



MACAYA & SUAREZ BATTAN
ASESORES

2006

*Investigación sobre la permanencia de los
Ejecutivos en Argentina*

Elaborado por **Macaya y Suárez Battán Asesores** en base a información entregada por los ejecutivos y las empresas participantes. Todos los derechos reservados. Contacto info@m-sb.com

La Permanencia de los Ejecutivos en Argentina

Introducción

Según una investigación realizada por el Profesor John Gabarro de Harvard Business School, el ejecutivo que no logra ganarse la confianza de sus superiores y pares al año de estar a cargo de su función es muy difícil que lo logre. Cuando esto sucede, no le apoyan en sus iniciativas y termina siendo apartado de su función o se va en los siguientes meses. Coincidentemente con esto, estudios independientes realizados por el Manchester Group, el Corporate Leadership Council y varios trabajos publicados en Executive Recruiters News indican que entre 40 y 50% de los ejecutivos que son contratados en el mercado en EE.UU. para una función gerencial son despedidos o se van de la empresa antes de los 18 meses de su ingreso.

Las estadísticas de nuestra firma, en lo que se refiere a la permanencia en sus empresas de los ejecutivos que nuestros clientes contratan a través nuestro son significativamente mejores. En nuestro caso, tomando en cuenta todas las búsquedas realizadas desde Enero de 2002, tenemos que sólo el 12% no seguía en su empresa en el mes 18. Sin embargo, intuíamos que las estadísticas en Argentina debían ser menos alarmantes que las de EE.UU. y deseábamos desarrollar un parámetro de comparación más adecuado para nuestros resultados. Por ello desarrollamos esta investigación para conocer cuáles son las cifras comparables en Argentina.

Nota para el Lector

Macaya & Suárez Battán Asesores realiza esta investigación gratuitamente, con el objetivo de aportar información de utilidad a aquellos ejecutivos y empresas con las que desea tener una relación cercana y que colaboran con su elaboración. La información que contiene es propiedad de **Macaya & Suárez Battán Asesores** y la entrega a estas personas y empresas para su uso propio exclusivo. Está por lo tanto prohibida su difusión y reproducción por cualquier medio, no estando el receptor de este documento autorizado a compartirlo ni en su totalidad ni parcialmente con consultores externos, ni periodistas.



Principales Conclusiones

- La demanda de ejecutivos ha ido creciendo desde 2002 a 2006 siguiendo el crecimiento de la economía argentina.
- En el promedio de estos 5 años, el 20% de los ejecutivos que las empresas han contratado en el mercado en Argentina, fueron despedidos o abandonaron sus empresas antes del mes 18 desde su primer día en la empresa. El 40% habían dejado de trabajar en la empresa antes del mes 36.
- La permanencia de los ejecutivos ha ido disminuyendo en este periodo. A medida que la economía ha crecido, la permanencia ha disminuido, reflejando que los ejecutivos han empezado a tener más opciones laborales. Por lo tanto la línea de permanencia que calculemos el próximo año mostrará un indicador de permanencia menor que el mostrado en este informe.
- Los ejecutivos contratados utilizando los servicios de headhunters han perdurado más en sus empresas que los que las empresas han contratado directamente sin ayuda externa; y este último grupo muestra una perdurabilidad mayor que la que han tenido los ejecutivos que fueron contratados con la ayuda de selectoras.
- Entre los headhunters, los ejecutivos contratados usando los servicios de Macaya & Suárez Battán Asesores han tenido una perdurabilidad muy superior a la del promedio de los demás headhunters, tanto los internacionales como los nacionales, cuyos promedios no han mostrado gran diferencia entre sí.
- Los Comerciales y Gerentes Generales son las funciones que menos han perdurado en sus posiciones, mientras que los ejecutivos de Finanzas son los que más lo han hecho.
- Cuanta más edad tienen los ejecutivos al iniciar un trabajo en una nueva empresa, más han perdurado.
- Las mujeres contratadas en una nueva empresa han perdurado mucho menos que los hombres. Esto se explica parcialmente porque las mujeres tienen una más alta proporción de jóvenes (que perduran menos) en su grupo. Pero analizando la perdurabilidad de hombres y mujeres en grupos de edad equivalentes, también en estos los hombres han perdurado más que las mujeres.
- Los ejecutivos que reciben procesos de inducción en sus nuevas empresas perduran más que los que no los reciben.
- El semestre en que se concentran las mayores salidas de ejecutivos es el que va entre los 12 y los 18 meses de su contratación. Los ejecutivos que deciden dejar sus empresas toman la decisión de salir en un tiempo menor que el que se toman las empresas que deciden desvincular a sus ejecutivos.
- La principal razón de la salida de ejecutivos es la falta de fit cultural. La segunda razón es la aparición de una oferta de trabajo atractiva para el ejecutivo y no alcanzar los objetivos marcados para la función.



Índice

1. *Investigación elaborada en base a más de 1.000 respuestas de ejecutivos que iniciaron nuevos trabajos desde de Enero de 2002.* Pág. 4

2. *El 20% de los ejecutivos se va antes de los 18 meses y 40% antes de los 36 meses. El porcentaje de salidas crece con la recuperación de la economía.* Pág. 6

3. *Los ejecutivos contratados por headhunters permanecen más tiempo en sus empresas. Los contratados por M&SB Asesores más que los de otros headhunters.* Pág. 8

4. *Los Comerciales, los Gerentes Generales, los jóvenes y las mujeres perduran menos. Perduran más los que reciben programas de inducción.* Pág. 13

5. *El período más frecuente de salida de ejecutivos es entre los 12 y los 18 meses desde la contratación. La principal razón es la falta de fit cultural.* Pág. 17

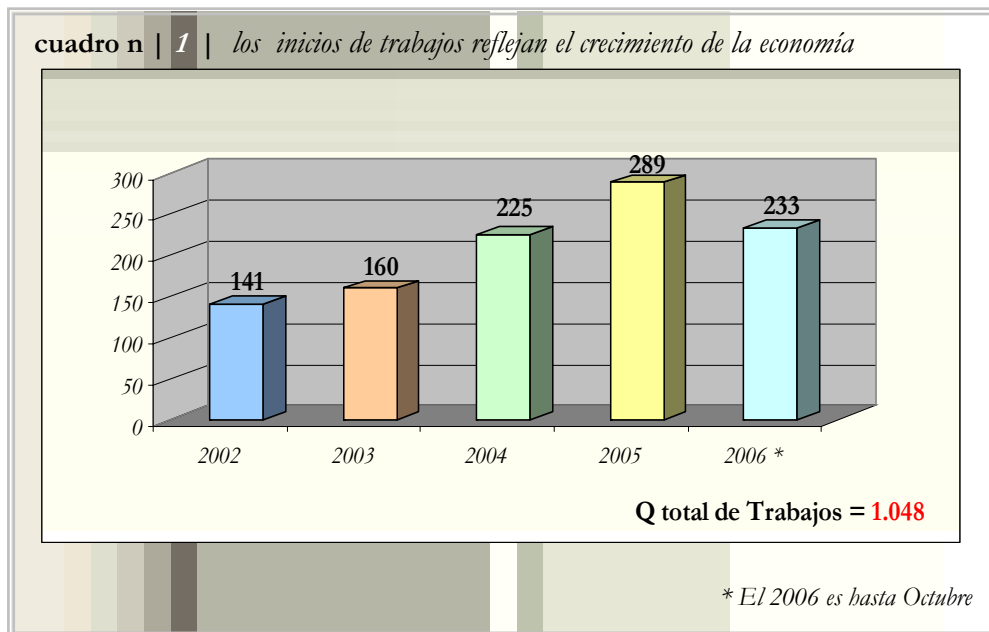


Investigación elaborada en base a más de 1.000 respuestas de ejecutivos que iniciaron nuevos trabajos desde de Enero de 2002.

Durante los meses de Octubre y Noviembre de 2006 invitamos a participar a un amplio número de ejecutivos que tenemos en nuestra base de datos, solicitando que nos contestasen los que habían iniciado al menos un trabajo desde el 1° de Enero de 2002. Definimos esta fecha para evitar que la estadística pudiese verse afectada por algún efecto de despidos que pudiese haber ocurrido a raíz de la profunda crisis de fines del 2001. Por lo tanto, los resultados que aquí mostramos son los sucedidos en una economía que ha estado en crecimiento durante todo el periodo.

