MACAYA & SUAREZ BATTAN
ASESORES

El Mercado de Ejecutivos en Argentina

Primer trimestre 2008

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

El Mercado de 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 ayudándoles a incorporar ejecutivos que hacen la diferencia.

El presente informe analiza el movimiento de ejecutivos en Argentina con sueldos fijos mensuales superiores a $16.000 durante el trimestre terminado en marzo de 2008. Es un resumen que incorpora conclusiones basadas en el informe completo que **Macaya & Suárez Battán Asesores** prepara con exclusividad para un grupo de 92 empresas privadas de primer nivel que operan en Argentina, con información que estas le proporcionan. Este grupo de empresas tiene más de 190.000 empleados y más de 1.500 ejecutivos. De estas, el 77% es de capital mayoritariamente extranjero y el 23% de capital mayoritariamente nacional.

Este estudio se elabora en base a valores reales de manera tal que en los trimestres se modifican los números históricos en función de qué compañías estén participando en cada período. Aunque los datos de cada trimestre serán internamente consistentes entre sí, las cifras históricas de un momento determinado pueden cambiar de trimestre a trimestre en función de cuáles hayan sido las empresas participantes.

Definiciones

Trimestralmente ajustamos el sueldo fijo mínimo para ser contemplado en esta muestra, ajustando asimismo los límites salariales en los distintos rangos. Realizamos un ajuste de los niveles salariales de 12% en 2005, de 10% en 2006 y de 22% en 2007. Para el primer trimestre de 2008 hicimos un ajuste de 6,67%. Como consecuencia el salario mínimo para ser considerado integrante de los equipos directivos de las empresas se elevó a $16.000. Los cortes para distinguir los distintos niveles jerárquicos se establecieron de la siguiente manera:

- Altos directivos: Son aquellos con sueldos fijos mensuales superiores a los $40.000;
- Ejecutivos senior: Incluye aquellos con sueldos entre $24.000 y $40.000;
- Ejecutivos medios: Son los que tienen sueldos entre $16.000 y $24.000.

Nota para el Lector

Macaya & Suárez Battán Asesores realiza este estudio con el objetivo de aportar información de utilidad a los ejecutivos senior argentinos, con los que desea mantener una relación cercana. Si desea que le avisemos sobre las renovaciones trimestrales sólo tiene que mantenernos actualizados de su posición laboral, e-mail y teléfono. Asimismo, si desea que contemos con su CV en nuestra base de ejecutivos, estaremos encantados de incorporarlo en la medida que nos lo envíe. Entendemos que el que nos lo envíe no significa que está buscando trabajo. La información contenida en este informe es propiedad de **Macaya & Suárez Battán Asesores**. Está prohibida su difusión y reproducción por cualquier medio sin autorización de **Macaya & Suárez Battán Asesores**.

Principales Conclusiones

- Los equipos gerenciales volvieron a disminuir por cuarto trimestre consecutivo, quedando un 7,9% por debajo de Marzo 2007. La diferencia entre los ejecutivos perdidos al mercado y los contratados explica el 80% de la disminución trimestral.

- Los *altos directivos* y *ejecutivos senior* crecieron en número, mientras los *ejecutivos medios* disminuyeron. Estos últimos, aunque incorporaron el 100% de las contrataciones del trimestre, sus muchas pérdidas de ejecutivos al mercado explican el descenso del grupo.

- Aunque la necesidad de ejecutivos para posiciones nuevas y reemplazos creció en 50% en el trimestre, sigue siendo bastante inferior que la de los tres primeros trimestres de 2007. La proporción de contrataciones con ayuda profesional se mantiene alrededor del 40%.

- Las salidas de ejecutivos por decisión propia crecieron en el trimestre, principalmente por pasar a otras empresas, pero siguen siendo inferiores a las salidas por decisión de las empresas. Estas pudieron cubrir más del 60% de sus posiciones vacantes en el trimestre.

- El trimestre ha mostrado creación neta de posiciones en estos niveles salariales, por menor eliminación y mayor creación de posiciones; pero los indicadores de nuevos desafíos y savia nueva empiezan el 2008 con cifras bajas.

- *Consumo* fue el sector con más movimientos en el trimestre, afectando a 7,4% de sus ejecutivos. *Telecomunicaciones*, *Tecnología* y *Agroindustria* crecieron por promociones internas. En los últimos 12 meses el único sector que creció fue *Tecnología*.

- *Sistemas* es el área que más creció en el trimestre. En el año lo fue *Relaciones Institucionales*. *Comercial* agrupa la mayor cantidad de contrataciones y promociones, pero ha perdido más del 12% de su grupo en el año por muchas salidas y pérdidas de categoría.

- Por quinto trimestre consecutivo, la participación de la mujer ha vuelto a caer. *Producción e Ingeniería* ha dejado de ser el sector con menos porcentaje de mujeres, posición ahora asumida por *Logística y Operaciones*.

- Sigue creciendo el segmento de los ejecutivos de más de 60 años por promociones, y se ha contratado un nuevo ejecutivo de menos de 30. En los segmentos entre 30 y 60 los ejecutivos perdidos al mercado superaron ampliamente a las contrataciones.

- El único grupo que no perdió ejecutivos en el trimestre fue el de las empresas *europeas*. Las contrataciones mayores fueron en el grupo de *otras* nacionalidades. De marzo a marzo sólo creció el grupo de empresas *argentinas*.

- El ajuste promedio del primer trimestre ha sido algo inferior al del primer trimestre de 2007. Los sectores que más subieron fueron *Agroindustria*, *Laboratorios* y *Bancos*. Los ajustes salariales a los ejecutivos continúan superando el Índice del Costo de Vida de los Ejecutivos.

- Los responsables de Recursos Humanos prevén un mayor número de contrataciones y un menor número de desvinculaciones para el segundo trimestre del año. También prevén subir los sueldos en línea con lo que lo han hecho en los meses pasados.

