

Panorama estable de recuperación

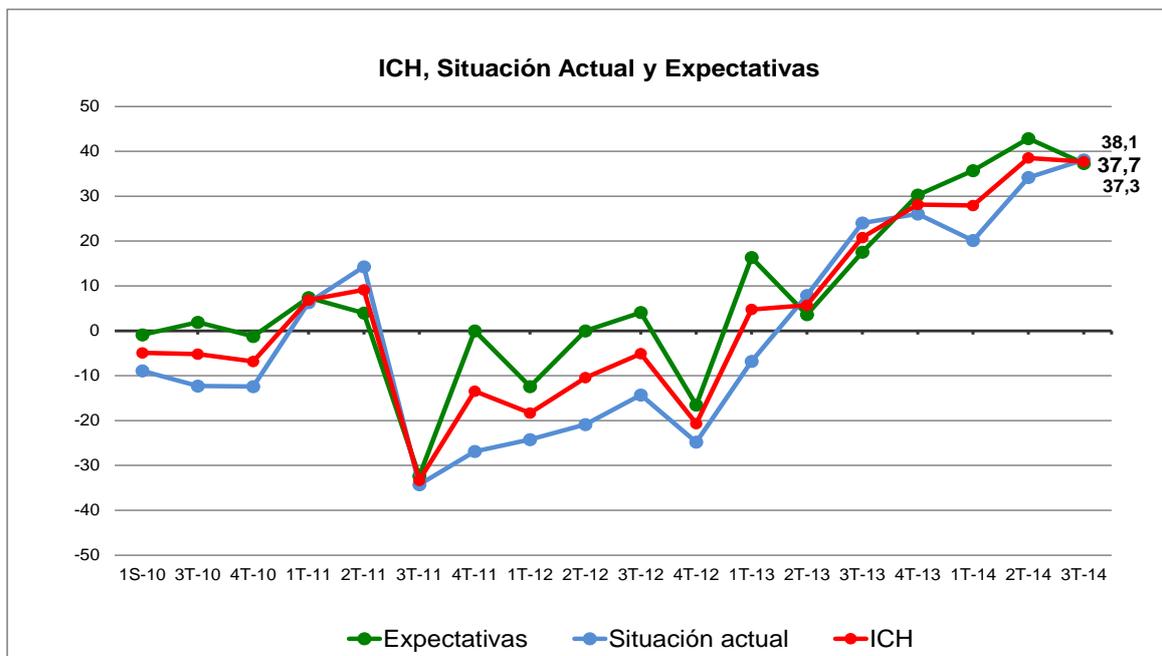
Índice Capital Humano

Una vez terminado el tercer trimestre del año, presentamos el Índice de Capital Humano con unos resultados ligeramente peores que la muestra anterior, lo cual pone de manifiesto una ralentización en el ritmo de crecimiento de los pasados trimestres.

Los 37,7 puntos del ICH son resultado de la caída de las Expectativas (más de 5 puntos) pero contrarrestado con el mantenimiento de la tendencia positiva del otro indicador parcial, la Situación Actual que ha subido casi 4 puntos.

En general, podemos hablar de estabilidad; una situación que las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX consideran que nos acompañará hasta final de año.

