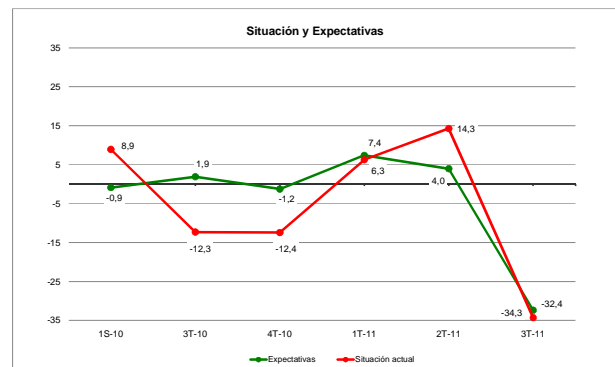
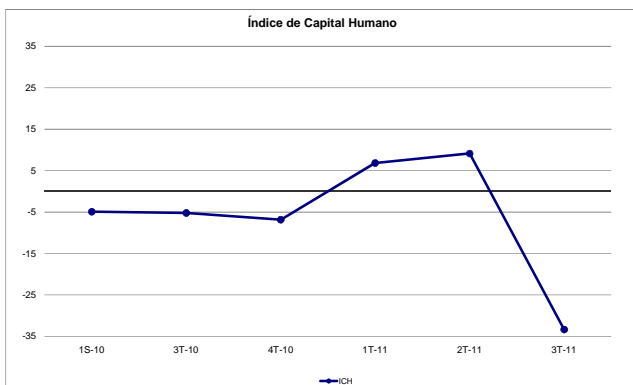


## La gestión de personas bajo mínimos

# Índice Capital Humano

El ICH correspondiente al 3<sup>er</sup> Trimestre de 2011 presenta un drástico cambio de tendencia tras un primer semestre que había tomado valores positivos. Este penúltimo trimestre del año presenta los resultados más desfavorables del índice desde su comienzo en 2010, arrastrado principalmente por sus componentes relacionados con la marcha de la economía española y la difícil situación del mercado laboral.

### Evolución 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 los **Directores 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:

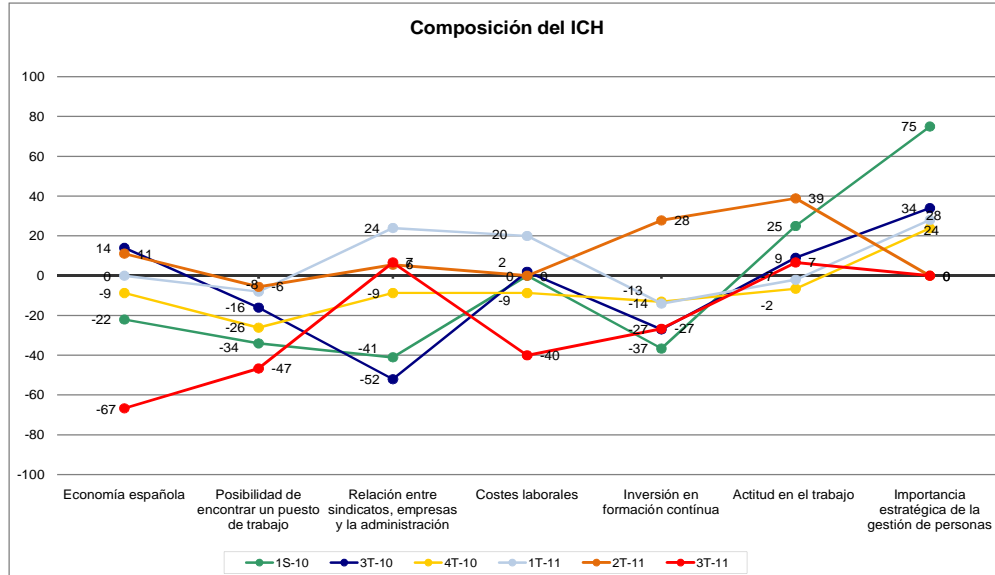
- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual.

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.

