúspide no es todo: por qué es importante contar con un "buen" número dos en las empresas

Imprimir Enviar A+ A- Publicar un comentario Management Compartir f t in más

Aunque en las compañías muchas veces el rol del segundo está devaluado, es clave para el éxito del número uno. Los ejecutivos que ocupan esta posición suelen estar menos expuestos pero ser muy efectivos. Expertos revelan qué tener en cuenta para elegirlos y designarlos. Cómo lograr un "duo dinámico"

Por Cecilia Novoa  
iProfesional.com



Aunque fuera del ámbito tecnológico pocos lo conocen por su nombre, **Tim Cook** es el segundo elegido por Steve Jobs para reemplazarlo en Apple.

Director de Operaciones dentro de la exitosa compañía, a Cook se le adjudican los buenos números de la empresa. Incluso, sus allegados aseguran que **es el complemento perfecto para el dueño y fundador de Apple.**

Generalmente, **los segundos están menos expuestos.** Y si bien su rol muchas veces está devaluado, la capacidad, la efectividad y el buen desempeño del número dos **tiende a ser**

iProfesional Google seguinos en f in t

Login Registración

Lo más leído

- Ya es oficial el plan de "LCD para todos"
- Comercio: hoy habrá una nueva reunión para destrabar la paritaria
- ¿Cuál es el gran "Talón de Aquiles" que tendrá el Gobierno K en caso de mantenerse en el poder?
- Con el "voto consumo" y la profundización del modelo K como banderas, Cristina va por la reelección
- La cúspide no es todo: por qué es importante contar con un "buen" número dos en las empresas

AMERICAN EXPRESS

Adquiéralos con 0% de comisión en:

Galicia BANCO PIANO citi HSBC SUPERVELLE BANCO

Ingrese ahora haciendo click aquí.

O comuníquese con el 0-800-222-8000 de lunes a viernes de 15 a 21 horas para registrar su compra y elegir su premio.

CHEVROLET ESTÁ EN EL SALON DEL AUTOMOVIL 2011 Y VOS ESTÁS AHÍ

3er SALON INTERNACIONAL DEL AUTOMOVIL 17-26 JUNIO

CHEVROLET

Anuncios Google

MBA em Campinas  
Faça MBA na IBE FGVInscrições abertas.  
Saiba mais em:  
[www.ibe.edu.br](http://www.ibe.edu.br)

**clave para el éxito de quien lidera una empresa o un área de ella.**

Con un protagonismo menor, quienes secundan al líder **suelen funcionar como una especie de nexos con el resto de los colaboradores, ocuparse de la gestión diaria**, de apagar los incendios y de cumplir con las tareas que le han sido delegadas.

La posibilidad de destacarse y de agregar valor **no depende solamente de estar en la cúspide**, coinciden los expertos. **Ser un buen número dos es en sí mismo un mérito relevante.**

Por eso, es clave que el tándem que formen los dos ejecutivos sea sinérgico y que trabajen en conjunto y con la misma visión. Fortalecer el rol del segundo es una estrategia conveniente y **el primero en entenderlo debiera ser el mismo número uno.**

Compañías como **Goldman Sachs**, por ejemplo, preparan en tándem a sus candidatos a la codirección, para darles experiencias comunes.

"En general, **los subgerentes tienen poder**, y responsabilidades específicas; tienen un rol funcional claro sumado a una jerarquía de segundo del área", señala Edgar Medinaceli, headhunter y representante local de la firma global Russell Reynolds.

Consultado por **iProfesional.com**, Fernando Fragueiro, profesor del IAE Business School, destaca que para que el dúo funcione, la clave es **que haya complementación y que quien secunda al líder tenga capacidad de aportar ideas diferentes** y decir que piensa distinto ya que estas actitudes enriquecen la gestión.