Invitamos a participar a 5.407 ejecutivos que teníamos en nuestra base de datos como trabajando en Argentina y con el nivel de seniority buscado¹. De estos nos contestaron 1.994 (un 37%). De los que contestaron, 320 no tenían el seniority que buscábamos para la muestra y 1.032 no habían iniciado un nuevo trabajo en relación de dependencia desde Enero de 2002, la mayoría de ellos siguiendo trabajando en la misma empresa en que estaban a esa fecha (otros estaban sin trabajo o trabajaban para sí mismos). Los restantes 642 ejecutivos nos indicaron que sí habían iniciado al menos un nuevo trabajo desde esa fecha, sumando en total 794 nuevos trabajos, ya que algunos empezaron más de un nuevo trabajo desde entonces.

Adicionalmente, en las mismas fechas, invitamos a participar a 467 empresas, solicitándoles que nos indiquen todos los ejecutivos que habían contratado desde el 1° de Enero de 2002, con sueldos en el nivel de seniority definido en la llamada 1 a pie de esta página. Nos contestaron 118 empresas (24%) que, en su conjunto, realizaron 254 contrataciones en esos niveles durante ese período. Por lo tanto, entre las respuestas de los ejecutivos y las de las empresas tenemos una muestra de 1.048 inicios de trabajo en una nueva empresa desde el 1° de Enero de 2002, todos para remuneraciones iguales o superiores a los \$8.000 de sueldo bruto mensual fijo de hoy, o su equivalente en años anteriores.

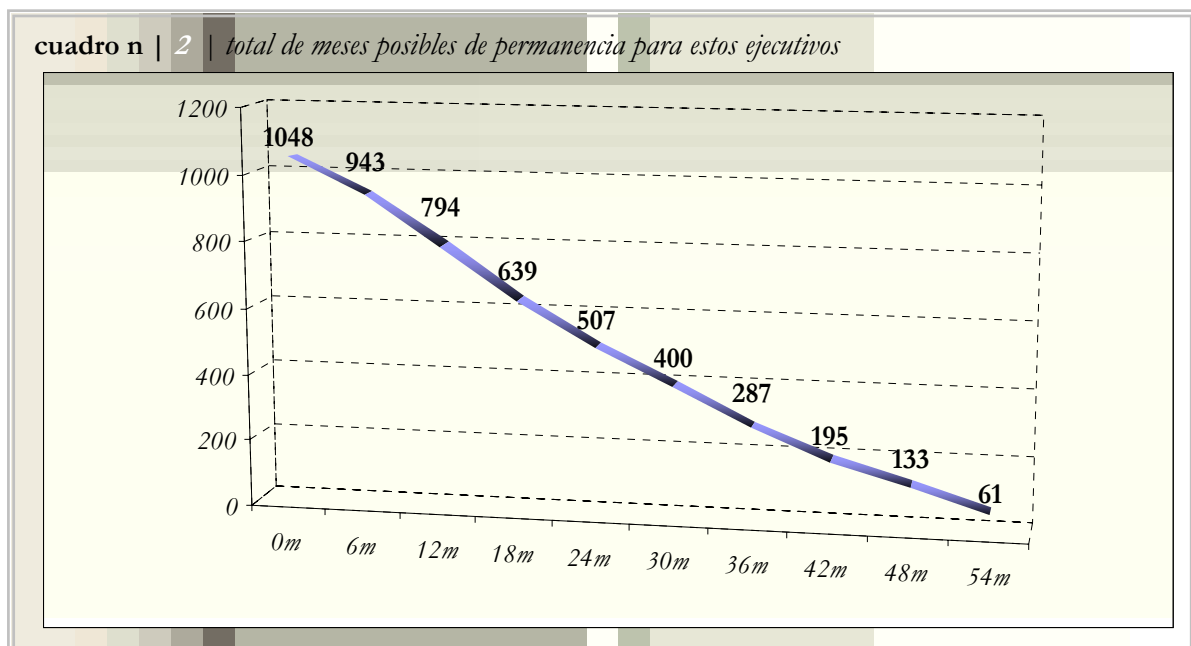


¹ Para mantener la jerarquía de las posiciones establecimos una escala de sueldos mínimos que empezaba en \$6.600 a principios del período hasta \$8.000 a fines de 2006. En las escalas intermedias que mencionaremos en este trabajo se aplicó también una escala creciente que mantiene la proporcionalidad con esta.



El cuadro anterior mostraba la cantidad de estos 1.048 ejecutivos que inició su nuevo trabajo en cada uno de los distintos años del período analizado. Vemos que ha sido una cantidad creciente, reflejando la recuperación de la economía argentina desde la crisis de 2001. La aparente caída de 2006 no es tal, ya que representa solo 9-10 meses, según fuesen las fechas en que los ejecutivos contestaron la encuesta. Si anualizásemos esa cifra superaría la de 2005.

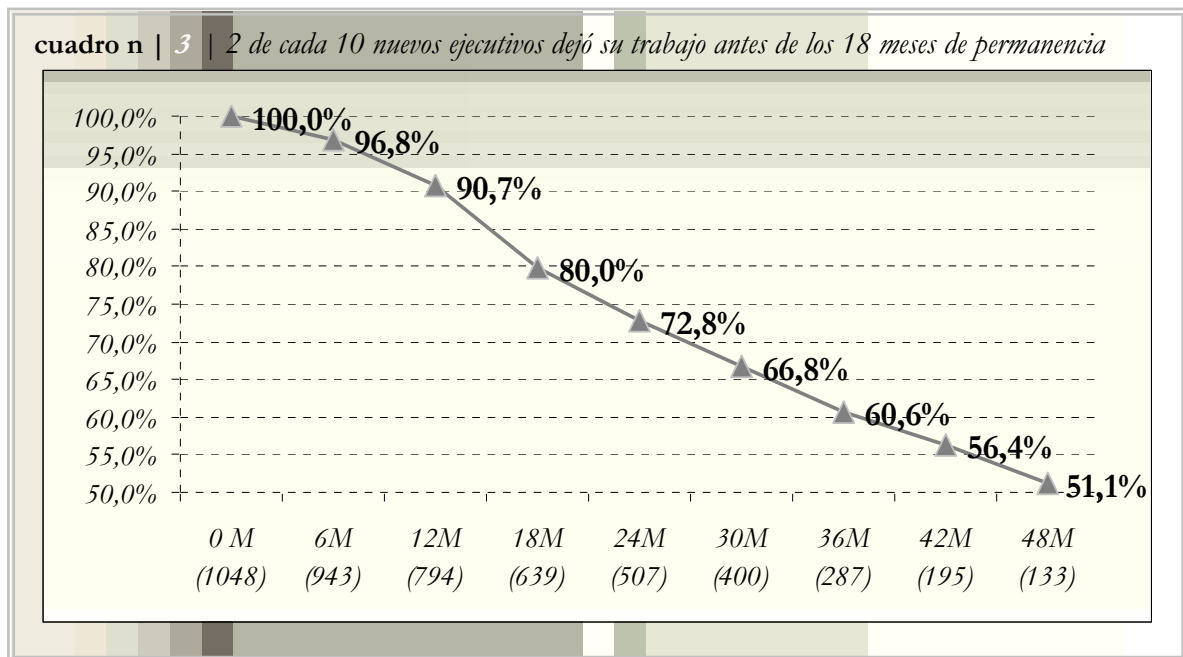
Como consecuencia de estos inicios de trabajo escalonados a lo largo de todo el período, nuestro análisis sobre la permanencia de los ejecutivos necesariamente ha debido realizarse sobre las porciones de la muestra que podrían haber alcanzado una determinada permanencia. El próximo cuadro muestra el tamaño de la muestra para cada lapso de permanencia que analizaremos en este informe. Así podemos ver que de los 1.048 ejecutivos, sólo 943 podrían haber alcanzado los 6 meses en sus empresas. Los otros 105 habían iniciado sus trabajos después de Abril de 2006 y por lo tanto no podrían haber alcanzado 6 meses al 30 de Octubre de 2006, que es la fecha de la información que tenemos. Por lo tanto los porcentajes que aparecerán en el informe sobre la permanencia al cabo de 6 meses están basados sobre estos 943 casos. De la misma manera, los que se refieren a 12 meses están basados en los 794 que iniciaron sus trabajos antes de 30 de Octubre de 2005; los que se refieren a 18 meses en los 639 casos que iniciaron sus trabajos antes de Abril 2005; y así sucesivamente. En la gran mayoría de los cuadros hemos limitado nuestro análisis a la permanencia hasta 30 meses, en que la muestra era de 400 casos, para evitar que una muestra pequeña desvirtuase las conclusiones. En futuras ediciones de esta investigación, a medida que se incremente el número de registros de nuevos trabajos iniciados podremos enriquecer el análisis, tanto en los plazos de duración como en la apertura de las respuestas.





