

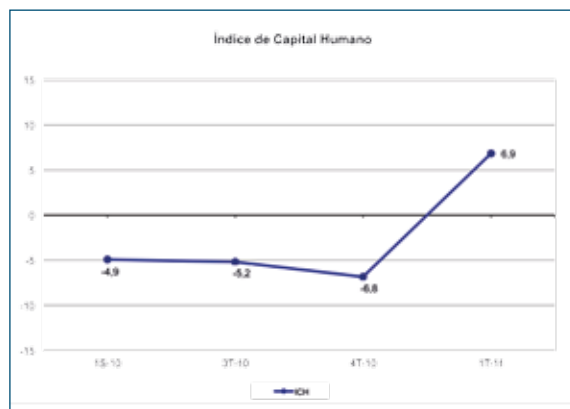
Inicio de un año positivo

Índice Capital Humano

1^{er} trimestre 2011

El ICH correspondiente al 1^{er} trimestre de 2011 **presenta un resultado**, por primera vez desde su publicación, **positivo (6,9)**. La percepción que tienen hoy los Directores de RR.HH. del Ibex 35 acerca del Capital Humano es mejor que hace tres meses (6,3), siendo también las expectativas para los próximos tres meses en tono positivo (7,4). Cabe destacar la evolución favorable del índice, en comparación con los datos correspondientes al pasado ejercicio. Esto es debido fundamentalmente a la visión optimista de dos de sus componentes: los costes laborales y la relación entre sindicatos, empresas y la administración.

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:

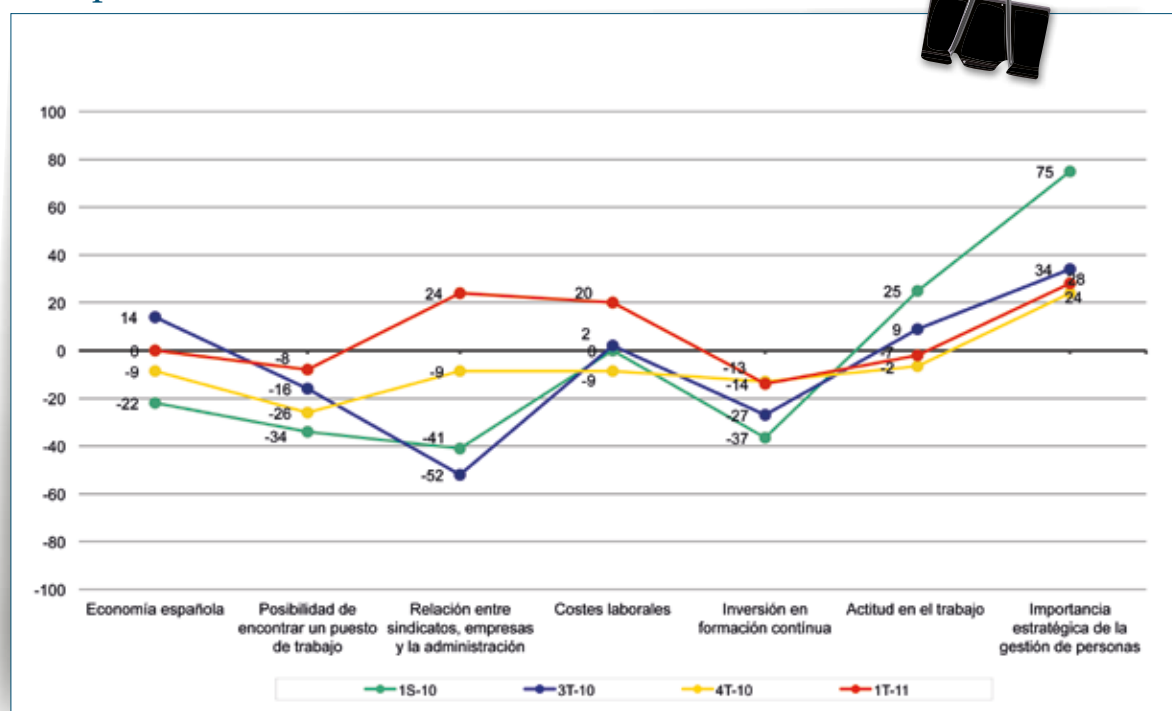
- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual.

El ICH 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 RR.HH.

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

- **Gestionar el cambio y alinear la cultura (86%)** se mantiene como una constante ante el entorno económico de incertidumbre.
- **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo y gestionar el talento (84%)**, centrando así los modestos recursos disponibles en dos colectivos críticos: el equipo directivo y los altos potenciales
- **Mejorar la eficiencia de los procesos de RRHH (84%)**, ello implica encontrar la combinación adecuada de productos y servicios, capacidades y tecnología que mejoren la eficiencia y eficacia de los procesos que implican a personas.

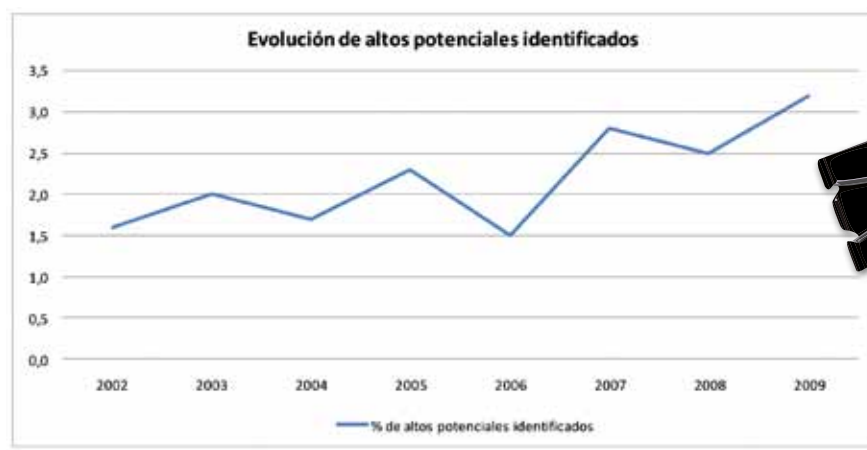


Datos del Club de Benchmarking

Complementamos el ICH con el estudio de los resultados cuantitativos del Club de Benchmarking de RRHH del IE Business School como referente de indicadores cuantitativos de gestión de personas del mercado español.