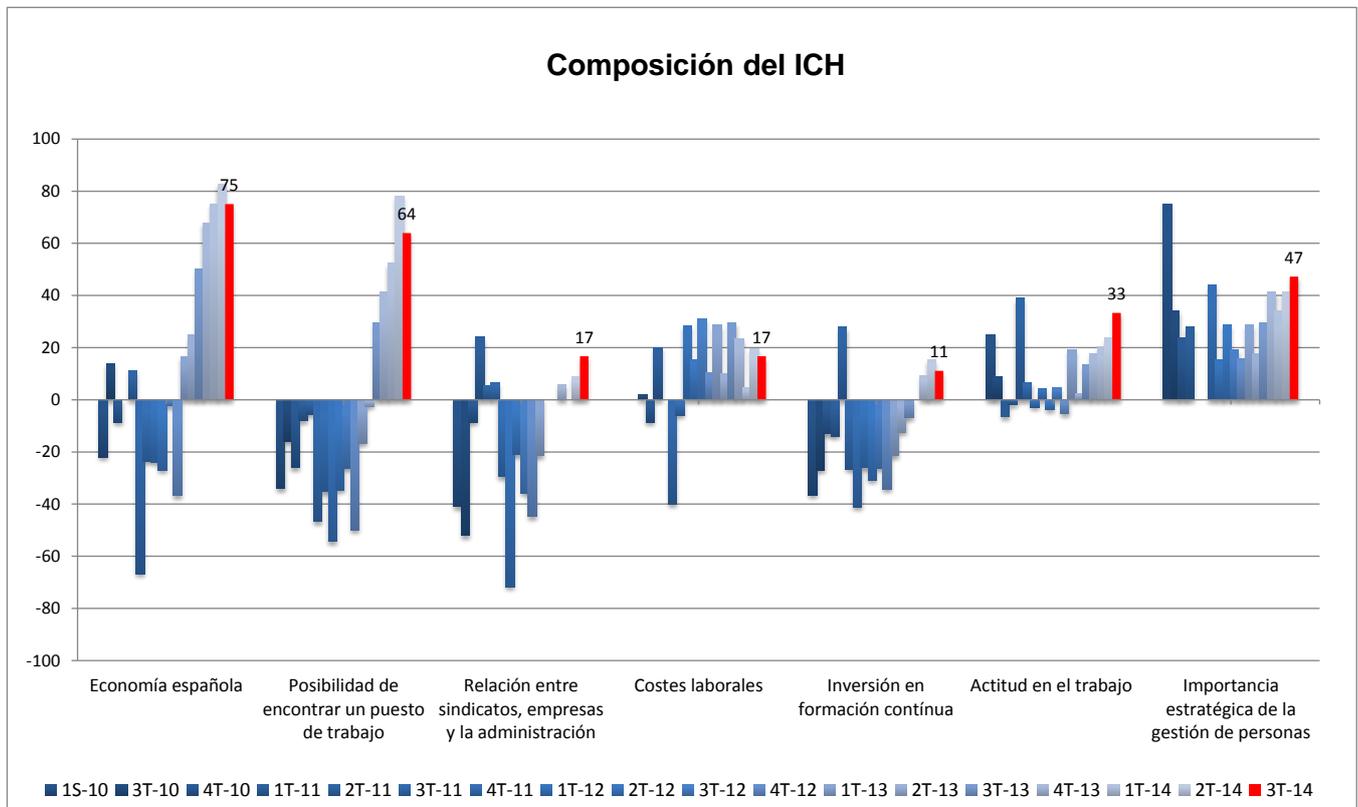
Evolución del ICH



Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	38,5	37,7	↓
Situación Actual	34,2	38,1	↑
Expectativas	42,9	37,3	↓

Composición del ICH



La evolución de los siete indicadores que componen el ICH es similar al trimestre anterior lo cual supone buenas noticias. Se ha producido un ligero descenso en la valoración de la economía española, que ha pasado de 83 a 75 puntos. También ha decrecido la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo en 12 puntos, algo que no sorprende ya que agosto es un mes tradicionalmente malo para el empleo debido al final de la campaña de verano.

Por otro lado, también es destacable el foco que las direcciones de recursos humanos están poniendo en la Actitud en el Trabajo. La importancia de contar con profesionales comprometidos ha ido creciendo de manera constante a lo largo del último año en clara sintonía con la recuperación económica. Por parte de la dirección, también es importante mantener la atención promover un entorno de trabajo atractivo, como palanca de retención.

Ficha técnica

El ICH resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a las **direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35** en la que se les pide su opinión sobre la evolución reciente y futura de una serie de variables relacionadas con el capital humano.