El 20% de los ejecutivos se va antes de los 18 meses y 40% antes de los 36. El porcentaje de salidas crece con la recuperación de la economía.

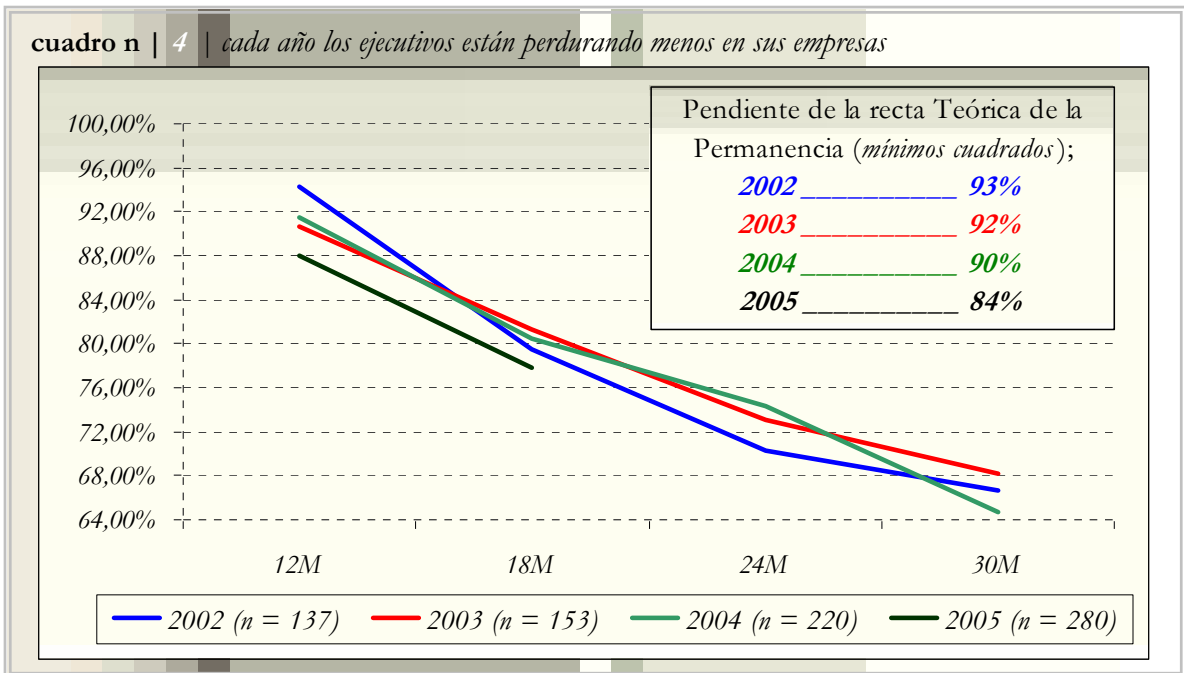
El cuadro 3 muestra la evaluación de la permanencia de los ejecutivos en Argentina según la encuesta elaborada. En él podemos medir el porcentaje de los ejecutivos que se mantienen trabajando en sus empresas después de un determinado período de tiempo desde que iniciaron su primer trabajo en esa empresa. Si hubiesen cambiado de trabajo dentro de la misma empresa no se considera una salida sino que se considera que permanece en la empresa. Sólo se contempla como que no permanecen los ejecutivos que dejan la empresa, tanto si lo hacen por decisión propia como si lo hacen por decisión de las empresas. Según el cuadro, en la Argentina de estos últimos 5 años, en promedio sólo 80% de los ejecutivos permanecen en sus empresas después de 18 meses de iniciado su primer trabajo en ellas; y sólo 60,6% de ellos continúa después de transcurridos 36 meses desde ese primer día en la empresa. Estas cifras son menos alarmantes que las que mencionamos para EE.UU. en la introducción de este informe, mostrando que o las empresas en Argentina son mejores seleccionando ejecutivos (dudoso), o nuestros ejecutivos son mucho mejores que los norteamericanos (también dudoso), o las empresas en Argentina aceptan estándares menores para sus ejecutivos (posible), o los ejecutivos encuentran menos opciones en el mercado para cambiarse (probable, como veremos próximamente).



El cuadro 4 es un refinamiento sobre el anterior. Las cuatro líneas reflejan la permanencia de los ejecutivos que iniciaron sus trabajos en cada uno de los años entre 2002 y 2005 (los que empezaron en el 2006 no tienen todavía suficiente historia de permanencia). Para los tres primeros de estos años el análisis está limitado a la permanencia hasta 30 meses, para poder comparar los años recientes con los más antiguos. En él vemos como la línea negra, que refleja los datos de los que iniciaron sus trabajos en 2005 (sólo podemos analizar hasta una permanencia de hasta 18 meses) está claramente por debajo de las líneas de años anteriores para períodos similares, reflejando que los ejecutivos que empezaron ese año están permaneciendo en porcentajes menores que los de años anteriores. Aunque las líneas de los tres años anteriores no parecen reflejar ninguna tendencia, si les aplicamos la conocida fórmula estadística de identificar la línea recta que mejor representa su distribución de puntos (la de los



mínimos cuadrados)², nos encontramos con que la pendiente que tiene cada una de esas líneas tiene una tendencia claramente creciente. El cuadro insertado en el gráfico explica como la pendiente de 2002 es de 93%, lo que implica que según la recta teórica salen 7% de los ejecutivos cada año. Definiremos en esta investigación como “fracaso” a los casos de ejecutivos que salen de las empresas, ya sea por decisión de estas o del ejecutivo, y aunque tal “fracaso” se pueda deber a una promoción importante que le hayan ofrecido en otra empresa. Significan un fracaso en el proyecto de colaborar en conjunto para el bien mutuo. Según esta definición, la línea de 2002 con una pendiente de 93% significa que, según la línea teórica de la distribución de inicios de trabajo de ese año, un 7% de los ejecutivos “fracasó” por cada año desde que empezaron en la empresa. Por lo tanto, un 7% salió en los primeros 12 meses, un 14% antes de que transcurrieran 24 meses, un 21% antes de que transcurrieran 36 meses, etc. Ese 7% de “fracasos” (93% de permanencia), muestra una tendencia creciente en los demás años. Así los que iniciaron sus trabajos en 2003 salen a un ritmo de fracasos de 8% por año (92% de pendiente), los de 2004 a uno de 10% de fracasos por año (90% de pendiente) y los de 2005 a uno de 16% por año (84% de pendiente). Esto indicaría que, con el crecimiento de la economía Argentina, los ejecutivos perduran menos y no más en sus empresas. Esto tiene que tener relación con la cantidad de oportunidades crecientes en el mercado, que hace que más ejecutivos encuentren nuevos horizontes cuando los buscan. Esta curva de 16% por año de 2005 implicaría un porcentaje de salida de 24% en 18 meses, lo que sigue siendo inferior al porcentaje de 40-50% que vimos en la introducción que era el caso en EE.UU., pero acercándose más a aquél que lo que mostraba el cuadro 3 para el promedio de los años analizados en este trabajo. Entendemos que la línea del cuadro 3, cuando volvamos a hacerla el próximo año recogiendo las experiencias de permanencia más recientes, mostrará un grado de permanencia menor que el que mostramos ahora (a no ser que se frustrate el actual desarrollo económico y disminuyan las oportunidades para los ejecutivos).



² Lo que hace esta fórmula es identificar una línea en la que la suma de las distancias a dicha línea entre cada uno de los puntos de esa distribución suma cero (hay tanta suma de distancias por arriba como por debajo de la línea) y la suma de los cuadrados de esas distancias es la menor de todas las líneas que cumplan la condición anterior. Es la fórmula más utilizada para definir una línea teórica en función de una distribución de puntos.



Los ejecutivos contratados por headhunters permanecen más tiempo en sus empresas. Los contratados por M&SB más que los de otros headhunters.

El cuadro 5 muestra la distribución de los datos de la muestra por la forma en que los ejecutivos entraron a sus empresas. Separa los casos de los que entraron en sus nuevas empresas por búsquedas que realizaron directamente las empresas que los deseaban contratar, sin la utilización de ningún asesor externo (692 casos); los que entraron en sus empresas como consecuencia de que estas utilizaron los servicios de una selectora de personal (175 casos); y los que entraron en sus empresas como consecuencia de que estas utilizaron los servicios de un headhunter (181 casos).

