

4º trimestre 2017

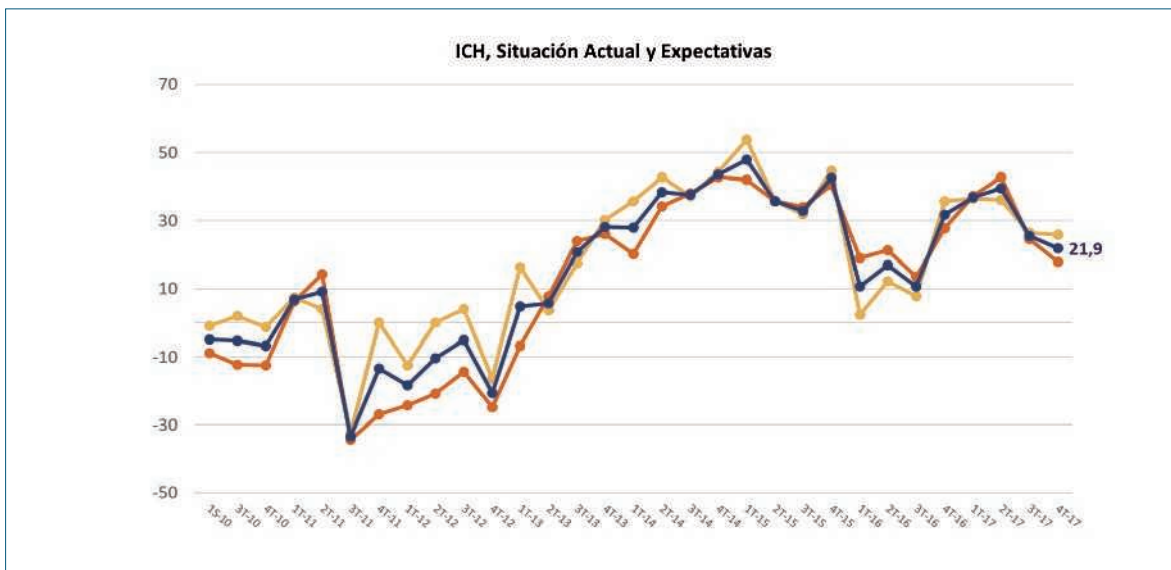
El ICH frena su caída y refleja expectativas de ligera mejora

Índice Capital Humano

No hay grandes sorpresas respecto al comportamiento del principal indicador de la Función de RRHH en este último trimestre. El ICH vuelve a reflejar una caída, aunque más moderada que en el periodo anterior, y a todas luces una vez más motivada por la inestabilidad en el mercado derivada del complejo contexto político interno que atraviesa nuestro país.

Habiendo amplio margen de recuperación, sin embargo encontramos que las expectativas se mantienen estables y por encima de la situación actual, por lo que parece que las Direcciones de Personas de las principales compañías del país esperan ligeras variaciones positivas en los primeros meses del nuevo año respecto a las variables que impactan en el Capital Humano.

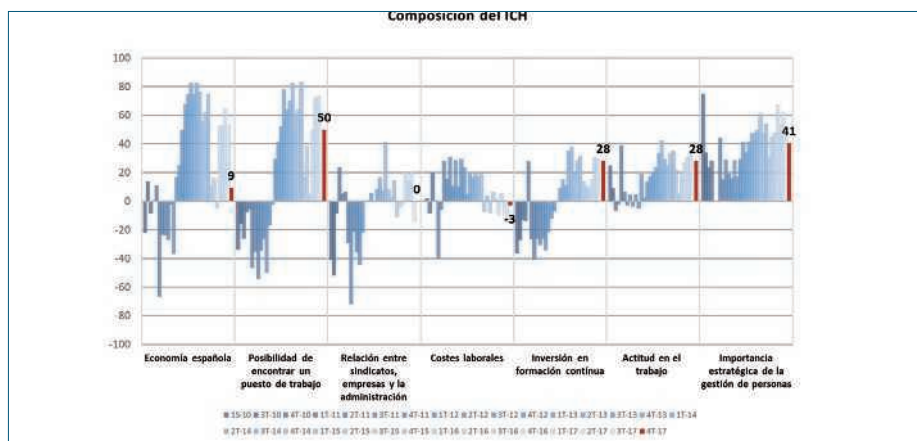
Evolución del ICH



Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	25,5	21,9	↓
Situación Actual	24,5	17,9	↓
Expectativas	26,5	25,9	↓

