

# Investigación sobre la Permanencia de los Ejecutivos

MACAYA & SUAREZ BATTAN  
ASESORES

Argentina | 2009

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](mailto:info@m-sb.com)

## *La Permanencia de los Ejecutivos en Argentina*

### *Introducción*

**Macaya & Suárez Battán Asesores** es una de las firmas líderes en Argentina en la búsqueda de ejecutivos de los niveles jerárquicos contemplados en este informe. Opera principalmente en Argentina y Chile, y contribuye a mejorar los resultados de sus clientes ayudándolos a incorporar ejecutivos que hacen la diferencia.

Por cuarto año consecutivo realizamos esta investigación sobre la permanencia de los ejecutivos en las organizaciones que los contratan en Argentina. La presente se ha realizado sobre más de 2.100 respuestas validadas de ejecutivos que han entrado en más de 1.200 empresas diferentes. Los datos y cifras técnicas de la encuesta están incluidos en el Anexo I. El estudio se basa en trabajos iniciados después del 1º de enero de 2002 por ejecutivos que ganaban sueldos superiores a lo que a diciembre de 2009 serían \$15.300 por mes.

Al igual que en la edición 2008 de nuestra investigación, hemos desarrollado un análisis sobre los perfiles que podemos percibir de las principales firmas de búsqueda de ejecutivos, tanto las que se especializan en ejecutivos senior como las que lo hacen para ejecutivos junior, que hemos elaborado en un documento aparte.

Continúan en nuestro informe las secciones que analizan la permanencia según funciones, sectores, nacionalidad de las empresas contratantes, edad y género; más la que analiza las razones por la que los ejecutivos salen de sus empresas.

Para la distinción entre ejecutivos junior, medios, senior o altos directivos hemos tenido en cuenta la remuneración que tenían los ejecutivos al entrar en sus empresas. Esta es una tabla que actualizamos trimestralmente en nuestra investigación sobre el Movimiento de Ejecutivos, pero que a valores de diciembre de 2009 sería como sigue:

- *Ejecutivos junior* son los que á esa fecha tendrían una remuneración bruta fija mensual, sin contemplar ningún variable, de entre \$15.300 y \$22.800 por mes.
- *Ejecutivos medios* son los que la tendrían de entre \$22.800 y \$34.200 por mes.
- *Ejecutivos senior* son los que la tendrían por encima de \$34.200. Engloba los segmentos de *ejecutivos senior* y *altos directivos* de nuestra Investigación de Movimientos.

### *Nota para el Lector*

**Macaya & Suárez Battán Asesores** realiza esta investigación 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*

- ▣ En el período 2002 a 2009 el 12,5% de los ejecutivos que las empresas contrataron en el mercado en Argentina fue despedido o abandonó sus nuevas empresas antes de cumplir 12 meses en ellas. El 24,9% salió antes de cumplir 18 meses desde su primer día y el 48,3% antes de cumplir 30 meses.
- ▣ Los ejecutivos contratados utilizando los servicios de *headhunters* han perdurado en las empresas que los contrataron en promedio más que los que las empresas han contratado directamente sin ayuda externa y que los que fueron contratados con la ayuda de selectoras.
- ▣ Los ejecutivos contratados usando los servicios de *Macaya & Suárez Battán Asesores* han perdurado en sus empresas en promedio más que los contratados por la suma de los demás *headhunters*.
- ▣ Los ejecutivos *Comerciales* son los que han mostrado en este período una mayor permanencia; mientras que los de *Recursos Humanos* y los de *Logística y Operaciones*, los que menos. Entre los sectores, los contratados para empresas de *Energía* y de *Recursos Naturales* muestran mayor permanencia, mientras que los contratados para empresas de *Tecnología y Call Centers/Portales*, la permanencia menor.
- ▣ Las mujeres contratadas perduran menos en las empresas que las contratan que los hombres. Esto se explica parcialmente porque las mujeres tienen una más alta proporción entre los ejecutivos de menor edad, que perduran menos; pero también influye la maternidad.
- ▣ Los ejecutivos que reciben procesos de inducción en sus nuevas empresas perduran más que los que no los reciben.
- ▣ El 31,5% de todas las salidas se han producido por falta de *fit* cultural. El 44,5% de las que suceden por decisión de los ejecutivos se producen por la existencia de una buena oferta para cambiar de empresa. Para los ejecutivos, la primera razón por la que son despedidos son las reestructuraciones y *downsizings*, mientras que las empresas indican que la principal razón por la que despidieron ejecutivos fue porque no lograron los objetivos marcados.
- ▣ La mayor cantidad de salidas de ejecutivos se produce entre los 12 y los 18 meses desde su contratación. Más del 12% de los que cumplen un año en su nueva empresa no llegan al mes 18. Los ejecutivos que deciden dejar sus empresas toman esta decisión en menos tiempo que lo que tardan en tomarla las empresas.

## Índice

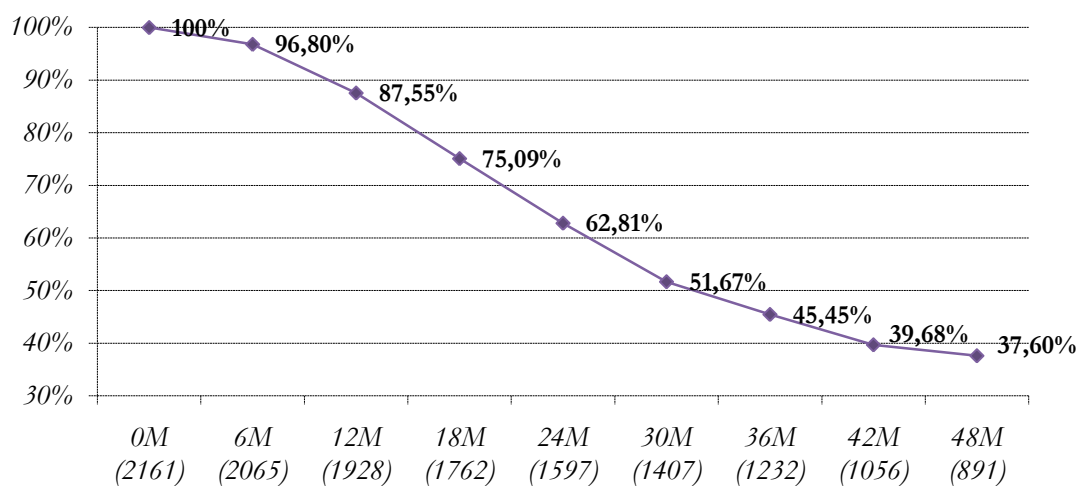
1. El 25% de los ejecutivos dejó su empresa antes de los 18 meses de su entrada, y el 48% antes de los 30 meses.	Pág. 4
2. Los ejecutivos contratados por <i>headhunters</i> permanecen más tiempo en sus empresas.	Pág. 5
3. Los ejecutivos buscados por <i>Macaya &amp; Suárez Battán</i> perduran en promedio más que los buscados por otros <i>headhunters</i> .	Pág. 8
4. Perduran menos los contratados para <i>Recursos Humanos</i> , para las empresas de <i>Tecnología e Industria</i> , los jóvenes y mujeres.	Pág. 11
5. El período más frecuente de salida de ejecutivos es entre los 12 y los 18 meses desde la contratación.	Pág. 16
6. <b>Anexo 1</b>   Investigación elaborada con más de 2.100 nuevos trabajos iniciados por ejecutivos en Argentina desde enero de 2002.	Pág. 22

**El 25% de los ejecutivos dejó su empresa antes de los 18 meses de su entrada, y el 48% antes de los 30 meses.**

Sólo el 75% de los 1762 ejecutivos que iniciaron un trabajo en una nueva organización entre enero de 2002 y mayo de 2008, permanecía en ella 18 meses después de su primer día de trabajo; con el 25% restante habiendo salido, ya sea por su decisión o la de la empresa. Asimismo, sólo el 51,7% de los 1407 ejecutivos que iniciaron un nuevo trabajo entre enero de 2002 y mayo de 2007 seguía en su empresa después de 30 meses desde su primer día de trabajo, con el 48,3% restante habiendo salido<sup>1</sup>. En el próximo cuadro pueden ver la curva de permanencia obtenida con las respuestas obtenidas, para los ejecutivos que, por su fecha de inicio, podrían haber alcanzado en sus empresas los plazos indicados en el eje horizontal. Los números entre paréntesis indican cuántos son los ejecutivos que podrían haber alcanzado ese plazo y la línea del cuadro cuántos de ellos lo alcanzaron. Para el cuarto año desde su primer día de trabajo sólo quedan en sus empresas un 37,6% de los ejecutivos contratados.

Conocer esta realidad es importante tanto para las empresas que contratan como para los ejecutivos que son contratados. Hacer exitosa esa nueva relación está lejos de ser una certeza y requiere de habilidades por ambas partes tanto en el proceso de selección como en el de inserción del ejecutivo durante el primer año de trabajo.

**cuadro 1** | *uno de cada 4 nuevos ejecutivos dejó su trabajo antes de los 18 meses de permanencia, y uno de cada 2 lo hizo tras 30 meses*



<sup>1</sup> La línea refleja el porcentaje de los ejecutivos que se mantenían trabajando en sus empresas después de un determinado período de tiempo desde que iniciaron su primer trabajo en esa empresa, cuyo monto en meses es el que se indica en la base del cuadro (con el tamaño de la muestra de trabajos utilizado para cada lapso entre paréntesis – ver el Anexo I para una explicación más amplia). Aclaramos que si un ejecutivo hubiese cambiado de trabajo dentro de su misma empresa no hemos considerado ese cambio como un fin de su trabajo. Tampoco hemos considerado que era un fin de trabajo cuando el ejecutivo fue destinado al exterior con su misma empresa o a otra filial del mismo grupo. Sólo hemos considerado como fin de trabajo los cambios que han supuesto que el ejecutivo dejase la empresa y el grupo, tanto si lo hizo por decisión propia como si fue causado por una decisión de la empresa.

## Los ejecutivos contratados por *headhunters* permanecen más tiempo en sus empresas.

El porcentaje de búsquedas realizadas por las empresas sin ayuda profesional externa supera el 70% del total de búsquedas, con el resto repartiéndose en proporciones similares entre *headhunters* y *empresas de selección*. Este porcentaje es mayor para las posiciones *junior* y disminuye ligeramente para las posiciones de *ejecutivos medios* y *senior*. Cuando las empresas contratan ayuda externa para contratar ejecutivos *junior*, tienden a contratar *selectoras*; mientras que cuando buscan incorporar *ejecutivos senior*, tienden a contratar *headhunters*. En la leyenda a pie de página hemos incluido una explicación de la diferencia entre estos dos tipos de servicio<sup>2</sup>. En la introducción del informe se indican los rangos de remuneración que definen cada uno de los niveles de ejecutivos mencionados.