El ICH se analiza desde dos perspectivas:

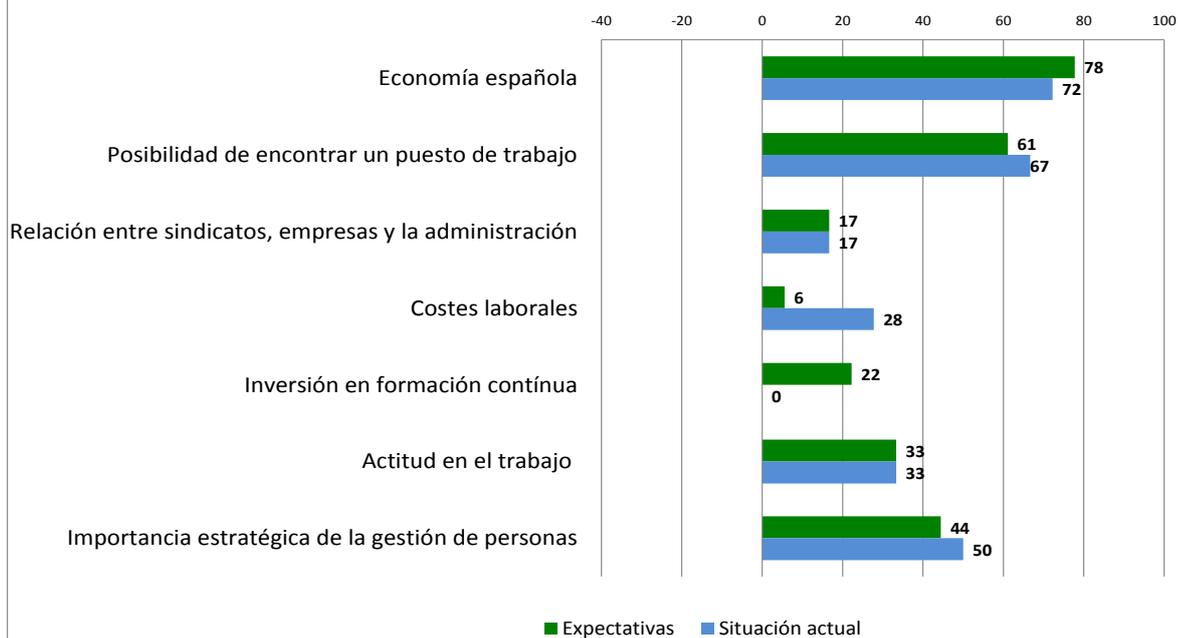
- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual.

Se calcula como media aritmética de los resultados parciales de situación actual y expectativas. A su vez, estos índices se calculan como la media aritmética de los resultados de cada uno de los indicadores de gestión de personas analizados.

El ICH y sus dos componentes parciales de Situación actual y Expectativas, pueden tomar valores positivos o negativos que oscilan entre -100 y 100:

- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.

