

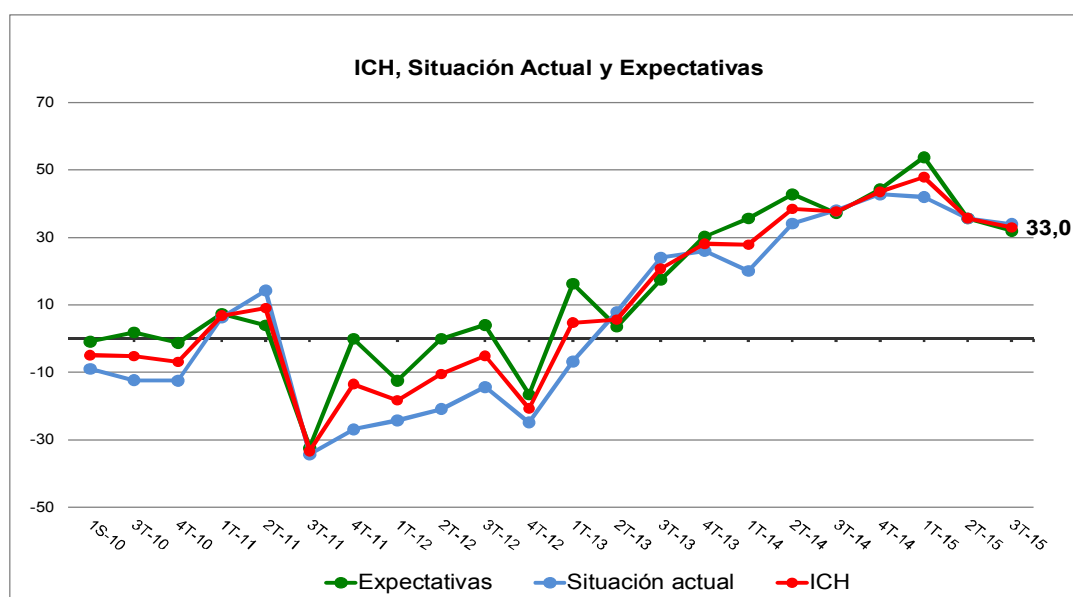
## Menor dinamismo del ICH en la segunda mitad del año

# Índice Capital Humano

Los resultados en el tercer trimestre confirman la ralentización del ICH que ya augurábamos el pasado mes de junio.

Tanto la Situación actual como las Expectativas han descendido ligeramente con respecto al trimestre anterior, aunque los resultados del segundo subindicador son algo peores. Si las predicciones de las direcciones de recursos humanos se confirman, el ICH cerrará el año con valores similares a los que presentaba a finales del año 2013 y principios del 2014.