En el cuadro que sigue vemos la distribución de los datos de la muestra por la forma en que los ejecutivos entraron a sus empresas. Las empresas contrataron sin ayuda externa a 1.566 ejecutivos; con la ayuda de una firma de búsqueda de ejecutivos (*headhunter*) a 296 ejecutivos; y por la gestión de una selectora de personal a otros 299. El 65% de las búsquedas que realizan las selectoras de personal son de *ejecutivos junior*, mientras que más del 63% de las que realizan los *headhunters* son de *ejecutivos medios* y *senior*. A medida que aumenta el seniority se incrementa la participación de los *headhunters*. En los *senior*, la participación de los *headhunters* en el total de búsquedas es del 24,4% y su participación en las búsquedas que se hacen con ayuda profesional está por encima del 80%.

cuadro 2 | cantidad de respuestas por tipo de búsqueda

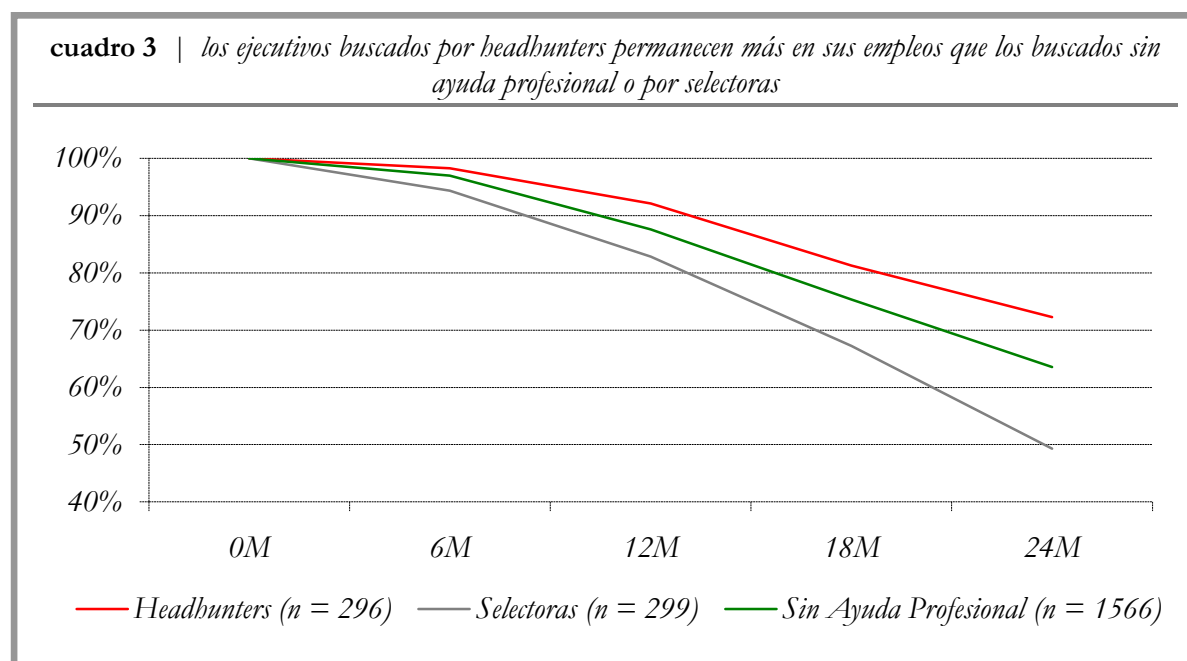
Tipo de Búsqueda	Total	Ejecutivos Junior	Ejecutivos Medios	Ejecutivos Senior	Total
Sin Ayuda Profesional	1.566	74,8%	69,5%	69,5%	72,5%
Headhunters	296	9,1%	16,7%	24,4%	13,7%
Selectoras	299	16,1%	13,7%	6,0%	13,8%
<b>Total</b>	<b>2.161</b>	<b>1.209</b>	<b>604</b>	<b>348</b>	<b>2.161</b>

<sup>2</sup> 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 a avisos en la prensa o Internet, y a CVs que candidatos que desean cambiar de trabajo les envían periódicamente para ser incluidos en su base de datos. Esta modalidad de búsqueda requiere 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 asimismo 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, que por lo tanto son candidatos activos.
- Un headhunter es el que generalmente hace búsquedas activas, accediendo así a candidatos pasivos. Los headhunters identificamos 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 desea cubrir. A través de investigación directa y hablando con fuentes de información del mercado averiguamos la capacidad de los ejecutivos que ocupan o han ocupado esos cargos en esas empresas. En función de lo aprendido contactamos a dichos ejecutivos y exploramos con ellos la oportunidad, para interesarlos. Con este método accedemos a interesar a candidatos pasivos (los que no contestan avisos ni envían CVs buscando oportunidades), que tienden en general a estar más contentos en sus trabajos, lo que suele significar asimismo que sus empleadores también están contentos con ellos. Para llegar a estos candidatos pasivos los headhunters debemos asumir esa actitud activa que nos permite identificarlos e interesarlos en los proyectos de nuestros clientes.

Las proporciones observadas en esta investigación sobre cómo encaran las empresas las búsquedas son similares a las que encontramos en nuestra investigación sobre el movimiento de ejecutivos, aunque en el plazo comprendido entre enero y septiembre de 2009, en nuestra investigación sobre el movimiento de ejecutivos hemos visto que las empresas buscaron ayuda profesional para el 43% de las contrataciones que realizaron. La diferencia más importante entre las muestras de las dos investigaciones está en que, al tomar en la investigación sobre el movimiento de ejecutivos un límite inferior de corte de \$22.800 de sueldo fijo bruto mensual, los asesores externos utilizados son en su gran mayoría *headhunters*; mientras que como en esta investigación de permanencia utilizamos una cifra de corte de sueldos más baja, aparece en esa franja baja (los *ejecutivos junior*) mucha actividad de las *selectoras*.

La investigación demuestra que los ejecutivos contratados a través de *headhunters* permanecen en promedio más en sus empresas que los que las empresas contratan directamente sin ayuda externa, y que los que contratan a través de *selectoras*. A los 12 meses la diferencia de permanencia entre las búsquedas realizadas por *headhunters* con las realizadas directamente por las empresas es de 4,5%, y con las *selectoras* del 9,3%. A los 24 meses esa diferencia se amplía a casi 9% entre las búsquedas realizadas por *headhunters* y las realizadas por las empresas sin ayuda profesional externa; y más de 22% entre las búsquedas de *headhunters* y las realizadas por *selectoras*. La nota a pie de página ofrece una lectura más detallada del cuadro<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Otra manera de leer el cuadro 3, que puede ayudar a entenderlo mejor, es por la inversa. Vemos como la permanencia tras 18 meses en la empresa es de 81,3% en los ejecutivos que entraron por *headhunters*, de 75,4% en los que entraron sin ayuda profesional externa y de 67,2% de los que entraron por *selectoras*. Es decir que los “fracasos” (definiendo como tales para esta comparación todas las salidas de ejecutivos de sus empresas, aunque no sean por no haber logrado sus objetivos), fueron de un 18,7% de los que entraron con ayuda de *headhunters*, de 24,6% de los que contrataron las empresas sin ayuda externa y de 32,8% de los que contrataron con ayuda de *selectoras*. Si a esas diferencias porcentuales les aplicamos el costo de sustituir un ejecutivo que fracasa, que según un estudio realizado por Hay Group es de 150% del sueldo anual del ejecutivo, vemos que esas que parecen pequeñas diferencias pasan a ser monetariamente muy significativas.

Teniendo en cuenta que, según *Hay Group*, sustituir a un ejecutivo que fracasa cuesta a las empresas en promedio 150% de su sueldo anual, estas diferencias porcentuales pueden suponer para las empresas costos significativos. Si aceptamos esa estimación de *Hay* como correcta, matemáticamente esas peores probabilidades de éxito identificadas equivalen a tener la esperanza matemática de sufrir un costo adicional equivalente a 15% del sueldo anual de los ejecutivos contratados, si se realizan las búsquedas directamente sin ayuda profesional externa en vez que realizarlas a través de *headhunters*; y de un 42% del sueldo anual de los ejecutivos contratados si se realizan con la ayuda de *selectoras* en lugar de hacerlo con *headhunters*.

El motivo de esta diferencia tiene que estar en la calidad de los ejecutivos contratados (asumimos que mayor permanencia está asociada a ejecutivos más idóneos para la posición) y se ocasiona en las diferentes metodologías de búsqueda de los *headhunters* y las *selectoras* (que explicamos en la nota 2 al pie de la página 5). Los *headhunters*, por su metodología, acceden a candidatos pasivos, que tienden a ser los que están contentos con sus empresas y éstas con ellos; mientras que las *selectoras* trabajan con 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 lo que su empleador siente por ellos. De esta explicación cabría inferir que el grupo de candidatos entre los que seleccionan los *headhunters* deberían ser, en promedio, mejores que el grupo de ejecutivos entre los que seleccionan las *selectoras*.

La diferencia entre los resultados de los *headhunters* y los de las empresas que contratan directamente sin ayuda profesional externa tiene también un impacto importante en el peor acceso de las empresas a atraer candidatos pasivos contentos, con los que ese contacto directo es más difícil de manejar. También los *headhunters* tenemos la ventaja de poder contactar a un número mucho más amplio de potenciales candidatos, por lo que tenemos mayores probabilidades de encontrar un candidato mejor.

## Los ejecutivos buscados por *Macaya & Suárez Battán* perduran en promedio más que los buscados por otros *headhunters*

En la investigación realizada obtuvimos 296 casos de ejecutivos que ingresaron a sus empresas con ayuda de servicios de *headhunters*. De estas respuestas pudimos contabilizar que la firma que más búsquedas realizó en Argentina durante el período 2002 a 2009 fue *Spencer Stuart*, seguida por *Egon Zehnder* y *Macaya & Suárez Battán Aseores*<sup>4</sup>, en el mismo orden que en las investigaciones de los años anteriores. El próximo cuadro especifica todas aquellas firmas que fueron mencionadas en al menos 7 casos y que entendemos que utilizan metodología de *headhunters* (ha habido *selectoras* que han tenido más de 7 menciones, aunque ninguna superó 20 menciones).