Situación Actual vs. Expectativas - 3T 2014



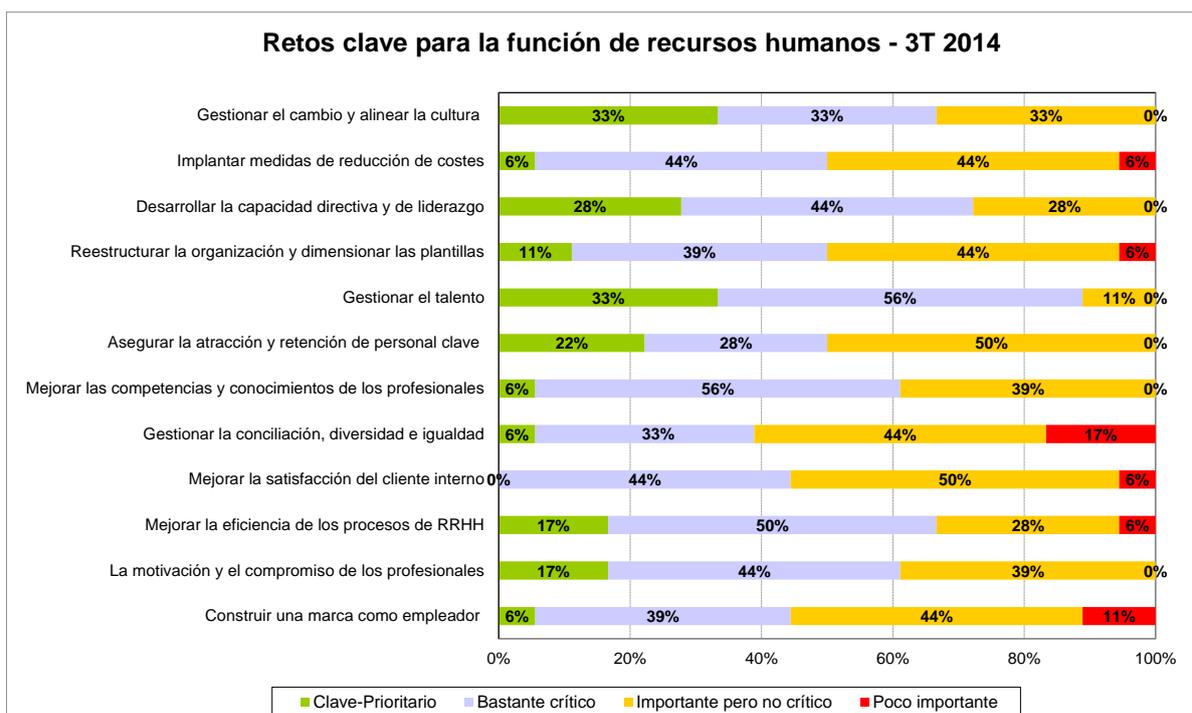
Retos clave de la función de RRHH

Los retos identificados como clave-prioritarios para los próximos meses por las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX son:

- **Gestionar el cambio y alinear la cultura** y **Gestionar el talento** con un 33% se mantienen en los primeros puestos.
- **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo** les sigue con un 28%.

Es destacable el descenso continuado desde principios de año del reto **Implantar medidas de reducción de costes** que ha pasado de un 18% a un 6%.

Retos clave para la función de recursos humanos - 3T 2014



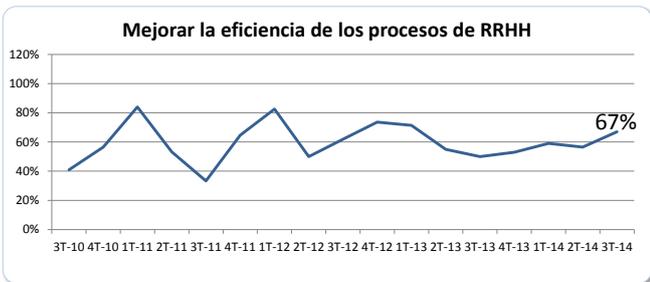
En las siguientes gráficas se presentan aquellos retos que han tenido un cambio de tendencia significativa con respecto a sus medias históricas. Los datos presentados son la suma de clave-prioritario y bastante crítico.



La gráfica de la izquierda muestra que la Gestión del Talento se mantiene líder entre los retos de la Función de Recursos Humanos. En el nuevo escenario de recuperación cobra mayor relevancia la necesidad de reconocer el esfuerzo y el talento de los profesionales y poner en marcha, si no lo han hecho ya, medidas creativas para que los profesionales más valiosos no se vayan de la organización. Esto es especialmente complejo en organizaciones globales que deben fomentar la cultura de compromiso como palanca para lograr retener a los mejores.