"Al elegir un número dos, **se debería buscar comunidad de valores y diferencia de habilidades**. También diferencia en cuanto a la etapa de desarrollo de carrera, porque este

es el modo de ir desarrollando a la gente que está más atrás por una cuestión de maduración", recomienda el profesor del IAE.

Para aportar valor, Fragueiro resalta que además de **estar en una etapa de desarrollo de carrera más temprana**, el número dos tiene que **enfocarse en los aspectos más técnicos** de la gestión.

Desde la consultora Michael Page, Ezequiel Palacios destaca que un aspecto fundamental en la búsqueda de un número dos es **la confianza**, no solo porque el profesional en cuestión estará expuesto a información crítica de la compañía, sino también porque el diálogo siempre es más fluido y productivo cuando el vínculo es transparente.

#### **No al clon**

Luego es interesante, desde el punto de vista del número uno, **elegir una persona que no sea igual** o no se identifique completamente en términos de opinión o de carácter.

De esta forma -dice el manager de las divisiones de IT y Sales & Marketing de Michael Page- el gerente general cuenta con la ventaja de no ceñirse siempre a la propia línea de pensamiento o de decisión, tiene la oportunidad de generar un debate que habilite nuevos horizontes de negocio y nuevas estrategias corporativas.

"El escenario ideal sería **que ambas perspectivas estén alineadas, pero conservando sus diferencias**", apunta Palacios.

"**Hay números uno que son darse cuenta están buscando un clon, o un soldado**, es decir, alguien que haga todo lo que él quiera", advierte Fragueiro desde el IAE.

Este no fue el caso de **Jack Wells**, quien en General Electric inició un proceso de sucesión

**ClickOn Ciertas Diarias**

As melhores ofertas da cidade  
com Descontos de 50% a 90% Cadastre-se!  
[www.ClickOn.com.br](http://www.ClickOn.com.br)

#### **Gestão Recursos Humanos**

Vai Fazer uma Pós em RH e Não Sabe Onde?  
BBS é a Escolha Correta!  
[BBS.edu.br/PosGraduacao](http://BBS.edu.br/PosGraduacao)

#### **MRV Engenharia**

Construtora presente em mais de 90 cidades.  
Atendimento online 24 hs.  
[www.MRV.com.br](http://www.MRV.com.br)

#### **Logo para Micro Empresas?**

Crie a Sua LOGO Aquil (21)3282-5494 Preços  
A Partir de R\$ 195,00.  
[WeDoLogos.com.br](http://WeDoLogos.com.br)

[Anuncia Aqui](#)

#### *Palabras clave*

*\* Malbec \* Vino \* Google \* Facebook  
\* Turismo \* elecciones \* Internet \* Apple  
\* iPad \* Sony \* Cristina Kirchner \* Brasil  
\* diseño \* Hackers \* Microsoft  
\* Seguridad informática \* volcán  
\* millonarios \* Tablet \* ricos*

que puso a competir a sus segundos.

La transición protagonizada por el reconocido CEO de GE es un ejemplo de **organización con líder carismático pero con un modelo participativo en el que no buscaba un clon.**

En tanto, Gabriel Aramouni, director del Centro de Educación Empresaria (CEE) de la Universidad de San Andrés (UdeSA), remarca: "Quien asuma la posición de número dos, por cierto relevante y difícil, **deberá contar con un talento especial** para acompañar adecuadamente al número uno y ser un buen nexo con el resto de colaboradores."

Según Aramouni, **la capacidad de alineamiento** del ejecutivo con la dirección superior para convertir en acción las definiciones estratégicas, su nivel de ejecución, de seguimiento de proyectos, de control de gestión y su orientación a resultados son factores decisivos a la hora de una acertada selección.

En muchos casos -continúa el director del CEE- para asegurar el éxito de la gestión del número uno es conveniente **asegurar también la elección de su número dos**, generando una suerte de tándem que trabaje en equipo.