**cuadro 4** | *ranking de headhunters según las respuestas de la encuesta*

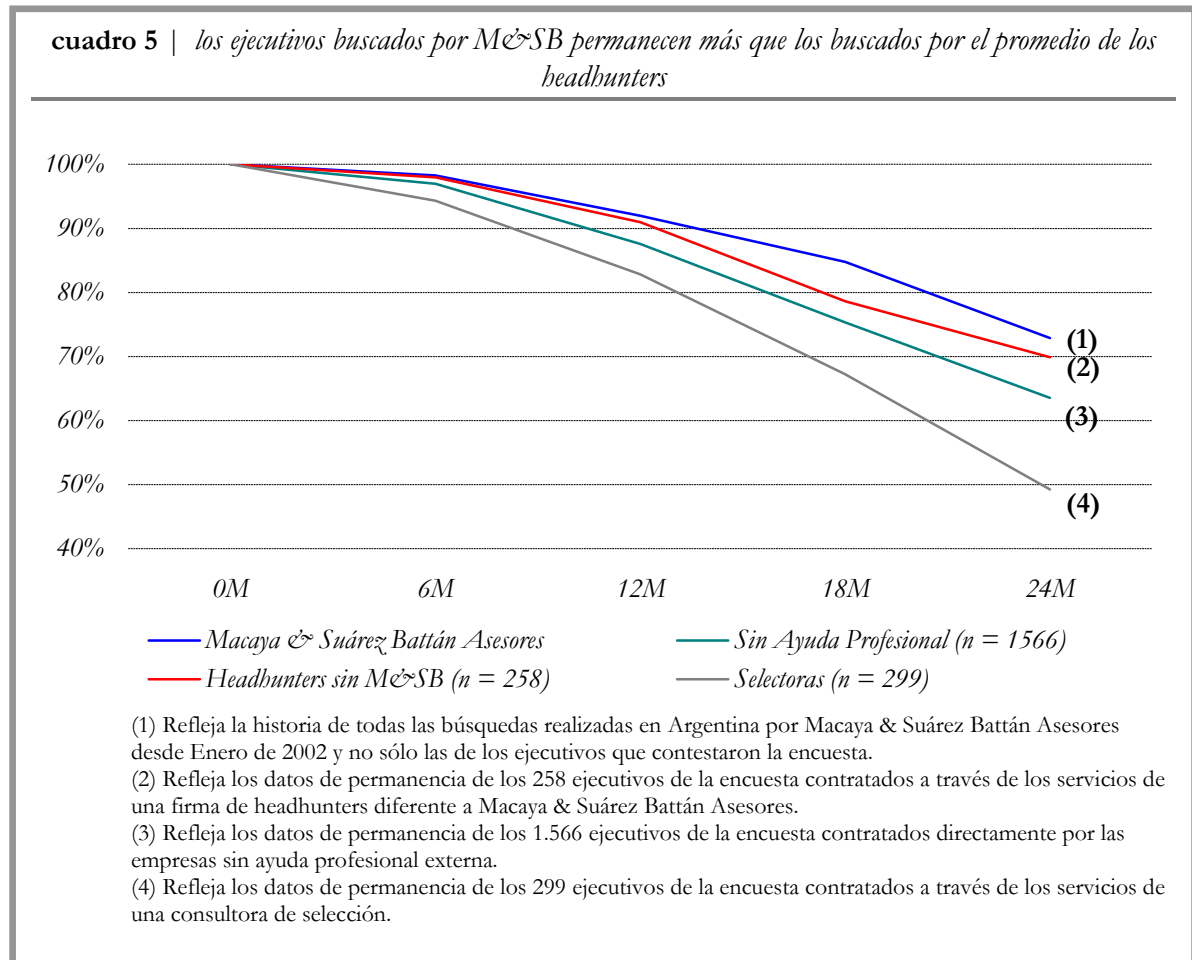
<b>Firma de Executive Search</b>	<b>Búsquedas (1)</b>
Spencer Stuart	51
Egon Zehnder	40
Macaya & Suárez Battán	38
Korn Ferry	23
Leaders Trust / Prolaurum	17
Pratt Pinet	12
Ray & Berndtson / Armoni & Asociados	12
Voyer / Talent Searchers	11
Heidrick & Struggles	8
Seeliger y Conde	8
F&C Consultores	7
Otros (con 6 o menos menciones o sin identificar)	69
<b>Total</b>	<b>296</b>

(1) Cantidad de casos en los que los ejecutivos que iniciaron un nuevo trabajo o las empresas que contrataron ejecutivos mencionaron esa firma como interviniente.

Las formas de trabajo y metodologías de los distintos *headhunters* para la identificación y evaluación de candidatos, y para facilitar su inserción en las empresas, varían de unos a otros. Nuestro objetivo al realizar esta investigación es permitirnos comparar nuestros resultados con los de nuestros competidores. Por cuarto año consecutivo vemos cómo nuestros resultados resultaron mejores que los

<sup>4</sup> En nuestro caso, el hecho de que hayamos realizado esta encuesta con ejecutivos incluidos en nuestra base de ejecutivos podría haber supuesto que haya habido más predisposición para contestar de aquellos que entraron en sus empresas por nuestra intervención, por lo cual nuestra actividad podría haber quedado sobreestimada. Sin embargo, pensamos que esa sobreestimación no puede ser mucha, en función de que nuestra base de ejecutivos es muy amplia e incluye gran parte de los ejecutivos de nivel alto del país que, a juzgar por la amplia respuesta recibida, nos conocen y confían en nosotros aunque hayan entrado en sus empresas a través de los servicios de nuestros competidores; y en función de la gran cantidad que han contestado identificando la intervención de nuestros competidores. En nuestro caso específico, hubo bastantes más ejecutivos que han entrado en empresas a través de nuestra labor que no contestaron la encuesta, que los que sí lo hicieron. Además, gran parte de las respuestas recibidas son de ejecutivos que no hemos conocido personalmente. Por lo tanto, aunque creemos que nuestro número relativo pueda haber estado influenciado positivamente por haber enviado nosotros las invitaciones a participar, no creemos que esta situación desvirtúe el importante posicionamiento que la encuesta indicaría que tenemos. En lo que respecta a las demás empresas, creemos que la lista refleja un orden aproximado de la actividad de esas firmas en el mercado durante el período que va desde 2002 a la actualidad.

promedio de los demás *headhunters*, como se puede ver en el próximo cuadro<sup>5</sup>. La línea de permanencia de los ejecutivos que ingresaron a nuestras empresas cliente como consecuencia de las búsquedas que nos encargaron es mejor que la del promedio de los demás *headhunters*. De cada 100 ejecutivos que ingresaron a sus nuevos empleadores a través de nuestros servicios, 84,8 seguían en sus empresas 18 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 78,7 ejecutivos. A los 24 meses la diferencia era de 72,9 vs. 69,9. La permanencia de los ejecutivos que son contratados usando los servicios de empresas de *selección* es bastante baja en comparación con los demás mecanismos de búsqueda.



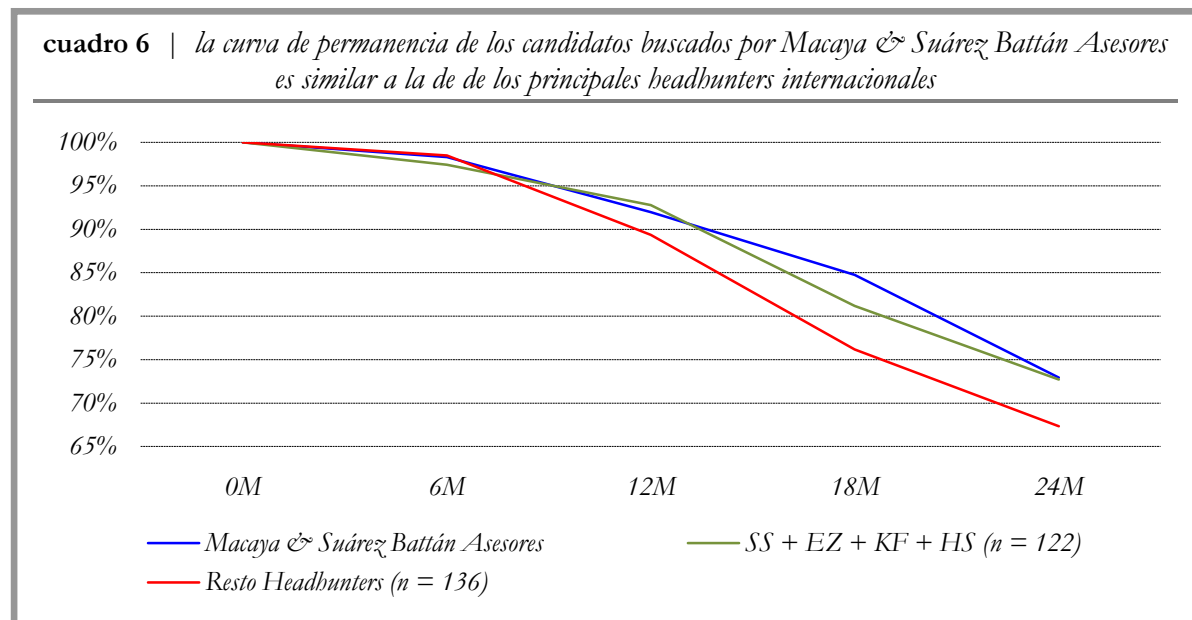
Para entender bien el cuadro anterior vale la pena también analizarlo “por la inversa”. Podemos ver que en **15,2** de cada 100 búsquedas de ejecutivos que entraron en sus empresas en función de nuestro trabajo, el objetivo de nuestro cliente de que el ejecutivo perdurase por 18 meses en su empresa no se cumplió; lo que compara favorablemente con el promedio de resultados del resto de los *headhunters*, en que en **21,3** de cada 100 búsquedas no se logró dicho objetivo de la empresa. Por lo tanto, nuestro

<sup>5</sup> La línea 1 muestra la permanencia en sus empresas del 100% de los ejecutivos que han ingresado en ellas como consecuencia de búsquedas profesionales encargadas a *Macaya & Suárez Battán Asesores* desde enero del 2002, y no sólo la de los 38 ejecutivos que mencionaron a nuestra empresa en dicha encuesta. La línea 2 (la de los demás *headhunters*) muestra la permanencia de los 258 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 distinto a *Macaya & Suárez Battán Asesores*. Las líneas de los que ingresaron por contrataciones directas sin ayuda profesional externa y los que entraron por los servicios de las selectoras se mantienen igual que en el cuadro 3.

porcentaje de éxito, midiendo como tal que el ejecutivo siga en la empresa después de 18 meses, es un 7,8% más alto que el del promedio de nuestros competidores. Comparando nuestra *performance* con la de los ejecutivos que contratan las empresas sin utilizar ninguna ayuda profesional externa, nuestro porcentaje de éxito es un 22% superior; y comparándola con la de los ejecutivos que las empresas contratan utilizando los servicios de selectoras, es de un 90,6% mayor.

Las firmas de *headhunters* más conocidas son las internacionales grandes. De entre estas, las cuatro que han estado operando en Argentina durante el período 2002-2008 han sido *Spencer Stuart*, *Egon Zehnder*, *Korn Ferry* y *Heidrick & Struggles*, que son las cuatro mayores del mundo en este campo, según los rankings que publica *Executive Recruiters News*. A estas consultoras les sigue en ese ranking *Russell Reynolds*, que es la firma que dio origen a *Macaya & Suárez Battán Asesores* en 2002, cuando decidieron dejar el país tras la crisis de 2001. A raíz de esto sus directores en Argentina, José Macaya y Eduardo Suárez Battán, iniciaron *Macaya & Suárez Battán Asesores*. *Russell Reynolds* reabrió su oficina en Argentina en 2007, por lo que han recibido todavía pocas menciones en esta encuesta de ejecutivos que hayan dicho haber entrado en sus nuevos empleadores por su intermedio.

