

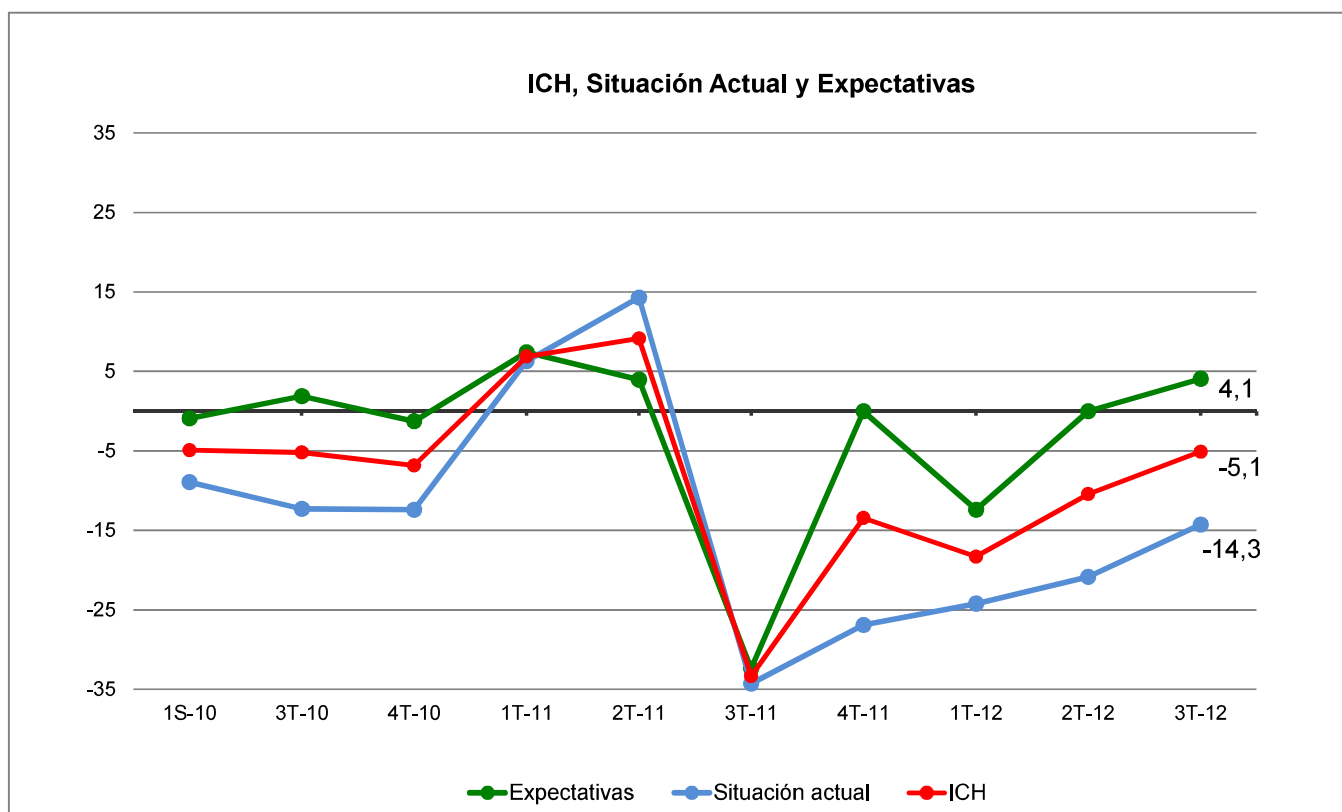
## ¿Se consolidará la tendencia creciente?

# Índice Capital Humano

Sigue creciendo el nivel de confianza por segundo trimestre consecutivo. Aunque aún no podemos afirmar si esta tendencia se consolidará en el último trimestre del año, el indicador presenta una mejora de sustancial con respecto al trimestre anterior, situándose ya muy cerca de los valores positivos.

Las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX35 colocan al indicador parcial de las Expectativas en el lado positivo de la gráfica.

