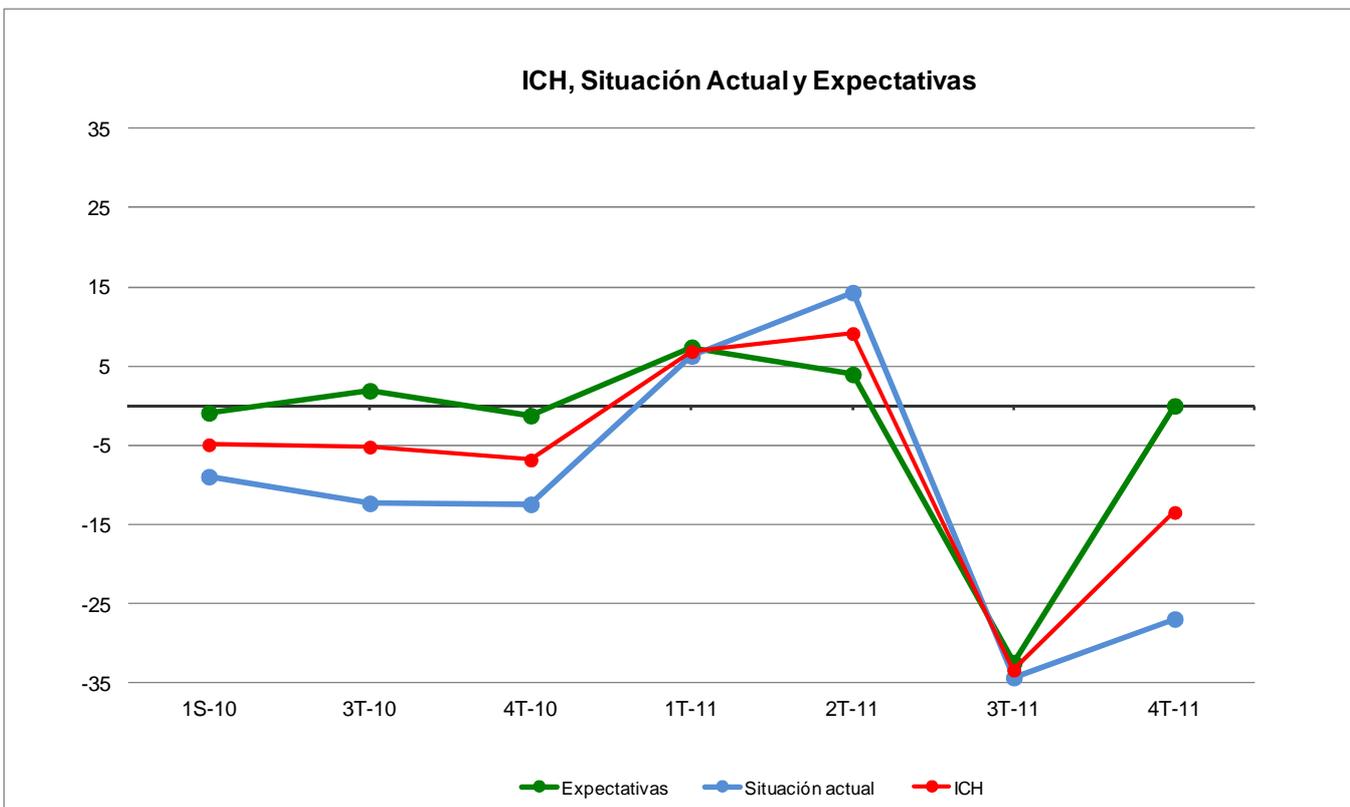


## Expectativas de mejora para 2012

# Índice Capital Humano

Si bien el 4º trimestre de 2011 continúa con valores negativos del ICH, tras tocar fondo en el periodo anterior, parece que podría esperarse un cambio de tendencia en 2012. Este segundo semestre de 2011 presenta los resultados más desfavorables del índice desde su comienzo en 2010, si bien **las expectativas para el próximo trimestre podrían augurar una evolución futura favorable** para las variables relacionadas con el capital humano.