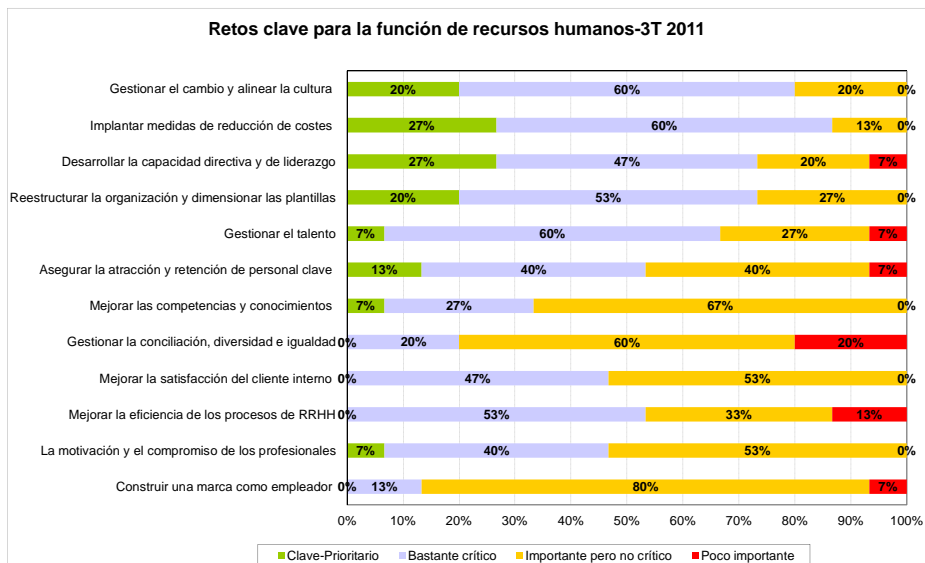
## Composición del ICH



## Retos clave de la función de RRHH

Los expertos han destacado los siguientes retos clave para la función de recursos humanos en los próximos meses (suma de los retos clave-prioritarios y los que son bastante críticos):

- **Implantar medidas de reducción de costes (87%)** aunque de manera recurrente viene tomando niveles altos, surge ahora como el principal reto a abordar.
- **Gestionar el cambio y alinear la cultura (80%)** se mantiene como una constante ante el entorno económico de incertidumbre.
- **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo (74%)**, se considera crítico para implantar las medidas necesarias y gestionar el cambio en un entorno difícil como el actual.