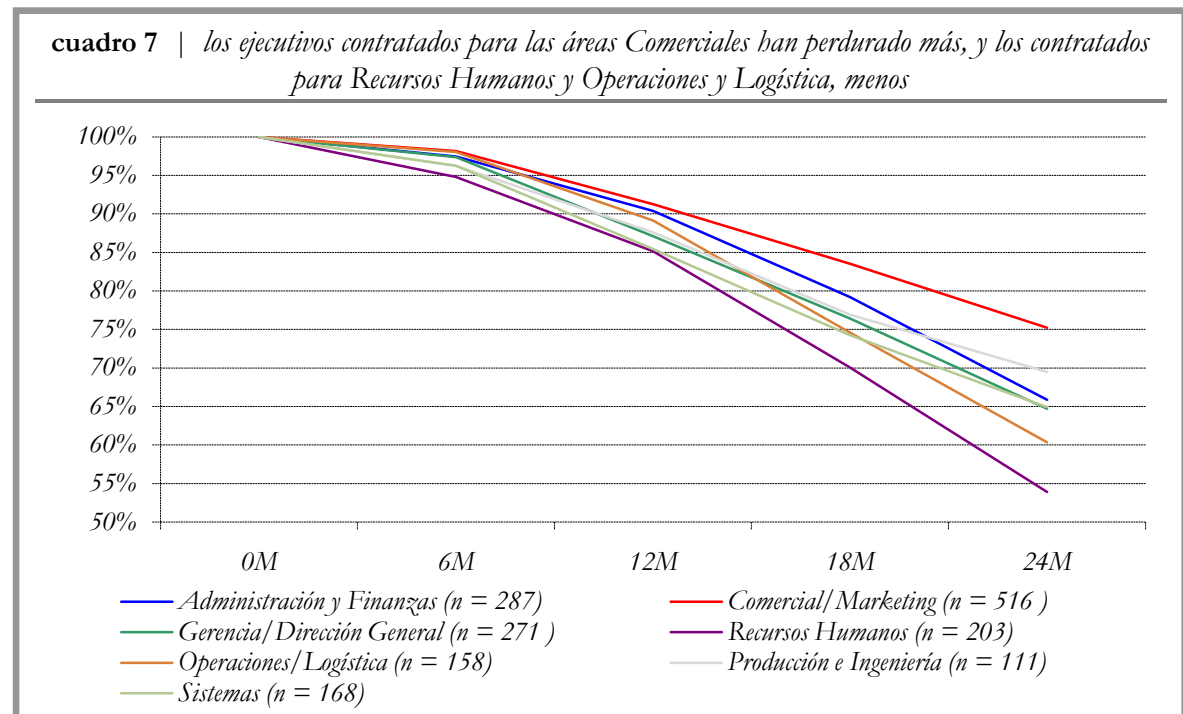
Para analizar los resultados de los *headhunters* internacionales respecto de los de los demás *headhunters* de menos renombre, abrimos las experiencias de los 258 casos que mostramos en el cuadro anterior en los 127 ejecutivos que identificaron a alguna de las firmas internacionales grandes como la que intervino en su contratación y la de los 131 ejecutivos que mencionaron otras firmas de *headhunters* como intervinientes en las de ellos. Los resultados indicaron que efectivamente esas empresas internacionalmente líderes (línea verde) tuvieron resultados en promedio superiores a los de las demás firmas del cuadro 4 (línea roja), con los resultados de *Macaya & Suárez Battán Asesores* siendo ligeramente mejores que las de estas (línea azul).



## Perduran menos los contratados para *Recursos Humanos*, para empresas de *Tecnología e Industria*, los jóvenes y las mujeres.

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

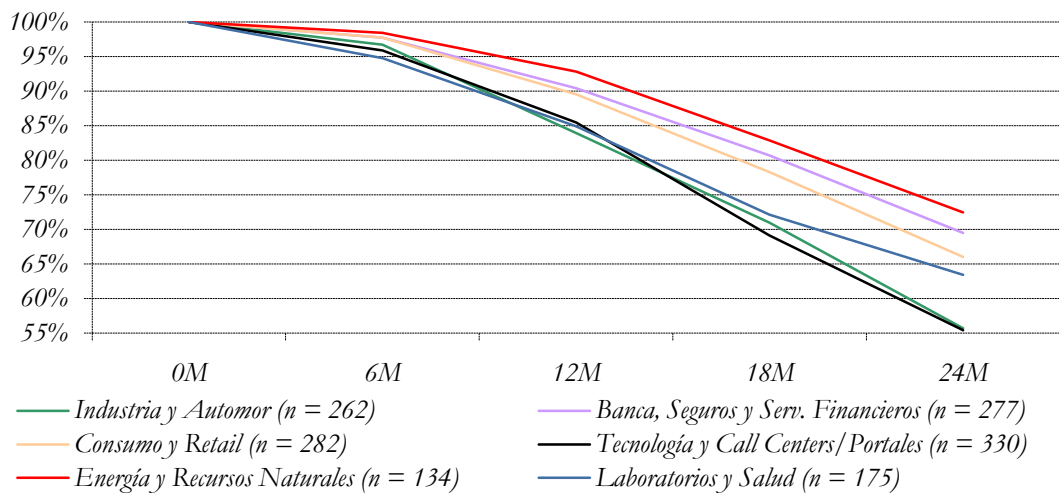
El primer análisis es el estudio de la permanencia según el área funcional para la que fue contratado el ejecutivo, que limitamos a las áreas para las que teníamos más datos. Durante el período 2002-2009, los nuevos ejecutivos contratados para funciones *Comerciales* son los que más han perdurado en sus empresas, con 75% de ellos permaneciendo en ellas 24 meses después de su contratación; mientras que los de *Recursos Humanos*, y los de *Operaciones y Logística* han sido los que menos lo han hecho. Sólo 53,9% de los ejecutivos de *Recursos Humanos* permanecía en sus empresas después de 24 meses, y sólo 60,4% de los de *Operaciones y Logística*. Una posible explicación que podría tener el hecho de que permanezcan más los ejecutivos *Comerciales* que los de *Recursos Humanos* o los de *Operaciones y Logística* puede tener que ver con el hecho de que en estos años de crecimiento de la economía el problema ha sido menos vender que producir y entregar, o atravesar exitosamente las distintas transformaciones que han debido encarar las organizaciones. El área de *Recursos Humanos* hoy ya se sienta en los Comités de Dirección, lo que supone que hoy les exijan resultados más contundentes y medibles.



También hemos limitado el análisis de la permanencia registrada según los sectores de actividad económica a aquellos en los que tenemos las muestras más importantes. En este período 2002-2009, los sectores de *Tecnología y Call Centers/Portales* y el *Industria* han mostrado tener la peor perdurabilidad de los ejecutivos que contrata. Tras 24 meses quedaban en las empresas que los contrataron menos del 56% de ellos. En el otro extremo, el sector que mejor permanencia ha mostrado es el de *Energía y Recursos Naturales*, en el que 72,5% de sus ejecutivos continuaban en las empresas que los habían

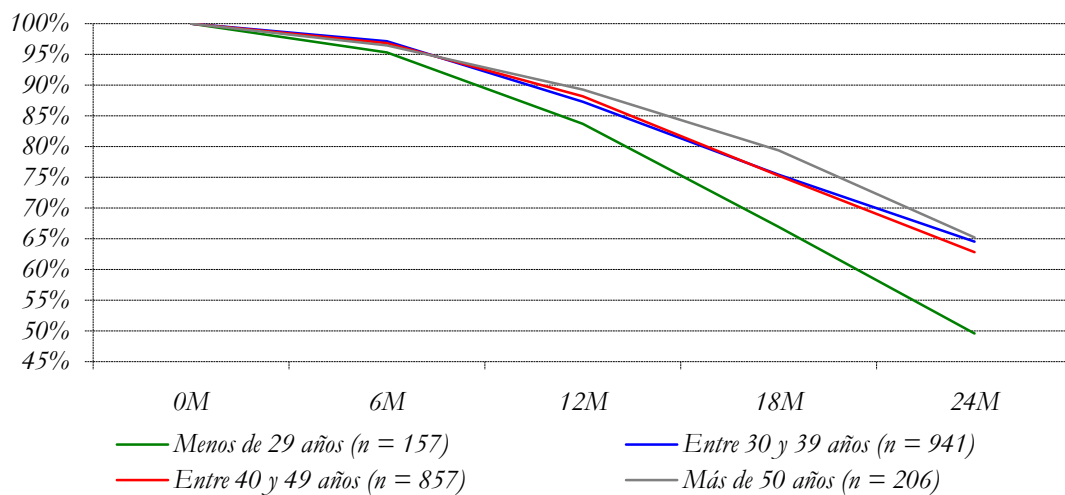
contratado después de 24 meses desde su incorporación. Los sectores *Financiero*, de *Consumo* y *Laboratorios* tienen unas curvas de permanencia intermedias.

**cuadro 8** | *los ejecutivos contratados en Energía y Recursos Naturales tienen una permanencia mayor y los de Tecnología, Industria y Laboratorios una menor*



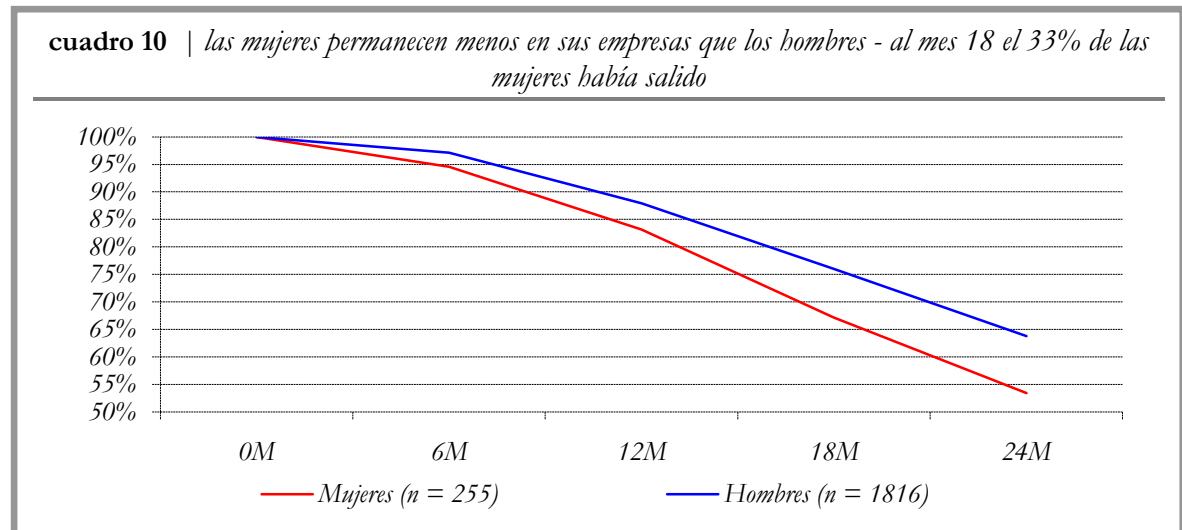
La investigación también confirma la percepción general de que los ejecutivos jóvenes perduran menos en las empresas que los contratan. Al cabo de 24 meses desde su contratación sólo siguen en sus empresas un 49,6% de los que habían sido contratados con menos de 30 años. Esto contrasta con una permanencia del 63-66% de los contratados con más de 30 años. No hay grandes diferencias entre las perdurabilidades de los distintos segmentos etarios de más de 30 años.