### Evolución del ICH

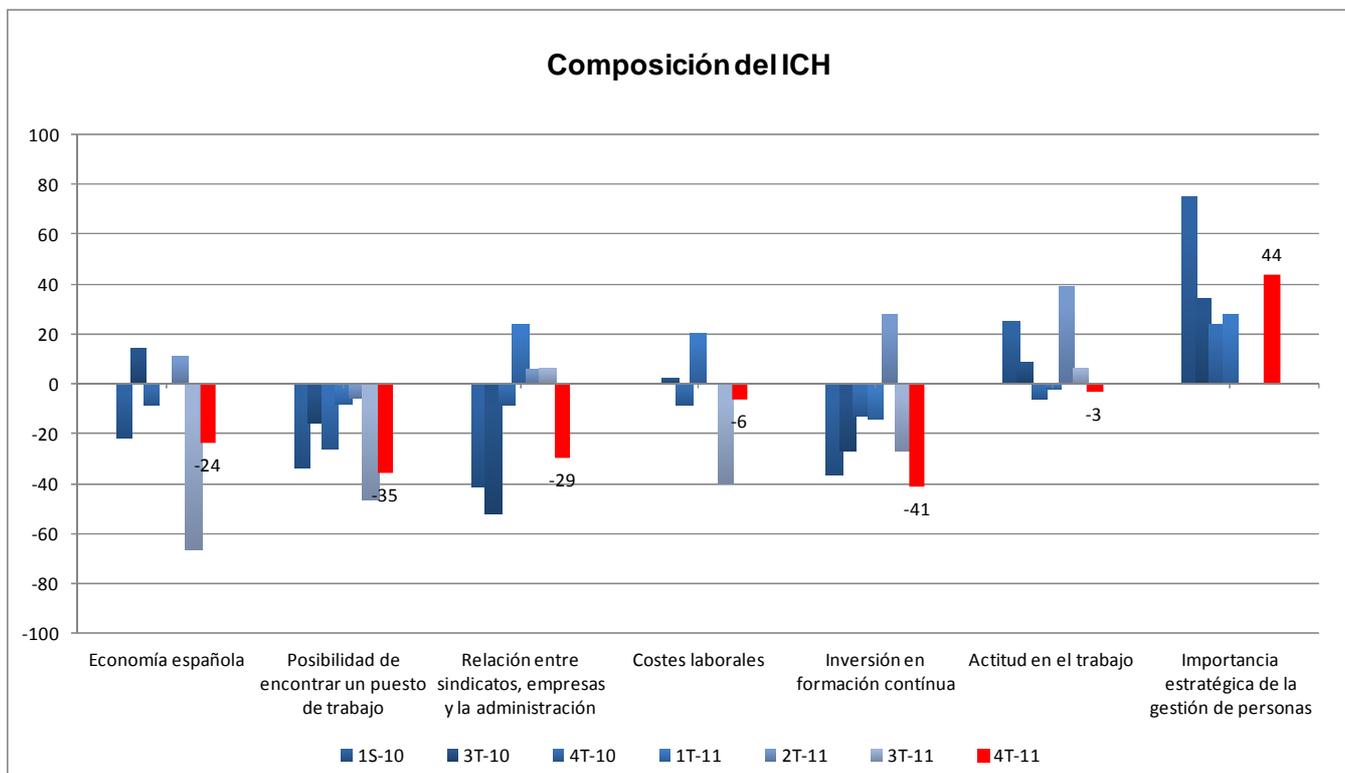


El ICH resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a los **Directores de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35** en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