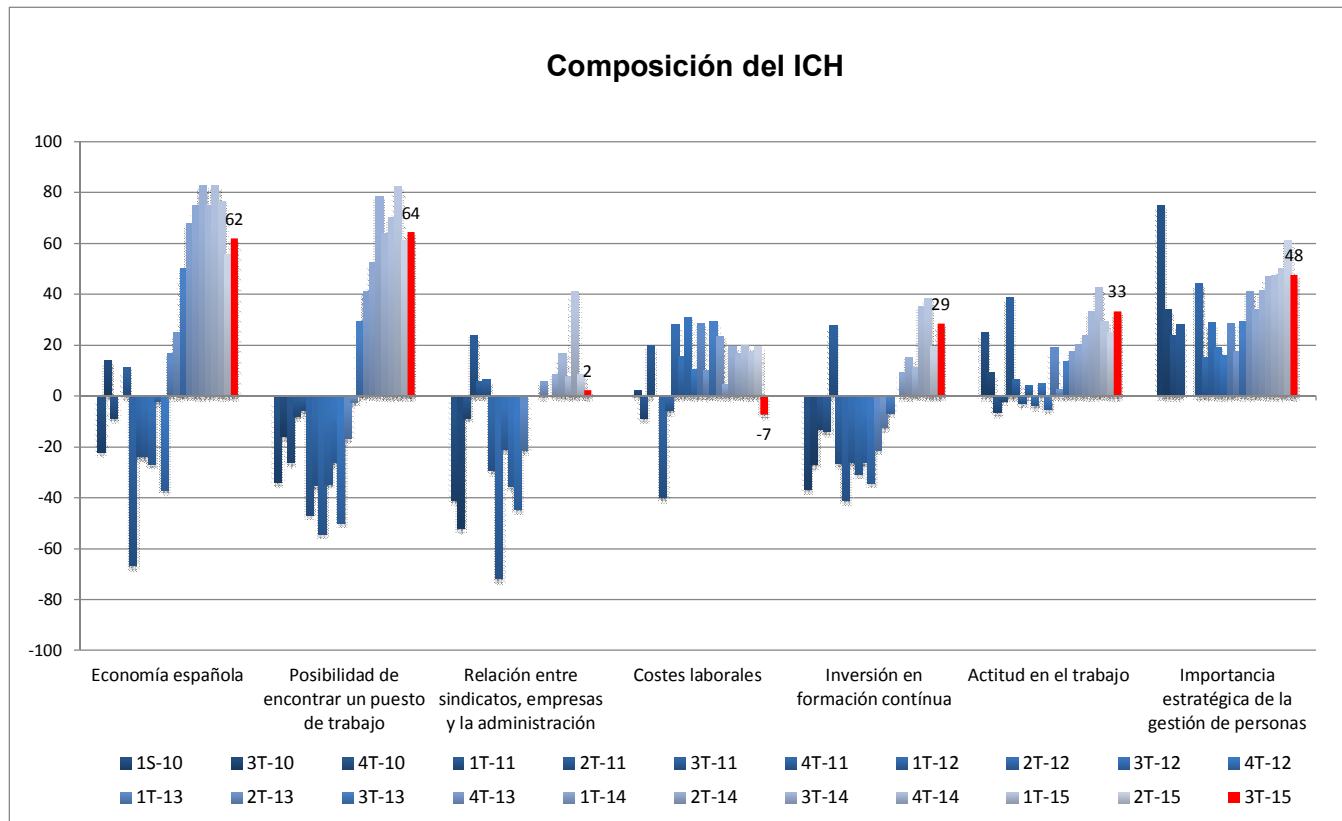
### Evolución del ICH



### Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	35,7	33,0	↓
Situación Actual	35,7	34,0	↓
Expectativas	35,7	32,0	↓

## Composición del ICH



En este trimestre la Economía Española ha mejorado levemente pasando de 56 a 62 puntos. También ha mejorado la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo que ha pasado de 61 a 64 puntos. Sin embargo, la mejora de estas dos variables que, históricamente, son las que más arrastraban a la valoración global del ICH no han conseguido que el indicador mejore con respecto al trimestre anterior.

En esta cata, han sido los Costes laborales que han pasado de 19 a -7 puntos y la Importancia estratégica de la gestión de personas que ha descendido en 13 puntos los dos indicadores que han influido en el descenso del ICH.