Índice

Capítulo I Evolución Global de los Equipos Directivos 4
Capítulo II Evolución de los Equipos Directivos por Seniority 8
Capítulo III Promociones y Contrataciones 9
Capítulo IV Análisis de las Bajas 10
Capítulo V Valoración de Posiciones y Generación de Desafíos 11
Capítulo VI Análisis de los Equipos Directivos por Sector 12
Capítulo VII Evolución de los Equipos Directivos por Área Funcional 13
Capítulo VIII Evolución de los Equipos Directivos por Género 14
Capítulo IX Evolución de los Equipos Directivos por Edad 16
Capítulo X Evolución de los Equipos Directivos por Nacionalidad de las Empresas 17

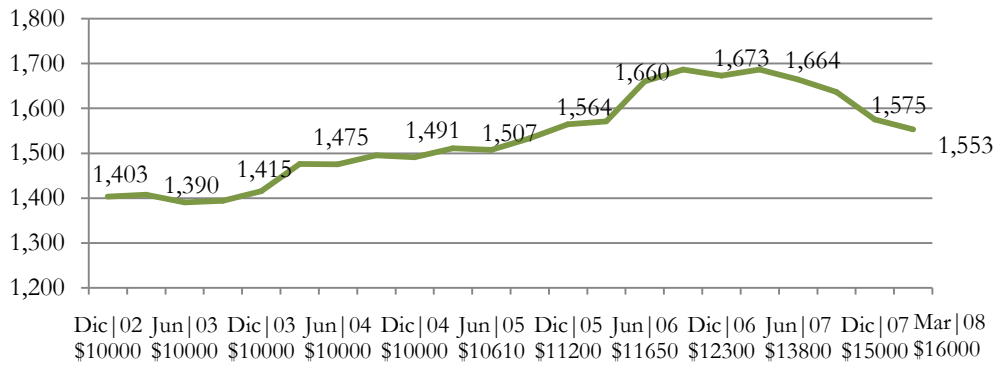
Capítulo I Evolución Global de los Equipos Directivos

Los equipos gerenciales volvieron a disminuir por cuarto trimestre consecutivo, quedando un 7,9% por debajo de marzo 2007. La diferencia entre los ejecutivos perdidos al mercado y los contratados explica el 80% de la disminución trimestral.

Las 92 empresas participantes tenían a marzo del 2008 un total de 195.240 empleados, habiendo crecido en el primer trimestre del año un 3,6%, totalizando un crecimiento del 11,2% en el período de 12 meses desde marzo de 2007. En el primer trimestre del año pasado este crecimiento fue del 2,8%, de manera que el aumento en dotaciones entre enero y marzo superó ampliamente al del mismo período del año anterior.

Los ejecutivos considerados para esta investigación son los que tienen sueldos brutos fijos mensuales por encima de la cifra que trimestre a trimestre determinamos de acuerdo a los ajustes de sueldos habidos y previstos que nos reportan las empresas participantes. Como mencionamos en la introducción, el sueldo límite mínimo en esta oportunidad es de $16.000 brutos fijos mensuales. El número de ejecutivos que este grupo de empresas tenía en este nivel de sueldos a fines de marzo volvió a caer, esta vez un 1,4%, pasando a conformarlo 1.553 ejecutivos, 22 menos que a diciembre pasado y 120 menos que a principios de 2007. En el cuadro a continuación, además de mostrar estas cifras, hemos reconstruido la serie pasada, sumando a los números reales históricos que tenemos de muchas de las 92 empresas participantes (las que llevan acompañándonos en esta investigación desde hace varios años) nuestra estimación de los históricos que no tenemos, asumiendo que su evolución fue similar a la de las empresas para las que sí tenemos cifras ciertas.

1 | Evolución de los Equipos Directivos



Para dimensionar qué significa la caída del 0,98% al 0,80% podemos pensar en lo siguiente: en marzo del 2008, sólo 1 de cada 126 empleados se encontraba por encima de los $16.000 de salario bruto fijo mensual; mientras que un año antes (marzo de 2007), eran 1 de cada 104 los que entonces estaban por encima de $13.000, a pesar de que los ajustes salariales promedio que indican las empresas han sido superiores a nuestros ajustes de límites.

El decrecimiento neto de 22 ejecutivos en el trimestre resultó como consecuencia de los siguientes movimientos de salida del grupo:

71
- Ejecutivos que a diciembre pasado ganaban más de $15.000 de sueldo fijo mensual se quedaron afuera de la muestra por finalizar el trimestre ganando menos de $16.000 (estos son los que definimos como los que "perdieron la categoría").

29
- Ejecutivos salieron de sus empresas, ya sea por despido, reestructuración, decisión del ejecutivo, jubilación o fallecimiento.

7
- Ejecutivos fueron enviados al exterior con sus mismas empresas (1 ejecutivo extranjero y 6 argentinos).

2
- Ejecutivos fueron enviados a otras empresas de sus mismos grupos en Argentina.

…contrarrestados parcialmente por los siguientes movimientos de entrada al grupo:

68
- Ejecutivos que a diciembre pasado ganaban menos de $15.000 de sueldo bruto fijo mensual ingresaron a la muestra por finalizar el trimestre ganando más de $16.000 (estos son los que definimos como los "promocionados" al grupo).

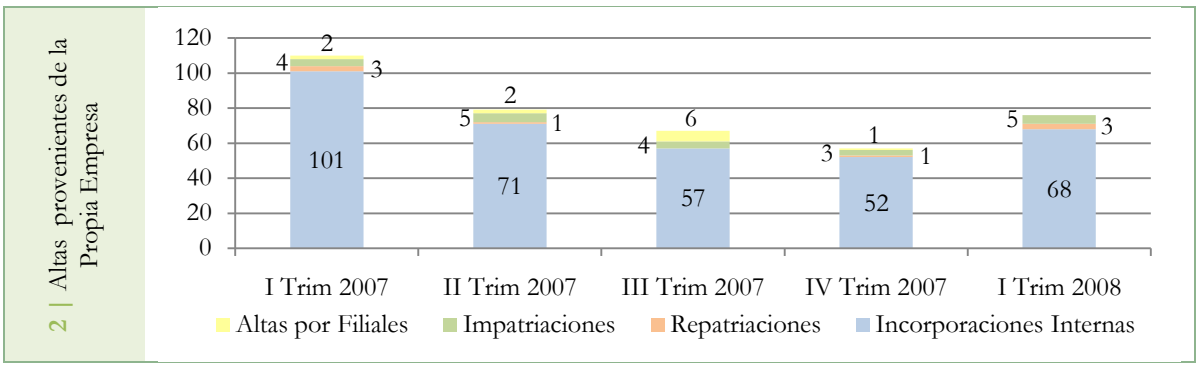
11
- Ejecutivos fueron contratados en el mercado.