### Evolución del ICH

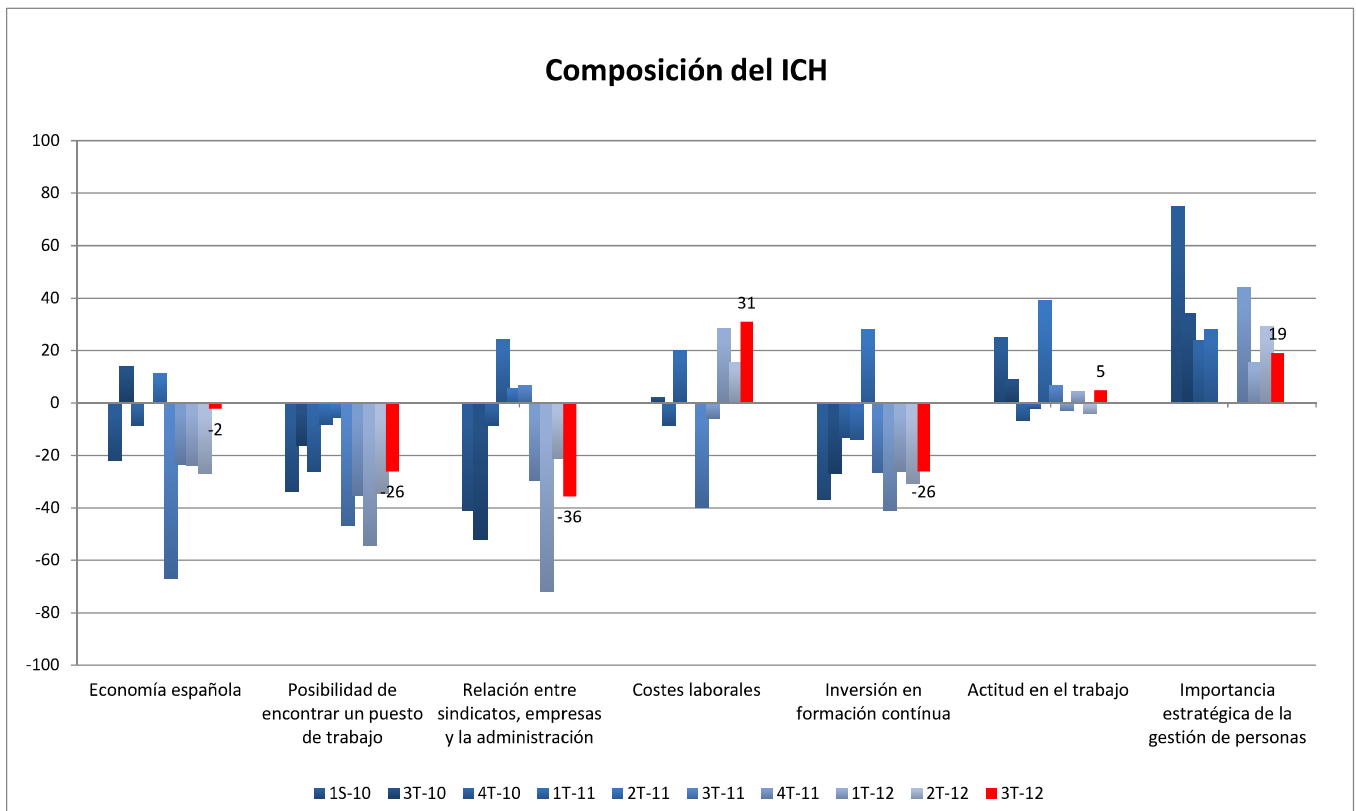


El ICH resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a las **direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35** en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

## Composición del ICH



Los “costes laborales” experimentan una mejora sustancial este trimestre situándose en +31. Las medidas de ajuste salarial, junto con las reestructuraciones organizativas que se están produciendo en 2012, están contribuyendo sin duda a la reducción de dichos costes de personal. Reseñar también la leve mejora que ha experimentado la “Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo”, aunque se mantiene en números rojos a lo largo de toda la historia del ICH.

