

&gt;&gt; EXPANSIÓN &amp; EMPLEO

# Expansión & EMPLEO

**Ofertas de empleo en**  
**www.expansionyempleo.com**

- > MERCURI: Admon. Finance Manager (Madrid)
- > GEIS: Consultor IT Área de Valores (Barcelona)
- > HERCESA: Ingenieros promoción (Rumanía)
- > FACILITES: Resp. Unidad Inmobiliaria (Madrid)
- > MICHAEL PAGE: Resp. Admón. y Finanzas (Almería)

## > LIDERAZGO

### Gregarios con 'maillot' de líder

En la política encontramos grandes ejemplos que hablan de la importancia de contar con un buen 'número dos'. Pero las empresas también necesitan de la complementariedad y habilidades del segundo. Por **Tino Fernández**

Nunca he visto tu nombre en una papeleta... Este es el reproche que le espetó un ficticio presidente de Estados Unidos, interpretado por Michael Douglas, a otro ficticio vicepresidente encarnado por Martin Sheen. La queja: el presidente se muestra cansado de la voluntad permanente de su fiel vicepresidente de ser siempre segundo, desde los tiempos en los que se conocieron en la Universidad.

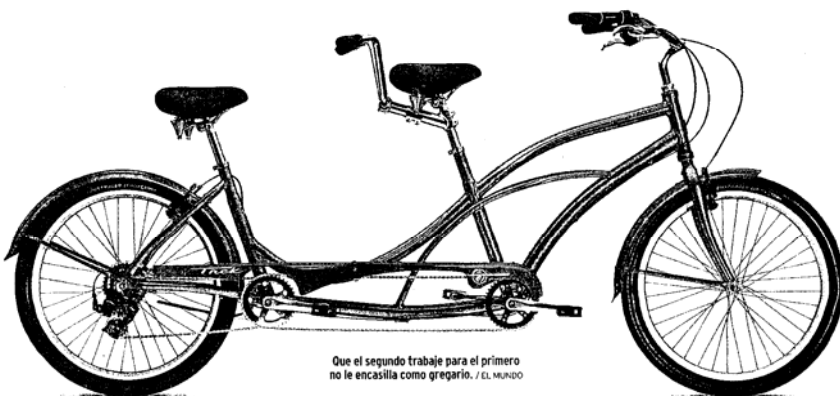
La confianza afectiva que precede a la profesional incrementa las posibilidades de buen funcionamiento y supervivencia de este tándem «primero-segundo». Conviene recordar los casos de Hewlett y Packard, amigos de la Universidad de Stanford; o de Felipe González y Alfonso Guerra, compañeros en la Universidad de Sevilla, y compañías como Goldman Sachs preparan en tándem a sus candidatos a la codirección, para darles experiencias comunes.

#### Un tesoro

Reunir en una sola persona todos los elementos para que una organización triunfe resulta difícil. Por eso, tener un buen «número dos» es un tesoro.

A muchos números uno les cuesta tener un segundo suficientemente prestigioso y que no sea muy sumiso. Otros prefieren diluir al «número dos» en varios, y en ocasiones, los más presidencialistas se quitan de en medio a quienes puedan hacerles sombra.

A pesar de estas desconfianzas Plácido Fajardo, socio de la firma de cazatalentos Leaders Trust, asegura



Que el segundo trabaje para el primero no le encasilla como gregario. / EL MUNDO

#### Buena parte del éxito del líder se debe a quien está detrás, menos visible pero muy efectivo

que «una buena parte del éxito del líder se debe a quien está detrás, menos visible pero efectivo». Fajardo recuerda que «la figura del segundo no siempre es la de aquel que no ha podido llegar a ser primero, y que tiene una cierta frustración por ello. A veces quien hace de segundo lo prefiere realmente. Es una posición más cómoda, menos expuesta, a refugio de las inclemencias que el primero ha de afrontar».

José Luis Álvarez, profesor de Esade, se refiere a determinados ejemplos de reorganizaciones que tienen que ver con el papel de los segundos y la consideración que los número uno hacen de sus funciones.

En 2005, Antonio Brufau, presidente ejecutivo de Repsol, prescindió de la figura de consejero delegado y aprovechó para pasar de una estructura funcional, vigente bajo la anterior presidencia de Alfonso Corina, a una basada en tres áreas clave de negocio y otras cinco corporativas.

Otro ejemplo de reorganización como el anterior se dio en Inditex con el nombramiento de Pablo Isla como consejero delegado. También, como en el caso de Repsol, la nueva

estructura se basaba en unidades de negocio que reportan directamente al nuevo líder ejecutivo.

Para José Luis Álvarez, «Telefónica es un caso interesante de reorganizaciones continuas, totales o parciales, de sus estructuras horizontales. Una de estas reestructuraciones especialmente interesante fue la que tuvo lugar a finales de 2003, en la que se intentaba simplificar la proliferación de unidades de negocio, y con la que César Alierta trató de focalizar el comité de dirección en actividades estratégicamente relevantes». En esta reorganización de 2003 salió del comité ejecutivo el segundo después de César Alierta: su consejero delegado, Fernando Abril Martorell. Tres años después, las unidades

de negocio se agruparon por territorios, y Luis Lada —que de responsable de Móviles pasó a actuar como consejero de Alierta— fue desplazado del núcleo ejecutivo principal.