8
- Ejecutivos fueron traídos de sus mismas empresas en otros países (5 ejecutivos extranjeros y 3 ejecutivos argentinos).

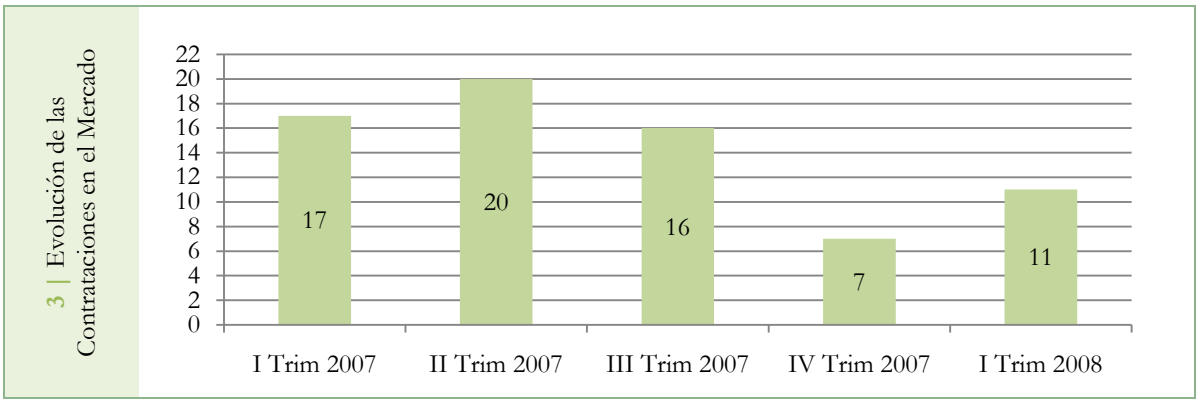
Por lo tanto, los ejecutivos que se incorporaron a los equipos directivos entre septiembre y diciembre de 2007 fueron 87, mientras que los que salieron fueron 109, dejando como resultado neto una baja de 22 ejecutivos. A pesar de que en otros períodos las caídas se explicaron básicamente por haber tenido más bajas de categoría por ajuste de límites que promociones internas, en este trimestre dicha relación ha sido pareja (71 pérdidas de categoría vs. 68 promociones). La principal explicación este trimestre ha sido que las pérdidas de ejecutivos al mercado han superado en 18 a las contrataciones (29 vs. 11). La restante baja que falta para llegar a las 22 la encontramos en la diferencia en los movimientos internacionales de ejecutivos, que tuvo un saldo positivo en 1 (8 provenientes del exterior vs. 7 que se fueron), y los movimientos entre filiales en Argentina, que dejaron un saldo negativo de 2 (2 vs. 0). Estos 87 ejecutivos recién ingresados al grupo suponen un

5,5% de los equipos directivos que tenían las empresas al final del trimestre anterior. Supera al 3,8% observado el trimestre pasado, y se encuentra más en línea con el 5% del tercer trimestre del 2007 y al 5,6% del segundo período de ese año. De éstos, 76 provinieron de las propias empresas o de otras del mismo grupo y 11 fueron contratados en el mercado.

Las promociones (que indican las subidas de sueldo por encima del límite, o la designación de una nueva posición dentro de los rangos salariales de la muestra para un ejecutivo que estaba en una posición por debajo del mínimo) fueron 68, quebrando la tendencia decreciente de 2007, pero siendo claramente menores que las del primer trimestre del año pasado. Las impatriaciones han sido 5 (el promedio del 2007 fue 3,5 por trimestre) y las repatriaciones de ejecutivos argentinos, al igual que en el 1° trimestre de 2007, fueron 3.

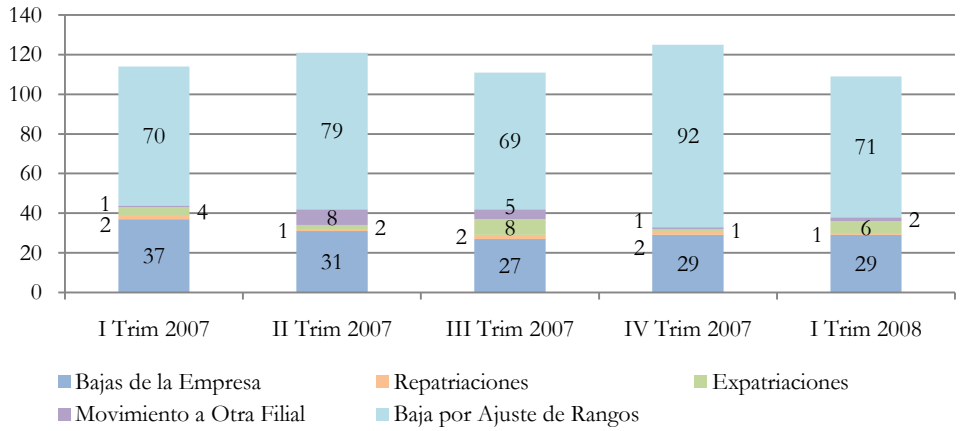


El otro ítem que forma parte de las "altas" son las contrataciones en el mercado. Estas 92 empresas realizaron 11 **contrataciones de ejecutivos en el mercado** en el primer trimestre, 50% más de las que hicieron en el cuarto trimestre de 2007, pero claramente por debajo de las 17 del primer trimestre de ese año.



Estas 92 empresas **perdieron o dejaron ir** a 29 ejecutivos este trimestre; enviaron al exterior con sus mismas empresas a 7 ejecutivos (6 argentinos y 1 extranjero); y enviaron a otras empresas del grupo en Argentina a 2 ejecutivos. Como consecuencia de nuestro incremento en el límite mínimo de sueldos, 71 ejecutivos se quedaron afuera del grupo por haber quedado su remuneración por debajo del nuevo mínimo. Las bajas por este ajuste de salarios mínimos descendieron en un 30% en relación al trimestre anterior, pero fueron prácticamente iguales a las que hubo en el primer trimestre de 2007. Las 29 pérdidas de ejecutivos al mercado de este trimestre fueron iguales a las del período anterior, pero un 27% inferiores a las de igual período de 2007. Las expatriaciones también han sido importantes, sólo superadas en el período bajo análisis por las del tercer trimestre pasado.

