

## La situación de incertidumbre derrumba el ICH

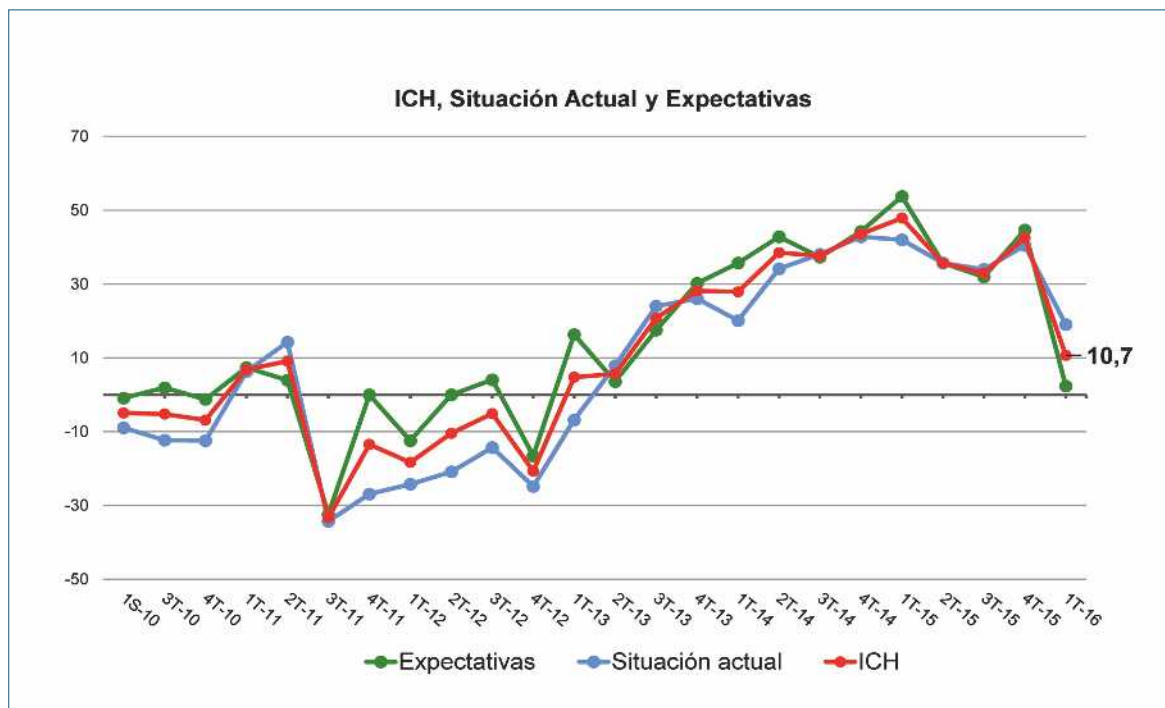
# Índice Capital Humano

## 1er trimestre 2016

La incertidumbre política en que se encuentra España desde el pasado mes de diciembre unido a la modesta recuperación de la eurozona han producido una caída drástica del ICH en este primer trimestre del año, consolidando así la caída que se anunciaba en el ejercicio pasado.

La situación para el próximo trimestre tampoco se presenta muy halagueña ya que, frente a la bajada de 20 puntos que presenta la Situación Actual, las Expectativas descienden en más de 40.

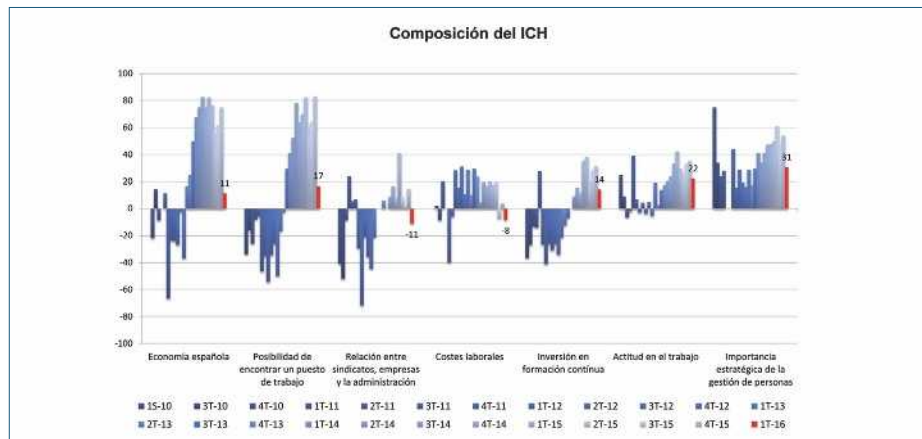
### Evolución del ICH



### Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	42,6	10,7	↓
Situación Actual	40,5	19,00	↓
Expectativas	44,6	2,4	↓