Desde el campo de la Psicología Organizacional, Eduardo Press señala que, al igual que en las relaciones de pareja, **siempre es bueno que entre los dos ejecutivos se lleven bien.**

"Pueden tener **una relación competitiva o cooperativa**", diferencia Press.

Y completa: "En el primer caso surgen problemas para la organización, porque se trata de una competencia entre ellos, lo cual genera un desgaste en la relación que siempre se traduce en un perjuicio para la empresa. Cuando existe cooperación, en cambio, la gestión sale beneficiada."

Al igual que Palacios, Press destaca que lo más importante es que **el número dos tiene que ser una persona en la que el líder confíe.**

En cuanto a **las rivalidades** que puedan generarse, el director de la Escuela Argentina de Psicología Organizacional manifiesta que "si ambos tienen la autoestima bien puesta, no se deberían dar situaciones de celos. Al contrario, disfrutarían de las buenas cualidades de contar a su lado con alguien muy eficiente."

**"Al número uno le va a ir mejor si tiene un buen número dos.** Y muchas veces la cara del segundo habla de la cara del líder", asevera.

### **El plan de Sutton**

Bob Sutton, profesor de la Universidad de Standford y autor de Good Boss, Bad Boss, establece **un plan para elegir y designar al segundo perfecto.**

Para empezar, Sutton aconseja **identificar a algún posible candidato dentro de la compañía**, básicamente porque los postulantes internos muestran una tendencia a superar a los líderes del exterior.

Sutton se refiere a **los inconvenientes con los que un recién llegado debe lidiar** si no cuenta con un conocimiento profundo de las peculiaridades de la organización.

En la búsqueda del segundo perfecto, Sutton cree que, en segundo lugar, habría que **ofrecer al posible candidato perspectivas reales.**

"Implicarle en algún proyecto que le permita demostrar que cuenta con capacidad de

liderazgo. Un test de este tipo puede ser la prueba definitiva, tanto para quien desea nombrarle como para el equipo que le tendrá como jefe en el futuro", afirma el profesor de Stanford.

Y agrega que cuando el candidato esté seleccionado, **es conveniente comunicar la elección al resto del equipo.**

Es que, según Sutton, "destacar a una persona por encima del resto de sus compañeros puede romper en cierta medida el delicado balance de química y egos que perviven en la organización."

### **Buscar adentro**

En línea con lo expresado por el autor de Good Boss, Bad Boss, la experta local en selección de ejecutivos Gloria Cassano apunta que "**siempre es mucho más productivo que esos puestos se ocupen con personal interno** que buscar el recurso afuera."

Según explica la consultora, "las empresas tienen que considerar el futuro y una de sus estrategias a largo plazo es desarrollar internamente a su gente para que puedan aportar desde puestos de mayor responsabilidad."

Desde Michael Page también creen que "**idealmente es preferible que el ascenso se otorgue a personal interno.**"

Y esto por varias razones: en primer término, el profesional que proviene del mismo ámbito empresarial cuenta a menudo con la confianza que requiere la dinámica del puesto. Pero

además, al tener experiencia en la compañía tiene un conocimiento adquirido acerca del funcionamiento, el personal, los procesos cotidianos de la misma.

"Por último, es interesante pensar que, al operarse el ascenso de manera interna, la **empresa exhibe que al interior de su estructura es posible crecer ampliamente**", resalta Palacios.

Pero en el caso de que la distancia entre el número uno y el número tres sea muy vasta, o de que la estructura consustancial a la compañía en cuestión no permita el ascenso de personal propio, el experto de Michael Page señala que **si es recomendable mirar hacia afuera.**

En este sentido, y dependiendo del modelo de negocio, el CEO o gerente general deberá tener en cuenta si es necesario que se ciña a una única industria; o si es posible buscar al número dos en el espectro de sectores adyacentes.

No obstante, más allá de cual sea la decisión tomada, la idea central para la dinámica del número uno y el número dos sigue siendo la misma: **alineados, pero diferentes.**

 Me gusta

 A 23 personas les gusta esto.