

## El ICH perfila el 2016 con optimismo

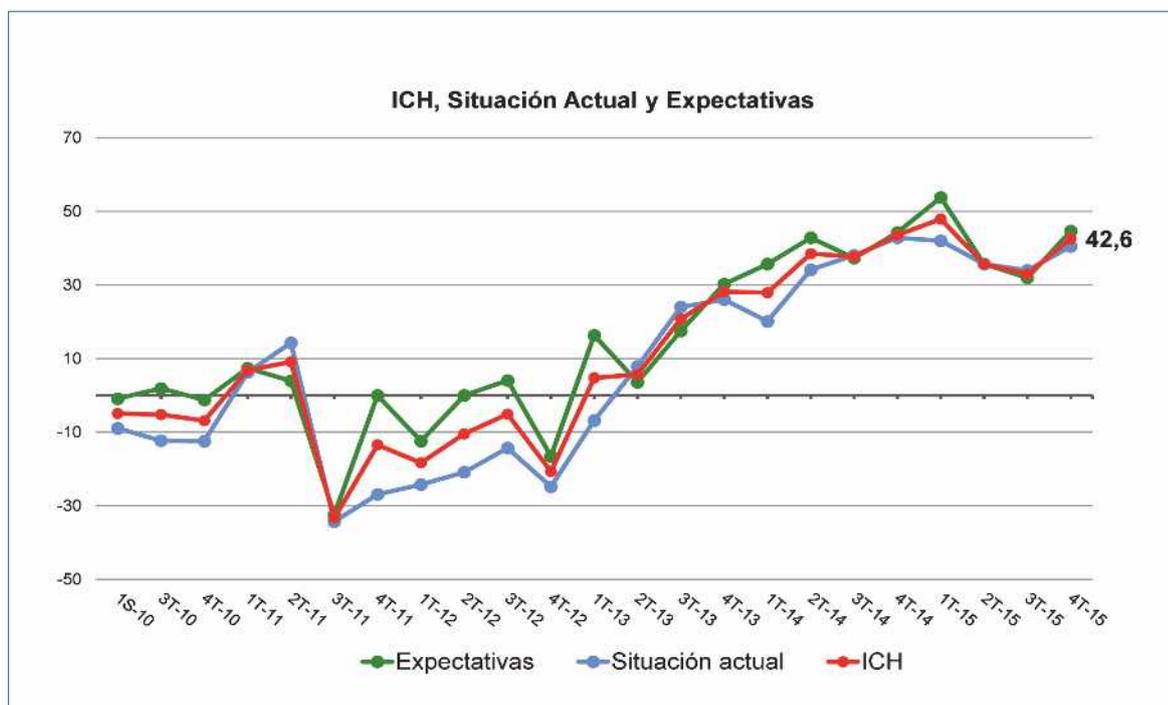
# Índice Capital Humano

## 4er trimestre 2015

Cerramos el año con una tendencia alcista del ICH. Se ha situado en casi los 47 puntos empujado, principalmente, por las Expectativas que han crecido con respecto al trimestre anterior en más de 12 puntos.

La Situación Actual, si bien también ha mejorado en más de 6 puntos, ha tenido un crecimiento más moderado probablemente influenciado por la incertidumbre del marco político actual.