## 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:

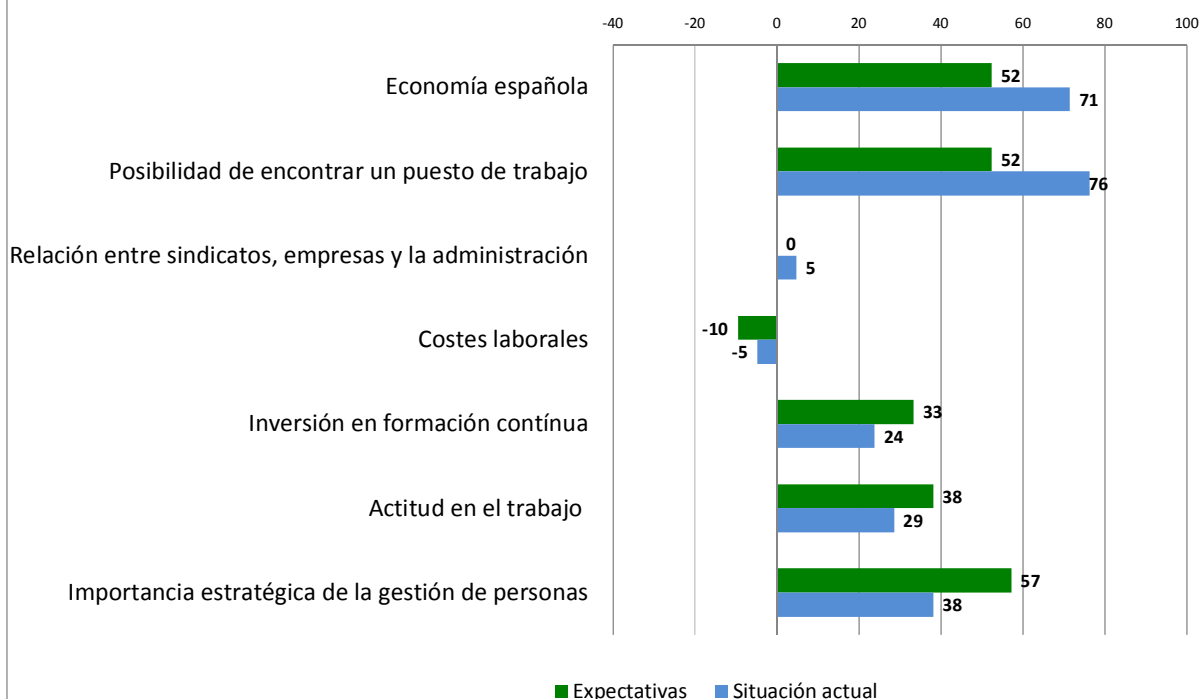
- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual.