Composición del ICH



Este trimestre destaca entre los subindicadores del ICH el derrumbe del referido a la Economía española, que desciende desde los 54 a los 9 puntos. No obstante, y a pesar del desplome, las expectativas relacionadas con el subindicador alcanzan los 25 puntos, lo que coincide con las previsiones tanto de organismos públicos como privados, quienes diagnostican buena salud a la inversión y las exportaciones de bienes y servicios nacionales, algunas de las principales palancas del crecimiento de la economía.

La Relación entre Sindicatos, Empresas y Administración, que experimentó el mayor descenso de la serie durante el tercer trimestre, arroja en esta ocasión un valor de 0, hito que no ocurría desde inicios de 2014.

Por otra parte, esta vez los valores más bajos de la serie son los referidos a los Costes laborales, aunque cabe destacar que revelan una mejora de casi 10 puntos respecto a la edición anterior; evolución positiva acorde con los últimos datos publicados por el INE, que establecen que el coste por hora trabajada (si se elimina el efecto estacional) se ha mantenido sin variaciones este tercer trimestre, respecto al mismo periodo del 2016.

**Fe de errores: En el tercer trimestre se publicó un valor incorrecto del ICH debido a una normalización errónea del número de participantes. El valor correcto del ICH del tercer trimestre, como se refleja en el histórico de este cuarto trimestre, era de 25,5 puntos, que sigue representando una fuerte caída con respecto al segundo trimestre (39,5 puntos), tal como se analizó en la correspondiente publicación*.*

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 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.

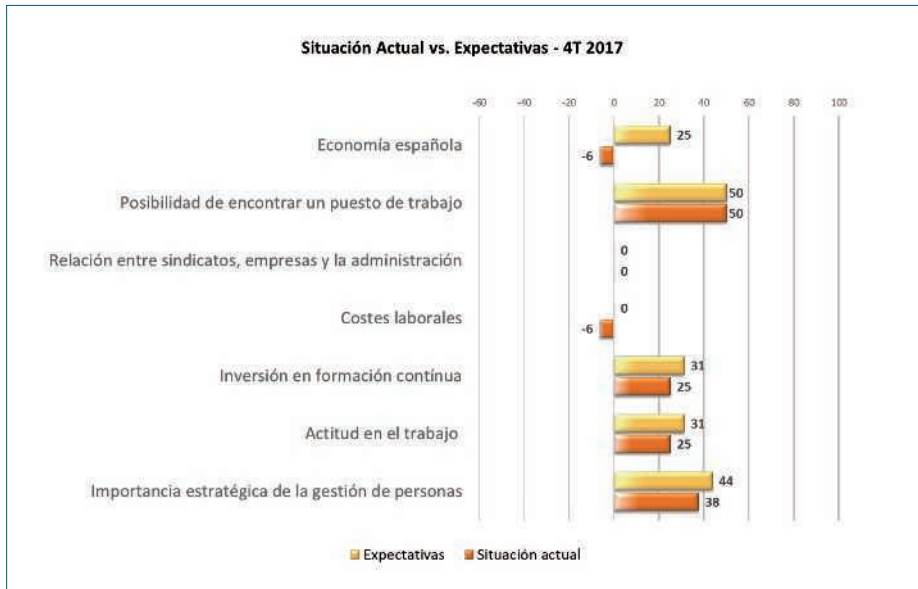
Se calcula como media aritmética de los resultados parciales de situación actual y expectativas. A su vez, estos índices se calculan como la media aritmética de los resultados de cada uno de los indicadores de gestión de personas analizados.

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.

