La caída de los dioses

En las últimas décadas el mandato medio de un CEO se ha reducido a la mitad. Y lo sorprendente es que los malos resultados explican menos del 50 por ciento de los relevos.

1 de enero de 2010

Por Guido Stein y Javier Capapé

Peter Wuffli, durante años CEO del mayor banco en activos del mundo, era un tipo envidiado. En 2005, en plena bonanza económica, UBS le pagó un sueldo de 18,5 millones de dólares. Más de lo que muchos cobrarán en toda su vida. Y suficiente para que otros tantos jóvenes que pueblan las escuelas de negocio le admirasen: un puesto de máxima responsabilidad en una de las instituciones financieras más importantes del mercado... ¿Quién no se cambiaría por él?

En 2007 estalló la burbuja de las hipotecas *subprime* y UBS declaró sus primeras pérdidas en nueve años. Más tarde, el banco tuvo que admitir que sus activos se habían devaluado en cerca de 40.000 millones de dólares. Y además se le abrió una investigación por, presuntamente, ayudar a evadir impuestos a miles de sus clientes norteamericanos. Hoy, Peter Wuffli y otros directivos de grandes empresas como Lehman Brothers, AIG o el Royal Bank of Scotland han dejado el Olimpo para acabar en el infierno.

Se trata, por supuesto, de casos extremos y también lógicos. ¿Quién no los despediría después de protagonizar la peor crisis financiera desde la Gran Depresión? Es lo habitual en éste y otros muchos ciclos bajistas: Jenter y Kanaan demostraron en 2008 que en estas circunstancias la tasa de rotación de los CEO se duplica. Pero lo cierto es que detrás de los últimos escándalos se esconde una corriente de fondo: la duración media de los mandatos de máximos ejecutivos se ha reducido a la mitad respecto a lo que se observaba en los años 90. Y la tendencia no se explica por una peor rentabilidad de las empresas. Según autores como

©IESE Business School

Fredrickson, ésto no explica siquiera la mitad de los cambios.

¿Por qué se producen entonces tantas sustituciones? Nueve de cada diez casos corresponden a retiros, incapacidades o decesos. El otro 10% es un porcentaje pequeño pero que afecta a millones de personas, ya que los directivos de las grandes empresas gobiernan un capital superior a la riqueza de muchos países.

Con el objetivo de identificar las causas de esas caídas hemos revisado los estudios académicos realizados en los últimos años, buscando encontrar patrones comunes y formas de prevenir el fracaso del líder. Sin embargo, casi todos los factores apuntados han sido cuestionados o matizados por autores posteriores, y eso sin olvidar que ni siquiera existe acuerdo en la definición de fracaso. Pese a las limitaciones del análisis, nuestro estudio nos ha permitido entender mejor las circunstancias que rodean el comportamiento directivo y proponer una mejor forma de estudiarlo.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 4 (T1 2010).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "La caída de los dioses" *(ART-1648) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.*

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



Guido Stein

Profesor del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y Director de la Unidad de Negociación.

©IESE Business School