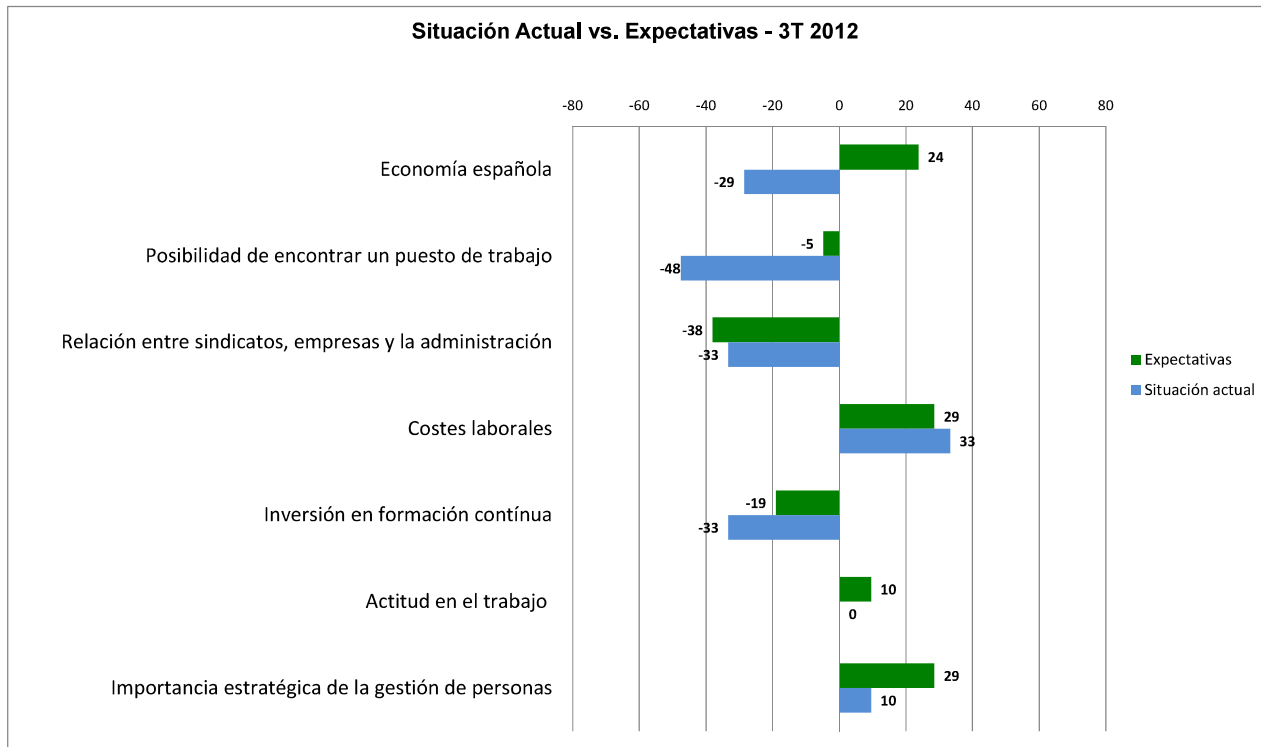
Tras las turbulencias económicas de las últimas semanas, la visión de la evolución económica española sigue en la parte inferior de la gráfica, si bien obtiene una valoración menos negativa que la obtenida en trimestres anteriores. Las Expectativas para el próximo trimestre, por parte del panel de expertos, se sitúan en valores positivos lo cual podría arrastrar favorablemente los resultados del próximo ICH.

