

LA FORMACIÓN DE SEGUNDOS

Toda empresa por principio tiene vocación de supervivencia, es decir, de continuar existiendo aunque sobrevengan momentos de dificultad. Pues bien, **una de las dificultades empresariales más complejas es la formación de segundos**, personas con las capacidades, las competencias, las habilidades y las cualidades pertinentes para reemplazar a los que hoy actúan en la posición de primeros. Además, con la confianza y la credibilidad necesarias.

No estamos hablando sólo de reemplazar al Gerente General de la empresa, también puede tratarse de un nivel de mando superior pero diferente, igual, en ese nivel se requieren segundos.

Frente a la pregunta de ¿usted tiene segundos?, hay dos respuestas frecuentes: “no lo he pensado siquiera” o, alternativamente, “tengo buenos empleados, pero no segundos”. Sólo ocasionalmente encontramos un sí contundente.

Una de las responsabilidades más importantes de cualquier gerente superior es la de garantizar la continuidad en sus funciones, ante una ausencia temporal o permanente que pueda presentarse y que en el tiempo, siempre se presentará. Sin embargo, pocas empresas son conscientes de la formación oportuna y programada de segundos. ¿Por qué? No hay una respuesta clara y contundente a esta pregunta, pero, en principio subyacen dos grandes causas:

1. Posición del jefe

Influye la posición individual de quien obra como primero en un cargo, es normal que quiera sentirse primero siempre y se vea “amenazado” por la presencia de alguien que pueda hacer sus veces¹. Esta es una conducta propia del ser humano, si bien la experiencia demuestra que mientras mejor rodeados de colaboradores estemos, mejor será el desempeño de nuestra labor. La contrapartida de esta conducta surge de los empleados ambiciosos, que empiezan a “ponerle zancadilla” al superior, para verlo “caer” y aspirar a su puesto.

Como consecuencia de esos dos hechos, los superiores terminan por no querer tener segundos, aunque sí buenos empleados, y las empresas institucionalmente hacen poco por romper este círculo.

¹ Pocas personas logran con gran madurez y profesionalismo superar esta conducta.



Es necesario en cada compañía ser conscientes de la necesidad de crear segundos y también de crear los medios para aminorar el impacto de pretensiones en extremo ambiciosas de algunos empleados. Hablar abiertamente del tema de la ambición, poner ejemplos conocidos de otras situaciones o empresas suele ayudar y tratar directamente con el empleado la situación cuando se detecte, para darle una oportunidad o, caso contrario, prescindir de él, volviéndolo un elemento ejemplar. Pero hay que obrar a tiempo, si se deja avanzar la ambición, luego puede ser muy “peligrosa”.

A los empleados hay que hacerles ver que es sano el espíritu de progreso, que la ambición no es mala, mientras no sea desbordada y se preserven conductas profesionales y éticas, que la empresa requiere segundos y que prefiere buscarlos en ellos, pero que este es un merecimiento que deben obtener con sus logros y conductas, no con zancadillas.

2. Posición de la institución

En las empresas es necesario concederle importancia al tema de los segundos, tiene en la práctica valor estratégico y debería formar parte de los planes de carrera que se diseñen para los empleados y los cargos.

Institucionalmente la empresa debería preguntarle a su línea de mando, cómo evalúa sus empleados y cuáles merecerían ser segundos, con lo cual debe crear una motivación, una disposición y una metodología para la identificación y formación de segundos potenciales. **Pero debe ser claro que quién nombra y selecciona los segundos es la empresa y no el Jefe.**

Es necesario establecer criterios objetivos y funcionales para la identificación y/o formación de segundos, lo cual dependerá de los niveles y los contenidos de los cargos. En algunas compañías, hay modelos tan avanzados que explícitamente le dicen al empleado que es potencialmente un segundo y los entrenan como tal, pero le condicionan su nombramiento futuro a sus logros y resultados, con una evaluación muy cercana y objetiva, tanto cuantitativa como cualitativa.

La empresa debe institucionalizar que en los eventos en los cuales los superiores están por fuera (períodos prolongados de ausencia) hay un segundo que hace sus veces, con precisas y claras instrucciones sobre sus facultades y limitaciones. Ideal si hay varios segundos potenciales y estos rotan.

Ahora, en muchas empresas, por la influencia de los jefes, se prefiere tener empleados y no segundos. Los Jefes se sienten imprescindibles y superiores y crean esta atmósfera, para no sentirse amenazados. Si es así hay que identificar el problema y actuar también con los jefes responsables para crear una cultura y conductas diferentes, aminorar sus temores y crear las reglas de juego necesarias.

El problema es más complejo en las empresas familiares donde los parientes de los dueños no necesariamente están calificados para ser segundos, pero sienten que tienen el derecho de serlo por pertenecer a la familia. El uso de estrictos códigos de buen gobierno y acuerdos de familia sobre cómo y en qué condiciones se darán las sucesiones de poder entre miembros de la familia, es la fórmula recomendada, pero no es sencilla. La presencia de ejecutivos independientes con buen reconocimiento, tanto a nivel de la gerencia como de los cuerpos de dirección, puede ayudar a crear un ambiente de emulación entre la propia familia y aceptar las reglas de juego.

En todo caso, la creación de segundos no debe ser un hecho aislado o fortuito, según el criterio de cada jefe o superior, este es un hecho de tal relevancia que debe ser una regla de juego institucional.

Una fórmula necesaria para la supervivencia, el desarrollo y el crecimiento armónico de las empresas es crear y tener buenos segundos, los cuales, con las reglas de juego adecuadas, puedan llegar a ser los primeros.

Febrero de 2009

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Consultoría](#)
- ✓ [Sistema de inteligencia empresarial](#)
- ✓ [Otras publicaciones](#)



Recomienda a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.