Las proporciones que vemos en este cuadro son similares a las que encontramos en nuestra tradicional investigación sobre el movimiento de ejecutivos, en la que vemos que aproximadamente dos tercios de las búsquedas las realizan las empresas sin ayuda profesional externa. Al haber bajado el límite inferior de sueldos de los \$12.000 de sueldo fijo bruto mensual que utilizamos en aquella investigación, a los \$8.000 que hemos utilizado en esta, aparecen las selectoras de personal en una proporción mayor, de lo que aparecen en aquella. Por si no está clara la diferencia entre el servicio de un headhunter y el de una selectora de personal hemos incluido una explicación en una nota a pie de página³

cuadro n | 5 | cantidad de respuestas por tipo de búsqueda

Tipo de Búsqueda	Total
Headhunters	181
Selectoras	175
Empleadores	692
Total	1.048

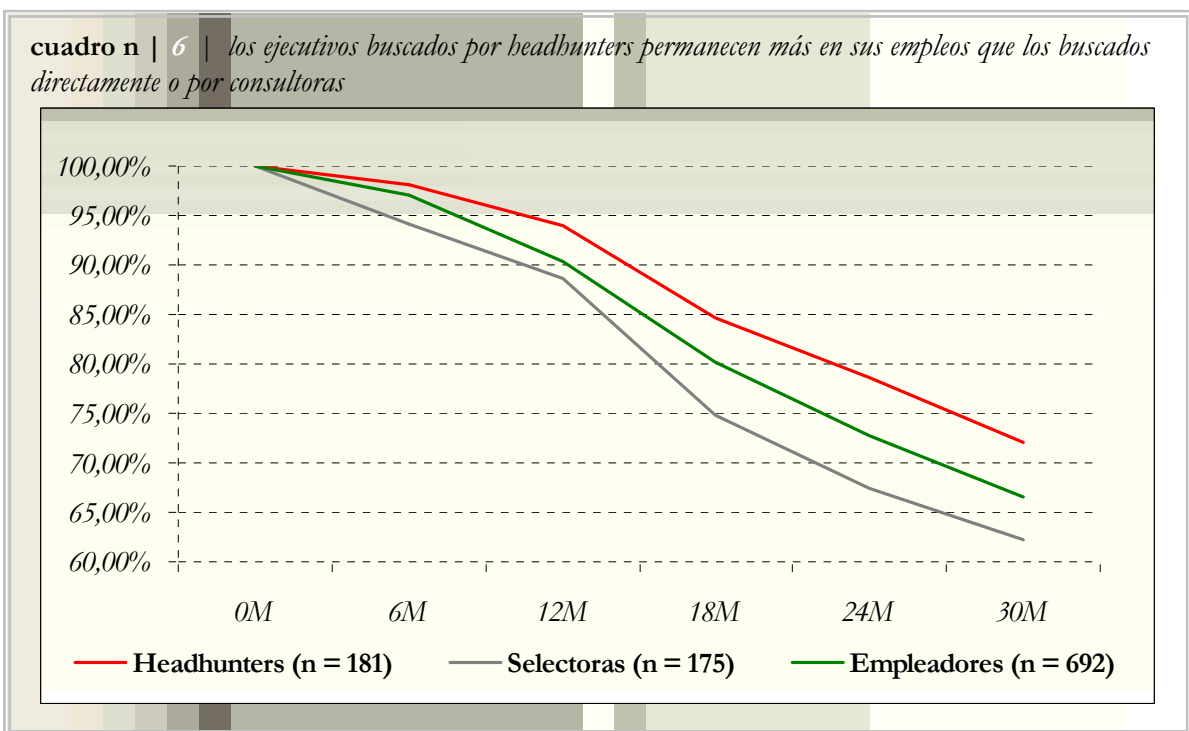
³ Diferencias de servicio entre selectoras y headhunters:

- Una selectora es la que hace generalmente búsquedas pasivas, lo que requiere candidatos activos. Las selectoras identifican candidatos para una posición en base de avisos en la prensa o Internet, y CVs que candidatos les envían periódicamente para incluir en su base de datos. Estas modalidades de búsqueda requieren candidatos activos (aquellos que toman la iniciativa de enviar sus CVs o contestar avisos), que son generalmente aquellos de alguna forma descontentos con sus trabajos, lo que suele así mismo llevar implícito que sus empleadores están también menos contentos con ellos. La búsqueda es pasiva, ya que se basa en recibir pasivamente los CVs que les envían ejecutivos interesados en la posición o en un cambio en general, o sea, son candidatos activos.
- Un headhunter es el que generalmente hace búsquedas activas, accediendo así a candidatos pasivos. Los headhunters identifican las empresas y cargos en los que los ejecutivos puedan haber aprendido los conocimientos y habilidades necesarios para tener éxito en la posición que su cliente tiene para cubrir. A través de investigación directa y de fuentes de información del mercado averigua la capacidad de los ejecutivos que ocupan o han ocupado esos cargos en esas empresas. En función de lo aprendido contacta a dichos ejecutivos y explora con ellos la oportunidad, para interesarlos. Con este método accede a interesar a candidatos pasivos (los que no contestan avisos ni envían CVs a las selectoras), que tienden en general a estar más contentos en sus trabajos, lo que suele significar así mismo que sus empleadores también están contentos con ellos. Para llegar a estos candidatos pasivos los headhunters deben asumir esa actitud activa que les permite identificarlos e interesarlos antes de evaluarlos.



La diferencia teórica entre ambas metodologías (siguiendo el razonamiento de la nota al pie de la página anterior), es que los headhunters acceden a candidatos pasivos, que tienden a ser los que están contentos con sus empresas y estas con ellos; mientras que las selectoras sólo acceden a candidatos activos, que son los que están buscando un cambio de trabajo, por lo que teóricamente están menos contentos con su empleador, lo que tiende a ser un espejo de que su empleador tampoco está tan contentos con ellos. De esta explicación cabría inferir que en promedio los candidatos pasivos son mejores que los activos. Los cuadros que siguen parecen convalidar esa teoría, ya que los candidatos identificados por selectoras (los activos) tienen una permanencia muy inferior que aquellos identificados por headhunters (en una alta proporción pasivos).

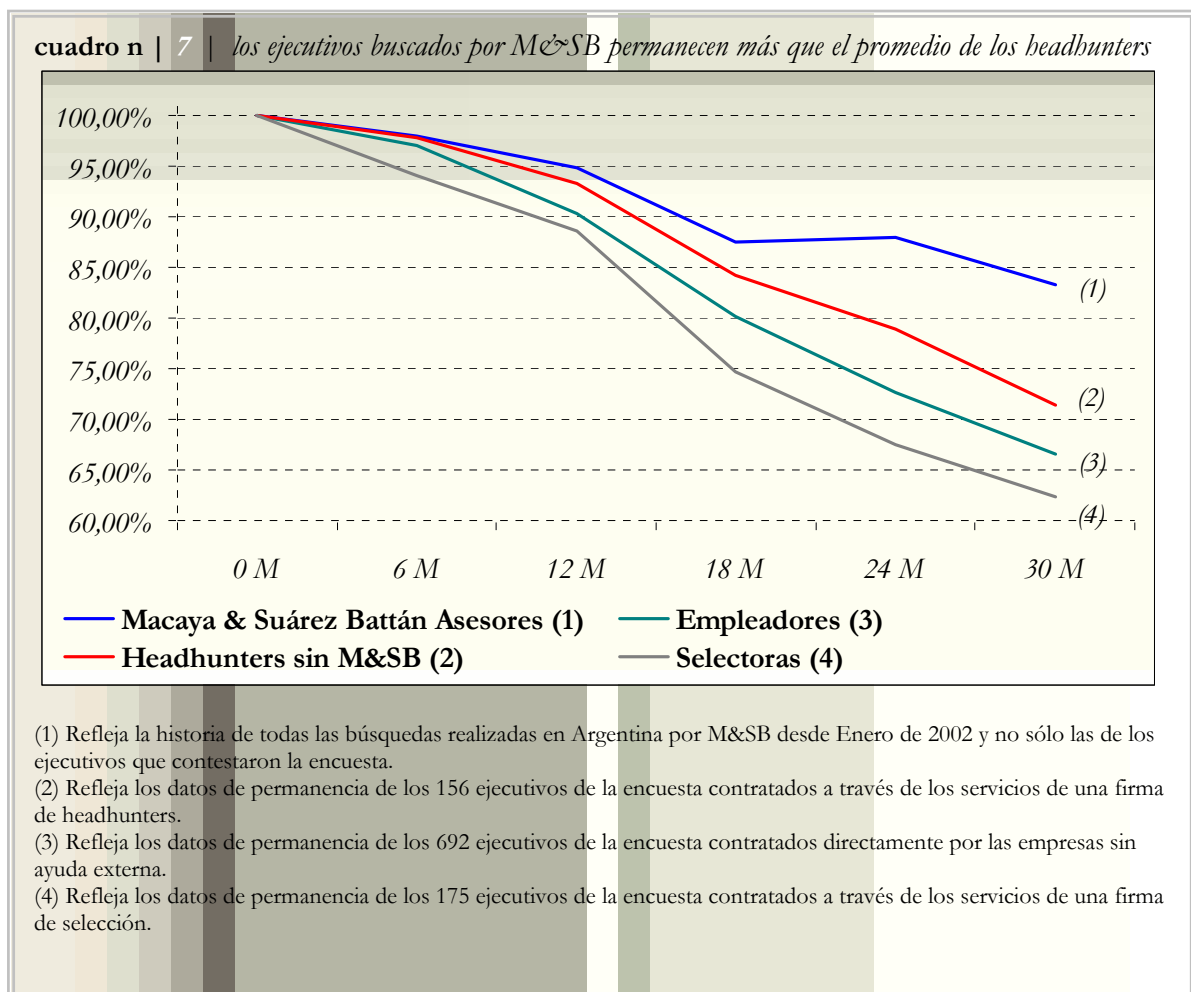
El cuadro 6 muestra cómo los ejecutivos contratados a través de headhunters muestran una línea de permanencia mejor que la que tienen los ejecutivos que las empresas contratan directamente, siendo los que peor *track record* tienen los que ingresaron a través de los servicios de selectoras. Si hacemos la comparación en el mes 30 desde el inicio de cada uno de los trabajos analizados, el 73% de los 181 ejecutivos que entraron a sus empresas en este período como consecuencia de una búsqueda encargada a un headhunter permanecían en las empresas que les contrataron en su momento. Esto es cierto solamente para el 67% de los que fueron buscados directamente por las empresas y para el 62% de los que entraron por los servicios de una selectora. Por la inversa podemos decir que un 38% de los candidatos de las selectoras habían fracasado (según la definición de principio de este capítulo), mientras que sólo habían fracasado un 33% de los que las empresas contrataron directamente y un 27% de los que ingresaron por la gestión de un headhunter.