## Ficha técnica

El Índice de Capital Humano 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:

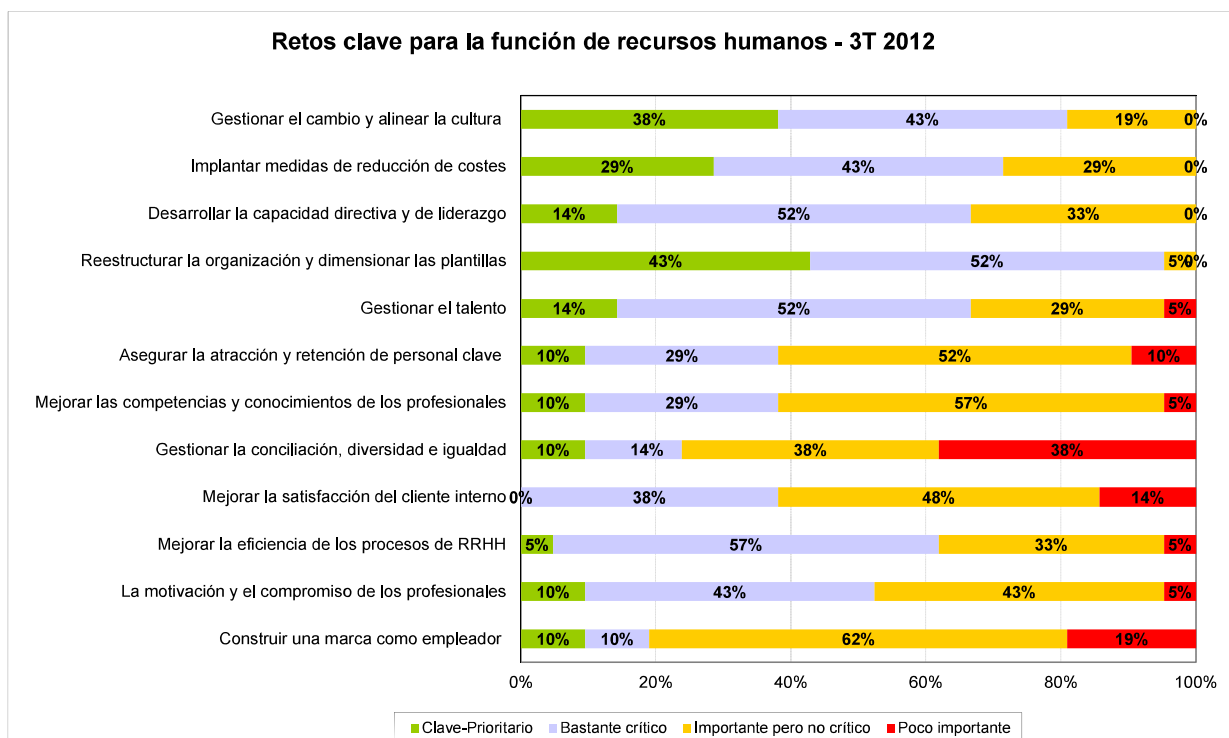
- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.