>

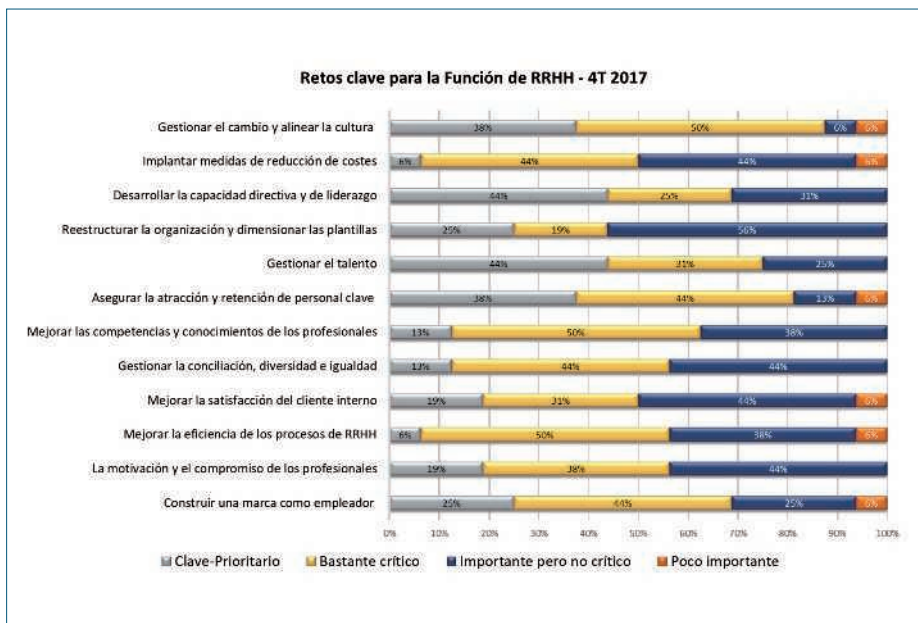
>



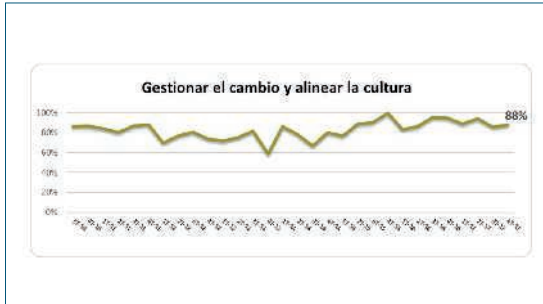
Retos clave de la función de RRHH

Los retos identificados como clave/críticos por las Direcciones de Recursos Humanos de las empresas del IBEX son:

- Gestionar el cambio y alinear la cultura, se distingue como el principal reto clave y/o crítico para las Direcciones de Recursos Humanos.
- Gestionar el talento es una vez más un aspecto destacado en la agenda de los profesionales de RRHH, pero el grado de criticidad empieza a disminuir si comparamos la serie histórica.
- Asegurar la atracción y retención del personal clave es el tercero de los retos a acometer en las organizaciones, según los expertos.



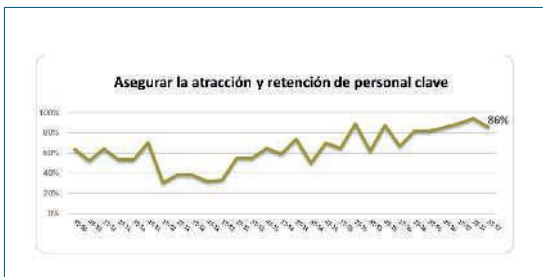
En los siguientes gráficos se presenta la evolución histórica de algunos de los retos que más destacan este trimestre. Los datos presentados a continuación son la suma de “clave-prioritario” y “bastante crítico”.



Una cultura fuerte, que funcione como palanca del éxito organizacional es clave para cualquier compañía. No debe verse como el “santo grial” en torno al que giren las decisiones estratégicas, sino como un vehículo facilitador de los objetivos de negocio, que cambian con el tiempo. Es decir, más un medio (y como tal, adaptable en cierta medida) que un fin.