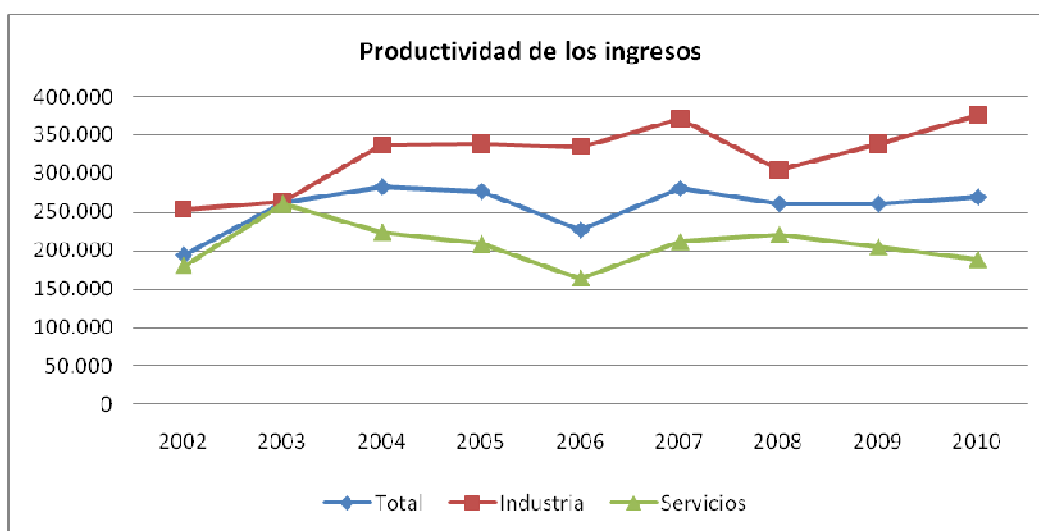


## Datos del Club de Benchmarking

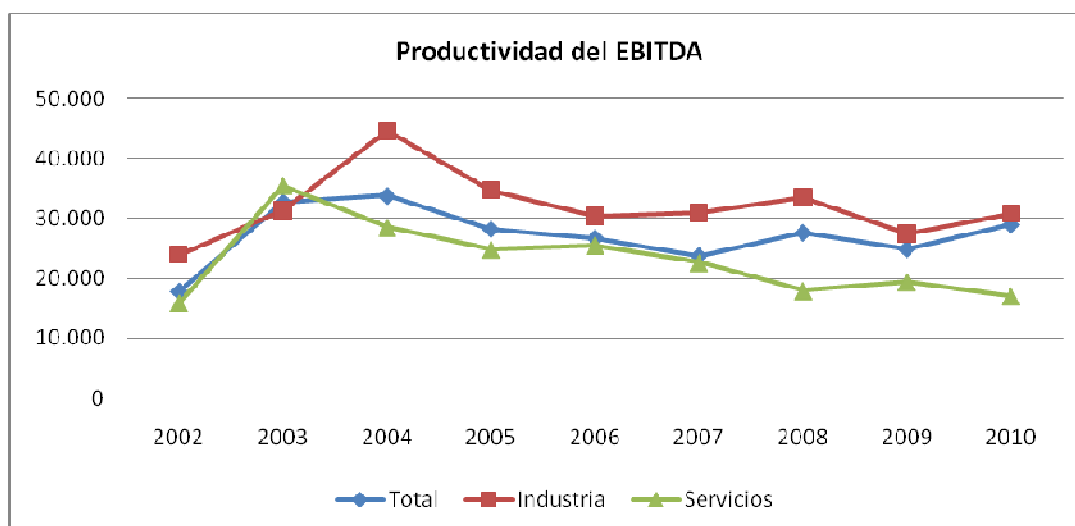
### El macro-sector Industria lidera el crecimiento de la productividad española, según el último estudio del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School

Según los análisis del ejercicio 2010 del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, en el que participan más de 100 empresas de nuestro país, la mayoría de los ratios de carácter económico –eficiencia del gasto salarial, factor de coste salarial, ROI en capital humano y valor añadido del capital humano- presentan un ligero descenso respecto al año 2009.

A pesar de que la mayoría de los datos de rendimiento corporativo han disminuido desde 2008, los índices de productividad de las empresas –tanto la productividad sobre ingresos como la productividad sobre EBITDA- se mantienen gracias a la tendencia alcista que experimenta el macro sector Industria, en detrimento del macro sector Servicios. La disminución de los ratios de productividad en este macro sector, tal y como reflejan las gráficas de abajo, es un dato preocupante, ya que es el macro sector Servicios el que aporta un mayor porcentaje al PIB de nuestro país.



Evolución de la productividad de los ingresos en el Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School (2011).



Evolución de la productividad sobre EBITDA en el Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School (2011).

## La opinión de los expertos



**Alfonso Jiménez**  
Socio Director de  
PeopleMatters

Los resultados de este tercer trimestre nos muestran que estamos en caída libre. El ICH, tanto como valoración de lo que ha ocurrido en el trimestre, como medidor de expectativas, muestra los niveles más bajos desde que el índice se puso en marcha en enero de 2010. El ICH se suma así a otros indicadores de tendencias de nuestra situación económica, como no podía ser de otro modo cuando gran parte de la actividad so-

bre personas, que se traduce en la configuración del mercado laboral, está directamente relacionado con la actividad económica.

Este ambiente negativo puede tener fuertes efectos sobre la contratación, la inversión en programas de desarrollo del capital humano, e incrementar las líneas de actuación orientadas a un mayor recorte de gastos.

Esperemos que las elecciones generales puedan tener un efecto positivo de reducción de las incertidumbres que en este momento nos invaden. En el próximo trimestre lo constataremos. ■



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

Las percepciones de los directores de RR.HH. de las grandes empresas españolas no son ajenas a los vientos que corren en materia económica. En línea con los últimos acontecimientos el Índice de Capital Humano se ha desplomado en la tercera oleada de 2011 alcanzando el nivel más bajo desde que se creó en 2010. Y las ex-

pectativas son peores. Cunde el desánimo y, lo que es peor, el pesimismo. De los siete factores que componen el Índice, la economía española, la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo y los costes laborales son los niveles más bajos. Confirman su carácter de retos estratégicos la necesidad de implantar medidas de reducción de costes y el desarrollo de capacidades directivas y de liderazgo. En resumen, estamos ante una oleada bajo mínimos que debe invitar a la reflexión sobre la situación tan delicada que viven las empresas españolas. Y a tomar medidas. ■



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

La ligera esperanza que nos habían aportado los pasados resultados del primer y segundo trimestre de este año se ha derrumbado. Y las expectativas no son nada alentadoras, según los directores de recursos humanos de las empresas del Ibex 35.

Su percepción más negativa es la de la evolución de la economía española y solo la actitud en el trabajo se mantiene como algo positivo y en lo que hay que poner foco.

Estoy de acuerdo en que los retos decisivos en este momento son el desarrollo de las capacidades directivas y del liderazgo, la gestión del talento, la retención de personas clave y la atracción de los mejores. ■

### Empresas participantes en el ICH:

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