

## Evolución positiva a pesar de la incertidumbre

# Índice Capital Humano

## 2º Trimestre 2012

El segundo trimestre de 2012 presenta una evolución positiva del ICH a pesar del clima de incertidumbre que vive España y los países de la zona euro. Si bien la percepción de las direcciones de Recursos Humanos es desfavorable (-10,4) se confirma la tendencia ascendente del indicador.

En este contexto, la necesidad de promover un clima que fomente el compromiso de los empleados y que mejore su nivel de motivación surge como un reto creciente en opinión de las empresas consultadas.

De cara al siguiente trimestre, los acontecimientos del entorno económico influirán sin duda en el clima de confianza del capital humano.

### Evolución del ICH

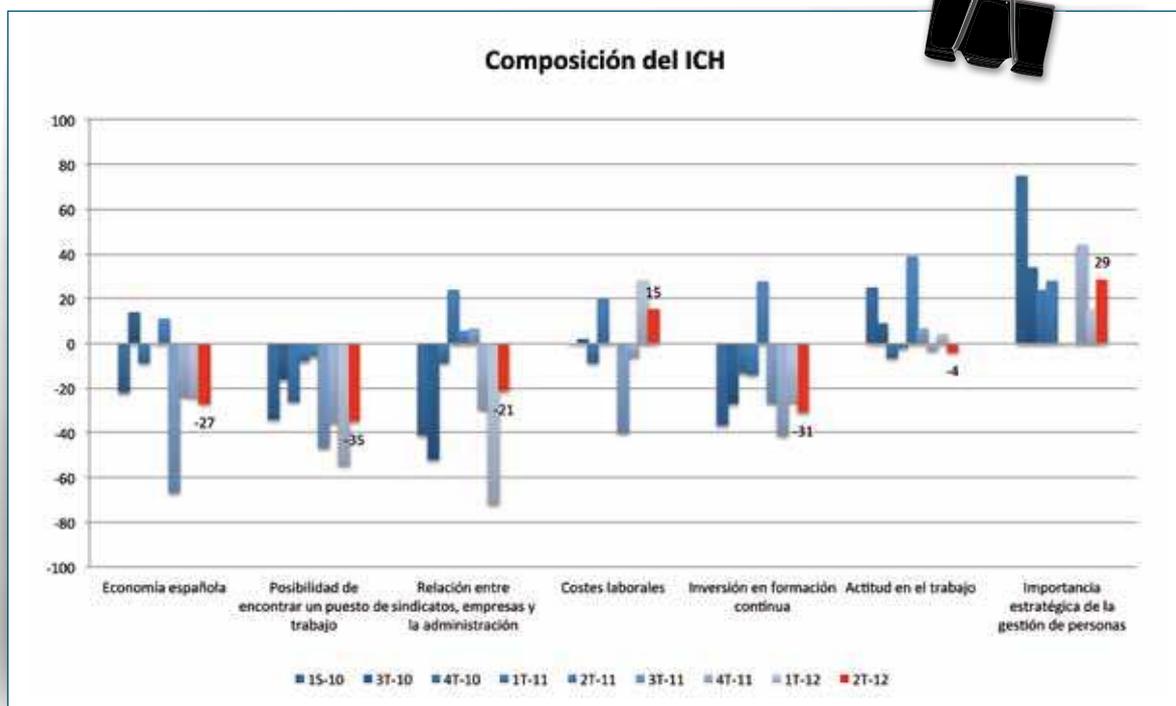


El ICH resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a las direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35 en la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



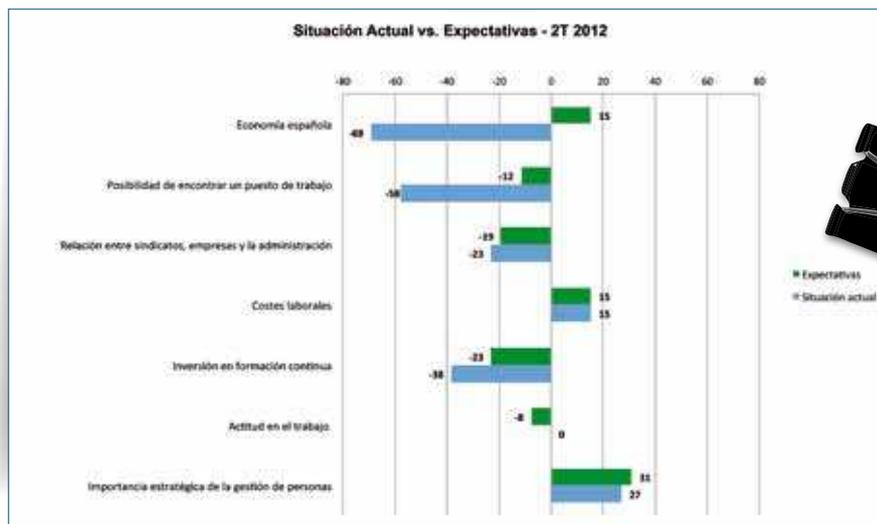
La “Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo” sigue arrastrando negativamente los valores del índice manteniéndose como el indicador más desfavorable. La mejora más significativa se ha visto en la “Relación entre sindicatos, empresas y la administración” que, aunque sigue en negativo, ha mejorado en más de 50 puntos. Las valoraciones sobre la actitud, motivación y compromiso de los empleados, vuelve a números rojos este trimestre tras resultados timidamente favorables en periodos anteriores.