4 | Ejecutivos que dejaron sus Equipos Directivos de Argentina



Capítulo II Evolución de los Equipos Directivos por Seniority

Los *altos directivos* y *ejecutivos senior* crecieron en número, mientras los *ejecutivos medios* disminuyeron. Estos últimos, aunque incorporaron el 100% de las contrataciones del trimestre, sus muchas pérdidas de ejecutivos al mercado explican el descenso del grupo.

La caída de 22 ejecutivos en el trimestre se dio por la pérdida de 34 *ejecutivos medios* y el incremento de 1 *ejecutivo senior* y 11 *altos directivos*, ubicándose estos últimos en el valor más alto de los últimos 15 meses. Desde diciembre de 2006, la disminución en 120 ejecutivos se explica por la disminución de 120 *ejecutivos medios*, ya que los *ejecutivos senior* perdieron a 9 y los altos directivos crecieron también en 9. De esta evolución podemos concluir que las empresas están valorizando más a sus altos directivos, mientras que están eliminando posiciones de ejecutivos medios y realizando menores ajustes salariales en ese segmento. Consecuentemente, el sueldo promedio de este grupo menor de ejecutivos está subiendo.

5 | Evolución de los Ejecutivos según Seniority

	Altos Directivos	%	Ejec. Senior	%	Ejec. Medios	%	Total
Dic 2006	197	*11.78%*	461	*27.56%*	1,015	*60.67%*	**1,673**
Mar 2007	205	*12.16%*	453	*26.87%*	1,028	*60.97%*	**1,686**
Jun 2007	194	*11.66%*	450	*27.04%*	1,020	*61.30%*	**1,664**
Sep 2007	198	*12.10%*	433	*26.47%*	1,005	*61.43%*	**1,636**
Dic 2007	195	*12.38%*	451	*28.63%*	929	*58.98%*	**1,575**
Mar 2008	206	*13.26%*	452	*29.10%*	895	*57.63%*	**1,553**

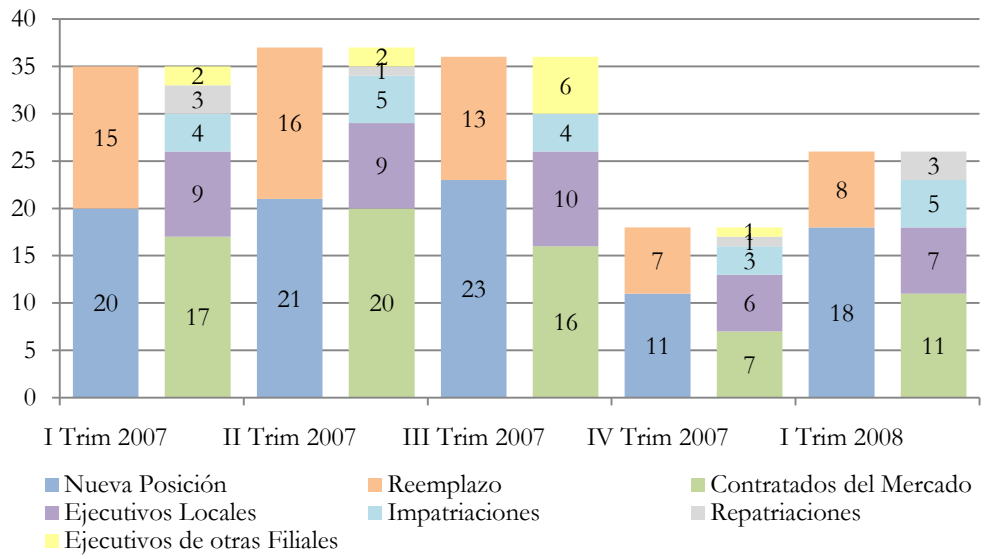
Capítulo III Promociones y Contrataciones

Aunque la necesidad de ejecutivos para posiciones nuevas y reemplazos creció en 50% en el trimestre, sigue siendo bastante inferior que la de los tres primeros trimestres de 2007. La proporción de contrataciones con ayuda profesional se mantiene alrededor del 40%.

Estas 92 empresas han necesitado 26 nuevos ejecutivos este cuarto trimestre para cubrir 18 posiciones de nueva creación y 8 reemplazos, cifras que superan las necesidades del cuarto trimestre, pero que son claramente inferiores a las de los primeros 9 meses de 2007.

Para cubrir estas 26 posiciones las empresas han acudido a 7 ejecutivos que tenían en otras funciones en sus mismas empresas; y a 5 ejecutivos extranjeros y a 3 argentinos, que tenían trabajando en filiales de sus mismas empresas en otros países. Por lo tanto han podido cubrir estas necesidades en un 58% de los casos con ejecutivos propios, en más del 50% provenientes del exterior. Para completar sus necesidades han contratado a 11 ejecutivos en el mercado, un 42% de sus necesidades, en línea con lo observado en el primer trimestre de 2007, pero superior al 39% del cuarto trimestre. Estos porcentajes son superiores a las cifras de 30-33% que teníamos en años anteriores, lo que refleja la mayor dificultad que están teniendo las empresas para cubrir posiciones con sus ejecutivos internos. Las empresas no están encontrando reemplazos internos locales para sus ejecutivos y están necesitando acudir más a ejecutivos impatriados y contrataciones en el mercado.

