

Caer desde lo más alto

1 de septiembre de 2009

¿Qué significa que un CEO fracase? ¿Quién lo determina? ¿Se debe únicamente a los resultados económicos?

Generalmente se considera que un CEO fracasa cuando es incapaz de satisfacer las expectativas del consejo de administración, de los accionistas y del mercado en general, es decir, de los stakeholders de la compañía. Este fracaso se hará manifiestamente efectivo cuando se confirme la decisión de promover la salida del CEO de la empresa. Pero, ¿qué factores juegan un papel principal en esta insatisfacción? ¿Qué capacidad de reacción tiene el CEO? Y ¿puede un director general considerarse fracasado cuando recibe una indemnización millonaria por abandonar su cargo?

Hace unos 20 años, los estudios que analizaban la trayectoria del CEO concluían que cerca del 90% acababan sus carreras por causas naturales como la jubilación, la incapacidad o la muerte. Así que tan sólo un 10% eran casos inesperados, provocados por otro tipo de factores. Los autores sostienen que, en los últimos años, esta tendencia ha ido evolucionando hacia periodos de permanencia mucho más cortos e inestables, con una duración de entre tres y cinco años, debido a motivos como la creciente competencia interna y externa; un punto de vista empresarial excesivamente focalizado en el presente; y recientemente, las consecuencias de la crisis financiera global, una etapa en la que el número de rotaciones de los CEO se llega a duplicar en comparación con épocas de bonanza.

No obstante, otros estudios afirman que la mitad de los fracasos de los CEO se producen en un entorno de buenos resultados empresariales. De esta manera, el mal comportamiento económico de la entidad no es motivo suficiente para explicar la mayoría de los despidos de los directores generales. Según explican el profesor del IESE [Guido Stein](#) y Javier Capapé en

su estudio "[Factores de fracaso del CEO: mapa de un debate](#)", resulta muy complicado que estos altos cargos consigan satisfacer las expectativas de todos los stakeholders de la empresa en cada momento, con lo que su salida de la entidad puede deberse a factores muy diversos. Los autores los dividen en dos grandes grupos: endógenos y exógenos. Una separación que sólo funciona a nivel teórico porque es necesario tener en cuenta que, en la trayectoria de un CEO, los distintos elementos interactúan entre ellos de forma dinámica.

Factores endógenos

Son aquellos en los que el CEO puede intervenir y tiene cierta capacidad de maniobra para alterarlos. Aun así, no tiene por qué ser siempre una actuación positiva, ya que algunas acciones del CEO pueden empeorar la situación e incluso acelerar su salida de la entidad. Los principales son:

- **Retribución.** La función de un director general puede compensarse en formatos diferentes: principalmente la participación en el capital de la compañía, el salario fijo y los bonus. Al no haber un consenso claro sobre cómo afecta la retribución a la permanencia del CEO, conviene fijarse en el peso que tiene cada formato dentro de la estructura y si supone un incentivo o un problema.
- **Procedencia.** Se distingue entre CEOs insiders y outsiders, dependiendo de si promocionan dentro de la empresa o si son contratados del exterior. Diversos estudios sostienen que, en igualdad de condiciones, un CEO insider tiene más probabilidad de mantenerse en el cargo que uno que venga de fuera y, además, que un 70% de las empresas que logran el éxito tienen un primer ejecutivo interno.
- **Pertenencia al Consejo de administración.** Que el CEO pertenezca a este órgano puede ser nocivo o beneficioso, dependiendo del caso. En épocas de malos resultados, el consejero delegado puede tender a atribuir más responsabilidad a los altos ejecutivos para salvar su puesto. Sin embargo, en otros estudios la promoción interna del CEO también se relaciona con el éxito de la entidad.
- **Competencias.** Multitud de estudios sostienen que la falta de capacidades es el principal motivo de despido de un CEO. En este sentido, los autores advierten que el talento de un director general decae bruscamente al cambiar de sociedad y no se recupera hasta pasados varios años de adaptación; que una ascensión brillante y rápida no garantiza el talento del CEO; que hoy en día los CEO son más jóvenes, con menos experiencia, y que las capacidades que se esperan de ellos han pasado de la honestidad y la excelencia al carisma y al liderazgo.

Factores exógenos

Son las variables que afectan a la trayectoria del CEO y sobre los cuales no puede intervenir de forma directa. Se trata además de circunstancias que, en ocasiones, pueden contrarrestar los esfuerzos realizados sobre los factores endógenos.

- **Factores demográficos.** Incluyen variables como la edad, la procedencia, la duración del mandato, la edad media del consejo, y las características del CEO saliente y los motivos de su salida.
- **Tamaño y antigüedad de la empresa.** Las entidades de mayor tamaño tienen una tasa de rotación más alta, ya que el cambio de CEO suele ser un proceso rutinario y planificado. En las compañías pequeñas, la rotación suele implicar un impacto notable sobre las acciones, algo que en ocasiones facilita los fichajes en el exterior.
- **Sector.** Intervienen elementos como el nivel de desarrollo del sector, la diversidad de resultados económicos y el número de empresas existentes. Las variables de cada uno de estos elementos pueden propiciar tanto la marcha como la permanencia del CEO.
- **Características del Consejo de administración.** La mayoría de estudios consideran que una presencia mayoritaria de miembros externos propiciará el cese del CEO, si ello implica un aumento del precio de las acciones. En cuanto al tamaño, se tiende a aceptar que un consejo numeroso aumenta la rotación del CEO ya que es más fácil que se creen varios grupos de interés.
- **Planes de sucesión.** Si el proceso está en marcha, deberá llevarse a cabo correctamente y sin excesiva prisa para evitar el fracaso y para garantizar que el nuevo CEO adquiere progresivamente todas las competencias necesarias.
- **Fusiones o adquisiciones.** Se distingue entre las sinérgicas, que generan ganancias a las dos empresas fusionadas, y las disciplinarias, en las cuales la entidad adquirida tiene un comportamiento inferior a la media del sector. Sólo en el segundo caso se suele optar por sustituir al equipo directivo para mejorar los resultados de la compañía adquirida.

Aunque los autores hacen hincapié en las dificultades de aportar conclusiones válidas acerca de un modelo de fracaso común, el estudio analiza los aciertos y las carencias de diversas investigaciones anteriores y plantea la necesidad de continuar con la búsqueda y encaminarla hacia el análisis cualitativo y el uso de nuevas metodologías. Entienden que para lograr resultados más rigurosos se debería optar por estudios longitudinales analizando

los fracasos a lo largo de la vida laboral de un CEO concreto o bien la trayectoria de rotaciones de una empresa.

Además, los autores proponen analizar con más profundidad aspectos como las diferencias del fracaso del CEO en cada sector, las competencias del CEO como factor endógeno, el desarrollo del mercado bursátil o el significado exacto del término fracaso.

www.iese.edu/es/insight