**cuadro 9** | *los ejecutivos contratados con menos de 30 años perduran menos en sus empresas*

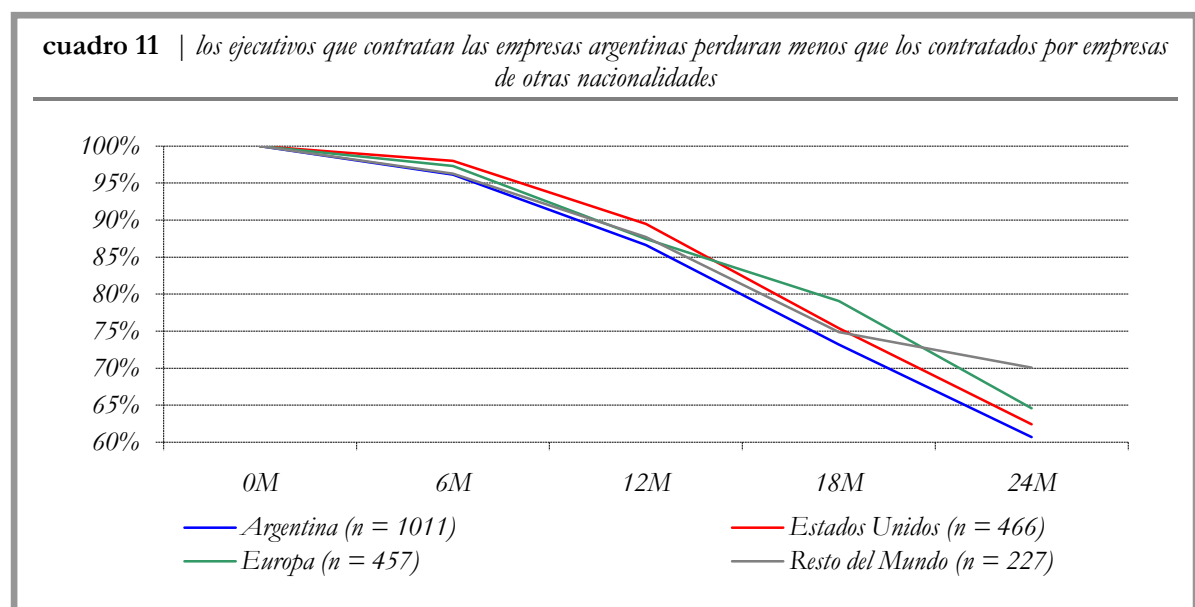


Las mujeres tienen una línea de perdurabilidad más baja que la de los hombres. Para entender esto es importante saber que las mujeres tienen un mayor porcentaje de participación en el mercado laboral de ejecutivos más jóvenes, y que su porcentaje va disminuyendo a medida que aumenta la edad. Por lo tanto la línea de mujeres en el cuadro tiene un mayor contenido de ejecutivas jóvenes (que como vimos en el cuadro anterior, son más volátiles) que la de los hombres. De todas formas, si hiciésemos el

cuadro 10 restringiéndolo solamente a los ejecutivos menores de 30 años, o a los de 30 a 40, en ambos casos el conjunto de las mujeres que tenían esas edades al ingresar a sus empresas tenía una línea de permanencia peor que el conjunto de los hombres de su misma edad que ingresaron en las suyas. La razón debería ser que las mujeres, además de los motivos que comparten con los hombres por los que puedan salir de sus empresas (despidos, reestructuración, pases a otra empresa, inicio de un negocio propio), tienen además como motivo la maternidad. Como grupo las mujeres han perdurado en sus empresas un 10% menos que los hombres, midiéndolo a los 24 meses desde su ingreso.

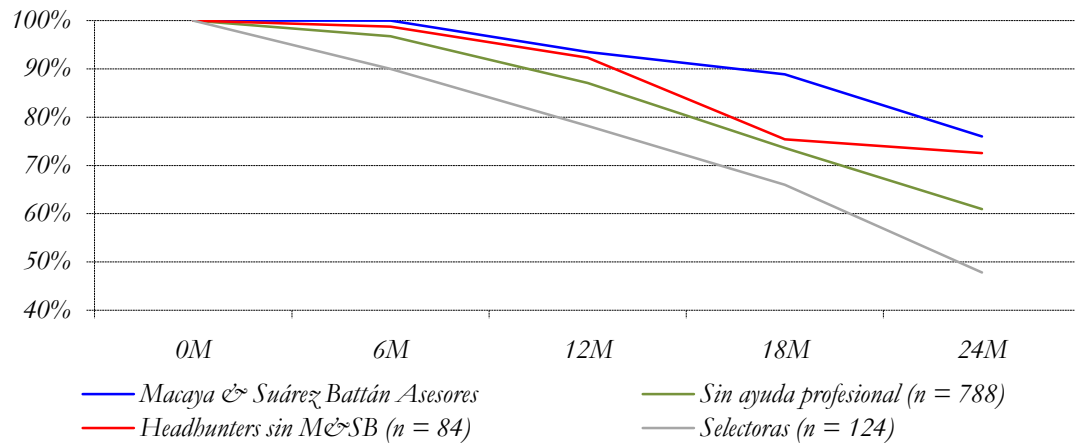


En el análisis por nacionalidad vemos que el conjunto de trabajos iniciados en empresas de capital *argentino* ha sido el más numeroso de la investigación, representando casi la mitad de los 2.161 nuevos trabajos iniciados en el período. Al cabo de 24 meses desde su contratación sólo el 60,7% de los ejecutivos contratados por empresas de capital mayoritariamente *argentino* permanecía en ellas, contra 70% para los contratados por empresas que no son *ni argentinas, ni europeas, ni estadounidenses*. Los contratados por empresas  *europeas* y de *EE.UU.* muestran una permanencia intermedia. Entre las europeas, las empresas *españolas* (con 74 casos) muestran una línea de permanencia superior a la de las *suiizas, alemanas, francesas e inglesas* (en ese orden), siendo estos los países europeos con más casos en la muestra (cada uno de ellos con más de 50).



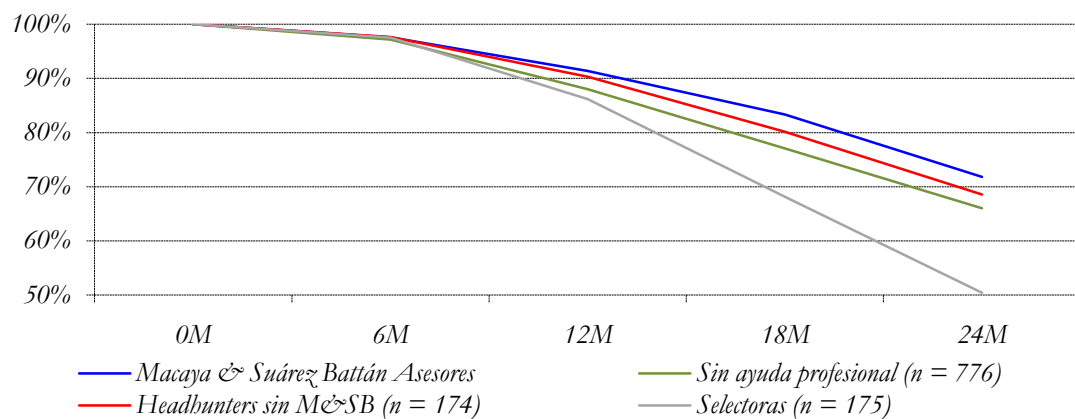
Para el grupo de trabajos iniciados en empresas argentinas decidimos analizar cómo había sido la permanencia según el tipo de búsqueda con el que habían llegado a la empresa. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro, en el que podemos ver cómo la permanencia del conjunto de ejecutivos que entraron en sus nuevas empresas a través de los servicios de *Macaya & Suárez Battán Asesores* fue mejor a la de los que entraron por los restantes *headhunters*, los empleadores sin ayuda profesional externa, o las selectoras.

**cuadro 12** | *la permanencia de los ejecutivos contratados por empresas argentinas con ayuda de Macaya & Suárez Battán Asesores fue mejor que la de los que fueron contratados por otros métodos*



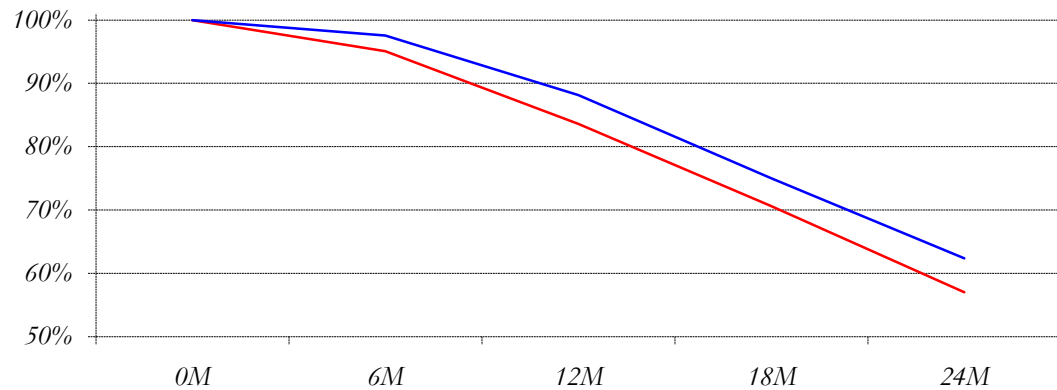
Haciendo el mismo análisis para la suma del resto de las empresas de todas las nacionalidades menos la argentina, los resultados son similares. La línea de permanencia de los ejecutivos que entraron con la intervención de *Macaya & Suárez Battán Asesores* resultó mejor que la de los demás tipos de búsqueda. Comparando el cuadro anterior y el próximo vemos que las empresas *argentinas* tienen peor track record de permanencia de los ejecutivos que contratan sin ayuda profesional externa que el que tienen las empresas *de las demás nacionalidades*; mientras que su track record cuando contratan a través de *headhunters* es similar o superior al de las empresas *de las demás nacionalidades*.

