

El relevo del CEO: por qué, cuándo, cómo

19 de septiembre de 2011

¿Qué razones llevan al consejo de administración de una empresa a relevar a su primer ejecutivo? ¿Los ceses tienen que ver mayoritariamente con una mala gestión?

Contrariamente a la creencia común, los malos resultados no son la causa principal del relevo de los directores generales. Así lo pone de manifiesto el "[Estudio sobre la rotación del CEO en las grandes sociedades cotizadas españolas \(2001-2010\)](#)", realizado por el profesor del IESE [Guido Stein](#), con la colaboración de Salvador Plaza y Lourdes Susaeta.

Además de aportar evidencias sobre cuáles son las razones más frecuentes para la sustitución del primer ejecutivo de la empresa, la investigación también permite conocer la duración media del CEO en el cargo, el promedio de edad con la que empieza y termina su mandato y las diferencias sectoriales.

Estabilidad en el cargo

Los autores han analizado los cambios en 184 empresas a lo largo de diez años y han podido comprobar que más de la mitad de las compañías (53%) mantuvieron a su director general en el cargo durante todo el periodo y casi un tercio (33%) solo abordaron un relevo durante este tiempo.

Esto significa que apenas un 14% de las compañías acaparan la mayor parte de los 123 ceses que se produjeron a lo largo de la década. Las que han tenido dos cambios representan algo más del 10% de la muestra, mientras que las que han tenido tres o más CEO distintos en este periodo suponen casi el 4%.

Curiosamente, los dos últimos años que cubre el estudio tuvieron comportamientos opuestos en cuanto al número de relevos. Mientras que 2009 fue el más agitado de la década, con un 15% de los ceses, 2010 fue el más tranquilo, ya que en ese año se produjeron solo el 6% de los relevos totales.

Los motivos del cese

A partir de los motivos publicados del cese y de otros datos complementarios, el estudio establece que la principal causa del relevo de los directores generales fueron las fusiones y adquisiciones (29%), en especial las realizadas a través de opas hostiles.

Las siguientes causas más frecuentes fueron las sucesiones planificadas (19%) y las jubilaciones (11%), de modo que los relevos naturales casi suponen una tercera parte del total.

Resulta interesante el gran porcentaje de sucesiones planificadas. Según los autores, este dato podría ser una consecuencia positiva de la mejora de la gestión y de las reformas implantadas a partir de las recomendaciones de los códigos de buen gobierno.

Los ceses motivados por el desempeño del director general son menos frecuentes. El éxito y posterior fichaje para un puesto de mayor prestigio originó el 9% de las salidas, mientras que la mala gestión al frente de la empresa explica el 7% de los relevos.

Otras causas de la salida del CEO fueron los motivos personales o relacionados con una enfermedad (8% de los casos analizados), los desacuerdos en las políticas de gestión (7%) y, en menor medida, la muerte (3%) y los escándalos (3%).

Obviamente, todos estos datos se deben interpretar con cautela, ya que detrás de los ceses puede haber más de una causa (por ejemplo, el desacuerdo en la gestión y unos malos resultados). Además, a veces no se hace pública la causa o no se difunden los motivos reales para salvaguardar la reputación de la empresa o la de los propios implicados en el relevo.

Menos de una década

Los directores generales de las grandes sociedades cotizadas españolas están al frente del cargo una media de nueve años, tres más que la media en mercados comparables. Sin embargo, existen importantes variaciones en los mandatos, sobre todo según el sector y subsector en el que opera la compañía.

El estudio señala que en sectores como bienes de consumo, materiales básicos, industria y construcción o servicios financieros e inmobiliarios, el mandato medio del director general suele prolongarse más allá de los nueve años.

En cambio, en los sectores más dinámicos (tecnología y telecomunicaciones, petróleo y energía o servicios de consumo) los CEO suelen tener mandatos más cortos, de entre cinco y ocho años.

A lo largo de los diez años que cubre el estudio, los sectores con una mayor rotación de directores generales han sido el de servicios financieros e inmobiliarios y el de bienes de consumo. Llama especialmente la atención el pico de ceses en el sector inmobiliario durante el año 2006, que coincide con un importante repunte de las fusiones y adquisiciones.

Experiencia contrastada

En el caso de las empresas analizadas, la edad promedio del CEO saliente se sitúa en 62 años. En este apartado los datos presentaron una desviación típica bastante elevada, en concreto, de 11 años.

En cambio, los datos sobre la edad del CEO entrante son más homogéneos: un 30% de los directores generales que se incorporaron a su cargo tenían entre 50 y 55 años, aunque, de media, el director general entrante es algo más viejo (56 años).

www.iese.edu/es/insight