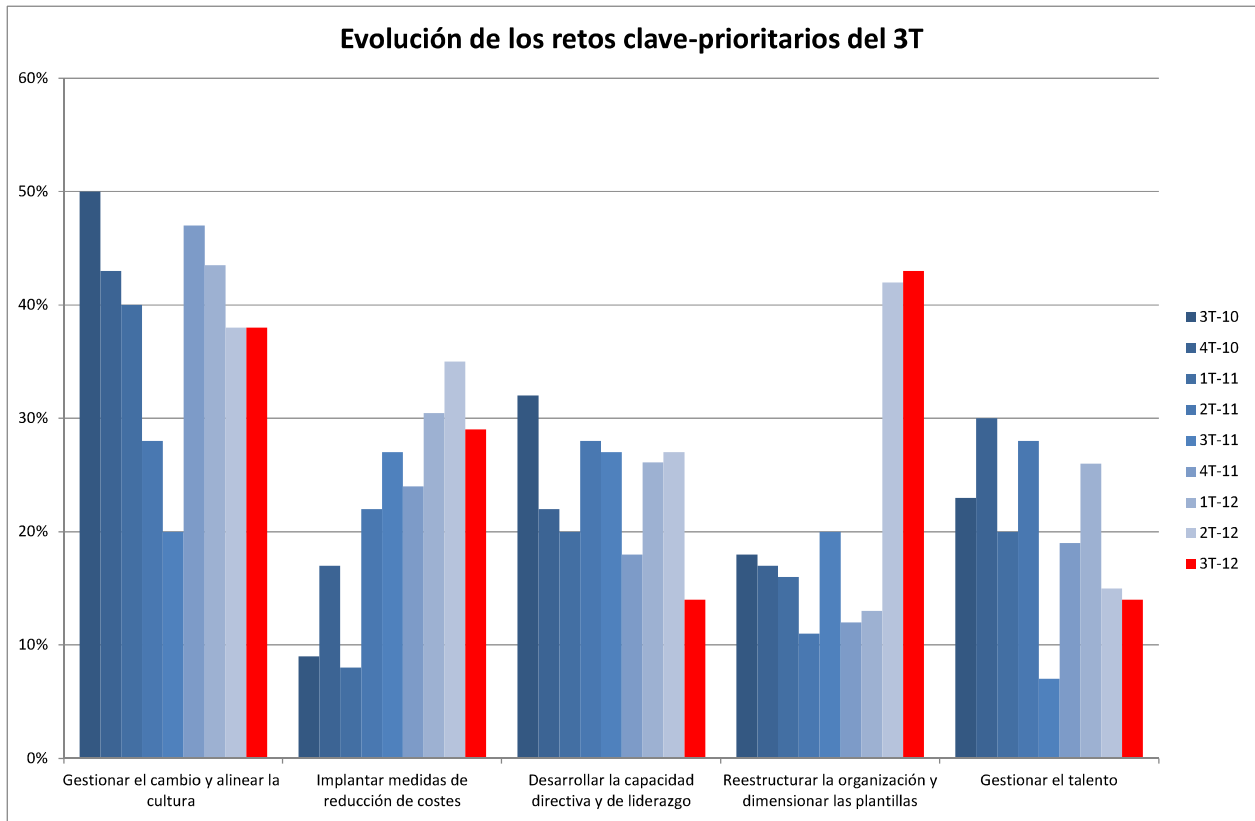
## Retos clave de la función de RRHH

Los expertos mantienen algunos retos clave históricos pero aparecen, y de manera muy significativa, nuevos retos:

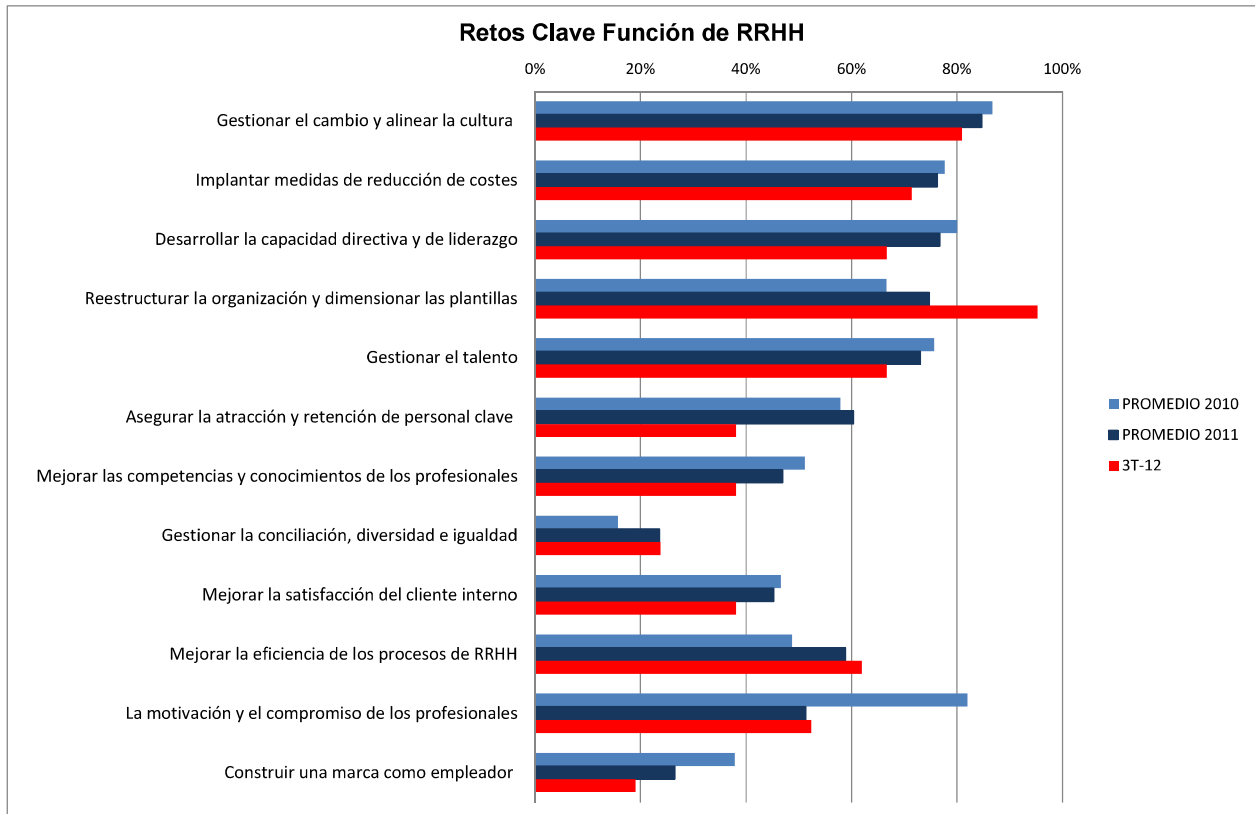
- **Reestructurar la organización y dimensionar las plantillas**, que surgió como reto clave por primera vez el trimestre pasado, continua en primer lugar con un 43%, muy por encima de los valores obtenidos en el período 2010-2011.
- **Gestionar el cambio y alinear al cultura**, con un 38% es un reto que viene siendo prioritario para la función de recursos humanos desde 2010, si bien con tendencia decreciente.
- **Implantar medidas de reducción de costes**, que durante el último año ha ido creciendo en su importancia trimestre a trimestre, presenta por primera vez una leve caída, aunque sigue en los primeros puestos con un 29%
- **Gestionar el talento y Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo** ocupan el cuarto lugar con un 14%. Es la primera vez que la gestión del talento figura entre los primeros puestos.



El comportamiento de los retos identificados como clave-prioritarios en este trimestre, y su evolución desde 2010:



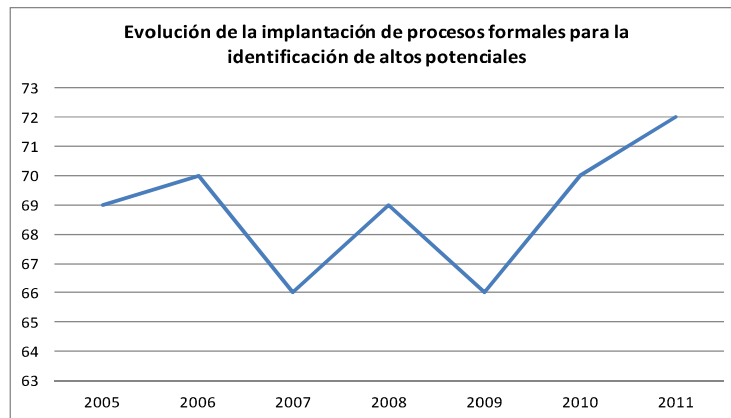
La evolución de todos los retos de la Función de Recursos Humanos a lo largo de la vida del ICH ha sido (los valores presentados recogen la suma de los retos clave-prioritarios y los que son bastante críticos):