6 | Necesidad de Ejecutivos según Posición y Origen

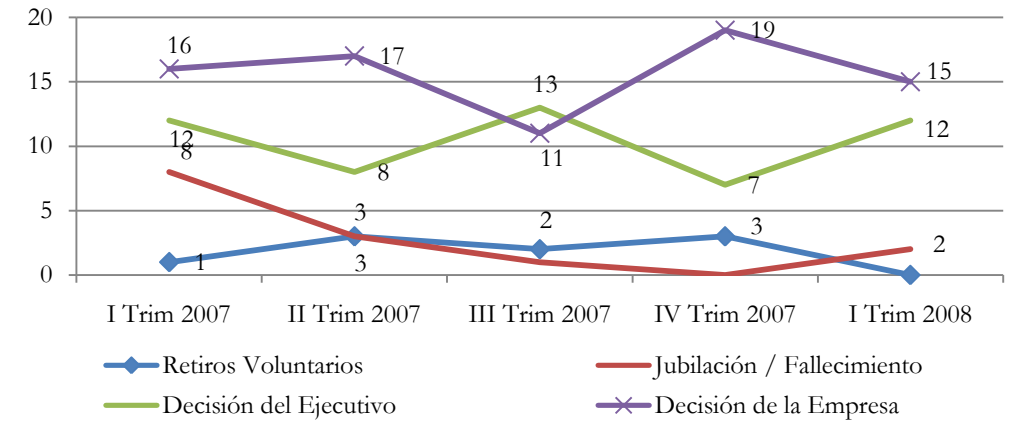


Capítulo IV Análisis de las Bajas

Las salidas de ejecutivos por decisión propia crecieron en el trimestre, principalmente por pasar a otras empresas, pero siguen siendo inferiores a las salidas por decisión de las empresas. Estas pudieron cubrir más del 60% de sus posiciones vacantes en el trimestre.

Las 92 empresas tuvieron 38 ejecutivos que dejaron de pertenecer a sus equipos directivos de Argentina durante el primer trimestre de 2008 (además de los 71 que perdieron la categoría). De estos 38, dos fueron trasladados a otra filial de la misma empresa en Argentina y 7 fueron enviados al exterior con sus propias empresas, por lo que los que efectivamente dejaron sus empresas fueron 29. Las salidas por decisión de las empresas (15) volvieron a superar las producidas por decisión de los ejecutivos (12), aunque la distancia se acortó significativamente. No hubo retiros voluntarios en el trimestre, pero sí 2 jubilaciones.

7 | Evolución de las Bajas del Equipo Directivo

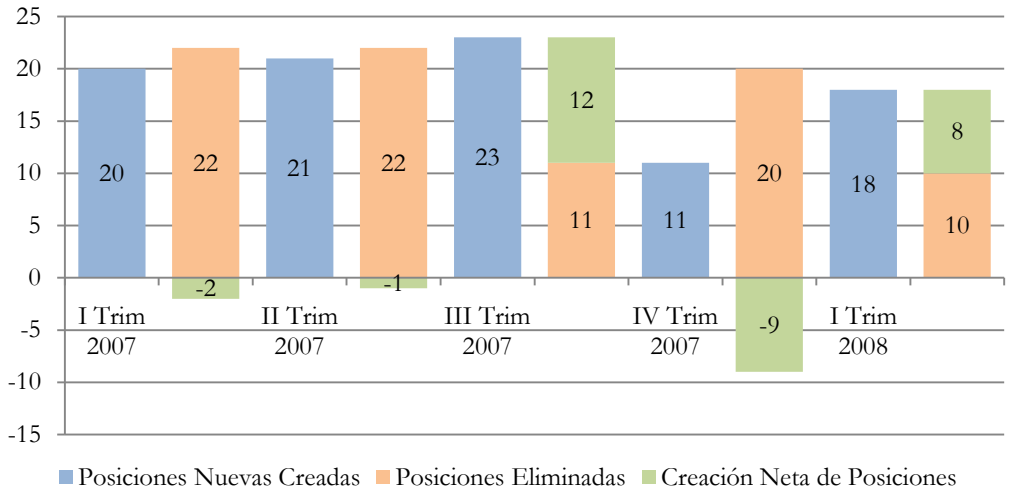


Capítulo V Valoración de Posiciones y Generación de Desafíos

El trimestre ha mostrado creación neta de posiciones en estos niveles salariales, por menor eliminación y mayor creación de posiciones; pero los indicadores de nuevos desafíos y savia nueva empiezan el 2008 con cifras bajas.

En el primer trimestre de 2008 estas 92 empresas crearon 8 posiciones más que las que eliminaron en estos niveles de remuneración (18 vs. 10)[1], volviendo a mostrar una creación neta positiva de posiciones. Durante 2007 sólo creció esta cifra en un trimestre y la creación neta de posiciones en el año sumó cero.

8 | Creación y Eliminación de Posiciones



[1] Las 92 empresas informaron 38 bajas de ejecutivos de sus organizaciones en Argentina para el primer trimestre de 2008, 7 de ellas a otros países, 2 a otra empresa del mismo grupo y 29 fuera de sus organizaciones. De las 38 posiciones que se quedaron sin su ejecutivo a cargo, en **10** casos la empresa eliminó la posición. En los otros 28 casos, la empresa sustituyó a 17 ejecutivos y estaba en el proceso de hacerlo (interna o externamente) a otros 11. Las empresas informaron también que cubrieron 26 posiciones en ese período, de las que **18** fueron posiciones de nueva creación y 8 reemplazos de ejecutivos. Las restantes "altas" fueron subidas de sueldo sin cambiar de responsabilidad.

Capítulo VI Análisis de los Equipos Directivos por Sector

Consumo fue el sector con más movimientos en el trimestre, afectando a 7,4% de sus ejecutivos. _Telecomunicaciones_, _Tecnología_ y _Agroindustria_ crecieron por promociones internas. En los últimos 12 meses el único sector que creció fue _Tecnología_.

Las 92 empresas participantes tenían a fin de marzo un 1,4% menos ejecutivos que a diciembre pasado, y un 7,9% menos que en marzo de 2007. La situación varió entre sectores. En el trimestre crecieron los sectores *Telecomunicaciones*, *Retail*, *Agroindustria* y *Tecnología*. *Consumo*, *Industria* y *Transporte* son los que más ejecutivos perdieron, todos ellos superando el 4% de sus equipos de fin de 2007.

En los últimos 12 meses sólo crecieron los sectores de *Tecnología* (2,5%) y *Telecomunicaciones* (0,56%). Las caídas proporcionales más significativas se dieron en *Laboratorios*, *Banca* e *Industria*, todas superando el 13% de sus ejecutivos. Los sectores grandes, *Banca*, *Consumo* e *Industria* disminuyeron sus equipos en 104 ejecutivos, de la caída total de 133, explicando un 78% de la caída total.