## > Composición del ICH



Si bien todos los indicadores que componen el ICH han descendido con respecto al trimestre anterior, son los referidos a la situación económica y la posibilidad de encontrar empleo los que más deterioro sufren. Históricamente ambos indicadores son los que arrastran al ICH hacia un lado u otro de la balanza y esta vez, la valoración por parte de las Direcciones de Recursos Humanos supone un cambio de tendencia significativo. Preocupa la situación de la Relación entre sindicatos y patronal y los Costes laborales que han pasado a números rojos y que, según las Expectativas, continuarán su carrera descendente.

La situación actual de los otros tres indicadores, Inversión en Formación, Actitud en el trabajo e Importancia estratégica de la gestión de personas han mantenido al indicador en valores positivos, pero, si se cumplen las Expectativas que señalan las Direcciones de Recursos Humanos de las empresas del IBEX para el próximo trimestre, podríamos volver a los números rojos del año 2012..

## Ficha técnica

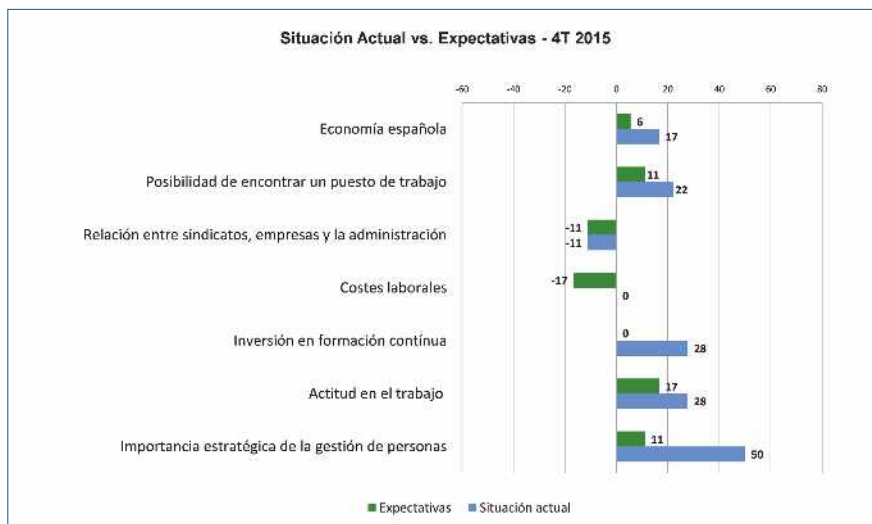
El ICH resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a las direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35 en la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

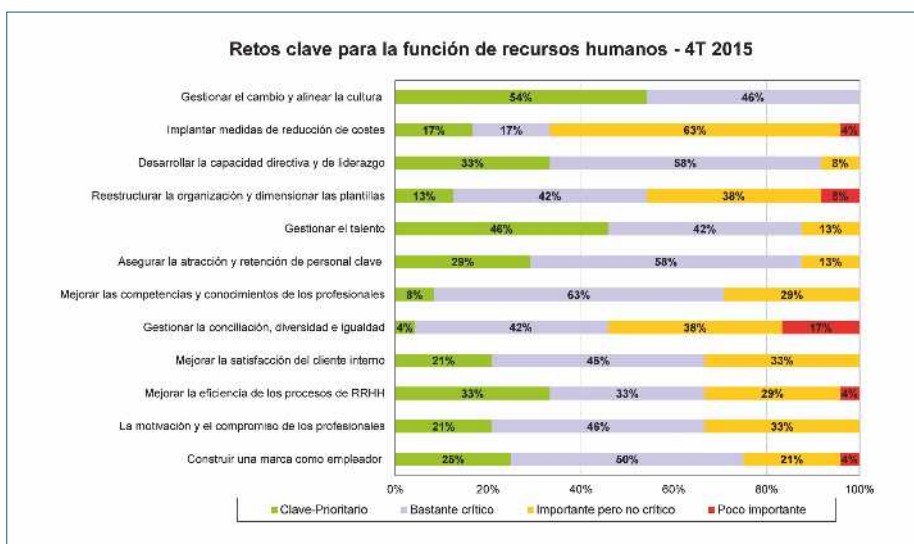
- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista..