El cuadro 7 de la próxima página avanza un poco más. Las formas de trabajo de los distintos headhunters varían mucho de unos a otros. Las metodologías para la identificación y evaluación de candidatos, y para facilitar su inserción en las empresas también difieren mucho entre sí. Nuestro objetivo al realizar esta investigación era permitirnos comparar nuestros resultados, que son consecuencia de una metodología detallada y precisa, con los de nuestros competidores.



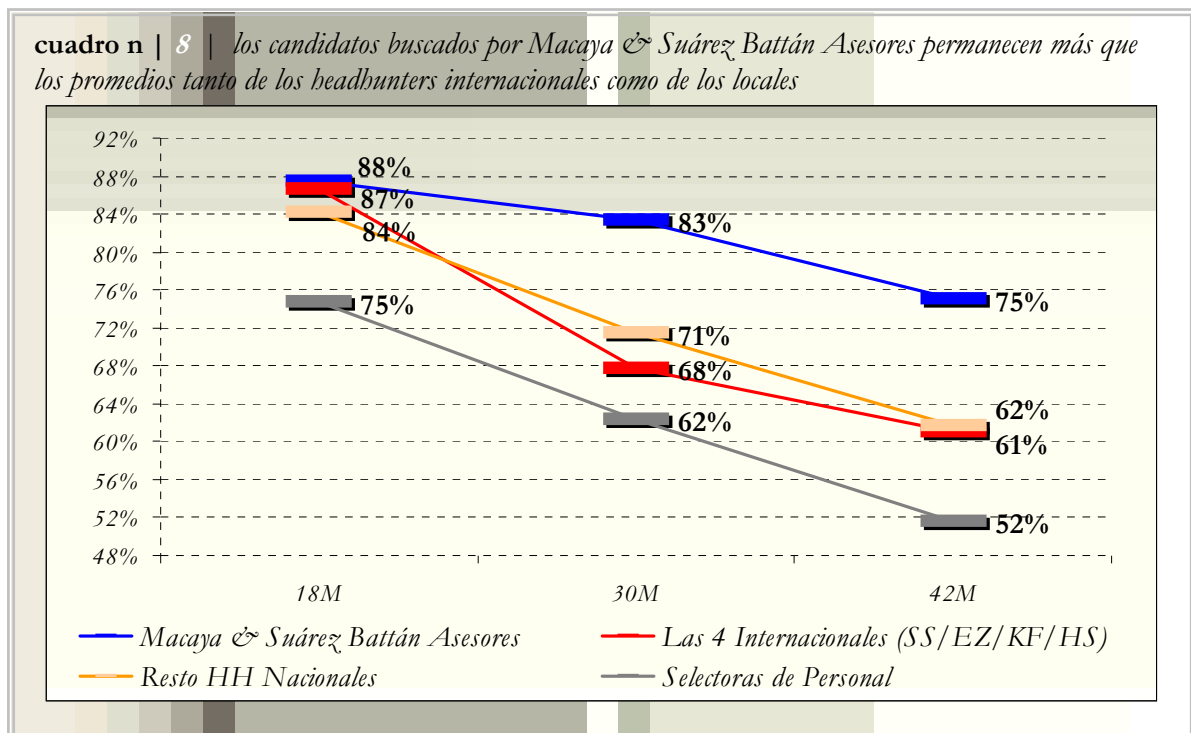
Los resultados de esa comparación aparecen en el próximo cuadro en el que podemos ver cómo los resultados de nuestra firma (línea 1) son muy superiores que los del promedio de las demás firmas de headhunters operando en Argentina (línea 2). Nuestra línea incluye la trayectoria en sus empresas del 100% de los ejecutivos que han ingresado a empresas desde Enero del 2002 como consecuencia de una búsqueda profesional que nos fue encargada por los que resultaron ser sus eventuales empleadores (y no sólo las de los 25 ejecutivos que contestaron en la encuesta que entraron en sus empresas como consecuencia de nuestros servicios); mientras que la de los demás headhunters incluye los 156 casos que los ejecutivos o las empresas que contestaron la encuesta, hicieron mención de que habían ingresado como consecuencia de una búsqueda encargada a un headhunter. Las líneas de los que ingresaron por contrataciones directas y los que entraron por los servicios de las selectoras se mantienen igual que en el cuadro anterior. El cuadro muestra claramente como la línea de permanencia de los ejecutivos que ingresaron a nuestros clientes como consecuencia de las búsquedas que nos encargaron es claramente mejor que la del promedio de los demás headhunters. De cada 100 ejecutivos que ingresaron a sus nuevos empleadores a través de nuestros servicios, 83 seguían en sus empresas 30 meses después de su primer día en la organización de nuestro cliente; mientras que de cada 100 ejecutivos que ingresaron a sus nuevos empleadores a través del servicio de las demás firmas de headhunters que operan en Argentina, sólo seguían en ellas después de este plazo 72. Viéndolo por la inversa, 17 de cada 100 ejecutivos que entraron en sus empresas por nuestras búsquedas fracasaron. Esto compara con 28 de cada 100 para el promedio de los demás headhunters. Nuestro porcentaje de fracasos al mes 30 es un 40% más bajo que el promedio de nuestros competidores.





Las firmas de headhunters más conocidas son las internacionales grandes. Las cuatro que han estado operando en Argentina durante el período bajo análisis han sido Spencer Stuart, Egon Zehnder, Korn Ferry y Heidrick & Struggles. Estas son las líderes mundiales en este campo según los rankings que publica Executive Recruiters News. Para analizar sus resultados respecto de los de los demás headhunters de menos renombre abrimos las experiencias de los 156 casos que mostramos en el cuadro anterior en los 73 ejecutivos que identificaron a alguna de esas empresas como la que intervino en su contratación, y la de los 83 ejecutivos que mencionaron otras firmas de headhunters como intervinientes en las de ellos.

El próximo cuadro muestra como los resultados de las internacionales grandes no ha resultado ser mejor que el de las firmas menores, siendo que la experiencia de ambos grupos es peor que la de los ejecutivos identificados a través de los servicios de Macaya & Suárez Battán Asesores. Este cuadro prolonga el período de análisis hasta el mes 42, con el riesgo estadístico que pueda haber por la disminución de la muestra según aumenta el plazo; sin embargo la lógica que muestra la pendiente de las líneas parecería convalidar nuestros resultados como mejores, tanto en comparación con las firmas internacionales como en comparación con las locales.