9 | Equipos Directivos por Sector

	N° de empresas	Dic 2006	Mar 2007	Jun 2007	Sep 2007	Dic 2007	Mar 2008	% Cambio 1Q08	% Cambio desde Mar |07
Agroindustria	4	73	83	75	77	77	80	**3.90%**	**-3.61%**
Banca	8	266	245	239	234	212	210	**-0.94%**	**-14.29%**
Consumo	16	369	350	356	345	337	318	**-5.64%**	**-9.14%**
Industria	17	285	289	265	262	263	251	**-4.56%**	**-13.15%**
Laboratorios	7	95	99	101	90	81	81	**0.00%**	**-18.18%**
Retail	5	63	68	65	64	64	67	**4.69%**	**-1.47%**
Seguros	10	125	128	132	128	129	127	**-1.55%**	**-0.78%**
Tecnología	7	83	80	81	93	79	82	**3.80%**	**2.50%**
Telecomunicaciones	6	172	179	191	180	170	180	**5.88%**	**0.56%**
Transporte & Logística	6	51	68	68	70	71	68	**-4.23%**	**0.00%**
Otros	6	91	97	91	93	92	89	**-3.26%**	**-8.25%**
Total	**92**	**1,673**	**1,686**	**1,664**	**1,636**	**1,575**	**1,553**	**-1.40%**	**-7.89%**

Las caídas en *Consumo* e *Industria* se explican tanto porque sus pérdidas de categoría superaron ampliamente las promociones que tuvieron, como porque las pérdidas de ejecutivos al mercado superaron también sus contrataciones. Los crecimientos en *Telecomunicaciones*, *Tecnología* y *Agroindustria* fueron por lo contrario: tuvieron más promociones que pérdidas de categoría, probablemente por haber realizado sus ajustes salariales en el primer trimestre. *Consumo* fue simultáneamente el sector que más ejecutivos perdió al mercado (10 –un 34% del total-) y también el que más contrató (6 –un 55% del total-). Le sigue en contrataciones *Retail*, que realizó 3 sin haber perdido ningún ejecutivo al mercado. *Consumo* también nucleó la mayor cantidad de movimientos internacionales.

Si tomamos en cuenta sólo los movimientos que implican un cambio de trabajo (contrataciones, despidos, movimientos a y de filiales, impatriaciones y expatriaciones) y dejamos afuera a las bajas por ajuste de rango y a las promociones internas, el sector que más movimientos tuvo fue *Consumo*, al igual que en los dos trimestres pasados, con 25 ejecutivos que tuvieron ese tipo de cambios. Por lo tanto un 7,4% de sus ejecutivos de diciembre pasado se vio afectado por un cambio de estos en el trimestre. *Tecnología*, *Seguros* y *Agroindustria* no tuvieron ningún movimiento.

Capítulo VII Evolución de los Equipos Directivos por Área Funcional

***Sistemas* es el área que más creció en el trimestre. En el año lo fue *Relaciones Institucionales*. *Comercial* agrupa la mayor cantidad de contrataciones y promociones, pero ha perdido más del 12% de su grupo en el año por muchas salidas y pérdidas de categoría.**

Sistemas ha sido el área funcional con mayor crecimiento en el trimestre, haciéndolo en 4,71%. Le siguió el área de *Gerencia/Dirección General*, que creció un 2% y la *Gerencia de Unidades de Negocio*s junto con el área *Otra*, en porcentajes menores. *Asuntos Legales*, *Relaciones Institucionales y Comunicaciones*, y *Recursos Humanos* no presentaron variaciones en el número final de ejecutivos. Del resto de las áreas, *Logística y Operaciones*, *Auditoría y Planeamiento*, *Administración y Finanzas*, y *Comercial* fueron las que más porcentaje de ejecutivos perdieron. Esta última, aunque tiene un porcentaje menor de caída, perdió 13 ejecutivos de los 22 en que disminuyó el grupo. En el cálculo interanual, *Relaciones Institucionales*, con más de 11,5% y *Gerencia/Dirección General*, con casi el 10,9%, son las únicas dos áreas que han crecido. El resto permanece en los mismos números (*Asuntos Legales*) o ha perdido ejecutivos (en el caso de *Auditoría*, el 20%, y de *Logística y Operaciones*, casi el 15%). El área *Comercial* tiene hoy 49 ejecutivos menos que los que tenía en marzo del año pasado.

10 | Evolución de los Equipos Directivos por Área Funcional

	Dic 2006	Mar 2007	Jun 2007	Dic 2007	Dic 2007	Mar 2007	% Cambio 4Q07	% Cambio desde Mar|07
Gerencia / Dirección General	141	138	145	154	150	153	**2.00%**	**10.87%**
Administración y Finanzas	218	214	207	207	196	188	**-4.08%**	**-12.15%**
Asuntos Legales	37	41	47	49	41	41	**0.00%**	**0.00%**
Auditoría y Planeamiento	23	25	26	23	21	20	**-4.76%**	**-20.00%**
Comercial	382	390	364	354	354	341	**-3.67%**	**-12.56%**
Gerencia Unidad de Negocios	181	177	182	180	170	172	**1.18%**	**-2.82%**
Logística y Operaciones	135	134	131	130	122	114	**-6.56%**	**-14.93%**
Producción e Ingeniería	161	171	168	152	155	152	**-1.94%**	**-11.11%**
Recursos Humanos	99	99	100	99	98	98	**0.00%**	**-1.01%**
Relaciones Institucionales y Comunicaciones	23	26	28	28	29	29	**0.00%**	**11.54%**
Sistemas	88	94	94	95	85	89	**4.71%**	**-5.32%**
Otra	185	177	172	165	154	156	**1.30%**	**-11.86%**
Total	**1,673**	**1,686**	**1,664**	**1,636**	**1,575**	**1,553**	**-1.40%**	**-7.89%**

Si tomamos en cuenta sólo los movimientos que implican un cambio de trabajo (contrataciones, despidos, movimientos a y de filiales, impatriaciones y expatriaciones) y dejamos afuera a las bajas por ajuste de rango y a las promociones internas, el área que más movimientos tuvo fue *Comercial*, en el que 17 ejecutivos tuvieron ese tipo de cambios, que se distribuyeron en 4 ejecutivos contratados, 10 ejecutivos que salieron al mercado, 1 ejecutivo que llegó al sector proveniente de otra área de la empresa, 1 ejecutivo que llegó a la empresa proveniente de otra empresa del mismo grupo en el país y 1 que llegó a la empresa proveniente de otra empresa del grupo en el exterior. A esa área le siguen en movimientos *Finanzas*, *Gerencias de Negocios*, Producción e Ingeniería y *Recursos Humanos* con 6. Proporcionalmente, el área de *Recursos Humanos* es el que más movimientos tuvo, ya que afectó a 6,1% de sus ejecutivos de principio del trimestre.