## Composición del ICH



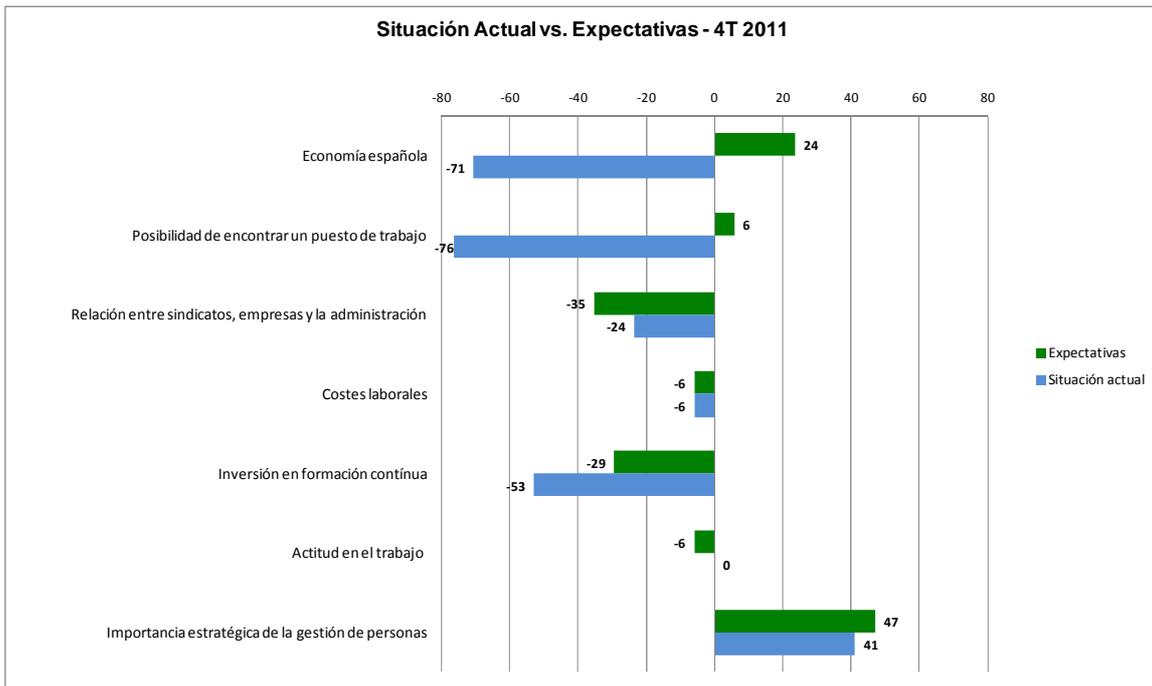
Los diferentes indicadores que componen el ICH toman valores negativos este trimestre, a excepción del indicador referido a la “importancia estratégica de la gestión de personas” que como en periodos anteriores, arrastra el ICH favorablemente. Destaca el indicador referido a la “posibilidad de encontrar un puesto de trabajo”, que se ha mantenido en negativo durante todos los periodos analizados.

## 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:

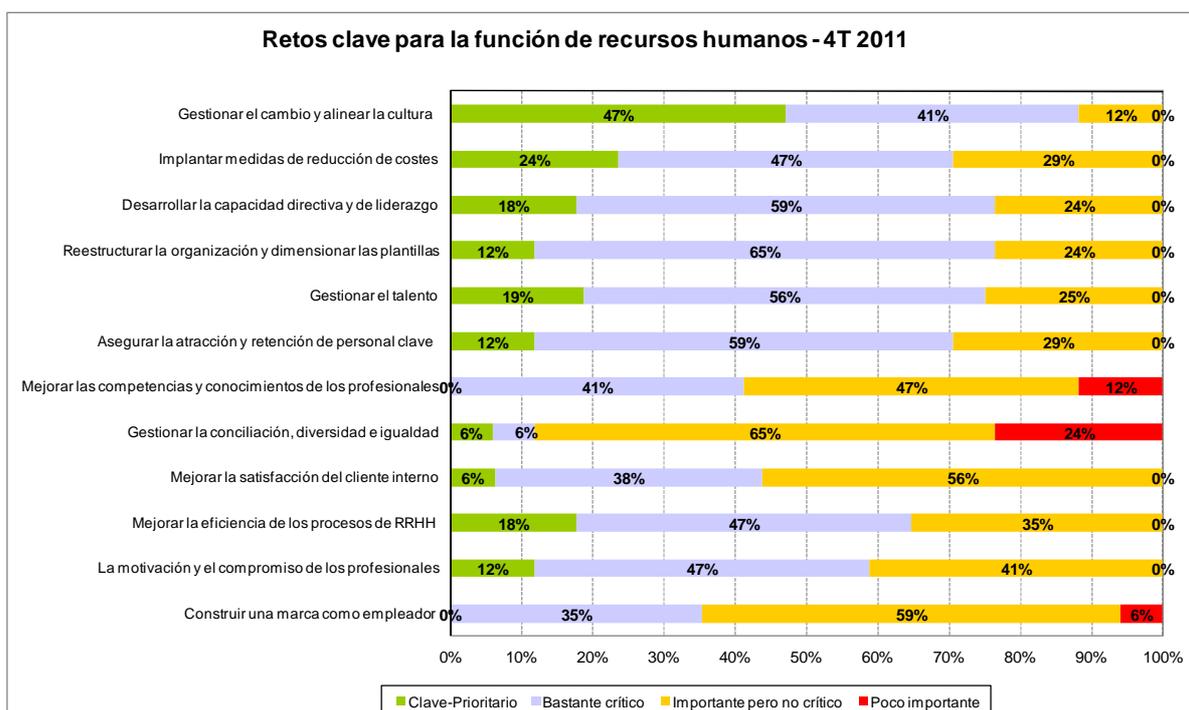
- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.