El cuadro 9 de la próxima página muestra el ranking de headhunters según las contestaciones informadas en la encuesta por los ejecutivos y por las empresas participantes, como intervinientes en esas contrataciones, y que son por lo tanto los que hemos utilizado en la confección de los cuadros anteriores. Para el periodo de 5 años entre 2002 y 2006, las firmas Spencer Stuart e Egon Zehnder son las que han mostrado mayor presencia. Nuestra empresa aparece inmediatamente después. En nuestro caso, sin duda el hecho de que hemos realizado esta encuesta utilizando los ejecutivos de nuestra base de datos podría haber supuesto que haya habido más predisposición para contestar de aquellos que entraron en sus empresas por nuestra intervención, por lo cual nuestro lugar en el ranking puede estar algo sobreestimado. Sin embargo, pensamos que esa sobreestimación no debe ser mucha, en función de que nuestra base de datos es amplia e incluye gran parte de los ejecutivos de este nivel del país; y que



los ejecutivos que no han participado de nuestras búsquedas también nos conocen y confían en nosotros, como lo demuestran los altos porcentajes de respuesta que tuvimos, mostrados en el primer capítulo de este trabajo, y la cantidad que nos han contestado identificando las búsquedas de nuestros competidores. En nuestro caso específico, hubo más ejecutivos que han entrado en empresas a través de nuestra labor que no contestaron la encuesta que los que sí lo hicieron. Por lo tanto, aunque creemos que nuestro número relativo pueda haberse beneficiado del perfil de la muestra, no creemos que esta situación desvirtúe el importante posicionamiento que tenemos. En lo que respecta a las demás empresas, creemos que la lista refleja un ranking aproximado de la actividad de esas firmas en el mercado durante el período analizado.

cuadro n | 9 | *ranking de headhunters según las respuestas de la encuesta*

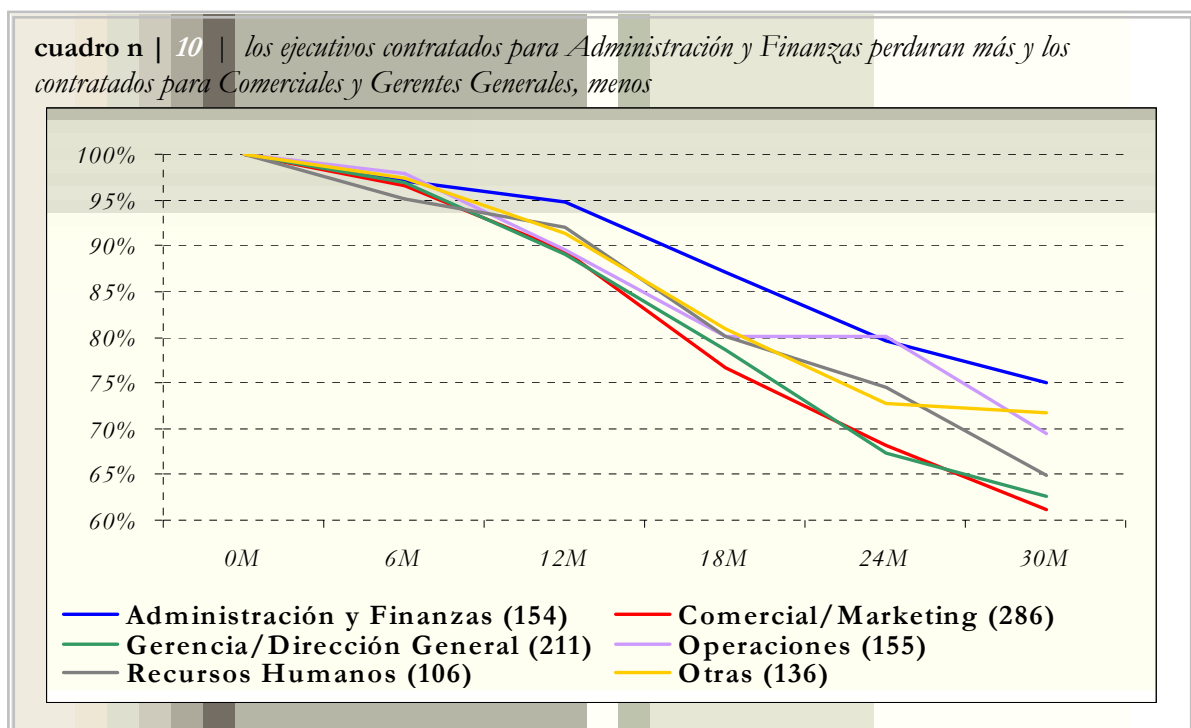
Firma de Executive Search	Búsquedas (1)
Spencer Stuart	33
Egon Zehnder	26
<i>Macaya & Suárez Battán Asesores</i>	25
Leaders Trust	14
Pratt Pinet	12
Korn-Ferry	10
Seeliger y Conde	9
Armoni	8
Boyden	4
Heidrick & Struggles	4
Otros (con 3 o menos menciones o sin especificar)	36
Total	181

(1) Cantidad de casos en los que los que iniciaron un nuevo trabajo mencionaron esa firma como interviniente.

Los Comerciales, los Gerentes Generales, los jóvenes y las mujeres perduran menos. Perduran más los que reciben programas de inducción.

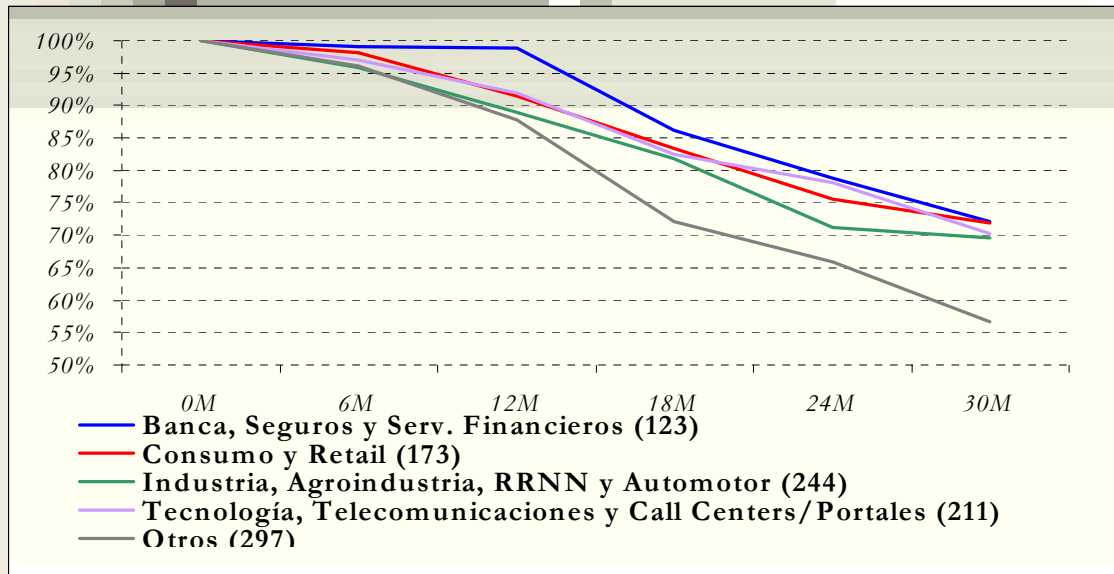
Este capítulo analiza la permanencia de los ejecutivos en sus empresas según los siguientes parámetros: El área funcional en la que fue contratado en su nueva empresa, el sector económico en que está esa empresa, la edad del ejecutivo cuando fue contratado, el género del ejecutivo, y si recibió o no algún tipo de inducción al entrar a su nueva empresa.

El primer análisis es el estudio de la permanencia según el área funcional para la que fue contratado el ejecutivo. Arroja un resultado que parece lógico. En el próximo cuadro vemos cómo los ejecutivos de Administración y Finanzas contratados han sido los que, en promedio, han perdurado más en sus empresas; mientras que los Comerciales y los Gerentes Generales son los que han perdurado menos. Sin duda estos últimos cargos son los más expuestos a la visibilidad de los resultados, por lo que interpretamos como lógica esta permanencia menor. Los de Recursos Humanos, Operaciones (que incluyen Logística y Producción) y las áreas agrupadas bajo Otras (las de menor número de ejecutivos) tienen una línea de permanencia intermedia entre los extremos mencionados.