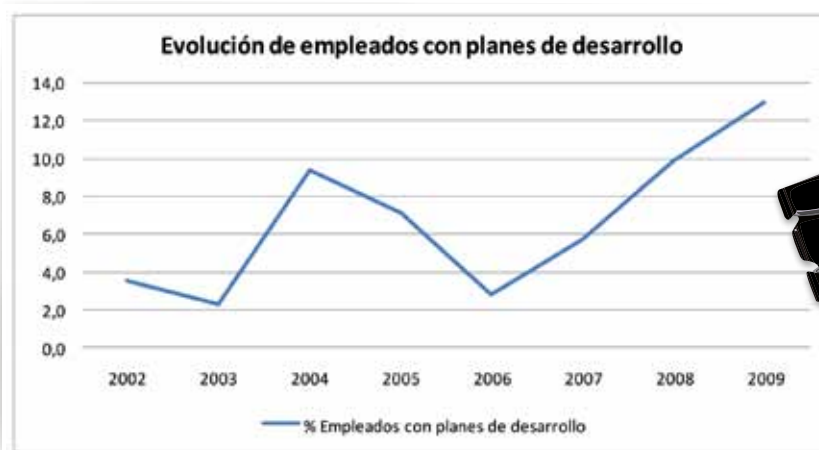
Las organizaciones miembros del Club de Benchmarking de RRHH del IE Business School confirman el reto por la identificación del talento y el desarrollo de los empleados

En la actualidad más del 60% de las empresas que conforman el Club de Benchmarking de RRHH del IE Business School cuentan con procesos formales para la identificación de altos potenciales. Este dato se ha mantenido estable en nuestra muestra de empresas desde el año 2004; sin embargo, el porcentaje de empleados identificados como altos potenciales se ha incrementado progresivamente en los últimos años, pasando del 1,6% en 2002 al 3,2% en 2009.



Fuente: Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2010.

Adicionalmente, el número de empleados con planes de desarrollo ha aumentado notablemente desde el 2,8% en 2006 al 13% en 2009, según los últimos datos analizados.



Fuente: Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2010.

Aunque se mantiene constante desde 2004 el porcentaje de empresas con planes de sucesión, —en torno al 50%—, el número de empleados promocionados a puestos de dirección a través de estos planes se ha incrementado desde el 71,43% en 2006 hasta el 100% en los últimos ejercicios.

La opinión de los expertos



Alfonso Jiménez
Socio Director de
PeopleMatters

Los directivos de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35. Por primera vez desde que arrancamos el ICH hay una mejora. Aunque la economía sigue mal, la reducción de la tensión sindical, el comportamiento de los costes salariales y la necesidad de generar ilusión parecen que están detrás de esa mejora. Estamos en

un momento de tremenda incertidumbre. A la crisis financiera, inmobiliaria, de liquidez, etc., hay que sumar las tensiones en los países árabes y sus consecuencias en el precio del crudo y la crisis de Japón tras el maremoto y sus repercusiones nucleares. Estamos, sin duda, más que nunca en un escenario volátil y en el que los directivos de personas tienen que contribuir mediante la adaptación de los equipos humanos a estas circunstancias de tremendo cambio. De hecho, la gestión del cambio sigue siendo una de sus prioridades. Esperamos que esta tendencia positiva se vaya consolidando en los próximos trimestres de este complejo año 2011.

Los datos de este nuevo sondeo del ICH muestran que empieza una recuperación leve, pero recuperación, de la confianza de



José Antonio Carazo
Director de
Capital Humano

Los datos que arroja la primera oleada de 2011 del Índice de Capital Humano (ICH) permiten mostrar un moderado optimismo. Las percepciones de los gestores de personas de las mayores empresas españolas han mejorado respecto a la oleada anterior y sus expectativas para el futuro inmediato también. Una

de las responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos es lograr el equilibrio entre la eficiencia económica y la social, entre la ética y la estética, entre la persona y la organización. Por ello no es casual que sus preocupaciones sigan centradas en la gestión del cambio, en el desarrollo del liderazgo y en la mejora de los procesos, sin olvidar la motivación y compromiso de los profesionales que el 80% de los encuestados señala como prioritario o crítico.

En este caso, y en relación con el segundo reto destacado por los DRH de las empresas del Ibex 35, me parece crítico el “Wor-



Pilar Rojo
Directora del Club
de Benchmarking
de RR.HH. del IE
Business School

kforce Predictive Analytics” para identificar y realizar un seguimiento constante de los *high potentials*, saber

dónde están, el contexto en el que operan, predecir comportamientos, situaciones de éxito, etc. Hoy estamos en condiciones de saber dónde vamos a tener *attrition* con meses de anticipación, en qué países, *skill groups*, áreas de negocio, etc; esto nos permite programar la formación y el desarrollo y hasta las compensaciones diferidas para minimizar las pérdidas de empleados críticos en el negocio.

Empresas participantes en el ICH:

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