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 2015

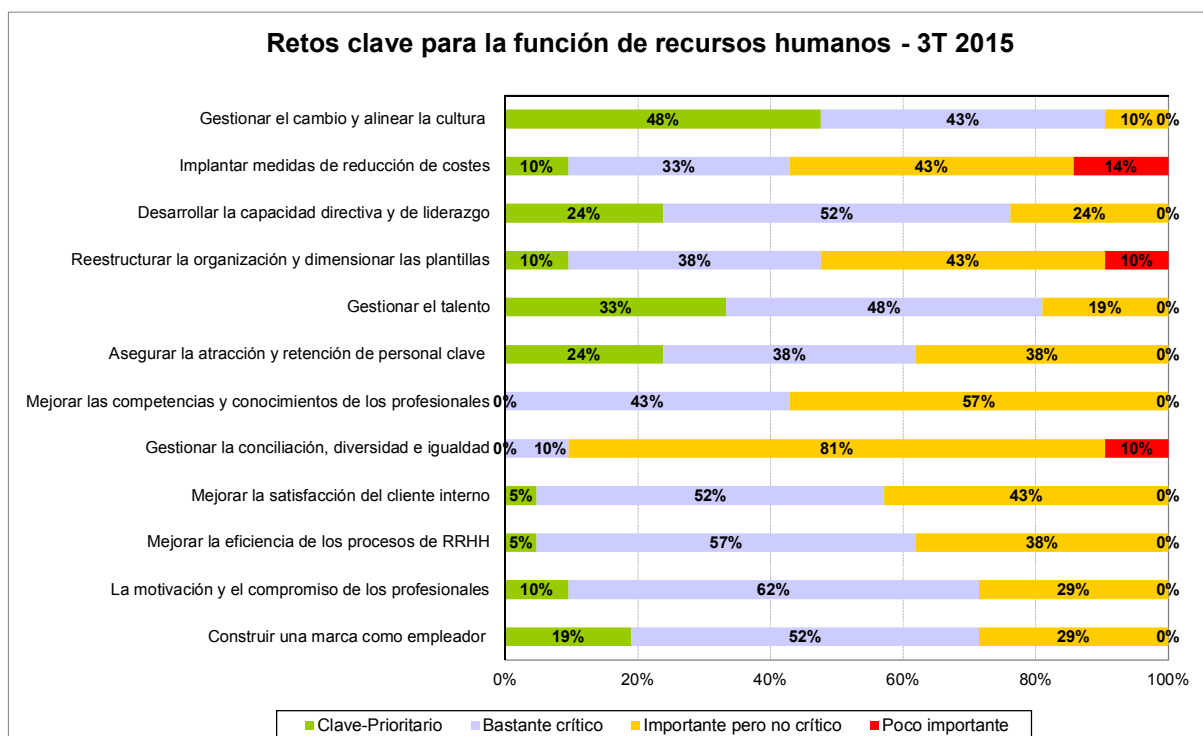


## Retos clave de la función de RRHH

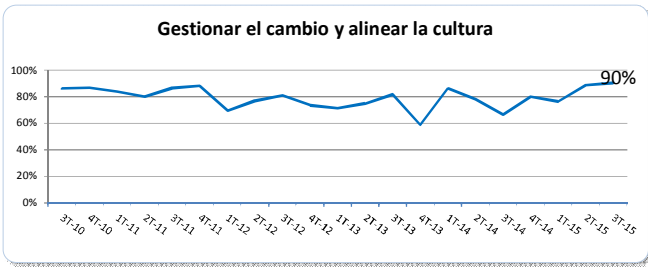
Los retos identificados como clave-prioritarios para los próximos meses por las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX son:

- **Gestionar el cambio y alinear la cultura**, con un 48% ha vuelto a mejorar su protagonismo tal y como anunciaba en el trimestre anterior alejándose de sus valores históricos cercanos al 20%.
- **La Gestión del talento**, siempre en los primeros puestos de la lista de retos, se sitúa en segunda posición con un 33%.
- La tercera posición, con un 24%, la comparten **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo**, reto recurrente en las primeras posiciones y **Asegurar la atracción y retención del personal clave**.

### Retos clave para la función de recursos humanos - 3T 2015



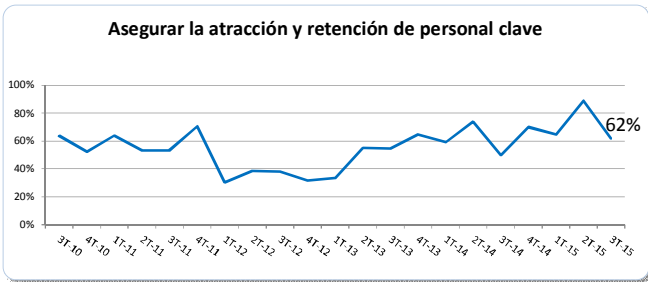
En los siguientes gráficos se presentan aquellos retos que han tenido un cambio de tendencia significativa con respecto a sus medias históricas. Los datos presentados son la suma de clave-prioritario y bastante crítico.



Gestionar el cambio y alinear la cultura figura una vez más como uno de los retos clave a tener en cuenta en los próximos meses por las direcciones de recursos humanos. Es importante trabajar sobre la cultura corporativa por la necesidad de implantar en toda la organización cambios estratégicos u operativos para aumentar la competitividad, y también porque las organizaciones que han sobrevivido a la crisis han tenido que cambiar su estructura y renovar cómo gestionan a sus equipos.