Capítulo VIII Evolución de los Equipos Directivos por Género

Por quinto trimestre consecutivo, la participación de la mujer ha vuelto a caer. Producción e Ingeniería ha dejado de ser el sector con menos porcentaje de mujeres, posición ahora asumida por Logística y Operaciones.

De la caída neta de 22 ejecutivos, las mujeres representaron el 18,1%, porcentaje muy cercano al 18,8% observado en el período anterior, en ambos casos el doble de lo que correspondería por su peso en el grupo. Este ha sido el quinto trimestre consecutivo en el que ha disminuido tanto la proporción como la cantidad de mujeres en el grupo. Desde diciembre de 2006 ha perdido 0,86 puntos de participación en el grupo.

11 | Evolución de la Participación de la Mujer

	Mujeres	Hombres	Total	% de Mujeres
Dic 2006	**176**	**1,497**	**1,673**	**10.52%**
Mar 2007	169	1,517	1,686	10.02%
Jun 2007	166	1,498	1,664	9.98%
Sep 2007	162	1,474	1,636	9.90%
Dic 2007	154	1,421	1,575	9.78%
Mar 2008	**150**	**1,403**	**1,553**	**9.66%**

La caída se explica porque las promociones que recibieron las mujeres en el trimestre fueron inferiores a las pérdidas de categoría (8 vs. 6) y porque las contrataciones no fueron suficientes para contrarrestar las salidas de ejecutivas al mercado (1 vs. 4). El restante movimiento fue el de una ejecutiva impatriada, que terminó llevando la disminución a 4. Las 4 mujeres que dejaron sus empresas supusieron un 13,8% de las salidas totales de ejecutivos, mientras que las 6 promocionadas fueron un 8,8% de las promociones totales. Las bajas por pérdida de categoría disminuyeron y el grupo volvió a tener una contratación luego de que entre octubre y diciembre no se registrara ninguna.

Las 4 salidas al mercado correspondieron a 4 *ejecutivas medias*, segmento que finalizó el trimestre con 6 ejecutivas menos. El grupo de las *ejecutivas senior* tuvo 4 promociones y 3 caídas al grupo de las *medias*, dando como resultado un crecimiento en 1. El segmento de las *altas directivas* también creció en igual número, gracias a la única impatriación que las mujeres tuvieron en este trimestre. En el cuadro 5 habíamos visto cómo el segmento de los *ejecutivos senior* había finalizado el período con 1 ejecutivo más. En el cuadro que sigue, a partir del aumento en el peso de las mujeres en este segmente, podemos deducir que este ejecutivo de más es una mujer. No obstante, este subgrupo es el que más posiciones ha perdido desde diciembre del 2006, tal como podemos ver en la evolución trimestral en el cuadro que sigue.

12 | Altas y Bajas por Seniority – Mujeres

	Altos Directivos	Ejecutivos Senior	Ejecutivos Medios	Total
Diciembre 2006 (en % sobre total)	**2.54%**	**10.20%**	**12.22%**	**10.52%**
Marzo 2007 (en % sobre total)	2.93%	9.27%	11.77%	10.02%
Junio 2007 (en % sobre total)	3.61%	9.11%	11.57%	9.98%
Septiembre 2007 (en % sobre total)	3.03%	7.85%	12.14%	9.90%
Diciembre 2007 (en % sobre total)	3.08%	7.76%	12.16%	9.78%
Marzo 2008 (en % sobre total)	**3.40%**	**7.96%**	**11.96%**	**9.66%**

Consumo y *Banca* son los mayores empleadores de mujeres ejecutivas, con 62 de las 150 mujeres que hay en el grupo (41,3%), aunque en este trimestre perdieron 7 mujeres en conjunto. Le sigue *Seguros*, con 16 ejecutivas, y *Telecomunicaciones* y *Otros* con 15. Este último es el sector en el que las

mujeres tienen mayor peso (16,9%). Los sectores *Agroindustrial* y *Telecomunicaciones* crecieron en una mujer cada uno.

Desde marzo de 2007 *Telecomunicaciones* y *Otros* crecieron en dos mujeres cada sector, y *Agroindustria* y *Transporte* en una. El sector que más mujeres perdió fue *Consumo*, que con 13 explica más de dos terceras partes de la caída en el número de mujeres en el año. El sector disminuyó en más de 28% su grupo de mujeres. También perdieron números importantes *Bancos* (5), *Industria* (3) y *Telecomunicaciones* (2). Los sectores con menor participación de mujeres siguen siendo *Industria* y *Agroindustria*; y los de participación más alta *Otros*, *Bancos* y *Seguros*.