**cuadro 13** | *la permanencia de los ejecutivos contratados por empresas no argentinas con ayuda de Macaya & Suárez Battán Asesores también fue mejor que la de los que fueron contratados por otros canales*



También preguntamos a los ejecutivos contratados en este período si habían tenido algún proceso de inducción al ingresar a sus compañías. Este estudio confirma que los ejecutivos que tuvieron el beneficio de recibir planes de inducción al llegar a sus empresas lograron permanencias superiores en ellas. El 65% de los ejecutivos que respondieron la encuesta ha atravesado algún tipo de inducción al comenzar en sus organizaciones. Las actividades que han mostrado mejores resultados para mejorar la permanencia han sido las reuniones pautadas con pares o con su superior directo y las actividades sociales con pares.

**cuadro 14** | *los ejecutivos que reciben procesos de inducción perduran más que los que no los reciben*



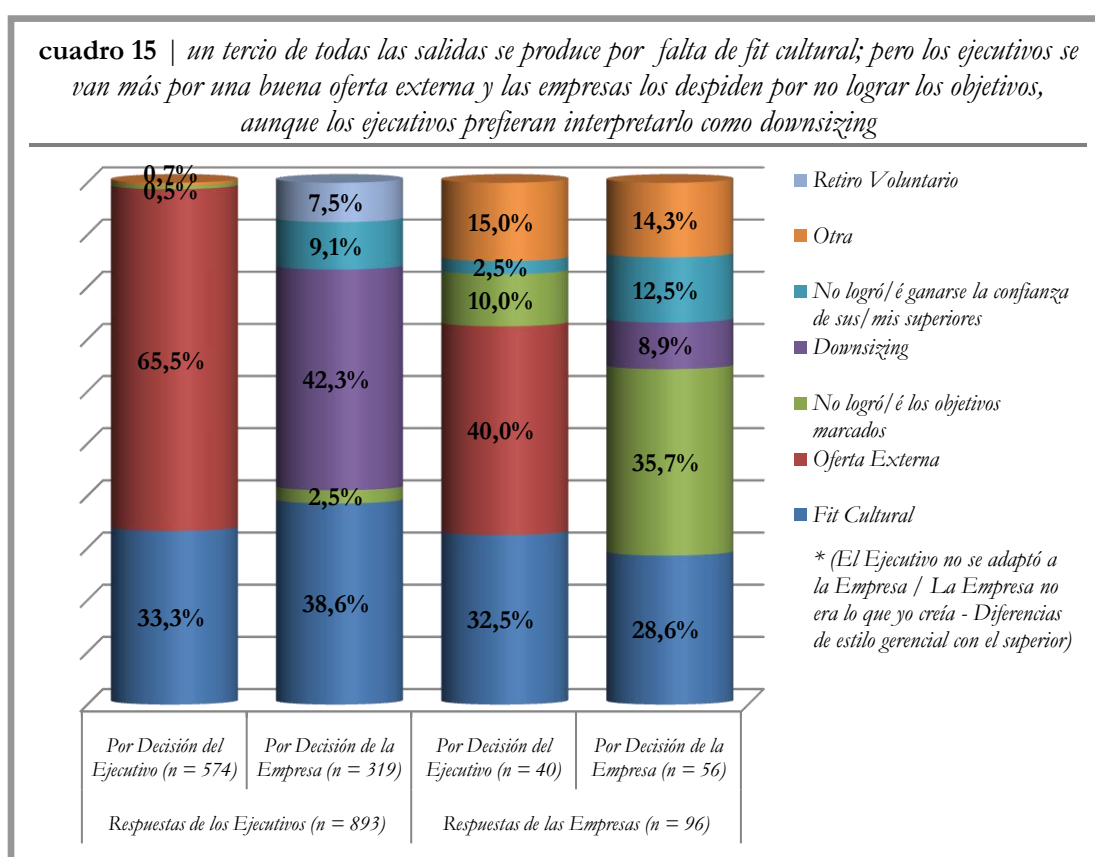
— No experimenté ningún Proceso de Inducción (n = 631)

— He experimentado algún Proceso de Inducción (n = 1195)

\* Charlas de orientación sobre la Empresa, Asignación de un Mentor y Reuniones pautadas con el Superior, Actividades sociales y reuniones de trabajo con pares, Otras.

## El período más frecuente de salida de ejecutivos es entre los 12 y los 18 meses desde la contratación.

El siguiente cuadro muestra la interpretación que dan los ejecutivos y las empresas respecto de las razones por la que los ejecutivos salieron de sus organizaciones<sup>6</sup>. Las primeras dos columnas indican la interpretación que dan los ejecutivos de sus salidas, con 64,3% de los casos indicando que salieron por su propia decisión y el restante 35,7% que lo hicieron por decisión de su empleador. Las columnas tercera y cuarta recogen las respuestas que dieron los empleadores, que informaron que 58,3% de las salidas reportadas sucedieron por decisión de las empresas y 41,7% por decisión de los ejecutivos. La diferencia que surge entre las perspectivas de unos y otros probablemente esté en las oportunidades en las que un ejecutivo que la empresa iba a despedir encuentra en ese período una nueva oportunidad laboral. También pueden reflejar distintas interpretaciones del caso.



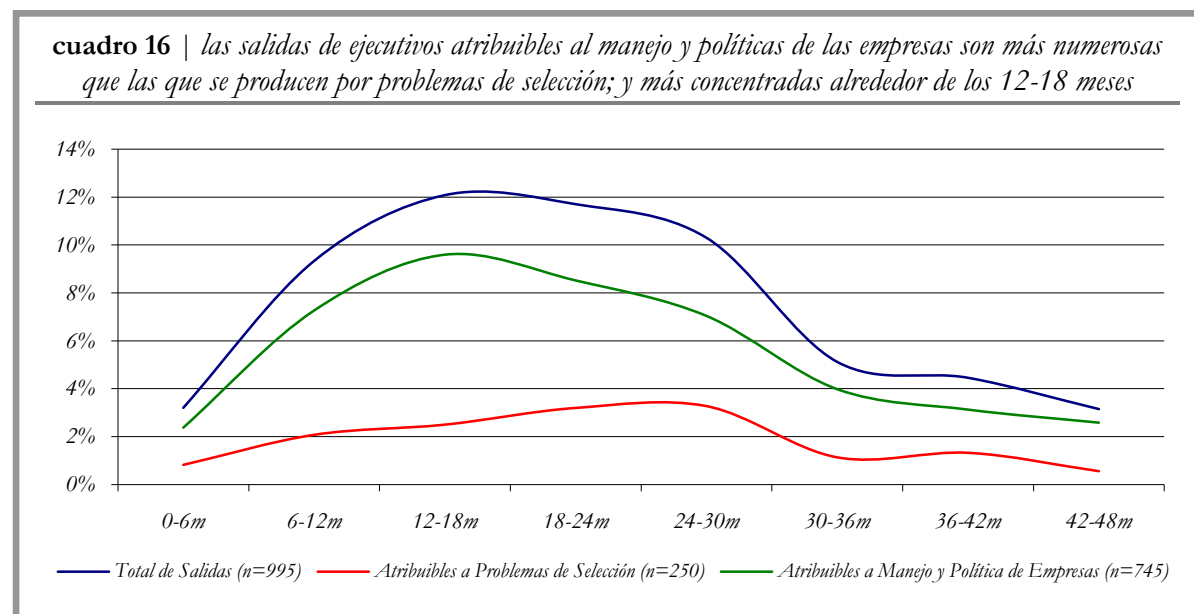
En las salidas por decisión de los ejecutivos el principal motivo de salida fue que el ejecutivo recibió una oferta atractiva para salir de su empresa, tanto en la versión de las empresas como en la de los

<sup>6</sup> Las dos primeras columnas reflejan las respuestas que nos dieron los 893 ejecutivos participantes, siendo la primera las razones de salida cuando según ellos esta sucedió por su decisión (574 casos), y la segunda las razones cuando, también según los ejecutivos, sucedió por decisión de la empresa (319 casos). Las dos últimas columnas muestran las razones de salidas que nos dieron las empresas participantes (96 respuestas), siendo la tercera columna cuando según ellas los ejecutivos salieron por su propia decisión (40 casos); y la cuarta cuando, también según las empresas, esta decisión fue por decisión de ellas (56 casos).

ejecutivos (ver columnas 1 y 3 del cuadro pasado); siendo la segunda razón la falta de *fit* cultural. Las empresas también mencionan como razones importantes de salida que el ejecutivo no logró los objetivos marcados (10%), mientras que sólo el 0,5% de los ejecutivos ha indicado a este como el motivo de su salida.

No ocurre lo mismo entre los motivos de salidas decididas por las empresas (ver columnas 2 y 4 del cuadro anterior), en los que se observa mayor discrepancia entre las visiones de unos y otros. Para los ejecutivos, la primera razón de sus salidas es el *downsizing*, mientras que las empresas consideran que la principal razón por la que despidieron a los ejecutivos fue porque no lograron los objetivos marcados, dejando el *downsizing* como la opción menos frecuente por la que despidieron ejecutivos. Tanto empresas como ejecutivos coinciden en que la segunda razón es la falta de *fit* cultural, aunque en un mayor porcentaje entre los ejecutivos que entre las empresas. El 63,8% de las que suceden por decisión de los ejecutivos se producen por la existencia de una buena oferta para cambiar de empresa.

Del cuadro anterior podemos identificar que hay salidas de ejecutivos que son atribuibles a un problema de selección (falta de *fit* cultural, no logró los objetivos, no logró la confianza de su superior) y otras que son atribuibles a las políticas salariales o decisiones internas de las empresas (oferta atractiva para salir, reestructuraciones, *downsizing*). En línea con lo que concluimos en el párrafo anterior como análisis del cuadro 15, para la realización del próximo cuadro hemos considerado que todas las salidas que los ejecutivos atribuyen a *downsizings* son en realidad que no logró los objetivos. El cuadro que sigue analiza la evolución de las salidas separadas entre las atribuibles a problemas de selección y las atribuibles a las políticas y decisiones corporativas de las empresas.



Las salidas por problemas de selección<sup>7</sup> han sido menos numerosas que las atribuibles a las decisiones empresariales<sup>8</sup>. Las salidas por motivos atribuibles a una mala selección (línea roja del cuadro anterior) culminan en salidas según una curva creciente hasta el periodo que va desde 24 a 30 meses desde el momento de la incorporación, para disminuir posteriormente. Esto demuestra los intentos de las empresas de dar oportunidades a los ejecutivos que probablemente no deberían haber contratado.

<sup>7</sup> Falta de *fit* cultural, no logró los objetivos, no logró la confianza.

<sup>8</sup> *Downsizing*, reestructuraciones o políticas salariales (cuando el mercado valora a los ejecutivos por más dinero que lo que lo hace la propia empresa).