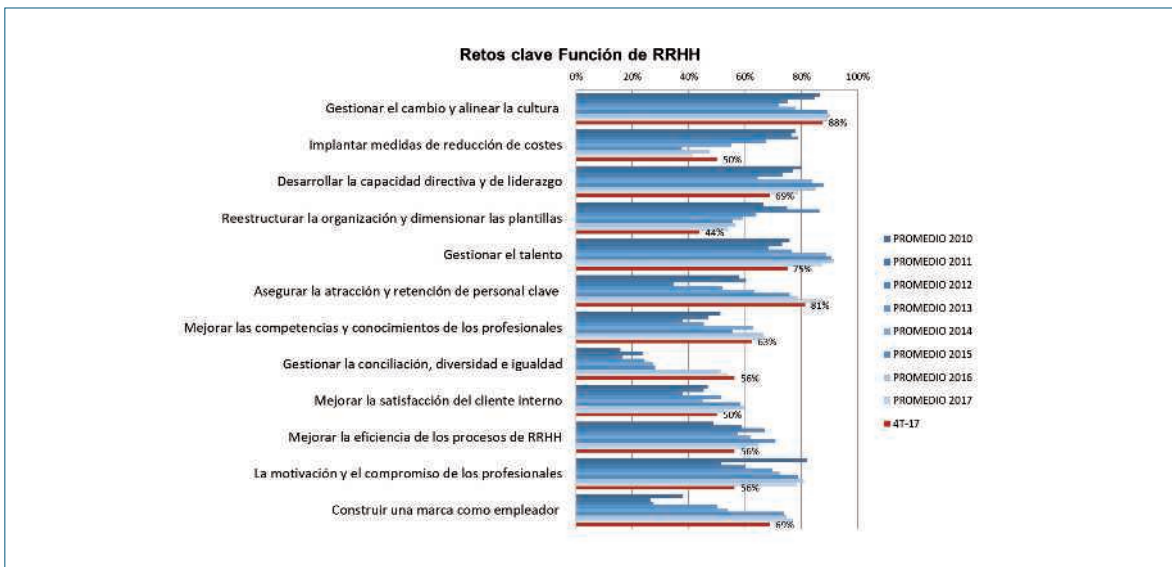


Las Direcciones de Personas son conscientes que en el reto de gestionar el cambio y alinear la cultura, deben ser aliados del Negocio, que debe sentir como propia la necesidad de modificar las formas de hacer, de tomar decisiones, de priorizar tareas, de interactuar con profesionales, de tratar al cliente y también de gestionar nuevos perfiles de talento.



Hoy más que nunca conviven en un mismo espacio perfiles muy diversos (a nivel de cultura, formación, generación, etc.) que buscan en una empresa les ofrezca cada vez más específicamente lo que individualmente demandan, por lo que la atracción del personal clave debe realizar un ejercicio de transformación y adaptación al nuevo contexto.

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):

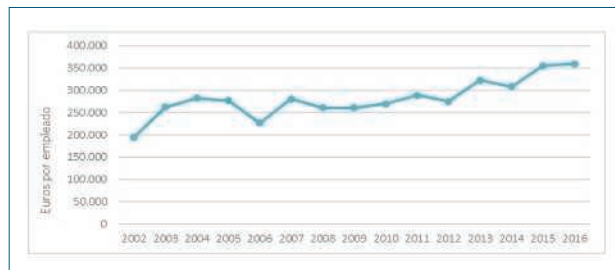


> Datos Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School

Los indicadores de Rendimiento Corporativo del Club de Benchmarking de RRHH reflejan la continuidad de la recuperación económica

Los últimos ratios de carácter económico analizados del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School nos indican que las empresas han conseguido mantener los resultados del ejercicio anterior e, incluso en el caso de algunos indicadores, mejorarlos.

Así sucede por ejemplo con la productividad de los ingresos, que alcanza el mejor registro de la serie histórica en el ejercicio 2016. Como se observa en la gráfica 1, desde 2012 se aprecia una subida continuada, pasando de los 275.000 euros por empleado en ese año a los 359.000 en el ciclo analizado más reciente.



Gráfica 1. Evolución histórica de la productividad de los ingresos.
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2017.

En el caso de la productividad del Ebitda, el dato agregado se mantiene por segundo ejercicio consecutivo por encima de los 30.000 euros por empleado, una tendencia que no se repetía desde el periodo 2003-2004 y que se refleja en el gráfico 2.

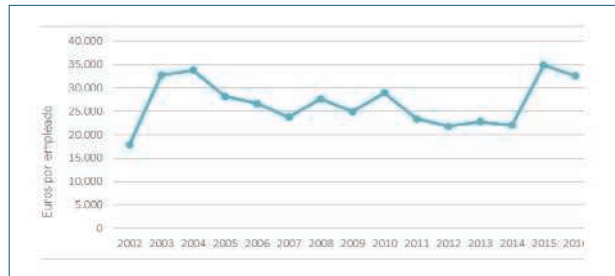


Gráfico 2. Evolución histórica de la productividad del Ebitda.
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2017.