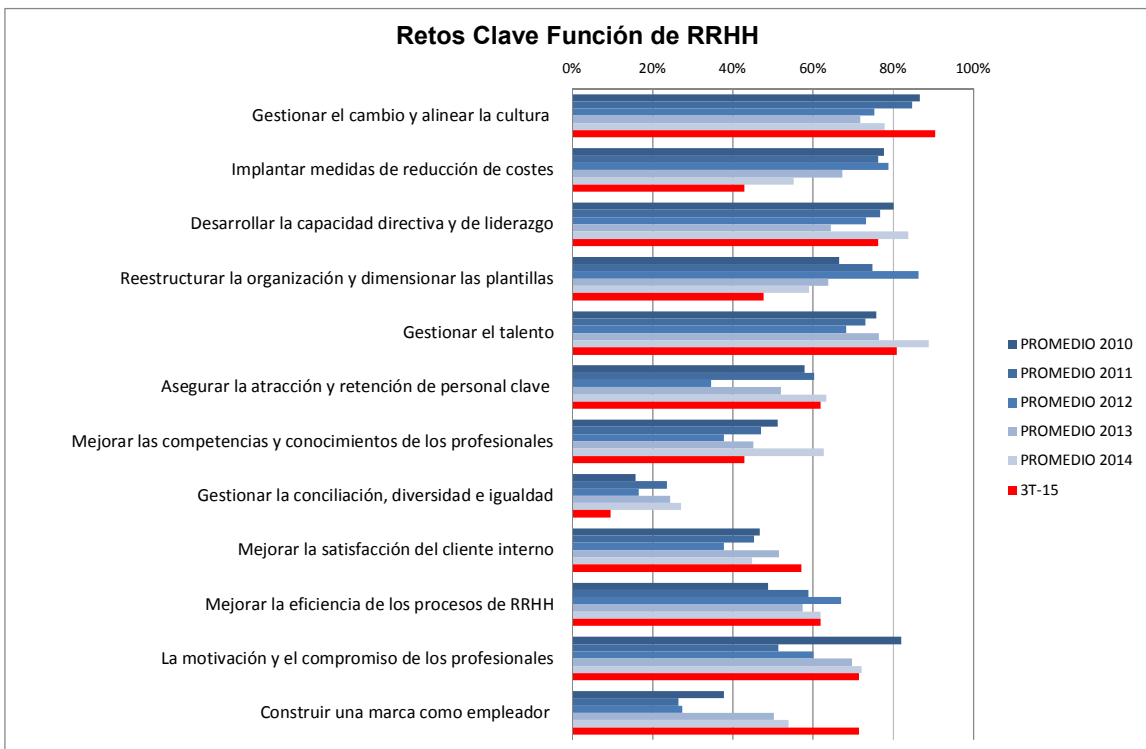


En este punto, las opiniones recogidas hacen especial énfasis en la necesidad de contar con la digitalización en todos los procesos de gestión de personas. Además de definir el rol de RRHH en los procesos de transformación digital de la empresa en su totalidad y la formación a esos equipos para que puedan apoyar a la organización en esa transformación.



Fuertemente relacionadas están las otras dos iniciativas identificadas por los directivos de recursos humanos como prioritarias: La Gestión del Talento y la Atracción y retención del personal clave. Existen muy diversas fórmulas para atraer y retener a los profesionales de una organización; el profesional de recursos humanos ha de averiguar cuál es la mejor para sus equipos e ir adaptándola o cambiándola según varía el entorno laboral.

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 datos del Club de Benchmarking de RRHH confirman las mejoras en materia de contratación y formación

Los datos recogidos en este ICH muestran una valoración positiva por parte de los directores de RRHH de las empresas del Ibx 35 sobre varios ítems estudiados. Entre ellos destacan dos variables clave: la mejora de las expectativas de la inversión en formación continua y de la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo.

En el Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School medimos la evolución de ambas variables a través de los indicadores de inversión en formación y tasa de contratación, respectivamente. Según los últimos datos disponibles, referente al ejercicio 2014, estos dos indicadores han experimentado una mejora que confirma la tendencia que ya se observaba en el ejercicio 2013: más formación y más contratación.

Si analizamos el ratio “inversión en formación por empleado”, que calculamos como gastos de formación entre la plantilla media anual, vemos un crecimiento sostenido desde 2012, año en el que la inversión en formación registró su valor más bajo. Como podemos observar en la gráfica de abajo, desde ese momento se ha ido recuperando levemente el gasto en formación, situándose en niveles de 2011 pero quedando aún lejos de los 480 euros por empleado que se invertían hace una década.