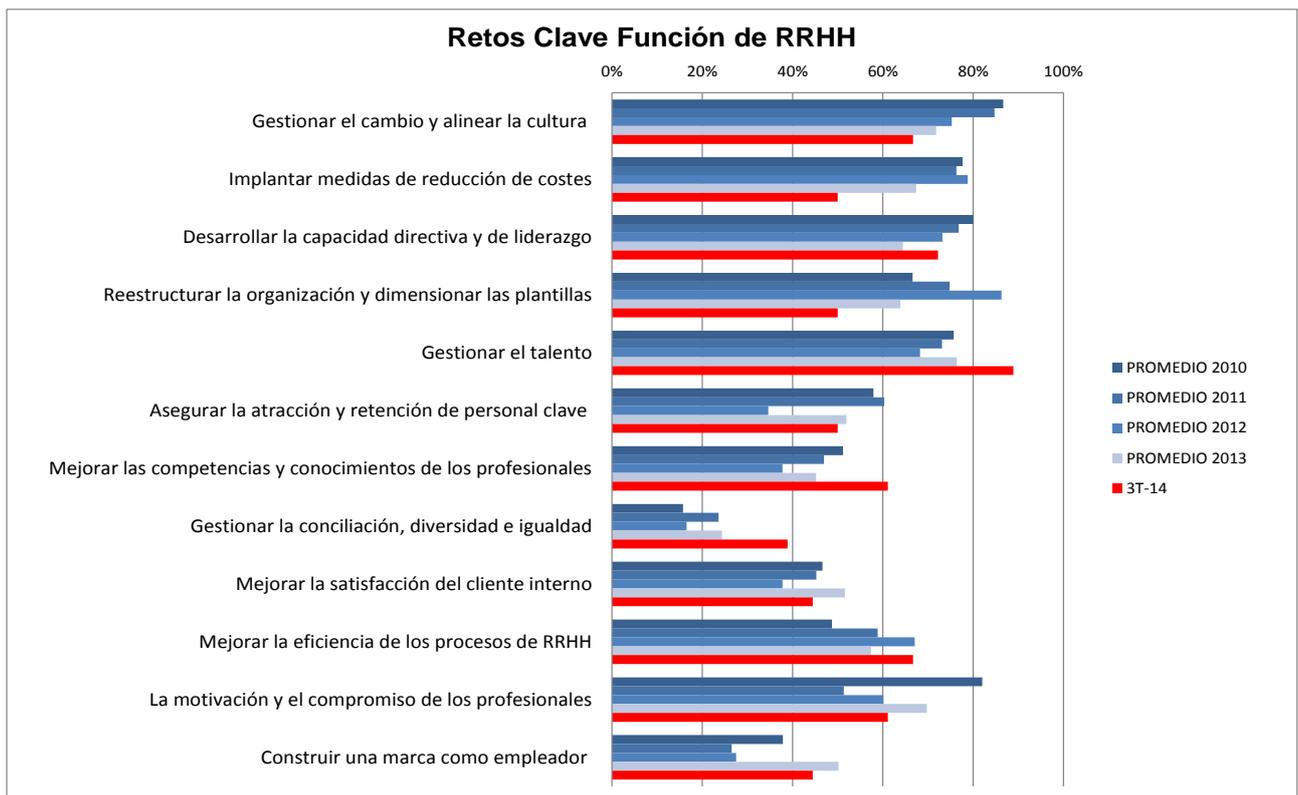


Mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales ha alcanzado este trimestre uno de sus valores más altos desde el nacimiento del ICH. Esta preocupación por el desarrollo es coherente la relevancia de la gestión del talento, en la que se están destinando más recursos que en periodos anteriores.



La mejora de los distintos procesos se presenta como el tercer reto más importante a abordar en el futuro próximo. La introducción de la tecnologías digitales para aumentar la eficiencia en la gestión de estos procesos es una de las ideas aportadas por las fuentes consultadas para la elaboración del ICH. Aunque el foco está en la gestión del talento, la función de RRHH no puede perder de vista las exigencias del negocio en cuanto a eficiencia como principio general de gestión.

La evolución de todos los retos de la Función de Recursos Humanos a lo largo de la vida del ICH ha sido (los valores presentados recogen la suma de los retos clave-prioritarios y los que son bastante críticos):