## Retos clave de la función de RRHH

Los retos identificados como clave-prioritarios para los próximos meses por las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX son:

- En primer lugar se mantiene Gestionar el cambio y alinear la cultura, aunque ha pasado de un 54% a un 44%. Las organizaciones siguen inmersas en procesos de transformación de diversa índole.
- Le sigue Gestionar el talento, reto clave durante todo el año 2015 y que en esta primera cata del año se mantiene como prioridad para las direcciones de recursos humanos.
- La tercera posición está compartida por tres retos: Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo, Asegurar la atracción y retención de personal clave y Mejorar la eficacia de los procesos de RRHH con un 33%.



>

- En los siguientes gráficos se presentan aquellos retos que han tenido un cambio de tendencia significativa con respecto a sus medias históricas. Los datos presentados son la suma de clave-prioritario y bastante crítico.



Nuevamente Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo aparece como uno de los retos más estratégicos en la gestión de personas para los próximos meses. No nos sorprende que este aspecto adquiera relevancia en un momento tan convulso como el que estamos viviendo en estos meses.

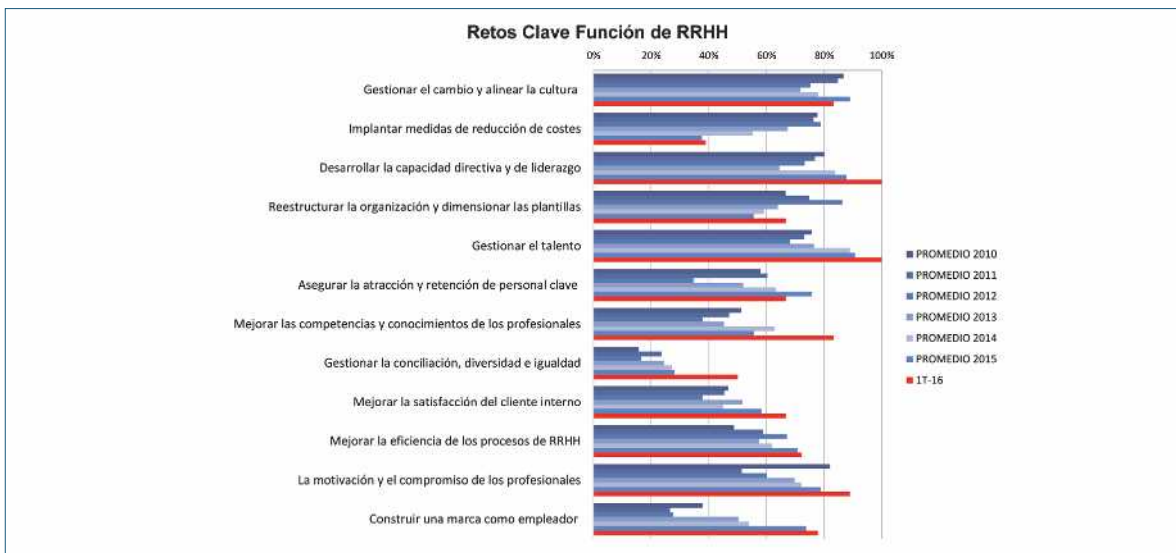


La Gestión estratégica del Talento no deja de ser prioritaria desde principios de 2015. Las opiniones aportadas por las direcciones de recursos humanos inciden en la importancia de diseñar soluciones integradas bajo una concepción más amplia de talento (interno y externo a las organizaciones). Un sistema más abierto de talento que implica cambios en los procesos de atracción, aprendizaje, desarrollo, movilidad, cantera/pool, desempeño y recompensa del talento.



El reto de promover la motivación y compromiso de los empleados aumenta considerablemente con respecto al trimestre anterior y tenemos expectativas de que siga haciéndolo durante los próximos periodos. A pesar de la inestabilidad del entorno, existe una mayor movilidad en el mercado laboral y la dificultad de las compañías para encontrar y retener el talento que necesitan es cada vez mayor. Se impone la necesidad de trabajar en nuevas fórmulas para motivar y comprometer a los profesionales. Así, fomentar el compromiso se convierte en el “top of mind” de las actuaciones en gestión del capital humano.