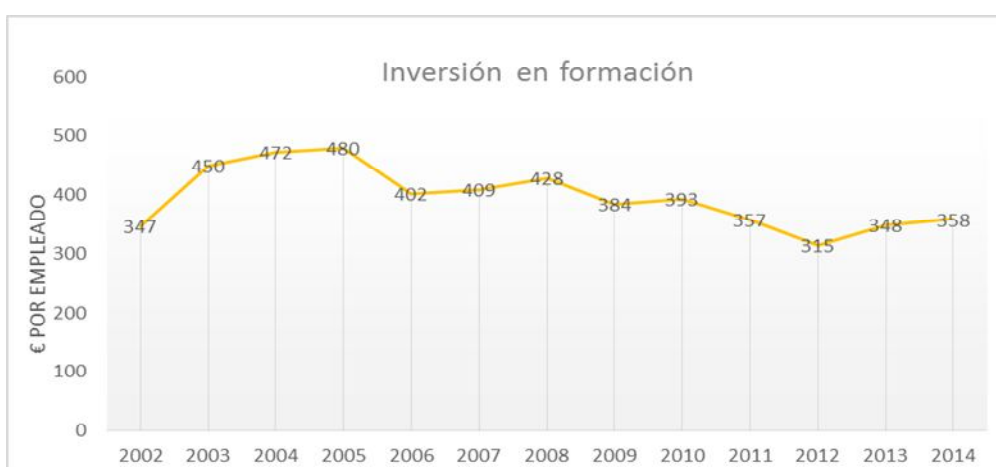


Gráfico 1. Evolución de inversión en formación por empleado. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

En el caso del indicador “tasa de contratación”, calculada como el número de contratos nuevos entre la plantilla media anual, se observa un comportamiento muy similar. Como se muestra en el gráfico 2, en el último año crece por segundo ejercicio consecutivo –alcanzando el 7,5%–, tras haber obtenido el valor más bajo en 2012 y registrando un valor cercano a los de los años 2010 y 2011.



Gráfico 2. Evolución de la tasa de contratación. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

---

## La opinión de los Expertos

### **Alfonso Jiménez – Socio Director de PeopleMatters**

Se produce un claro descenso en este tercer trimestre de 2015, especialmente en valoración de expectativas por parte de las direcciones de Recursos Humanos de las grandes empresas españolas (Ibex35). Sin duda, ese descenso se produce por la incertidumbre política actual y dos elecciones trascendentes, las autonómicas catalanas y las generales que se producirán en el cuarto trimestre. Esto está generando una sensación de inseguridad en las grandes compañías que no está ayudando a ver el futuro en positivo.

### **José Antonio Carazo – Director de Capital Humano**

En la segunda oleada del Índice de Capital Humano de 2015 se observaba un ligero descenso respecto a los datos del trimestre anterior, que marcó un punto de inflexión en una tónica ascendente que duraba ya dos años. Los datos de la tercera oleada confirman esa tendencia y el ICH vuelve a registrar un ligero descenso. Seguramente la cercanía de las elecciones generales de diciembre de 2015 ha moderado el optimismo de los gestores de personas de las principales empresas españolas. Aun así, las expectativas sobre la situación económica y la creación de empleo siguen siendo optimistas. Las empresas están inmersas en el proceso de consolidar la recuperación y en adaptarse (y adaptar a sus equipos) a las nuevas necesidades y retos que plantea un mercado cada vez más global. El cambio continuo y la gestión de la incertidumbre marcan las agendas.

### **Pilar Rojo – Directora del Club de Benchmarking de RR.HH. del IE Business School**

A pesar de la cautela de los directores de RRHH de las compañías del Ibex 35 en cuanto a previsión de crecimiento económico para el siguiente trimestre, éstos siguen considerando como reto clave, en la dirección de personas, gestionar el cambio y alinear la cultura en sus organizaciones. Las expectativas de crecimiento de “la importancia estratégica de la gestión de personas”, que supera en 19 puntos a la situación actual, y las perspectivas de que siga también aumentando la formación continua, ponen el foco en la gestión del talento y en el desarrollo de la capacidad directiva y de liderazgo. En el HR Center de IE Business School y su Club de Benchmarking de RRHH compartimos esta visión y apuesta.

#### **Empresas participantes en el ICH:**

**Abengoa, Abertis, Acciona, ACS, AENA, Amadeus IT, ArcelorMittal, Banco Popular, Banco de Sabadell, Banco Santander, Banesto\*, Bankia, Bankinter, BBVA, BME\*, CaixaBank, DIA, 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.**