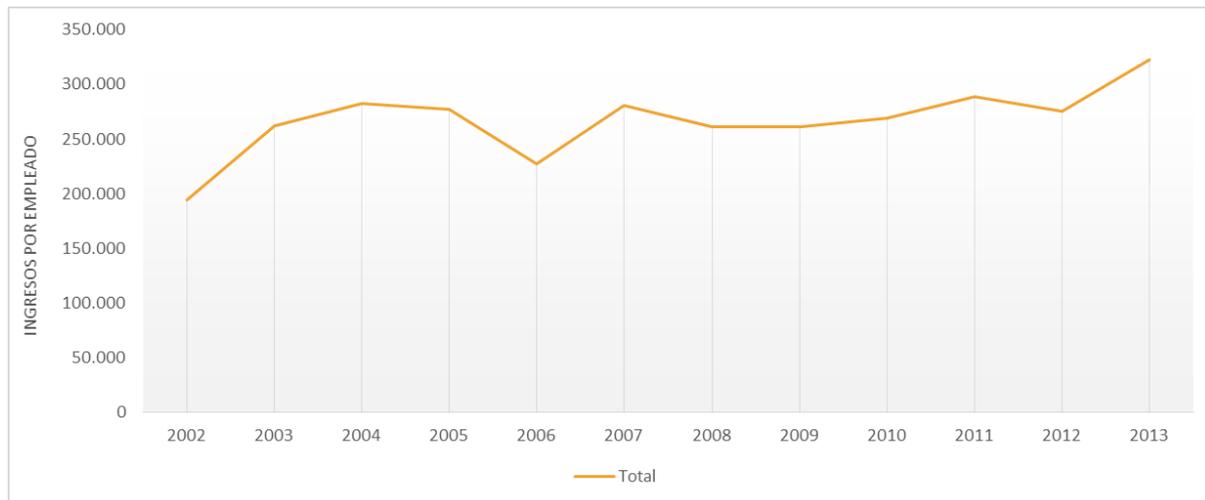


Datos del Club de Benchmarking

Los indicadores de rendimiento corporativo del Club de Benchmarking de RRHH de nuevo en crecimiento

Los resultados del último ICH confirman la tendencia optimista no sólo en la valoración de las expectativas futuras sino también de la situación actual, alcanzando en esta ocasión la mejor puntuación desde que se recoge este indicador (37,7). Esta valoración positiva coincide en esta ocasión con la publicación de los últimos resultados analizados en el Club de Benchmarking de RRHH, referentes al ejercicio 2013, y que apuntan en la misma dirección.

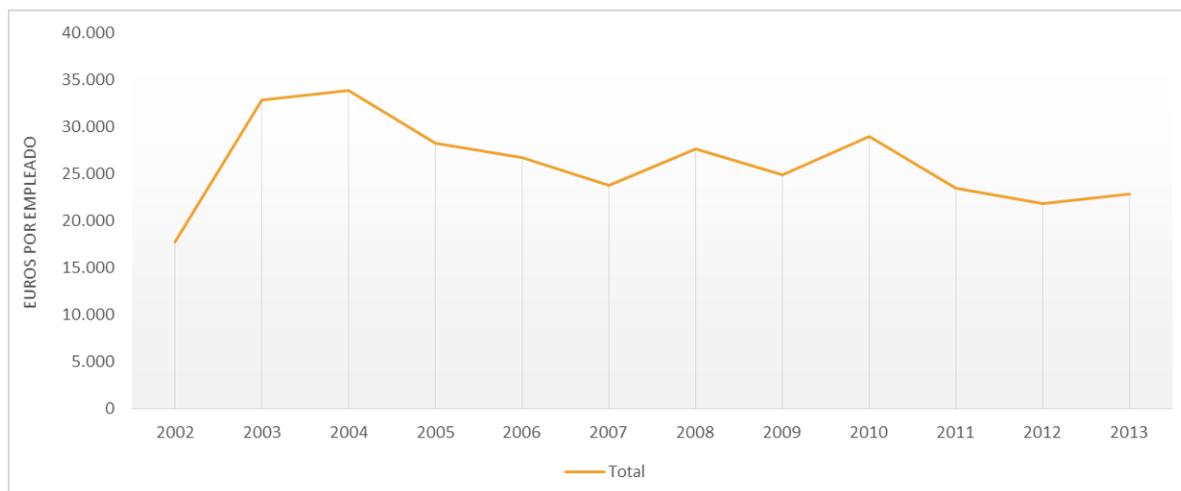
Los resultados de los indicadores de productividad de los ingresos y productividad del EBITDA nos muestran cómo en 2013 se ha invertido la tendencia decreciente que se observaba en el ejercicio anterior, como se muestra en los siguientes gráficos:



Evolución histórica de la productividad de los ingresos

Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2014.

