

# Opinión

## CEO transitorios y empleados sin implicación

**Por Carlos Balado.** En un pasado no muy lejano, un consejero delegado dedicaba los primeros dos años de mandato a aclarar sus objetivos. En el presente, su posición es más precaria que nunca

[kioskoymas#comunicacion@confcuadros.com](mailto:kioskoymas#comunicacion@confcuadros.com)

Investigador de OBS Business School

Los gobiernos corporativos son responsables de subsanar dos fenómenos que están socavando la estabilidad de las empresas: por un lado, la alta rotación de consejeros delegados en las cotizadas más grandes del mundo; por otro, la falta de compromiso de los empleados. La rotación de los primeros ha vuelto a aumentar por segundo año consecutivo un 16%, situando la permanencia de los CEO en su cargo en una media de siete años, según datos de Russell Reynolds; cinco en el caso del 41,5% de los CEO de las cotizadas españolas. Las fusiones y adquisiciones son la principal causa (29%), en especial las realizadas a través de opas hostiles, aunque también se produce por sucesiones planificadas (19%) y jubilaciones (11%). De modo que los relevos naturales suponen solo una tercera parte del total.

El otro foco de fragilidad para las empresas es la falta de compromiso de los empleados, lo que sitúa a España como el cuarto país con menor compromiso laboral de Europa, según el informe anual de Gallup sobre el *Estado del trabajo en el mundo 2024*. Este es solo del 9%, cifra tan baja que impacta en la productividad y en el ambiente laboral. Y esto implica a todos los empleados, incluidos los CEO. En un pasado no muy lejano, un CEO dedicaba los primeros dos años de mandato a aclarar sus objetivos, definir la dirección y alinear las estrategias. En el presente, la posición de CEO es más precaria que nunca.

El predominio de las crisis a corto plazo originadas por las sacudidas geoestratégicas obliga a las empresas a centrarse más en su capacidad para afrontar los desafíos más inmediatos que en cualquier estrategia a largo plazo. Parece imponerse la máxima de que, como son tantos los "desconocidos desconocidos", como denomina el estratega Richard Rumelt, mejor aferrarse a lo que hoy es totalmente seguro. Si además la participación accionarial está ampliamente dispersa y predomina el capital flotante, de administración viven muy expuestos a veloces fluctuaciones del mercado y, en consecuencia, exigen a los CEO inmediatez para demostrar responsabilidad y resultados.

Quien cuenta hoy en día con mayor fuerza para doblar el brazo a los consejos de administración, con la intención de que se centren en el corto plazo, es el activismo inversor. Este ha sido una de las fuerzas más



Un CEO comunica una acción empresarial a su equipo directivo. GETTY IMAGES

poderosas para lograr la salida de los CEO en el último ejercicio. Según un estudio de Barclays, las campañas activistas alcanzaron niveles récord en 2025 impulsadas por la volatilidad del mercado, condiciones financieras favorables y un repunte en la actividad de transacciones. El año pasado 32 directores ejecutivos dimitieron tras una campaña activista, frente a los 27 de 2024 o los 24 de 2023. La creencia arraigada de que los directores ejecutivos alcanzan su máxima efectividad entre el cuarto y el séptimo año se contradice cada vez más con el comportamiento de los consejos, que ahora despiden a los directores ejecutivos considerados ineficaces dentro de los primeros dos o tres años.

Pero si la vida profesional en la misma empresa es corta para los CEO, también lo es para las propias empresas. La permanencia promedio de las compañías incluidas en el S&P 500 era de 33 años en 1964. En 2016 se redujo a 24 años y se prevé que en 2027 sea solo de 18 años. En España la proporción de compañías con empleados

que sobreviven cinco años después de su puesta en marcha es del 40,4%, frente al promedio europeo del 44,7%. En esta cadena de sucesión de hechos, los empleados son el eslabón más débil y se alejan cada vez más de la empresa porque están irritados. El 22% de los españoles siente enfado en el trabajo, muy por encima de la media europea (14%). Además, España se encuentra entre los países europeos con menor expectativa para encontrar un empleo mejor: solo el 26% de los españoles considera que es un buen momento para cambiar, frente al 56% de la media europea. En definitiva, como afirma el director general de Gallup, Jon Clifton: "Que la salud mental de la humanidad esté empeorando rápidamente en una época dorada de progreso y prosperidad es una de las mayores paradojas de nuestro tiempo".

### Compromiso

Es una evidencia que el comportamiento de los CEO se extiende por toda la organización. Líderes que muestran empatía y preocupación por el bienestar de sus empleados tienden a tener equipos más comprometidos. Las empresas con programas sólidos de desarrollo de liderazgo suelen contar con un 29% más de empleados comprometidos. Aquellas personas que reciben *feedback* constante y constructivo de sus líderes son tres veces más propensas a comprometerse. Cuando el líder no lo hace, el absentismo aumenta. Hoy, cerca de 1,6 millones de trabajadores no acuden a su puesto de trabajo, cifra que se ha disparado un 53% desde 2019 y cuyo coste roza los 129.000 millones de euros, lo que supone un 8,1% del PIB, según calcula el Foro Regulación Inteligente (FRI) en su informe *Regulación laboral y mercado de trabajo: el impacto del absentismo*. Para entender su magnitud, el documento asegura que el importe es comparable al presupuesto nacional de educación, superior al gasto total anual en inversión pública y equivalente al 67,8% del gasto nacional para pagar las pensiones contributivas. Por tanto, es evidente que el modelo de gestión empresarial que predomina es ineficiente.

Genera inquietud pensar qué ocurrirá si la IA, que tiende a reproducir patrones existentes, normaliza la elevada rotación de CEO en las empresas, la falta de implicación de los empleados, la corta vida de las compañías y el absentismo como un coste variable más. Y lo que es peor: si los consejos de administración lo aceptan.



**Quien cuenta hoy en día con mayor fuerza para doblar el brazo a los consejos de administración es el activismo inversor**