Las salidas que son atribuibles a decisiones de las empresas, cuando no tienen que ver con los resultados ni la inserción del ejecutivo (línea verde del cuadro anterior), se producen mucho antes, con el punto máximo produciéndose entre los 12 y 18 meses desde la contratación del ejecutivo. Recordemos que una parte importante de estas salidas es porque los ejecutivos recibieron una oferta atractiva para dejar sus empresas. Esto indicaría que muchas empresas fallan en sus políticas de retención, ya sea por no pagar en línea con lo que el mercado valora a sus ejecutivos, o no saber ofrecerles el ambiente interno que estos esperaban encontrar. Las otras razones que explican esta línea (*downsizing* o reestructuraciones) indicarían falta de visión de las empresas, que en un plazo de un año ven que no necesitaban haber cubierto esa posición. Aquellos ejecutivos que superan los 24-30 meses en sus nuevas empresas disminuyen considerablemente su probabilidad de salida.

Entre las salidas atribuibles a un problema de selección, esta investigación muestra cómo los errores de las *headhunters* es de 5,74% de las contrataciones en los primeros 24 meses, un porcentaje de éxito superior al que tienen las empresas que contratan sin ayuda externa (6,58% de errores) y muy superior al que tienen las empresas de selección (que tienen un 10,7% de errores).

**cuadro 17** | *los ejecutivos que fueron contratados con ayuda de headhunters se van menos en los 2 primeros años tanto por errores en la selección como por razones atribuibles al manejo de las empresas*

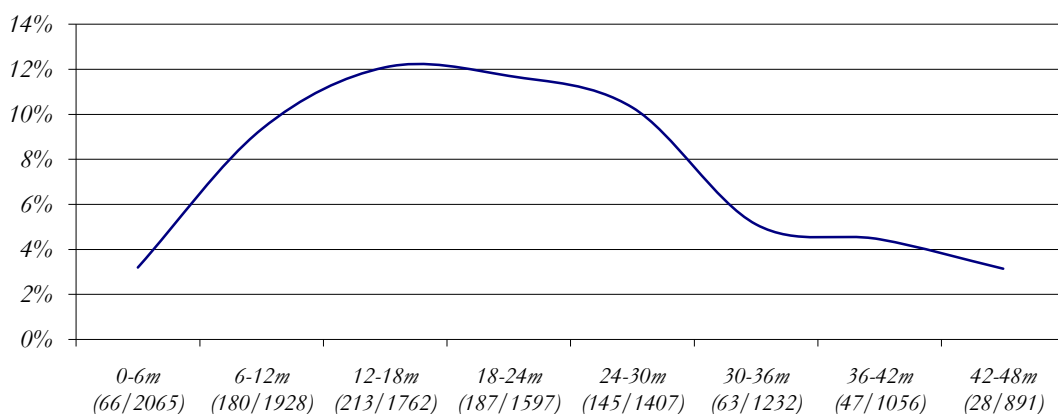
Tipo de Búsqueda	Trabajos	Salidas en los primeros 24 meses			
		Por Problemas de Selección		Por Problemas atribuibles al Manejo y Política de Empresas	
Sin Ayuda Profesional	1.566	103	6,58%	364	23,24%
Selectoras	299	32	10,70%	83	27,76%
Headhunters	296	17	5,74%	47	15,88%
<b>Total</b>	<b>2.161</b>	<b>152</b>		<b>494</b>	

Siguiendo con el cuadro anterior, vemos que en las salidas atribuibles a decisiones de las empresas, que son independientes de la valía del ejecutivo y no a una mala selección, la cantidad de casos en que sucede esta situación indeseada es muy inferior en las posiciones cubiertas con ayuda de *headhunters* (15.88% de salidas en los primeros 24 meses), que en las realizadas sin ayuda profesional (23,24%) o con ayuda de selectoras (27,76%). Dado que estas salidas no implican habilidad para la selección de candidatos sino que son por otras razones, lo que esto implica es que probablemente las búsquedas encargadas a *headhunters* han sido pensadas por las empresas con mayor cuidado, y que en estas búsquedas se arreglan términos económicos más en línea con el mercado (por haber una más alta proporción de ejecutivos contratados que estaban trabajando). Cuando las búsquedas se hacen directamente por las empresas o a través de selectoras, la cantidad de contrataciones de ejecutivos con remuneraciones por debajo de sus niveles de mercado deben ser superiores (“oportunidades” de contratar ejecutivos por debajo de lo que ganaban por estar en ese momento sin trabajo). Esto, sin embargo, produce un porcentaje mayor de ejecutivos perdidos cuando el mercado les hace una oferta en línea con lo que debían estar ganando. También, estos dos mecanismos de búsquedas, que son aparentemente menos costosos, se deben utilizar más sin pensar tanto si estas serán posiciones que se van a necesitar a largo plazo. Una última razón de esta diferencia de éxito podría ser que, ante una reestructuración, las empresas elijen mantener a los mejores ejecutivos, en cuyo caso interpretaríamos que los que entraron con ayuda de *headhunters* son más valorados por las empresas como tales.

El porcentaje de ejecutivos que salen de la empresa va incrementándose desde el momento de su incorporación hasta un punto máximo en el semestre que va de los 12 a los 18 meses desde su entrada. El lapso con más decisiones de desvinculación por ambas partes se produce entre los 12 y los 30 meses desde el momento de la contratación, en que salen un 34,11% de los ejecutivos que se contratan. A

partir de ese momento el porcentaje de salidas disminuye permanentemente, pasando a tener incidencia factores diferentes al *fit* cultural o a no ganarse la confianza del superior<sup>9</sup>.

**cuadro 18** | *el momento en que hay más probabilidad de que un ejecutivo salga de su empresa es entre los 12 y los 18 meses desde que empezó en ella. Salen un 12,1% de todos los que inician ese semestre con la empresa*



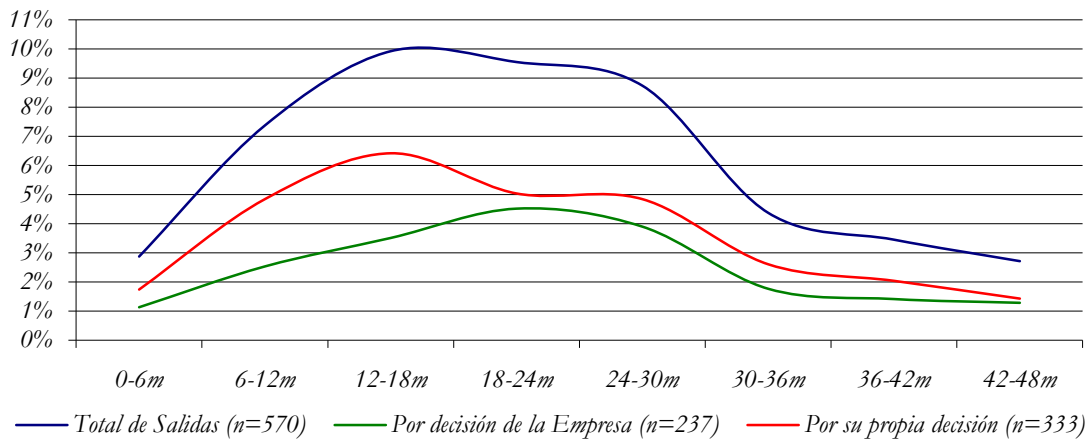
En nuestra muestra hay 1826 casos de respuestas de ejecutivos y 335 respuestas de empresas. Esto hace que, de no realizar un ajuste, le estaríamos dando más peso a la visión de los ejecutivos sobre esa desvinculación que a la de las empresas. Sin embargo, como sabemos que en cada relación laboral hay siempre un ejecutivo y una empresa, para realizar el análisis de los porcentajes de ejecutivos que se van por su propia decisión y los que lo hacen por decisión de las empresas, hemos reajustado los datos de la encuesta de forma que la visión de empresas y ejecutivos tengan el mismo peso. Para lograr esto hemos reajustado las cifras, multiplicando por un factor los resultados de forma que la muestra que tenemos para la preparación del cuadro 19 queda como si tuviese 500 respuestas de trabajos según la visión de los ejecutivos y 500 respuestas de trabajos según la visión de las empresas, manteniendo en cada caso las proporciones de las razones de salida que nos dio cada uno de estos dos grupos, aunque haciendo que su número total fuese de 500 cada uno, en lugar de los 1.826 y 335 que teníamos originalmente. Como el número total ahora es 1.000, las salidas son ahora 237 por decisión de la empresa y 333 por decisión de los ejecutivos, en lugar de los 375 y 620 originales con la muestra completa. Con estos ajustes, que dan más peso a las respuestas de las empresas, la curva total tiene una pendiente de decrecimiento posterior al punto máximo, de menor inclinación.

Las salidas por decisión de los ejecutivos son más numerosas que las que suceden por decisión de la empresa en todo el lapso bajo análisis. La curva de salidas por decisión de los ejecutivos (línea roja) tiene sus puntos altos en el semestre que va entre los 12 y los 18 meses desde la entrada del ejecutivo. La de las salidas por decisión de las empresas muestra un punto máximo entre los 18 y 24 meses. De esto se deduce que los ejecutivos reaccionan antes que las empresas ante un descontento con la nueva relación. Las empresas tienden a esperar un poco más (en promedio un semestre) y de no obtenerse los

<sup>9</sup> Para entender cómo está construido el cuadro 18 hay que fijarse en las cifras de la línea base del cuadro. Los números indican que de los 2.065 inicios de trabajo que pudieron haber llegado hasta los 6 meses, 66 salieron de sus empresas antes de alcanzar los 6 meses, lo que indica que salieron de la empresa en ese semestre inicial un 3,2% de los ejecutivos que empezaron y pudieron haber llegado al mes 6. Siguiendo la línea de base vemos que de los 1.928 ejecutivos que habían permanecido al menos 6 meses y podrían haber llegado a los 12, salieron 180 en ese período (entre el mes 6 y el 12), lo que supone un 9,3% de los que estaban en el mes 6 y podrían haber llegado al 12. El porcentaje de salidas continúa creciendo en el siguiente período, ya que dejaron sus empresas un 12,1% de los 1.762 ejecutivos que estaban en ellas al mes 12 desde su inicio de trabajo y podían haber llegado a 18 (salieron 213 de esos 1.762). El semestre entre los 12 y los 18 meses de iniciarse en la empresa, marca el punto máximo de ejecutivos perdidos. A partir del mes 18 la curva de salida es descendiente. Cuanto más tiempo lleva un ejecutivo en la empresa, menos probabilidad hay de que salga en el siguiente semestre.