13 | Participación de la Mujer por Sectores

	Dic 2006	%	Mar 2007	%	Jun 2007	%	Sep 2007	%	Dic 2007	%	Mar 2008	%	% Cambio 1Q08	% Cambio desde Mar|07
Agroindustria	3	*4.1%*	3	*3.6%*	3	*4.0%*	3	*3.9%*	3	*3.9%*	4	*5.0%*	**33.3%**	**33.3%**
Banca	38	*14.3%*	34	*13.9%*	34	*14.2%*	35	*15.0%*	33	*15.6%*	29	*13.8%*	**-12.1%**	**-14.7%**
Consumo	48	*13.0%*	46	*13.1%*	45	*12.6%*	40	*11.6%*	36	*10.7%*	33	*10.4%*	**-8.3%**	**-28.3%**
Industria	17	*6.0%*	15	*5.2%*	11	*4.2%*	12	*4.6%*	12	*4.6%*	12	*4.8%*	**0.0%**	**-20.0%**
Laboratorios	6	*6.3%*	8	*8.1%*	9	*8.9%*	7	*7.8%*	7	*8.6%*	7	*8.6%*	**0.0%**	**-12.5%**
Retail	5	*7.9%*	5	*7.4%*	5	*7.7%*	5	*7.8%*	5	*7.8%*	5	*7.5%*	**0.0%**	**0.0%**
Seguros	13	*10.4%*	14	*10.9%*	16	*12.1%*	15	*11.7%*	16	*12.4%*	16	*12.6%*	**0.0%**	**14.3%**
Tecnología	11	*13.3%*	8	*10.0%*	7	*8.6%*	9	*9.7%*	7	*8.9%*	7	*8.5%*	**0.0%**	**-12.5%**
Telecomunicac.	18	*10.5%*	17	*9.5%*	17	*8.9%*	15	*8.3%*	14	*8.2%*	15	*8.3%*	**7.1%**	**-11.8%**
Transporte & Logística	4	*7.8%*	6	*8.8%*	6	*8.8%*	6	*8.6%*	6	*8.5%*	7	*10.3%*	**16.7%**	**16.7%**
Otros	13	*14.3%*	13	*13.4%*	13	*14.3%*	15	*16.1%*	15	*16.3%*	15	*16.9%*	**0.0%**	**15.4%**
Total	**176**		**169**		**166**		**162**		**154**		**150**		**-2.6%**	**-11.2%**

Capítulo IX Evolución de los Equipos Directivos por Edad

Sigue creciendo el segmento de los ejecutivos de más de 60 años por promociones, y se ha contratado un nuevo ejecutivo de menos de 30. En los segmentos entre 30 y 60 los ejecutivos perdidos al mercado superaron ampliamente a las contrataciones.

Con 5 ejecutivos más que al inicio del trimestre, este ha sido el tercer trimestre consecutivo en el que ha crecido el segmento de los ejecutivos de más de 60 años. El crecimiento se debió a 4 cambios de década, 2 promociones internas y una impatriación, contrarrestadas por una pérdida de categoría y una salida al mercado. También aumentó, aunque sólo en uno, el grupo de menos de 30 años, resultante de una contratación. Los demás segmentos etarios perdieron ejecutivos. Las contrataciones se repartieron principalmente entre los grupos de 40-50 (6) y 30-40 (4), pero en todos los segmentos entre 30 y 60 años las salidas de ejecutivos al mercado superaron ampliamente las contrataciones. En el grupo de entre 40 y 50 años, las promociones y pérdidas por ajuste de rango estuvieron razonablemente equilibradas, pero no ocurrió lo mismo en el grupo de entre 30 y 40, en que hubo 6 promociones más que pérdidas de categoría, ni en el de entre 50 y 60, con 12 salidas más por pérdida de categoría que ingresos por promociones.

14 | Cambios trimestrales en la Distribución por Edades

	< 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	> 60	Total
Diciembre 2006	**0.30%**	**25.52%**	**45.37%**	**24.15%**	**4.66%**	**1,673**
Marzo 2007	0.36%	25.50%	45.91%	23.49%	4.74%	**1,686**
Junio 2007	0.30%	25.96%	45.37%	23.74%	4.63%	**1,664**
Septiembre 2007	0.31%	25.79%	45.66%	23.53%	4.71%	**1,636**
Diciembre 2007	0.25%	25.71%	45.08%	23.87%	5.08%	**1,575**
Marzo 2008	**0.32%**	**25.95%**	**45.20%**	**23.12%**	**5.41%**	**1,553**
Total a Marzo 2008	**5**	**403**	**702**	**358**	**85**	

Capítulo X Evolución de los Equipos Directivos por Nacionalidad de las Empresas

El único grupo que no perdió ejecutivos en el trimestre fue el de las empresas *europeas*. Las contrataciones mayores fueron en el grupo de *otras* nacionalidades. De marzo a marzo sólo creció el grupo de empresas *argentinas*.

Por primera vez en los últimos 5 trimestres, las empresas *argentinas* han finalizado el trimestre con menos ejecutivos que con los que lo comenzaron. El único grupo, de los cuatro en los que dividimos a las empresas que participan, que ha mostrado un crecimiento en el primer trimestre de 2008 ha sido el de empresas *europeas*, aunque fue sólo en 1 ejecutivo. De las restantes, el grupo de empresas que más bajas ha sufrido ha sido el segmento de las *estadounidenses*. Las caídas en este grupo explican más del 80% de las pérdidas del trimestre. En un año, este grupo ha perdido a más del 15% de sus equipos directivos. Las de *otras* nacionalidades perdieron a 2 ejecutivos y se encuentra un 7,73% debajo de la cantidad de ejecutivos que poseía a marzo del 2007. Las empresas *europeas* perdieron a lo largo del año un porcentaje similar, 7,52%. Las *argentinas* son las únicas que crecieron en este período de 12 meses, habiéndolo hecho en 12 ejecutivos, lo que representa un crecimiento del 3,02%. Las *argentinas* junto a las de *otras* nacionalidades son las que tienen en promedio equipos directivos más numerosos: 19 por empresa, mientras que las *europeas* son las que lo tienen menor: sólo 14.

15 | Crecimiento en la Cantidad de Ejecutivos

	Argentinas		Estadounidenses		Europeas		Otra		Total
N° de Empresas	**21**	*22.83%*	**31**	*33.70%*	**31**	*33.70%*	**9**	*9.78%*	**92**
Dic 2006	388	*23.19%*	627	*37.48%*	464	*27.73%*	194	*11.60%*	**1,673**
Mar 2007	397	*23.55%*	629	*37.31%*	479	*28.41%*	181	*10.74%*	**1,686**
Jun 2007	404	*24.28%*	605	*36.36%*	479	*28.79%*	176	*10.58%*	**1,664**
Sep 2007	405	*24.76%*	586	*35.82%*	473	*28.91%*	172	*10.51%*	**1,636**
Dic 2007	412	*26.16%*	552	*35.05%*	442	*28.06%*	169	*10.73%*	**1,575**
Mar 2008	409	*26.34%*	534	*34.39%*	443	*28.53%*	167	*10.75%*	**1,553**
N° de Ejec. Promedio	19		17		14		19		**17**
Crec. Año	*3.02%*		*-15.10%*		*-7.52%*		*-7.73%*		*-7.89%*