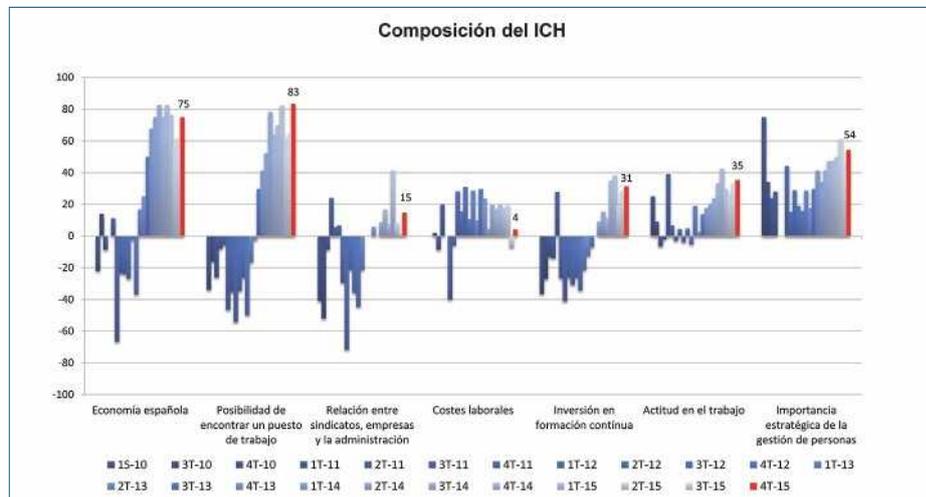
### Evolución del ICH



### Datos Clave

|                  | Trimestre Anterior | Trimestre Actual |   |
|------------------|--------------------|------------------|---|
| ICH              | 33,0               | 42,6             | ↑ |
| Situación Actual | 34,0               | 40,5             | ↑ |
| Expectativas     | 32,0               | 44,6             | ↑ |

## > Composición del ICH



El repunte de la “Economía española” junto con la “Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo” son los componentes del indicador con mejor comportamiento en el último trimestre del año. En ambos casos, las expectativas para los próximos tres meses son más halagüeñas que la situación actual.

El resto de las variables que componen el indicador también han mejorado aunque más moderadamente. Cabe destacar la “Inversión en formación” que, según la opinión las direcciones de Recursos Humanos de las empresas del IBEX consultadas sobre su evolución reciente y futura, va a mejorar considerablemente; al igual que la “Actitud en el trabajo” que manifiesta una evolución creciente en los últimos trimestres. Por otro lado, los costes laborales parece que se mantienen estables..

## 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:

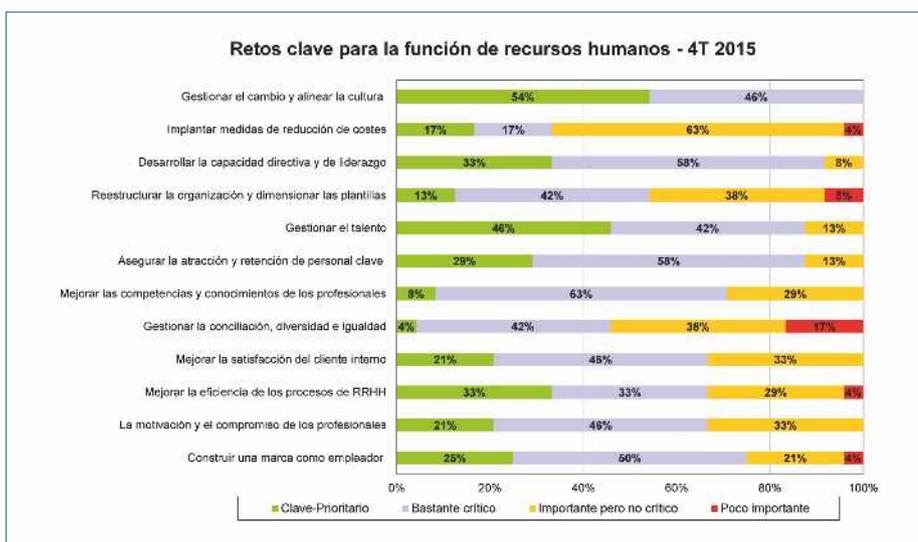
- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.



## 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, ha ido aumentando su importancia trimestre tras trimestre, hasta situarse en primer lugar con un 54%.**
- **Gestionar el talento, con un 46% ha sido un reto clave durante todo el año 2015 en la gestión de personas.**
- **Comparten un tercer puesto, con un 33%, Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo y Mejorar la eficiencia de los procesos de RRHH**



>

> 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.



Los retos que se muestran en las gráficas de la izquierda van a adquirir más relevancia en los próximos meses. En un entorno actual en el que la escasez de talento amenaza el éxito de las organizaciones, las políticas orientadas a la atracción y retención de personal clave cobran protagonismo..