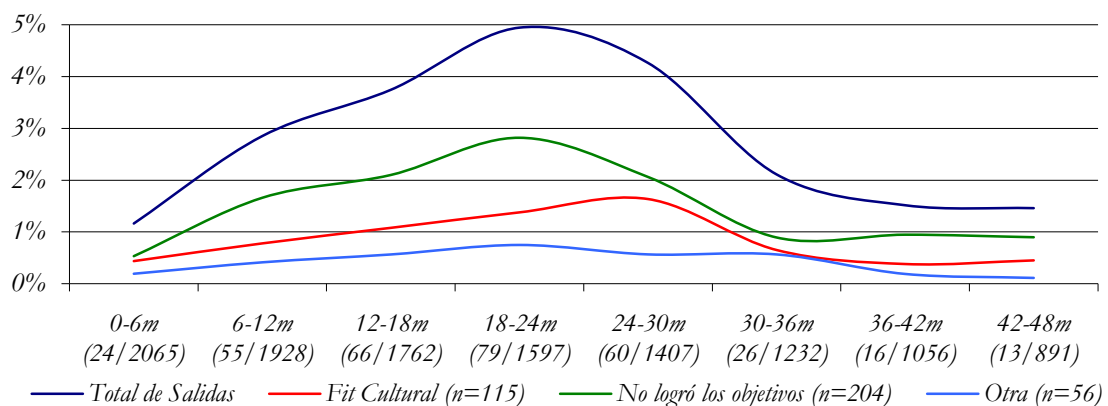
resultados esperados, proceden a una desvinculación. Esto se ha mantenido así en las cuatro investigaciones realizadas desde 2006.

**cuadro 19** | los ejecutivos salen con más frecuencia a los 12-18 meses de entrar en sus empresas. Las empresas toman la decisión de desvincular con más frecuencia entre los 18 y 24 meses desde la contratación.



En las salidas por decisión de la empresa, las que se producen por no lograr los objetivos marcados son las más numerosas en todos los lapsos del período bajo análisis, siempre superando al *fit* cultural y a las demás razones. Todas las curvas alcanzan un máximo en el año que va de los 18 a los 30 meses desde el ingreso, período en el que parece que las empresas terminan de darle forma a la decisión de desvincular a los ejecutivos, más marcado en el lapso entre los 18 y los 24 meses para las desvinculaciones por no cumplir los objetivos, y en el de entre 24 y 30 meses para las salidas por *fit* cultural.

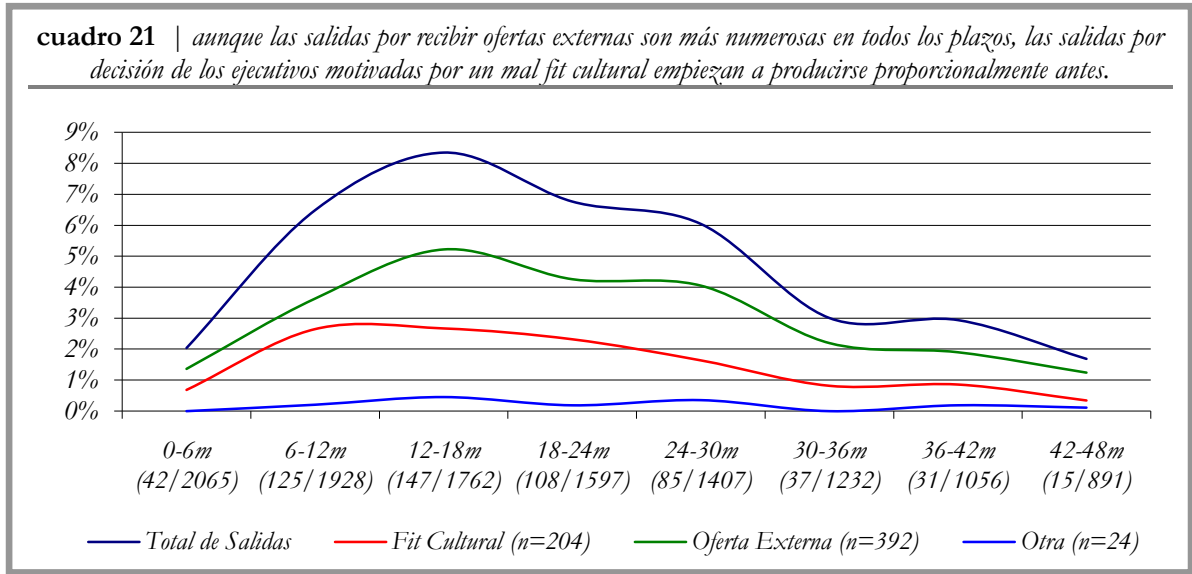
**cuadro 20** | las salidas por decisión de las empresas por no conseguir objetivos se concentran en el período de 18 a 24 meses desde la contratación. Las que son por *fit* cultural alcanzan el máximo entre los 24 y 30 meses



En las salidas por decisión de los ejecutivos el principal motivo son las ofertas para pasar a otra empresa. La mayor cantidad de estas salidas se da a partir del año de permanencia y hasta los 2 años y medio. A partir de allí la probabilidad de que se vayan a otra empresa por una buena oferta va decreciendo. Los problemas de *fit* cultural que ocasionan salidas de ejecutivos por su propia voluntad crecen durante los primeros 12 meses y luego van decreciendo. Un año parece ser suficiente tiempo para que alguno de los motivos considerados en el *fit* cultural haya motivado la decisión del ejecutivo de

dejar la empresa. Por lo visto los ejecutivos dan menos oportunidades a las empresas de mejorar en su cultura que las que las empresas dan a los ejecutivos.

**cuadro 21** | *aunque las salidas por recibir ofertas externas son más numerosas en todos los plazos, las salidas por decisión de los ejecutivos motivadas por un mal fit cultural empiezan a producirse proporcionalmente antes.*



## Anexo I

### Investigación elaborada con más de 2.100 nuevos trabajos iniciados por ejecutivos en Argentina desde Enero de 2002.

Durante el período de julio a octubre de 2009 invitamos a participar en esta investigación a 11.087 personas de nuestra base de ejecutivos, de entre aquellos con el nivel de seniority buscado<sup>10</sup>, solicitando que nos contestasen quienes hubieran iniciado al menos un trabajo desde el 1° de enero de 2002. Definimos esta fecha para evitar que la estadística pudiese verse afectada por la crisis del 2001. Contestaron 2.885 ejecutivos (un 26%). De estos, 469 contestaron que no habían iniciado ningún nuevo trabajo en relación de dependencia desde enero de 2002, ya fuese porque seguían trabajando en la misma empresa en que estaban a esa fecha, o porque estaban sin trabajo, o porque ahora trabajaban para sí mismos. También eliminamos la información de 1.243 trabajos, por razones tales como no tener el *seniority* que buscábamos para la muestra (ver llamada 10 e introducción), duplicaciones entre la información dada por empresas y ejecutivos, información incoherente o dudosa que no pudimos corroborar, o empleos fuera de Argentina. Así quedamos finalmente con datos de 1.455 ejecutivos, que nos indicaron que sí habían iniciado al menos un nuevo trabajo en relación de dependencia desde esa fecha, sumando en total 1.826 nuevos trabajos, ya que algunos empezaron más de un nuevo trabajo desde entonces.

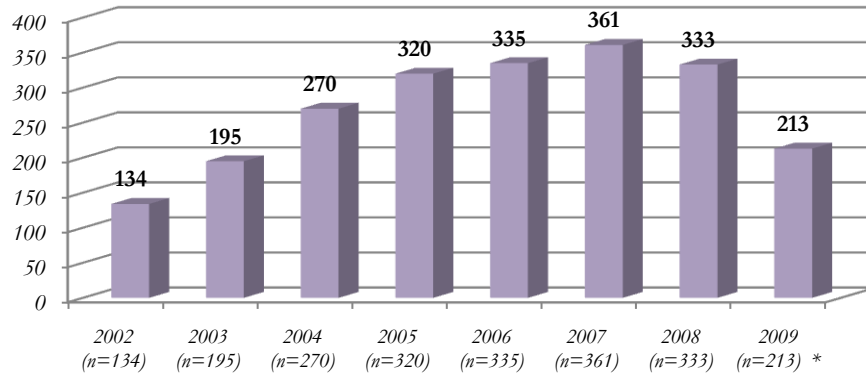
Adicionalmente, en las mismas fechas, invitamos a participar a 407 empresas, solicitándoles que nos indicasen los ejecutivos que habían contratado desde el 1° de enero de 2002, con sueldos en el nivel de seniority definido. Nos contestaron 151 empresas (un 37,1%) que, en su conjunto, realizaron 335 contrataciones en esos niveles durante ese período (2,2 ejecutivos por empresa). Por lo tanto, entre las respuestas de los ejecutivos y las de las empresas tenemos una muestra de 2.161 inicios de trabajo en una nueva empresa desde el 1° de enero de 2002, todos para remuneraciones iguales o superiores al equivalente a diciembre de 2009 de un sueldo bruto mensual fijo de \$15.300.

El próximo cuadro muestra cómo se distribuyó el inicio de esos 2.161 trabajos en cada año del período analizado. La cantidad de trabajos representados creció hasta 2007, estabilizándose desde entonces. Esto está en línea con lo que hemos venido observando en nuestra investigación trimestral sobre el movimiento de los ejecutivos, en la que hemos observado que la cantidad de ejecutivos de las empresas en los niveles de remuneración de *ejecutivos medios* o superior ha decrecido en 8 de los últimos 11 trimestres. La caída en el número de casos contemplados en esta investigación para 2009 se debe a que contempla contrataciones hasta la recepción de las respuestas, que tuvo lugar entre Julio y Octubre, mes en el que cerramos la captura de datos.

---

<sup>10</sup> Para mantener la jerarquía de las posiciones establecimos una escala de sueldos mínimos que empezaba en \$6.700 a principios de 2002 hasta \$14.800 a mediados de 2009. En las escalas intermedias que mencionamos en el informe se aplicó también una escala creciente que mantiene la proporcionalidad con ésta. En la introducción mencionamos las equivalencias a sueldos actuales.

**cuadro a.1** | *las respuestas obtenidas crecieron de forma bastante similar a la observada en nuestra investigación sobre el movimiento de ejecutivos*



**Q total de Trabajos = 2.161**

\* El 2009 es hasta Octubre

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 2.161 inicios de trabajo, 2.065 podrían haber alcanzado los 6 meses en sus empresas. Los otros 96 habían iniciado sus trabajos después de abril de 2009, por lo que no podrían haber alcanzado 6 meses al 1 de noviembre de 2009, 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 2.065 casos. De la misma manera, los que se refieran a 12 meses están basados en los 1.928 casos de trabajos iniciados antes del 1 de noviembre de 2008; los que se refieren a 18 meses en los 1.762 trabajos iniciados antes de mayo 2008; y así sucesivamente. Las cifras disponibles para el análisis son lo suficientemente significativas para respaldar la validez estadística de las conclusiones. En general hemos limitado el análisis hasta los resultados después de 42 meses (1.056 casos de muestra), pero la muestra permitiría el análisis sobre la permanencia de 54 meses, ya que estarían respaldados por 725 casos, que siguen siendo un universo importante.

**cuadro a.2** | *muestra disponible para según el plazo analizado de permanencia*