En el gráfico de **productividad de los ingresos** —expresada en euros ingresados por empleado— se observa la recuperación del periodo 2008-2011, la caída que en el ejercicio 2012 y el repunte que se ha producido en el último año. Cabe destacar además que el valor alcanzado en 2013 (322.924 euros por empleado) es el mejor resultado de la serie histórica del Club de Benchmarking de RRHH.



Evolución histórica de la productividad del EBITDA.

Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2014.

Por su parte, el gráfico de la **productividad del EBITDA** nos indica cómo, tras dos ejercicios consecutivos de caídas, en el año 2013 mejora ligeramente, pasando de 21.785 a 22.855 euros por empleado. Se trata de un resultado que está todavía lejos de alcanzar los niveles previos a la crisis pero que nos hace pensar que vamos en la buena dirección.

> La opinión de los expertos



Alfonso Jiménez
Socio Director de
PeopleMatters

ción del trimestre que se cierra, ni en cuanto a las

¿Hemos tocado techo? Hemos entrado en un periodo en el que apenas hay variaciones trimestrales ni en cuanto a la valoración

expectativas de futuro. Dado que las puntuaciones generales son altas, podríamos decir que estamos viendo buenos momentos para la Gestión de Personas. No obstante, hay todavía recorrido de mejora que seguramente dependerá del comportamiento de la economía española en los próximos trimestres. De momento, disfrutemos de esta calma que venimos de posiciones muy duras.



José Antonio Carazo
Director de
Capital Humano

tomado un respiro. Posiblemente esperando a que se cumplan sus expectativas, que han seguido una sostenida tendencia al alza en los últimos trimestres. El tercer

Como si se tratara de inversores en Bolsa esperando a realizar sus operaciones, el panel de directivos del IBEX-35 se ha tomado

trimestre de 2014 sufre un impasse que previsiblemente repuntará a final de año. Con todo, esta prudente ralentización no resta optimismo a las expectativas a corto plazo. La gestión del talento, que centró buena parte de los debates de la jornada sobre “Personas y Competitividad, celebrada el pasado septiembre en colaboración con APD, sigue encabezando las prioridades de Recursos Humanos. Por el contrario, la gestión de la diversidad y la conciliación pierden “enteros”, por seguir con el símil que encabezaba este comentario.



Pilar Rojo
Directora del Club
de Benchmarking
de RRHH del IE
Business School

casi dos años con un ICH en continuo crecimiento. No cabe duda de que hemos hecho los deberes, duros, pero los hemos hecho y ello ha hecho, entre otras cosas, que la importancia estratégica de la gestión de personas cobre la máxima relevancia. Los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, en una muestra de 100 compañías de diferentes sectores,

Después de la gran depresión del ICH, desde el 3er trimestre de 2011 hasta el 4º del 2012, llevamos

tamaños y niveles de ingresos, indican que, en el último ejercicio, la participación del director de RH en el comité de dirección ha aumentado 6 puntos llegando al 94% de la muestra. Por otro lado los ingresos netos por plantilla media anual superan por primera vez los 300.000€ por empleado siendo los más altos desde el origen del Club de Benchmarking en el año 2002. Si a esto le añadimos que, en consonancia con los datos del ICH, los del Club de Benchmarking también destacan un claro aumento de la inversión en desarrollo y una importancia a detectar y gestionar el talento podemos concluir que vamos en la buena dirección. Mirando al futuro, con optimismo y los pies en la tierra.

Empresas participantes en el ICH:

Abengoa, Abertis, Acciona, ACS, Amadeus IT, ArcelorMittal, Banco Popular, Banco de Sabadell, Banco Santander, Banesto*, Bankia, Bankinter, BBVA, BME, CaixaBank, Día, Enagás, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural Fenosa, Grifols, IAG, Iberdrola Renovables*, Inditex, Indra, Mapfre, Mediaset, OHL, Red Eléctrica, Repsol, Sacyr Vallehermoso, Técnicas Reunidas, Telefónica.

* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.