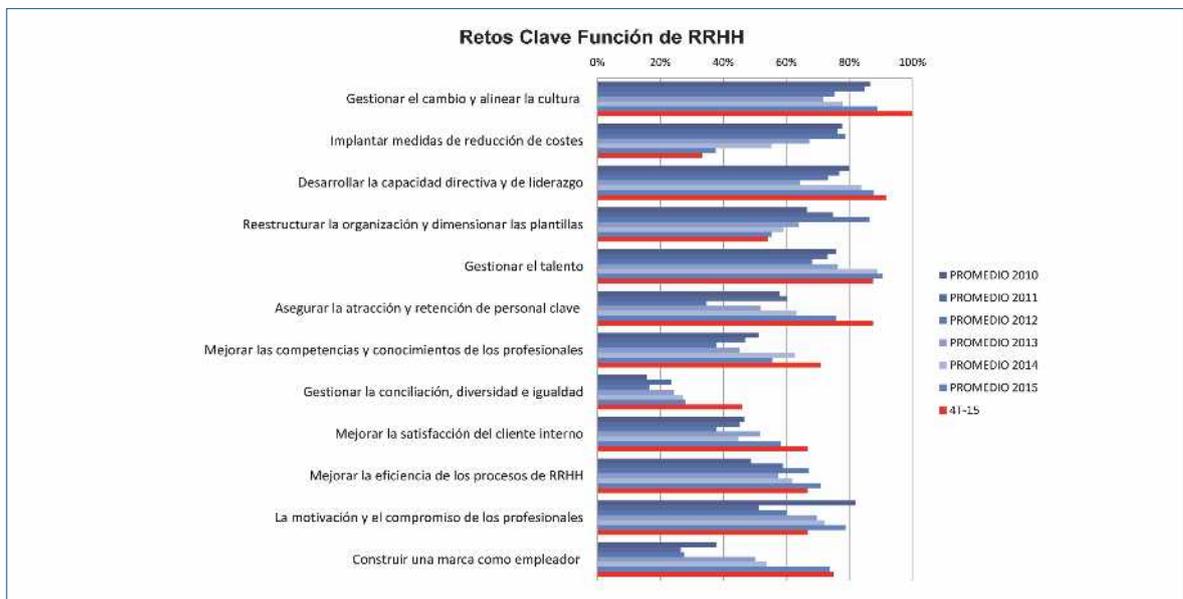


Otra de las medidas a implantar ante la dificultad de encontrar los perfiles profesionales con la cualificación necesaria será volver a invertir en desarrollo y formación de competencias y conocimientos y fomentar el compromiso de los profesionales para que den lo mejor de sí



En relación con lo anterior, una de las herramientas de las que disponen las direcciones de recursos humanos para ser una empresa atractiva en donde las personas quieran desarrollar su proyecto profesional son las políticas de conciliación, diversidad e igualdad. Este reto, históricamente con valores medios del 22%, ha alcanzado este trimestre el 46%.

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 reflejan el estancamiento de las políticas de diversidad y conciliación durante la crisis

Los resultados del último ICH muestran cómo las políticas de conciliación, diversidad e igualdad han recobrado interés para los directores de RRHH de las empresas del Ibex 35. Este ítem, que desde los inicios del indicador había quedado relegado, va recuperando el interés de los máximos responsables de la gestión de personas en nuestro país.

Los datos del Club de Benchmarking de RRHH reflejan cómo desde el año 2008, estipulado como el inicio de la crisis, algunos ratios relacionados con la gestión de la diversidad han experimentado estancamientos y retrocesos, como por ejemplo la presencia de mujeres en plantilla o la presencia de mujeres en el colectivo clave: 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.

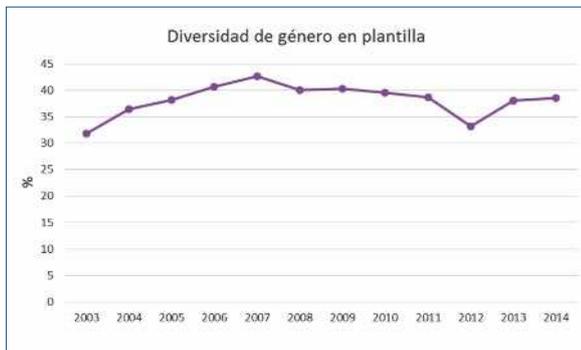


Gráfico 1. Evolución de la presencia de mujeres en las plantilla. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

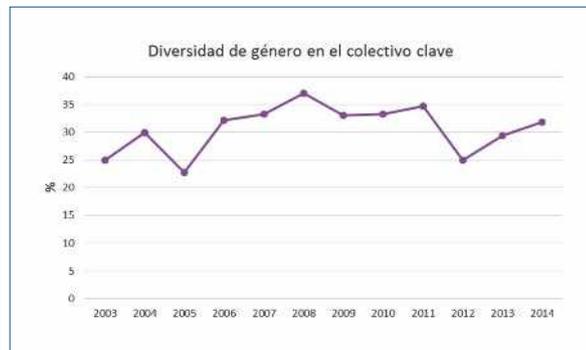


Gráfico 2. Evolución de la presencia de mujeres en el colectivo identificado como clave. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

En ambos indicadores se observa una disminución de la presencia de mujeres hasta el año 2012, momento en el que comienzan a recuperarse los porcentajes previos a la crisis reflejando una tendencia creciente en los años 2013 y 2014.