## 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:

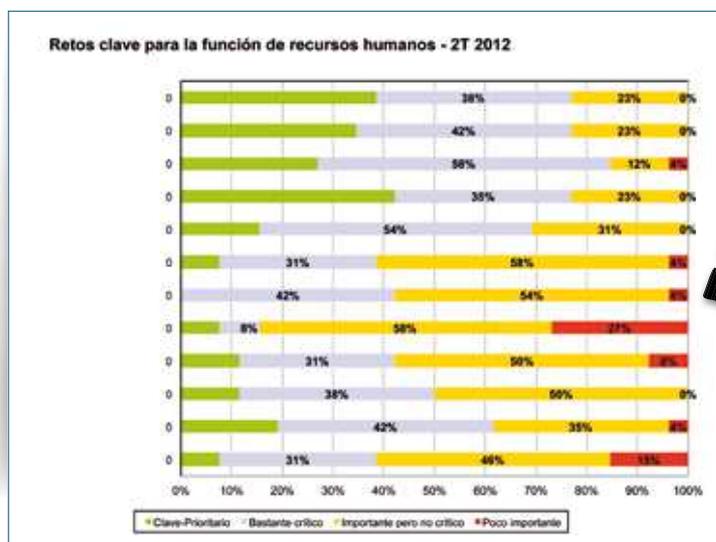
- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.



## Retos clave de la función de RRHH

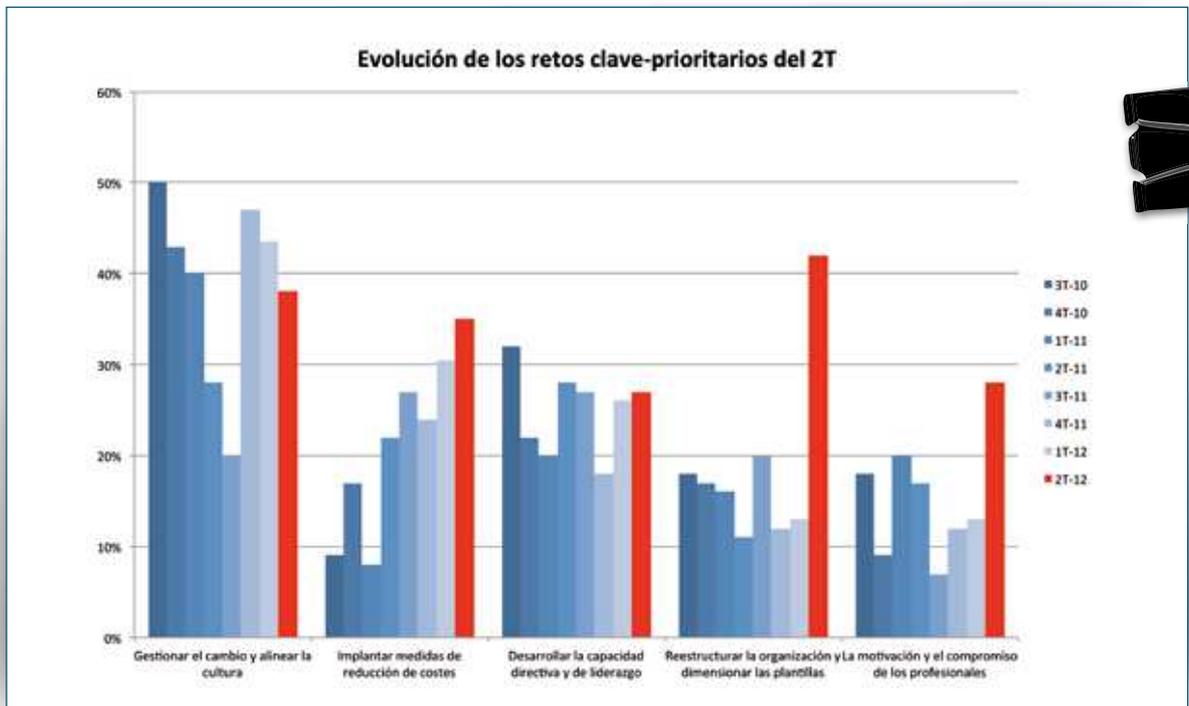
Los expertos mantienen algunos retos clave históricos pero aparecen, y de manera muy significativa, nuevos retos:

- **Reestructurar la organización y dimensionar las plantillas**, influido por el entorno económico de incertidumbre aparece como reto clave por primera vez. Con un promedio histórico del 15%, se coloca este trimestre en primer lugar con un 42%.
- **Gestionar el cambio y alinear la cultura**, aunque presenta valores decrecientes con respecto a trimestres anteriores, se mantiene entre los cinco primeros retos clave.
- **Implantar medidas de reducción de costes**, se consolida la clara tendencia creciente en cuanto a la importancia de este reto durante los dos últimos años, situándose este trimestre en el 35%.
- **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo**, sigue siendo un reto para la función de recursos humanos durante el año 2012.
- **La motivación y el compromiso de los profesionales**, aparece como clave-prioritario por primera vez en el ICH con un 23%.

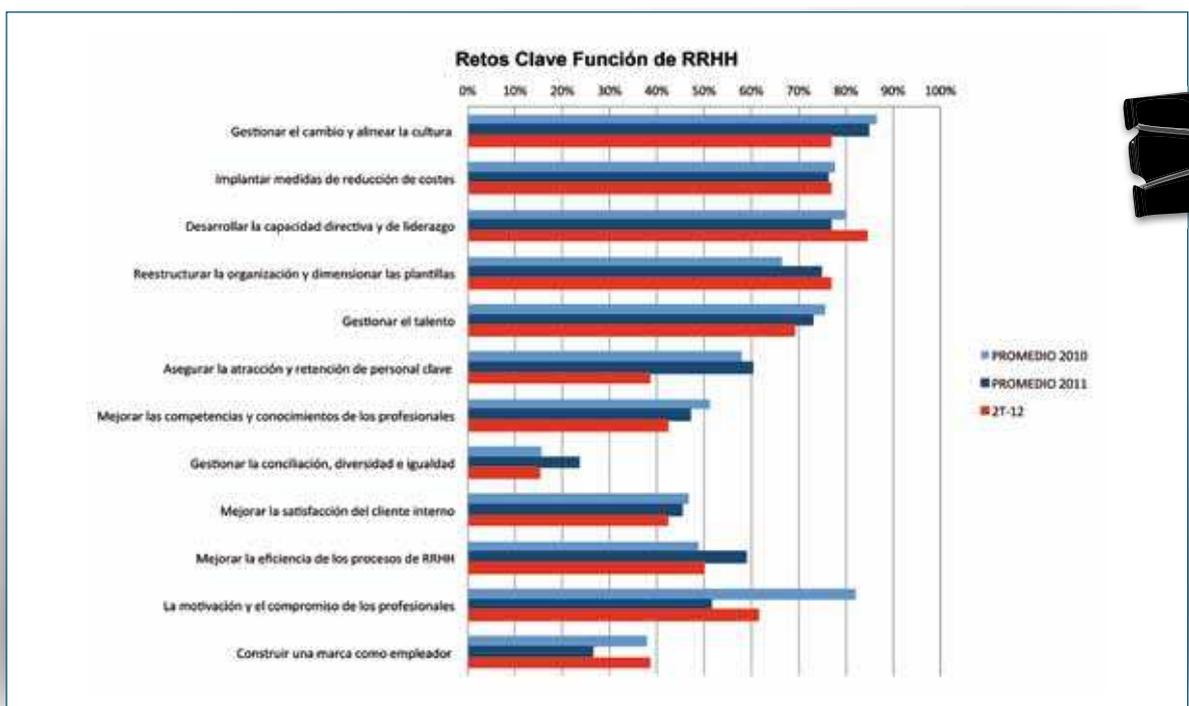


>

- 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):

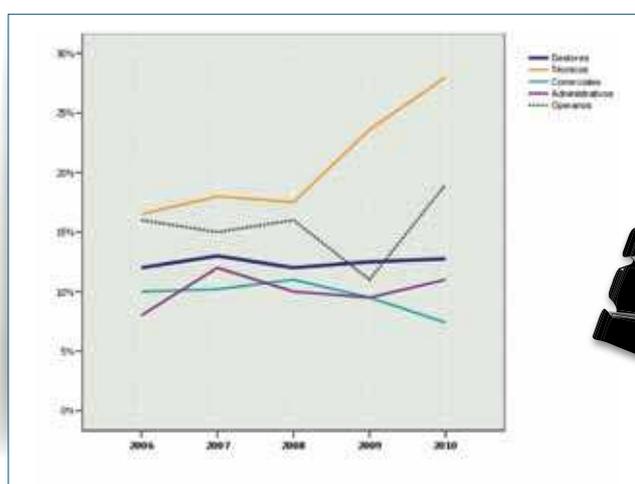


## Datos del Club de Benchmarking

### ¿Cómo se estructuran nuestras plantillas?

Analizando los resultados del último ICH, vemos que el reto principal que se plantean actualmente los directores de RR.HH. de las empresas del Ibex 35 es reestructurar las organizaciones y dimensionar las plantillas.