## Datos del Club de Benchmarking

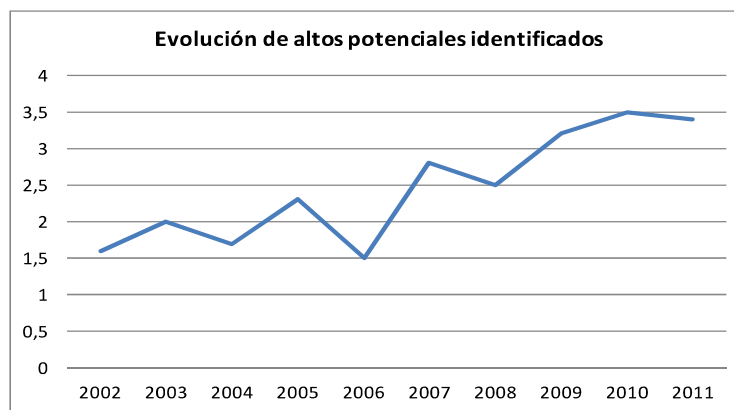
Las empresas del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School continúan apostando por la identificación del talento y el desarrollo de sus empleados a pesar de la crisis

Los últimos análisis del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, referentes al ejercicio 2011, demuestran que las compañías españolas no han frenado su apuesta por identificar y desarrollar a los mejores empleados a pesar del contexto en el que nos encontramos. El porcentaje de empresas que cuentan con procesos formales para la identificación de altos potenciales se ha incrementado en 2 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior, situándose actualmente en el 72%.



Fuente: Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2012.

Por su parte, el % de empleados identificados como altos potenciales mediante estos procesos se mantiene como en los ejercicios 2009 y 2010, por encima del 3% de la plantilla media anual, tal y como se refleja en el siguiente gráfico:



Fuente: Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2012.

Adicionalmente, el número de empleados con planes de desarrollo ha aumentado notablemente desde el 2,8% en 2006 al 24% en 2011, según los últimos datos analizados.



Fuente: Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2012.

## La opinión de los expertos

>



**Alfonso Jiménez**  
Socio Director de  
PeopleMatters

El ejercicio 2012 empezó con una senda creciente en el nivel de confianza respecto de las principales cuestiones que acontecen en nuestro entorno relacionadas con el mercado laboral y la gestión de personas. Sin embargo, todavía nos encontramos ante la incertidumbre del final de ejercicio y cómo la evolución de la crisis económica, de los costes laborales o del empleo podrán afectar a nuestro Índice.

Es más que evidente que las organizaciones españolas siguen encontrando dificultades para asegurar la sostenibilidad de sus negocios, lo cual justifica que actualmente estén muy focalizadas en ajustar sus estructuras y plantillas ante el deterioro de la demanda. Me preocupa, sin embargo, que este foco en “adelgazar” haga que se estén descuidando los esfuerzos por crear e innovar. ¿O es que no hemos desarrollado suficientemente esa inquietud en nuestras organizaciones? Este último, no hay duda, es uno de los retos en el que la función de Recursos Humanos tiene mucho que aportar. ■

Los datos de la tercera oleada del ICH de 2012 nos permiten mantener el optimismo que se despertaba en la oleada anterior. Con cautela, los responsables de gestión de personas de las principales empresas españolas siguen mejorando sus expectativas de recuperación. La actitud ante el trabajo y los costes laborales está evolucionando positivamente y la valoración global sobre la economía vuelve a arrojar resultados positivos desde hace más de un año. La reducción de costes ya no es tan prioritaria tomando el relevo la reestructuración de estructuras y plantillas. También llama poderosamente la atención la creciente necesidad de mejorar la eficiencia de los procesos de recursos humanos. Los profesionales deben dotarse de herramientas que apoyen su trabajo en unos momentos críticos para consolidar la recuperación de sus organizaciones. ■



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

Un liderazgo emocionalmente sólido, estable, claro y enfocado a largo plazo, contempla la gestión innovadora del talento. las políticas de gestión de personas, permite que nuestra fuerza laboral no pierda completamente el entusiasmo, la motivación y el compromiso necesarios para que ésta, esté dispuesta a realizar ese esfuerzo “discrecional” extra necesario en tiempos tan difíciles. No es, por tanto, extraño en absoluto que siga siendo un reto de primera división para los directores de Recursos Humanos de nuestras empresas del IBEX 35. ■

Nuevas “formas de formar” y el desarrollo de los altos potenciales uno a uno, entre otros de



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

Empresas participantes en el ICH:

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

\* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.