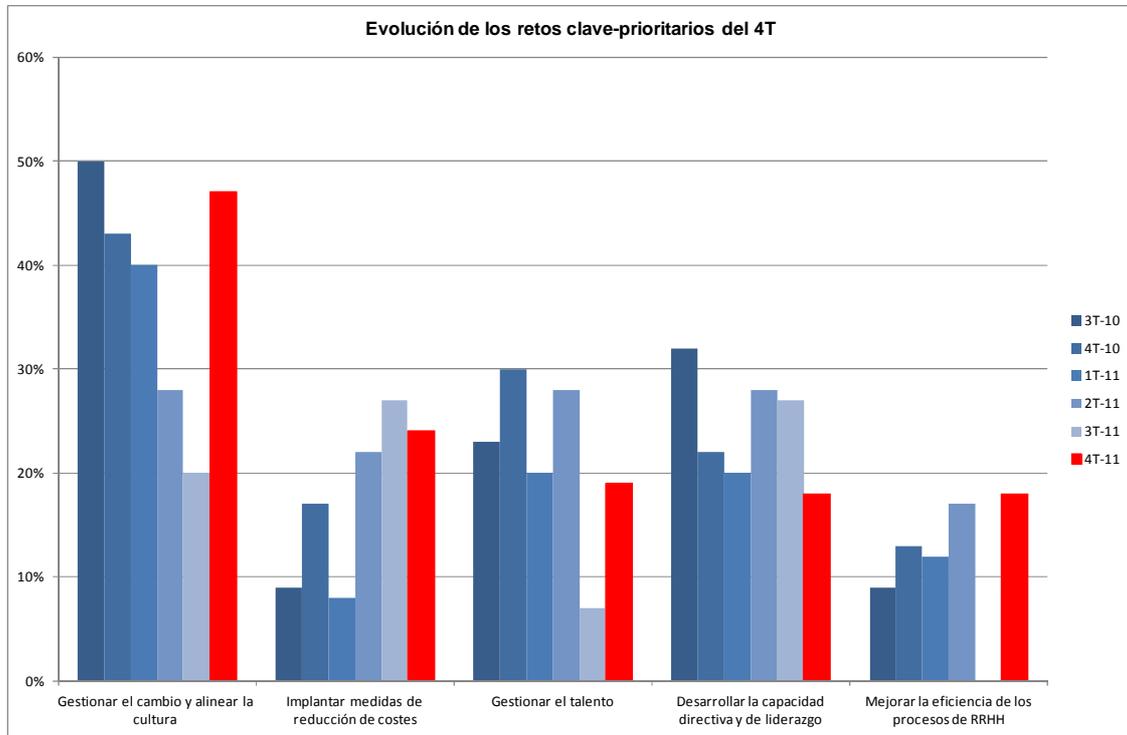
## Retos clave de la función de RRHH

Los expertos han destacado los siguientes retos clave-prioritarios para la función de recursos humanos en los próximos meses:

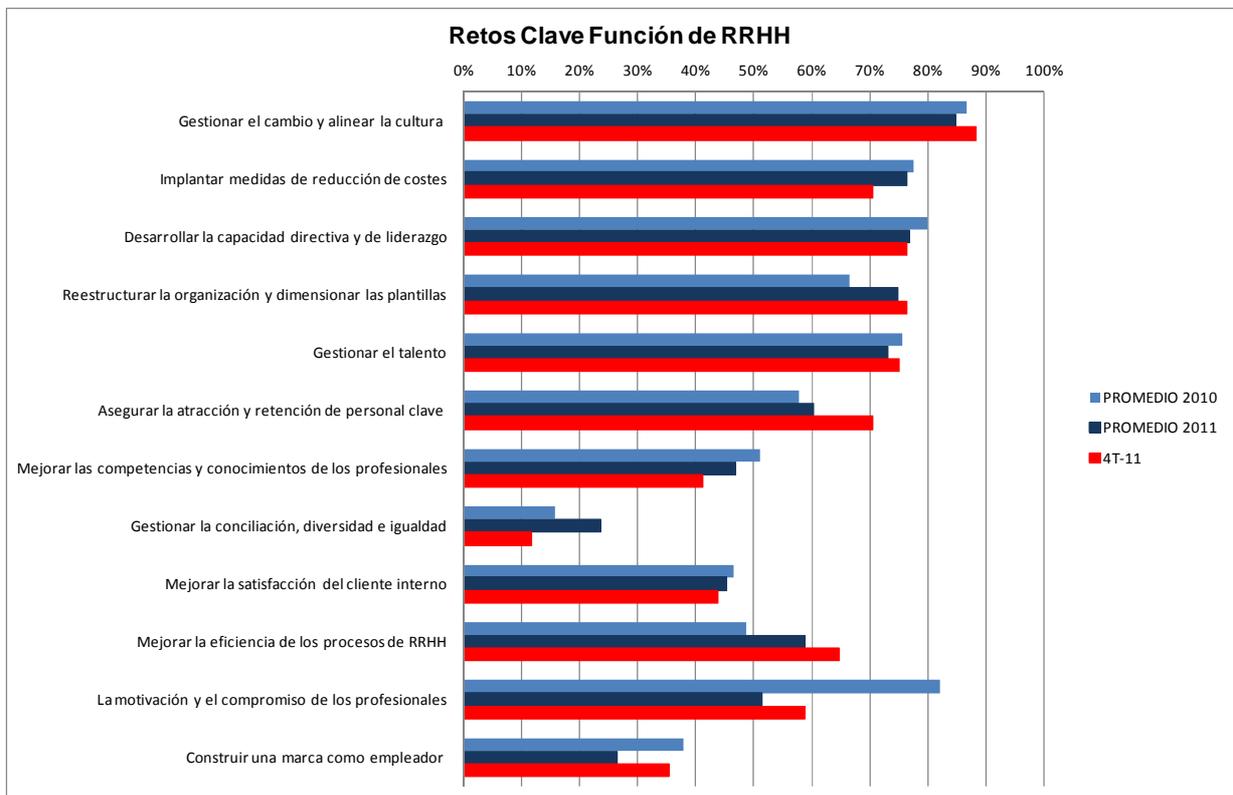
- **Gestionar el cambio y alinear la cultura**, reto que viene siendo prioritario para la función de recursos humanos desde 2010.
- **Implantar medidas de reducción de costes**, aspecto que con tendencia creciente sigue formando parte de las agendas de los Directores de Recursos Humanos.
- **Gestionar el talento y Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo**, aspectos que con tendencia ligeramente decreciente siguen siendo prioritarios para las empresas del Ibex 35.
- **Mejorar la eficiencia de los procesos de recursos humanos**, aspecto que también ha ido creciendo en importancia desde 2010.