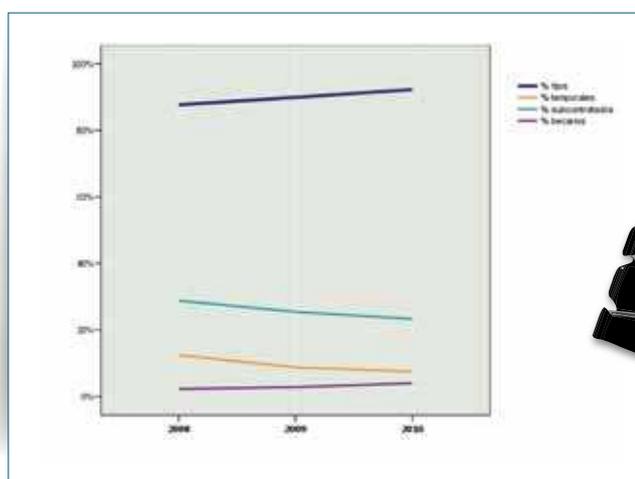
Según los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, el grueso de nuestras plantillas está compuesto por personal técnico (personal cualificado que no tiene empleados a su cargo) y operario, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:



#### *Evolución histórica de la plantilla, según categoría laboral.*

Es especialmente significativa la evolución del personal técnico, que desde 2008 (fecha de inicio de la crisis) ha aumentado notablemente, pasando del 18% en 2008 al 28% en 2010, y el descenso de los comerciales en el mismo periodo. En el caso del personal operario hay un incremento en el último ejercicio; los gestores (aquellos empleados con un grupo o grupos de personas a su cargo) mantienen su representatividad y el personal administrativo aumenta ligeramente.

En cuanto a los tipos de plantilla según contrato, ha habido un leve incremento de los empleados en plantilla fija y del personal becario, a diferencia de la plantilla temporal y los subcontratados, que desde 2008 han disminuido.



#### *Evolución histórica de los diferentes tipos de plantillas.*

>

## La opinión de los expertos

>



**Alfonso Jiménez**  
Socio Director de  
PeopleMatters

Prácticamente no hay variaciones respecto a los últimos periodos. Destacan significativamente las iniciativas de

El segundo trimestre del año consolida una posición negativa para el empleo en nuestro país.

las empresas del IBEX 35 relacionadas con la reestructuración organizativa y dimensionamiento de plantillas. Este reto se posiciona como el principal aspecto que deberá afrontar la función de recursos humanos en el próximo trimestre.

Son malos tiempos para el empleo, para las personas. Todos estamos expectantes de una cierta normalización y que la economía vuelva a fluir. ■



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

reestructuración organizativa y el dimensionamiento de las plantillas cobran mayor importancia, posiblemente porque existen mecanismos que facilitan estas tareas.

La segunda oleada del ICH de 2012 revela que se empiezan a notar los primeros efectos de la reforma laboral de febrero. La

La adopción de medidas de reducción de costes sigue estando entre las prioridades en las agendas de los directivos y así seguirá siendo por algún tiempo. En esta ocasión llama la atención el descenso en la percepción sobre la “Actitud en el trabajo”, que cambia de signo frente a la tónica que venía manteniendo; lo que se correlaciona con el incremento en la preocupación de los gestores de personas por motivar y afianzar el compromiso de sus colaboradores, que alcanza una posición muy relevante como reto crítico del negocio. ■



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

Parece que ahora toca mayor especialización, quizá más técnicos, nuevos productos, nuevos mercados, aprendizaje para aprovechar nuevas oportunidades o hacer las cosas de otra manera. Desde luego mucha

Según los directores de personas del IBEX 35, uno de los retos a los que nos enfrentamos es el dimensionamiento de las plantillas.

flexibilidad en los procesos. La crisis económica nos está haciendo reaccionar a veces a corto plazo pero no debemos descuidar los factores del éxito, entre ellos seguir preparando el banquillo de los directivos y considerar el talento con un enfoque inclusivo: que cualquier empleado de una organización tenga el potencial para que se le considere con talento. ¡Todo un reto! Procesos de gestión de talento que se basen en una evaluación de cuál es la mejor forma de aprovechar el valor que cada nivel organizacional puede aportar a la empresa. ■

### Empresas participantes en el ICH:

Abengoa, Abertis, Acciona, ACS, Amadeus, 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.