Por último, cabe destacar los buenos resultados del indicador “valor añadido del Capital Humano”, que expresa la contribución media por empleado al beneficio de la compañía. Los datos, recogidos en la gráfica 3, muestran un cambio de tendencia a partir de 2014, produciéndose una subida continuada en los dos últimos ejercicios que sitúan el valor añadido del Capital Humanos en niveles similares a los de 2008.

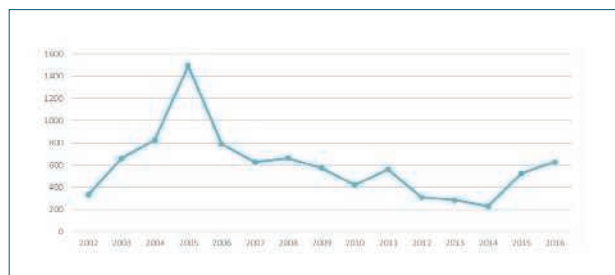


Gráfico 3. Evolución histórica del Valor añadido del Capital Humano.
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2017.

La opinión de los Expertos



Marcos Sanz
-Director en
PeopleMatters

Tras la acusada caída del índice en el tercer trimestre no se ha producido la subida que veníamos observando en los últimos años. Los recientes datos de empleo no han sido buenos y se refleja en la situación actual; aunque las expectativas son menos pesimistas, e incluso con una ligera mejoría, especialmente sobre la economía española. Parece clara la relación directa entre la estabilidad política y las expectativas económicas. Veremos qué ocurre si esa ansiada estabili-

dad no se materializa. Por otro lado, entendemos que la demanda casi generalizada de que “toca” subir salarios en 2018 ejerce presión sobre los costes laborales que se espera que empeoren ligeramente. Siguen destacando los retos asociados a la necesidad de ser competitivos, competitividad que descansa en la contribución de las personas. Cabe mencionar la gestión del cambio y la alineación de la cultura, y la atracción y retención del personal clave. También que la reducción de costes deja de ser crítica para la mitad de los directivos, al tiempo que la mitad va a implantar medidas para conseguirla. Y es que este entorno en transformación no exige las mismas reacciones de adaptación.



José Antonio Carazo
Director
de Capital Humano

El Índice de Capital Humano cerró el ejercicio de 2017 con una ligera mejora sobre el año anterior. Después de una importante subida en la primera mitad del año, el tercer trimestre registró una importante caída que se ralentizó en la última oleada. Todo apunta a que vuelven los dientes de sierra en

2018 y volveremos a ver un repunte más pronto que tarde. Las expectativas siguen por encima de la situación actual y de la media lo que permite observar el futuro inmediato con optimismo. Los gestores de personas confían en la evolución favorable del conjunto de la economía y eso hace pensar en moderados incrementos de la inversión en formación. Entre las prioridades, y en línea con las experiencias y contenidos que se han ido publicando en CAPITAL HUMANO, la gestión del cambio y la transformación digital siguen estando en los primeros lugares de las hojas de ruta.



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

A pesar de que el ICH ha bajado en el segundo semestre, si observamos el promedio del año, el reto de “Gestionar el cambio y alinear la cultura” se ha mantenido estable en los tres últimos ejercicios. Los siguientes retos son “Gestionar el Talento” y “Asegurar la atracción y retención de personal clave”, obteniendo este último la puntuación más alta de la serie histórica. Las organizaciones ponen al cliente interno en el centro y la propuesta de valor al mismo cobra este ejercicio la máxima relevancia

en todos los “momentos de la verdad” de los trabajadores y candidatos, generándose innovadores proyectos en la forma de dirigir personas. Hay otros dos retos que este año también obtienen la puntuación más alta de la serie histórica: “Gestionar la conciliación, diversidad e igualdad” y “Construir una marca como empleador”. Esperanza de recuperación del ICH y nuestra percepción, de que se están materializando los proyectos que venían pergeñándose en años anteriores para alinear el área de dirección de personas con las nuevas estrategias organizacionales, explorando nuevas formas y contenidos que pretenden cambiar, como decíamos, las experiencias de las personas en las organizaciones..

Empresas participantes en el ICH:

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

* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.