Si analizamos de manera conjunta la evolución de la implantación de las medidas de conciliación, comprobamos también cómo ha habido cierto estancamiento a partir de 2009 en prácticamente todas las medidas analizadas. Tan sólo la implantación de la flexibilidad horaria presenta una tendencia diferente, aumentando progresivamente en el periodo 2008-2013, y retrocediendo levemente en el último año del que disponemos datos.

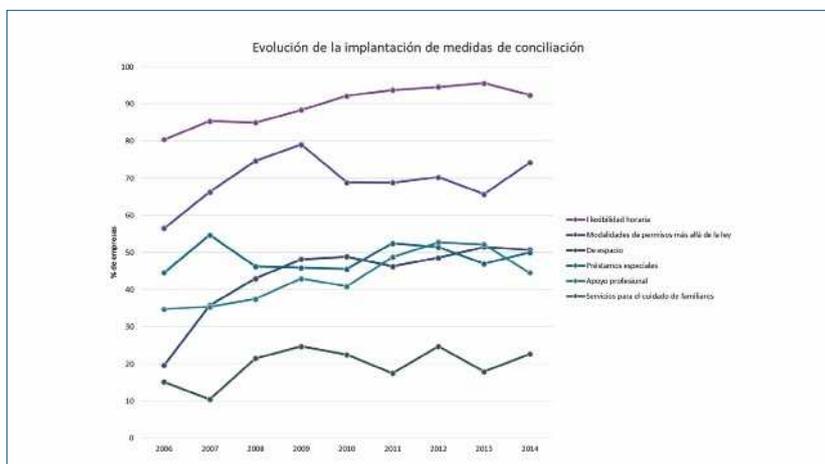


Gráfico 3. Evolución de la implantación de medidas de conciliación. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

## La opinión de los Expertos



**Alfonso Jiménez** – Socio  
Director de  
PeopleMatters

Se produce un claro descenso en este tercer trimestre, especialmente en valoración de expectativas por parte de las direcciones de RR.HH. de las grandes empresas españolas (Ibex35). Sin duda, ese descenso se produce por la incertidumbre política derivada de las elecciones generales y las autonómicas catalanas.

Se produce un claro descenso en este tercer trimestre, especialmente en valoración de expectativas por parte de las direcciones de RR.HH. de las grandes empresas españolas (Ibex35). Sin duda, ese descenso se produce por la incertidumbre política derivada de las elecciones generales y las autonómicas catalanas.

Esto ha generado una sensación de inseguridad en las grandes compañías que no ha ayudado a ver el futuro en positivo.

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.



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

Después de moderar sus datos en los trimestres centrales del año, 2016 se enfrenta con optimismo. Las percepciones sobre la economía española y la creación de empleo siguen al alza, pese a recogerse los datos en

El Índice de Capital Humano de 2015 cerró el año con un repunte de sus expectativas en el último trimestre.

los días previos a las Elecciones Generales de diciembre. El talento sigue siendo el denominador común de las preocupaciones de las empresas españolas. Y todo indica que lo va a seguir siendo en los próximos meses. Es muy significativo que la preocupación por la reducción de costes haya pasado a ocupar el último puesto de la lista de retos que propone el ICH, lo que no deja de ser estimulante. Un crecimiento sostenido de la economía hará que el desarrollo de las personas vuelva por donde solía, por donde nunca debió de salir.



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

como a futuro, de la situación económica de nuestro país y de la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo. Sin duda muy buenas noticias. Junto con ello, los retos más destacados siguen siendo gestionar el

El ICH se ha recuperado este último trimestre del año, destacando de su composición una percepción positiva, tanto presente

cambio y desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo, pero se observa un cambio interesante en retos como atraer y retener talento y mejorar las competencias y conocimientos de nuestra fuerza laboral. No quiero dejar de destacar cómo políticas de gestión de la diversidad y conciliación vida profesional-vida privada, que se habían retraído en estos últimos años, recobran su importancia y así se observa también en el Club de Benchmarking de RRHH de IE. Confiamos, igual que lo hacen los responsables de HR de las compañías del IBEX 35, en que las aguas vuelvan a su cauce.

### 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.