

**LABORAL**

# Los número dos en las empresas: empoderados pero complementarios a los gerentes generales

En Chile algunas grandes firmas han adoptado la costumbre de nombrar a un número dos que cumple funciones operativas, permite al gerente general asumir un rol más institucional y **eleva las posibilidades de éxito** de la empresa.

Texto: **JORGE ENGLISH G.** Ilustración: **ALEXIS GALDAMES**



**E**N ciertas grandes empresas del país, existe un ejecutivo empoderado como el número dos de la compañía, que apoya al gerente general en la toma de decisiones. SQM y Arauco son algunos casos. Si se mira al exterior, dos grandes ejemplos son Microsoft, donde Bill Gates se apoya en Steve Ballmer, y Apple, que tiene a Tim Cook junto a Steve Jobs.

Los expertos en gestión de recursos humanos advierten la necesidad de que el gerente general cuente con alguien de su entera confianza para intercambiar información e ideas, apoyarse en la toma de decisiones, en la ejecución de los proyectos y en la conducción de los equipos. También es el que asume el manejo de la compañía en su ausencia (vacaciones, viajes de negocios), o su representación en eventos en los cuales el número uno no puede participar.

“El número dos es un profesional importante para la compañía. Si bien normalmente está menos expuesto que el líder, tiende a ser clave para el éxito de la empresa y para quien la lidera, en la medida en que establezca buenos canales de comunicación”, dice Roberto Machado, managing director de Michael Page Cono Sur.

Es decir, debe ser el comple-

mento perfecto para el gerente general, para lo cual tiene que comprender y conocer todos los factores -externos e internos- que afectan a la compañía, para transmitir el pensamiento de quien encabeza la organización y ser capaz de anticiparse a los distintos escenarios.

En Estados Unidos se les conoce como *second command*, un cargo con funciones muy definidas. En la mayoría de las empresas, con excepción de las familiares, esta función la cumplen personas que ya lideran algún área específica. “En Chile, por lo general, desempeñan además otra función, dependiendo del rubro, en las áreas de finanzas o de desarrollo, por ejemplo”, explica Alejandra

Aranda, directora ejecutiva de Humanitas Executive Search. También ocupan posiciones en las gerencias de operaciones o comerciales. Todo esto, en función de la cultura corporativa, del momento que vive la empresa y de su estrategia en el mercado.

Leslie Cooper, socia de HK Human Capital, acota que normalmente el número uno asume la gestión de una parte de la empresa y el dos, de otra. “Creo que eso es lo adecuado. Si están en esa línea de trabajo, probablemente el gerente general adoptará un rol que le dará más visibilidad hacia fuera de la organización y su número dos se encargará de velar por asuntos más internos”, añade.

### Responsabilidad delimitada

Un factor relevante para que este esquema funcione sin fisuras es que ambas figuras tengan ciertas características distintas entre sí para lograr complementarse.

Según Roberto Machado esto es “fundamental”, ya que así lograrán formar un buen equipo. De lo contrario, puede generarse una rivalidad. “Por eso debe existir una comunicación clara sobre cuáles son las responsabilidades y límites de cada uno, y que los profesionales involucrados hagan un esfuerzo para trabajar en armonía y respetar la función del otro”, sentencia el ejecutivo.

En eso el perfil del número dos es importante: tiene que ayudar a “dirigir la orquesta”, y para eso debe ser analítico, asertivo y, al

mismo tiempo, capaz de tomar decisiones difíciles cuando la situación lo demanda. No puede ser un *yes man*, sino tener una opinión propia y expresar sus puntos de vista al número uno, coinciden los expertos.

Alejandra Aranda explica que las empresas se preocupan de elegir un número dos que no le haga competencia ni se transforme en la sombra del gerente general. “Por eso se busca que tenga características para que su cargo sea complementario y trabaje en conjunto sin tener ese tipo de inconvenientes. Además, hay que tener claro que el éxito del segundo dependerá de su relación con el primero. De hecho, son tan dependientes que muchas veces cuando el líder cambia, el segundo no sobrevive”, afirma.

No obstante, lo deseable es que la existencia de un segundo al mando sea sinónimo de que la compañía diseñó un plan de sucesión. Esto, porque implica que se ha preocupado de generar las instancias que den continuidad y movilidad a la planta de ejecutivos, de acuerdo con la evolución que la propia firma experimente.

Eso sí, un punto que las empresas deben evitar, según Leslie Cooper, es expresar al número dos que será él quien, finalmente, suceda al gerente general. “Con eso se pueden generar rivalidades y crear falsas expectativas respecto de los plazos de la sucesión”, señala. ●

## A cargo del rompecabezas

Tim Cook, el número dos de Apple, dijo que ser el segundo de a bordo significa “poner en conjunto las piezas de un gran puzzle”. La visión de Alejandra Aranda en ese sentido es que acompaña al gerente general en la conducción de la empresa escuchando, desarrollando y analizando, para lograr ver el paisaje general en el que se desenvuelve la compañía.

Roberto Machado cuenta que en al-

gunas grandes empresas se elige un segundo con muchos años en la compañía y buena llegada con los empleados, alto conocimiento técnico de sus productos y mercado, pero que por perfil, manejo de idiomas, formación académica, edad o poca movilidad, no tiene la posibilidad de llegar a ser el número uno.

En otras compañías el tema pasapor la importancia adquirida por el área

donde se desempeña el número dos o la coyuntura que vive la empresa. Por ejemplo, un gerente de finanzas elevará su peso específico en momentos de crisis y falta de recursos; un industrial cuando la empresa está construyendo una planta; o un CIO (responsable del área de tecnología) en los momentos de implementación de nuevos sistemas en la firma.