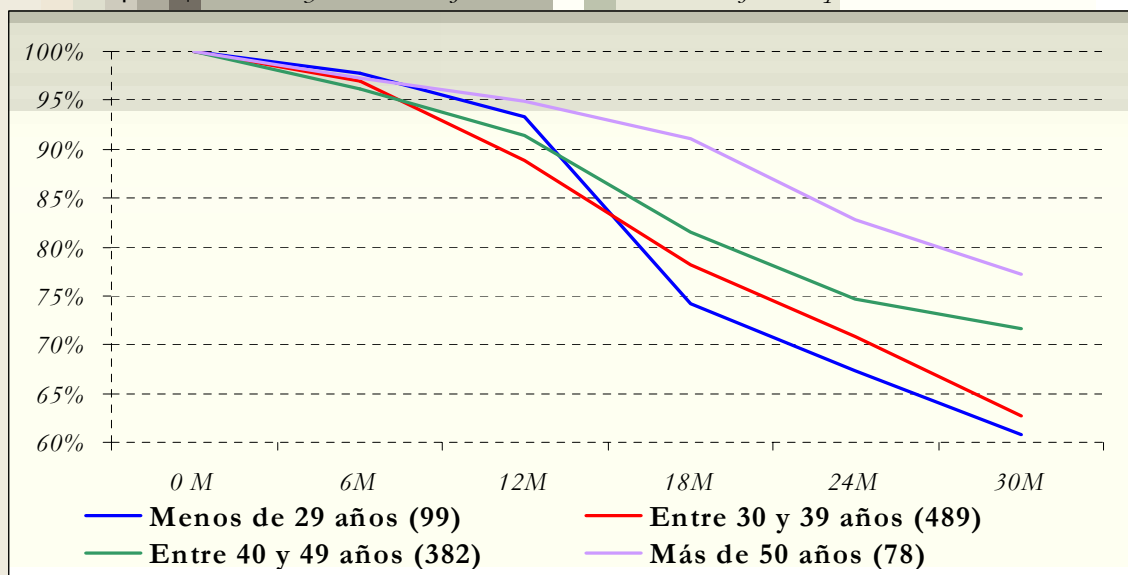
El cuadro 11 de la próxima página contiene el análisis de la permanencia según el sector en el que fue contratado el ejecutivo. Muestra bastante paridad entre los sectores más numerosos. En un principio los ejecutivos contratados en el sector financiero en este período parecen haber sido más estables durante el primer año de su trabajo, pero su línea se acerca rápidamente a la de los demás sectores importantes en los siguientes 18 meses, siendo su permanencia al cabo de 30 meses casi igual que la de aquellos. Lo que el cuadro parece indicar es que la permanencia en los sectores económicos agrupados bajo Otros (los que tienen pocos ejecutivos cada uno), parecen tener una permanencia bastante inferior a la que hay en los sectores con más ejecutivos, que son los que están analizados con línea propia.

cuadro n | 11 | *los ejecutivos contratados en los muchos sectores pequeños tienen una permanencia inferior a la de los contratados en los sectores más numerosos*



El análisis de la permanencia según la edad de los ejecutivos al momento de ser contratados muestra una conclusión muy clara: Los ejecutivos de más edad perduran más que los más jóvenes. Aunque los de menos de 30 años tienen una alta estabilidad en su primer año con la empresa, un 20% de ellos se va o es despedido entre los 12 y 18 meses de su contratación. A los 30 meses casi 40% de estos jóvenes han salido de las empresas que los contrataron, contra sólo 22% de los que tenían 50 o más años en el momento de la contratación. Sin duda esto está relacionado con las oportunidades laborales y la diferente ambición.

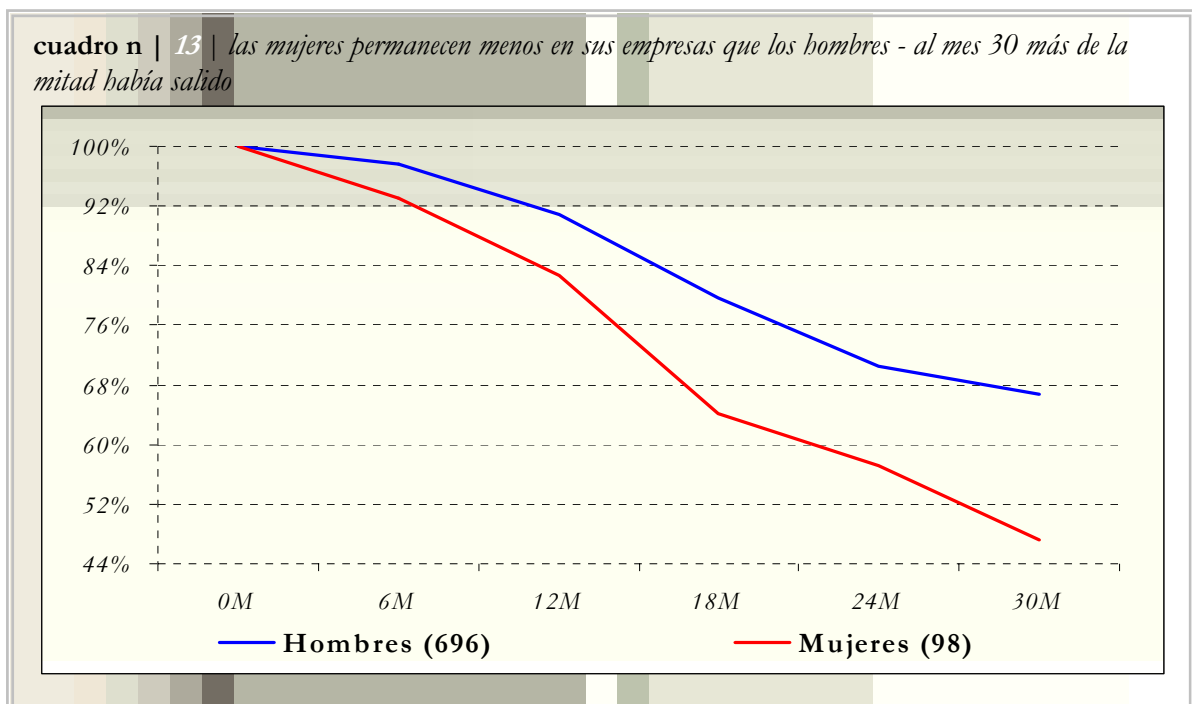
cuadro n | 12 | *cuanto mayores son los ejecutivos al iniciar un trabajo, más perduran*





El cuadro 13 muestra cómo las mujeres han permanecido mucho menos tiempo que los hombres en sus empresas. Aunque los promedios de la muestra arrojan estos resultados tan abrumadores, es importante entender que las mujeres tienen un alto porcentaje de participación en el mercado laboral entre los ejecutivos más jóvenes, y que esta participación va disminuyendo entre los ejecutivos de más edad. Por lo tanto las líneas del cuadro están influenciadas por esa mayor proporción de ejecutivos jóvenes (que como vimos en el cuadro 12, son más volátiles) en la línea de las mujeres que en la de los hombres.

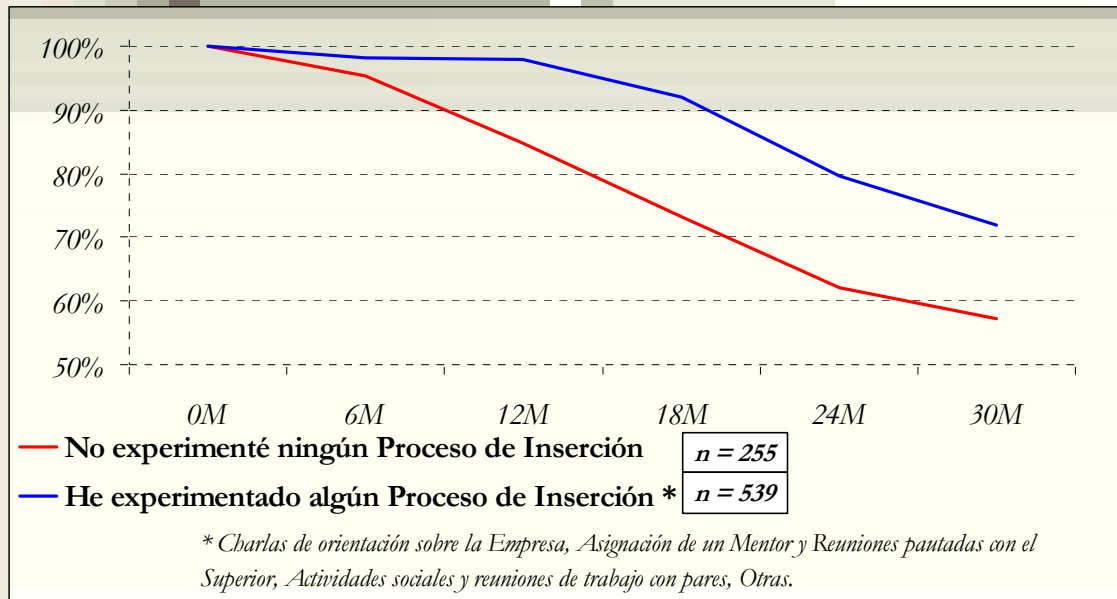
De todas formas, cuando hemos recalculado el cuadro restringiéndolo solamente a los ejecutivos con un mismo rango de edad, las mujeres menores de 30 años permanecen menos que los hombres de menos de 30 años; y las mujeres de 30 a 40 permanecen menos que los hombres de la misma edad; pero por diferencias mucho menores que las mostradas en este cuadro 13 que sigue.