Pocos días antes de la Navidad de 2007, César Alierta rescató la figura de consejero delegado, nombrando a Julio Linares.

Manuel González, socio de PriceWaterhouseCoopers, señala como rasgo más importante de la complementariedad y las sinergias entre el «número uno» y el «número dos», «porque no hay tantas organizaciones en las que haya líderes mestánicos». Plácido Fajardo señala que «el hecho de que el segundo trabaje para el primero no ha de significar que se le encasille en el papel de gregario que tira del pelotón en



#### SI ERES AUTÓNOMO BANESTO CUIDA DE TI

Contrata la Cuenta Tarifa Plana Autónomos de Banesto



y muchas más ventajas

Además, si eres nuevo cliente y la contratas:

Puedes conseguir gratis este Nokia N73 + 6 meses\* de la cuota anual de Orange, siempre que contrates la Tarifa Plana Telefónica Especial "Banesto" con mayores ahorros para nuestros autónomos.



Infórmate en el 902 30 71 30 o en [www.banesto.es/autonomos](http://www.banesto.es/autonomos)

\*Seguro mediado por Banco Español de Crédito, S.A. Sociedad de Agencia de Seguros Número 001 en ejercicio de la actividad que desarrolla como Agente de Seguros de Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A. Compatible con el seguro que tengas. \*40€ Plan Renove para clientes Orange. \*3 meses gratis para clientes Banesto. Promoción válida hasta el 31/03/08. El banco se reserva el derecho de ampliar la promoción si lo considera oportuno.

**Banesto**

## &gt;&gt; EXPANSIÓN &amp; EMPLEO

los momentos difíciles para que luego sea el primero quien remata la faena en el sprint, alcanzando los laureles.

Por su parte, González cita el caso de Jack Wells en General Electric como un proceso de sucesión que puso a competir a sus segundos, mientras que Jorge Capigas, socio director de Epiteles, se refiere a la transición protagonizada por Wells como un ejemplo de organización con líder carismático pero con un modelo participativo en el que el primero no buscaba un clone. Jack Wells, que dirigió General Electric durante dos décadas, se preocupó personalmente de buscar el perfil de un nuevo presidente y formó a su delin, Jeffrey R. Immet, para que se ajustara a la cultura de la empresa y evitara cualquier trauma en el momento de la sustitución.

José Medina, presidente de Ray & Berntson en España, establece una cierta tipología sobre los números dos y su relación con los números uno: si se tiene en cuenta a aquellos segundos que serán en el futuro pri-

### Si el primero y el segundo generan bolsas de incompetencia, se dan goteras de talento

meros, «resulta una gran cooperación y un desarrollo del primero y un futuro impulso del número dos. Hay espacio para ambos».

Cuando el primero es «malo» y el segundo es «bueno», Medina opina que «el primero trata de aprovecharse, pero terminará por hundirse, y el segundo seguirá adelante».

En el caso de que el primero sea «bueno», y el segundo «malo», Medina considera que «el segundo será siempre segundo», y terminará saliendo de la compañía.

Cuando ambos son «malos» se forma una bolsa de incompetencia muy peligrosa, que tiene a agradecer y a permanecer. Medina cree que «las bolsas de incompetencia generan goteras de talento», y añade que en las grandes organizaciones, las incompetencias se pueden ocultar mejor.

Plácido Fajardo concluye que en su equipo ha tenido magníficos segundos que por nada del mundo hubieran querido su puesto. «Han sabido jugar su rol con eficacia, y nunca me han hecho sentir incómodo, ni han puesto en riesgo mi posición. Teníamos toda la confianza para saber realmente lo que ocurría».

## &gt; EL FINAL DEL JEFE ÚNICO

## Del tándem al trío

Parejas ejecutivas, tríos e incluso cuartetos. La idea de un presidente único tiene los días contados y la tendencia es a compartir los roles propios de la dirección. Por T.F.

La idea de que el poder se ejerce de forma unipersonal en la empresa parece, definitivamente, cosa del pasado.

José Luis Álvarez, profesor de Esade, asegura que «cada vez son más comunes las situaciones en las que dos, tres, o incluso más personas, comparten los roles propios de la dirección y el gobierno de una compañía. Incluso hay gobierno corporativo a cuatro, como en el caso de la empresa familiar Borges».

Álvarez recuerda que en un tándem directivo, la relación entre el número uno y el número dos no es sólo «política»: «Cuando una compañía es grande, el negocio es tan complicado que es difícil que al número uno le quepa todo en la cabeza». El profesor de Esade recuerda también ejemplos de empresas que combinan creatividad o alta tecnología y negocio, como lo fue el intento de tándem entre Steve Jobs y John Sculley en Apple.