El comportamiento de los retos identificados como clave-prioritarios en este trimestre, a lo largo de la vida del ICH ha sido:



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):

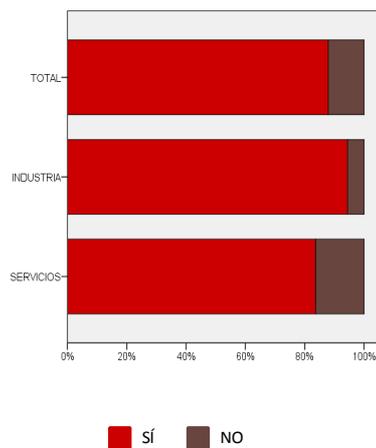


## Datos del Club de Benchmarking

### La participación del DRH en el Comité de Dirección, indicador clave para analizar la importancia estratégica de la gestión de personas en las organizaciones

Según se desprende de los últimos análisis del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, correspondientes al ejercicio 2010, en el 88% de las compañías el Director de RRHH forma parte del Comité de Dirección, siendo los sectores de Farmacia, Gran Consumo y Turismo y Ocio los que presentan los porcentajes más altos de participación.

Si tomamos como referencia el macro sector, vemos que es el macro sector Industria el que lidera la apuesta estratégica de la gestión de personas, con el 94% de empresas que afirman que su DRH forma parte del Comité de Dirección, frente al macro sector Servicios, con el 84%, como se muestra en el siguiente gráfico:



Participación del DRH en el Comité de Dirección. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2011).

La evolución de la participación del DRH en el máximo órgano de decisión de la empresa ha experimentado un incremento en los últimos 8 años, pasando del 80% al 88%, como se aprecia en el siguiente gráfico, en el que también se puede observar la evolución de los macro sectores de Industria y Servicios:



Evolución de la participación del DRH en el Comité de Dirección. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2011).

Cada día, el mercado laboral,  
se vuelve más diverso y complejo

Es el momento de crear  
una estrategia para la gestión  
de sus Personas



Peplematters es líder en Estrategia y Procesos de Gestión de Personas

Confíe en el rigor y experiencia de nuestros profesionales en la creación de valor actual y futuro a través de las personas

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

[www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)

## La opinión de los expertos



**Alfonso Jiménez**  
Socio Director de  
PeopleMatters

El cuarto trimestre del pasado 2011 nos muestra una cierta recuperación del Índice Capital Humano.

Mientras que el anterior trimestre fue el más negativo de los dos años de historia del ICH, este último nos deja un repunte. Las razones para un cierto optimismo son el cambio político que se ha producido en unas circunstancias de mayoría

absoluta que permiten pensar que el nuevo gobierno pueda hacerlo sin complicaciones legislativas. También parece que el resto de líderes europeos se han tomado más en serio su responsabilidad de liderar Europa. Se han sustituido gobernantes y a la máxima autoridad monetaria del continente. Todo ello ha generado importantes incrementos bursátiles y una cierta esperanza que todos esperan que se materialice en reformas estructurales al continente para hacer más competitivas nuestras economías y nuestras empresas. ■



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

La última oleada de 2011 permite observar una corriente de moderado optimismo entre los responsables

de la gestión de las personas en las mayores empresas españolas. La gestión de RR.HH. vuelve a repuntar como actividad estratégica. Gestionar el cambio, reestructurar la organización y dimensionar la plantilla,

asegurar la atracción y retención del personal clave y mejorar la eficiencia de los procesos de RR.HH. cobran de nuevo fuerza como retos prioritarios en la gestión de las personas. La reducción de costes pasa a un segundo plano, cosa lógica teniendo en cuenta que con el año prácticamente finalizado la mayoría de las medidas de ajuste ya se han tomado para comenzar 2012 con la máxima prudencia. Los cambios en la panorama político español y en el entorno de la Unión Europea también justifican ciertas dosis de optimismo. ■



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

Es evidente que en este cuarto trimestre los directores de RR.HH. de las empresas del Ibex 35 muestran unas expectativas más

optimistas que lo que muestra la propia situación real, algo que se pergeñaba como posible después del cambio político y que se hará realidad si ahora cumplimos

con los deberes pendientes. Para estos directores, la importancia estratégica de la dirección de personas se vuelve a considerar clave, como no podía ser de otra manera. El reto de alinear la estrategia de gestión de personas con la estrategia de la organización nos lleva de nuevo a la esencia de la función, que puede no significar nada si no aporta valor al negocio. Pero no olvidemos que para que las personas aporten es esencial su compromiso, sus competencias y darles la oportunidad de que las pongan en juego. ■

### Empresas participantes en el ICH:

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

\* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.

[www.peoplesmatters.com](http://www.peoplesmatters.com)