A todos los ejecutivos contratados en este período les preguntamos también si habían tenido algún proceso de inducción al ingresar a sus compañías. En el cuadro 14 de la próxima página hemos trazado las líneas de permanencia de los que habían tenido tales procesos de inducción y de los que no los habían tenido. El cuadro muestra como aquellos que tuvieron algún programa de inducción permanecieron más en sus empresas, especialmente durante el primer año en ellas. No hemos encontrado ninguna precisión específica mayor que indique cuáles programas de inducción funcionaron mejor, pero los más nombrados fueron “charlas de orientación sobre la empresa”, “asignación de un mentor” y “reuniones pactadas con el superior”.

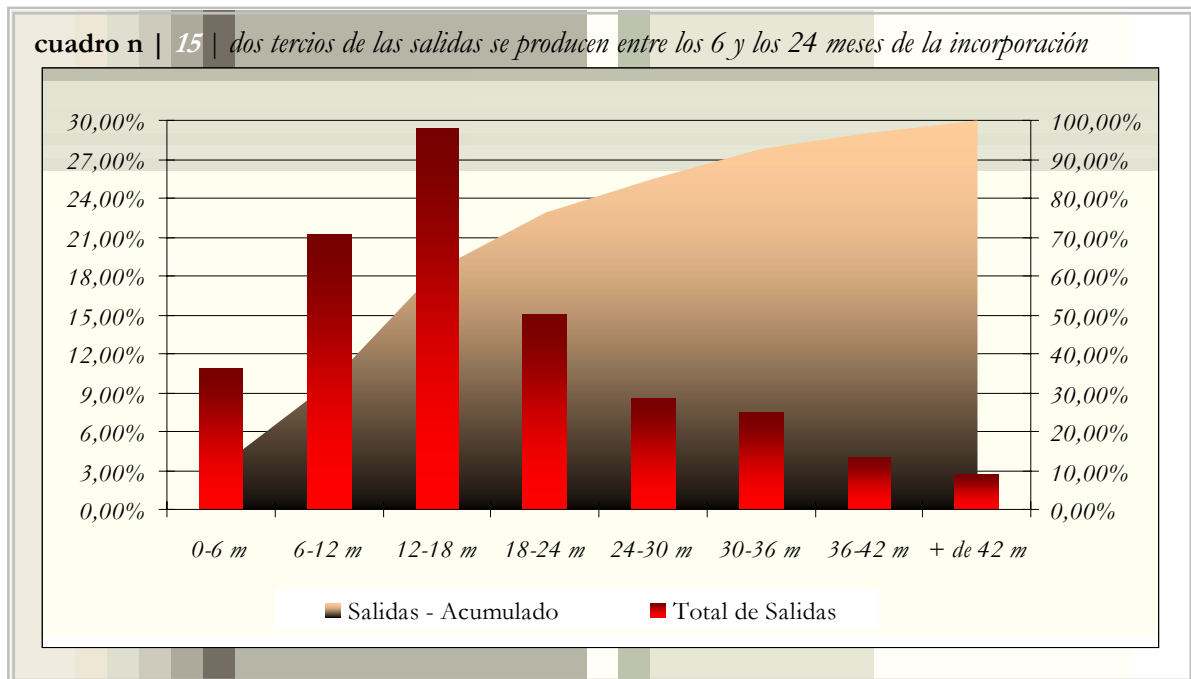


cuadro n | 14 | los ejecutivos que reciben proceso de inducción perduran más que los que no los reciben



El período más frecuente de salida de ejecutivos es entre los 12 y los 18 meses desde la contratación. La principal razón es la falta de fit cultural.

Analizando el momento en el que los ejecutivos dejaron sus empresas, vemos que tienden a hacerlo en los primeros dos años. El cuadro 15 muestra el momento de salida de los ejecutivos que habiendo empezado en sus empresas después de Enero de 2002 habían salido de ellas. Vemos cómo el momento en que se producen casi 30% del total de salidas es en el período que va de los 12 a los 18 meses desde su incorporación a la empresa, con un 36% adicional en los semestres inmediatamente anterior y posterior. Por lo tanto dos tercios de todas las salidas se producen en ese lapso entre los 6 y los 24 meses.

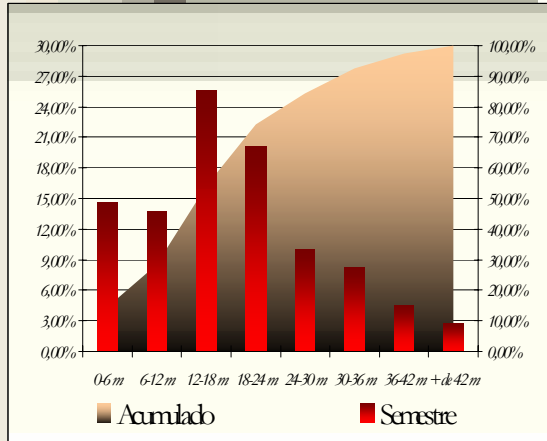


Como anécdota esperable pero que las cifras confirman, un 67% de los ejecutivos que dejaron sus empresas dijeron que lo habían hecho por propia decisión, contra un 33% que dijeron haber salido por decisión de las empresas. En contraste, un 59% de las empresas que habían perdido ejecutivos contestaron que la decisión de desvinculación se había sido tomada por iniciativa de la empresa, considerando que sólo un 39% de estas salidas se había producido por decisión del ejecutivo. Entendemos que es una incoherencia esperable.

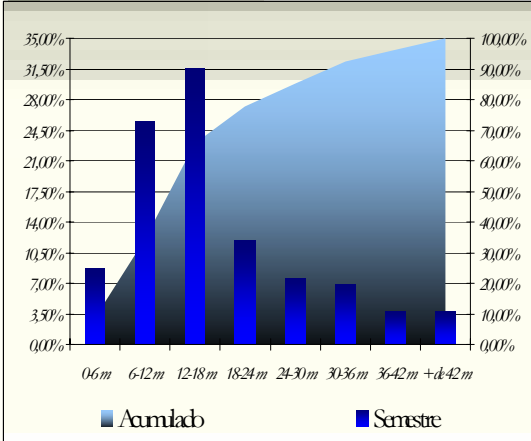
El gráfico de salida de los ejecutivos que dejaron las empresas por decisión propia parece indicar que toman esta decisión con más rapidez que la que lo hacen las empresas que desvinculan ejecutivos. El cuadro 16 de la próxima página muestra cómo al mes 18 se habían producido 65% de las salidas totales por decisión de los ejecutivos y 55% de los despidos que realizaron las empresas. El semestre que va del mes 18 al 24 es mucho más activo en los despidos que en los abandonos de empresas (20% vs. 11%). A partir del mes 24 las salidas ya son menos numerosas en ambos casos. En el período inicial, entre los 0 y 6 meses en la empresa, las salidas por decisión de las empresas son importantes (14% del total), mientras que no lo son las decididas por los ejecutivos (sólo un 8% del total)



cuadro n | 16 | las salidas por decisión de los ejecutivos se concentran entre los 6 y los 18 meses - los despidos de las empresas en los primeros 24 meses
Por Decisión de la Empresa



Por Decisión del Ejecutivo



El principal motivo de salida de los ejecutivos, según muestra el cuadro 17, es la falta de fit cultural. Hemos agrupado las respuestas que indicaban que “el ejecutivo no se adaptó a la empresa”, “la empresa no era lo que yo creía” y “diferencias de estilo gerencial con el superior” como indicativas de una falta de fit cultural. Estas explican un 44% de las salidas por decisión del ejecutivo y un 28% de las salidas por decisión de las empresas. La segunda razón por la que salen los ejecutivos es una oferta laboral atractiva para salir. Esta es mencionada por el 39% de los ejecutivos que dejan sus empresas y por 17% de las empresas que perdieron ejecutivos. La tercera es no lograr los objetivos marcados y reestructuraciones por downsizing.

cuadro n | 17 | el primer motivo de salida es la falta de fit cultural