Según el profesor de Esade, existen unas reglas básicas para un buen funcionamiento de los mandatos compartidos: Para empezar, está la selección cuidadosa de los componentes del tándem. Han de ser complementarios no sólo en relación a las tareas profesionales que desempeñan, sino en su registro emocional.

Además, se debe conocer al «socio», y se ha de diseñar el trabajo



Josep Vilarsau.



Isidre Fainé.



Steve Jobs.



John Sculley.



Scott McNealy.



Edward Zander.

conjunto, siendo transparente acerca de cómo trabaja la pareja, de manera que los grupos internos y externos de la empresa sepan cómo trabajar y tengan expectativas claras.

Hablar con una sola voz es otro requisito, igual que resolver desacuerdos privadamente, y tampoco

se puede olvidar la responsabilidad compartida.

José Luis Álvarez señala asimismo la diferenciación entre tareas internas y externas, que suele ser la razón de la división del trabajo entre el Jefe Ejecutivo (CEO) y el Jefe Operativo (COO). Scott McNealy y Edward Zander, en

Sun Microsystems, ejemplifican esta división operativa.

Durante décadas, Goldman Sachs ha tenido distintas «parejas ejecutivas» sirviendo como codirectores generales. John Weinberg y John Whitehead primero, y Robert Rubin y Stephen Friedman después, demostraron que uno podía centrarse en el largo plazo y el control; y el otro, en los clientes y en el desarrollo de negocio. Esta cultura de Goldman Sachs se traslada a la forma en la que se contratan a sus empleados.

Pero Álvarez asegura que los tríos también son factibles. Añade que «en las parejas hay rupturas, pero no política. Para que haya política se necesita un mínimo de tres: es a partir de este número en que puede haber alianzas, cálculo político, maniobras. Aun así, pueden funcionar cuando hay mecanismos de integración muy fuertes, como el afecto, cuando se da entre hermanos, en una empresa familiar. Loeve fue dirigida por tres hermanos». Álvarez también cita el caso de creadores de empresas con mucha confianza entre sí, como los fundadores de Dreamworks, Spielberg, Geffen y Katzenberg.

Pero también en empresas como La Caixa puede haber triunviratos (aunque con poder desigual de sus componentes), es el que hubo durante un largo periodo de tiempo, formado por Josep Vilarsau (el vértice superior del triángulo) y Jordi Bruñaf y Isidre Fainé.

### El jefe... ¿es Zeus o Apolo?

Charles Handy, un especialista británico en gestión de empresas, ha descrito cuatro grandes «culturas» o formas de organización. La primera es la «cultura de Zeus» o «cultura de club», donde existe una personalidad dominante —el dios Zeus, con frecuencia el fundador de la empresa— que prefiere las conversaciones cara a cara o por teléfono. En

esta cultura importan sobre todo las relaciones personales, la amistad y la confianza: el poder está muy concentrado en Zeus. Cuando algo falla, Zeus sustituye a la persona a quien atribuye toda la culpa. Esta forma de organización permite decisiones muy rápidas. La segunda gran forma organizativa es la «cultura de Apolo» o «cultura de los roles», propia de las grandes

organizaciones. El poder de cada directivo dependerá del papel o función que tenga asignado, más que de su relación de amistad con el presidente. Las «culturas de Apolo» son eficaces en épocas de estabilidad. Pero tienen dificultades para reaccionar con rapidez ante circunstancias cambiantes. Handy menciona otras

dos culturas: la «cultura de Atenea» o «cultura de las tareas», en la que la organización se basa en «comandos» o «equipos» orientados a la resolución de problemas concretos; y la «cultura dionisiaca» o «cultura existencial», en la que predominan los profesionales independientes y gurús, que colaboran con cierta autonomía. En las grandes

organizaciones, cada dios tiene su lugar. Lo importante es que convivan de forma armónica y que ese inevitable politeísmo no siempre la confusión, ni dentro ni fuera. Un error frecuente se da cuando un Zeus engreído sobrestima sus poderes, se rodea de un estrecho círculo de incondicionales y termina por ignorar los puntos de vista ajenos.

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Comienzo: Febrero 2008 >>> On-line

e-MBA, Máster en Dirección de Empresas

e-GTE, Máster en Gestión de las Telecomunicaciones en la Empresa

MDPeL, Máster en Dirección de Proyectos de e-learning

Otros Cursos y Postgrados en:

Área de Administración y Negocios

Área de Medio Ambiente

Área de TIC en la Empresa

SESIÓN INFORMATIVA

Día 30 de enero  
a las 19:00 horas

Inscripción en:

master@gloupm.com

Comienzo: Octubre 2008 >>> Semi-presencial

MBA, Máster en Administración y Dirección de Empresas

MDSIC, Máster en Dirección de Sistemas de Información y Comunicaciones



GIO UPM

POLITÉCNICA

B-O-S-T-E-R-A-D-O

INFORMACIÓN: SECRETARÍA MÁSTER-UPM Despacho A-127, Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Avda. Complutense, s/n Ciudad Universitaria, 28040 Madrid. Teléfonos: 91 336 72 37 - 91 453 35 11 Fax: 91 336 72 39 master@gloupm.com http://www.gloupm.com