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

Los resultados de los ratios de formación del Club de Benchmarking de RRHH confirman uno de los retos clave: mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales

Según los datos que se recogen en el último ICH, el reto de mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales se cuela por primera vez –desde que tenemos datos disponibles del ICH- en un lugar prioritario dentro de las agendas de los directores de las empresas del Ibex 35. Este desafío alcanza en este trimestre la mayor puntuación histórica, superando el 80%.

La creciente preocupación que muestran los responsables de gestión de personas de las empresas del Ibex 35 por mejorar la cualificación de sus empleados va en línea con los resultados obtenidos en el último análisis de datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School. Los ratios de formación más significativos –dedicación, extensión e inversión- muestran una leve mejoría en el último ejercicio tras varios años de estancamiento.

Así, por ejemplo, el índice de extensión, calculado como el porcentaje de empleados que ha participado en al menos una acción formativa, se sitúa en el 89%, el valor más alto de la serie histórica. Además, como podemos ver en el siguiente gráfico, desde 2009 ha experimentado una subida constante, aumentando 17 puntos en 5 años.

Por su parte, si nos fijamos en el índice de dedicación, vemos también cómo desde el año 2011 se ha ido incrementado levemente el porcentaje de horas de trabajo dedicadas a la formación, pasando de 1,25% a 1,38%



Gráfico 1. Evolución del índice de extensión.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

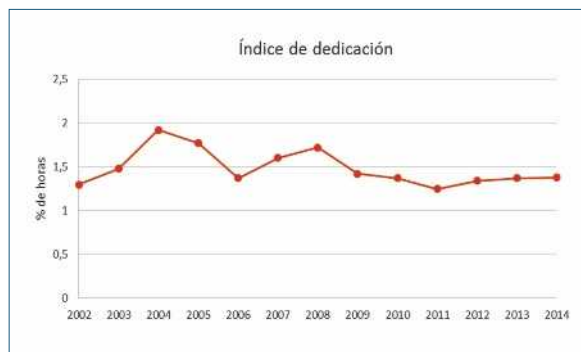


Gráfico 2. Evolución del índice de dedicación.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

En el caso de la inversión, los datos nos indican un crecimiento constante en los dos últimos ejercicios tras haber experimentado un largo periodo de descensos (2005-2012) y situándose actualmente en 358 euros por empleado.

La combinación de los resultados de estos ratios –más empleados formados, más tiempo dedicado a la formación y más recursos económicos destinados a las actividades formativas- confirman que las direcciones de recursos humanos están apostando por el reto clave de mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales.



Gráfico 3. Evolución de la inversión en formación. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

## La opinión de los Expertos



**Alfonso Jiménez – Socio  
Director de  
PeopleMatters**

Este primer trimestre de 2016 muestra un profundo deterioro del ICH sobre el trimestre anterior más explicable por la situación de incertidumbre política que por las todavía positivas previsiones económicas. Muchos sectores representados en el Ibex35 están más o menos regulados por lo que

son muy sensibles a la política. Estábamos saliendo de una profunda crisis económica y ante la incertidumbre el consumidor se retrae, lo que implica que las ventas de las empresas se reduzcan, se da menos crédito, todo ello hace que las previsiones sean menos optimistas. Esto se traslada a la gestión de personas. Esperemos que estos malos augurios (y expectativas) no se cumplan y se pueda generar un marco de confianza que haga que todo vuelva a fluir y que en el segundo trimestre podamos recuperar parte de la confianza perdida.



**José Antonio Carazo  
Director de  
Capital Humano**

La incertidumbre ha derrumbado las expectativas. El último trimestre de 2015 se había producido un leve repunte que la situación política ha convertido en un espejismo. A la hora de redactar estas líneas no se vislumbraba acuerdo posible para sacar al país del punto muerto en el que le han situado los resultados de la Elecciones Generales del 20 de di-

ciembre. Los 7 indicadores que conforman el Índice de Capital Humano han bajado drásticamente, con especial intensidad sobre la previsión de la evolución de los costes laborales. La prioridad de las empresas del Ibex-35 sigue siendo desarrollar el liderazgo y gestionar el talento, pero el contexto económico no acompaña. Si el acuerdo entre los principales partidos no llega y se repiten las elecciones la recuperación del ICH no llegará hasta la segunda mitad del año. Si llega dependerá de la composición del nuevo Gobierno.



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

El retroceso de todos los componentes del ICH a niveles de hace 3-5 años no es más que un reflejo de la incertidumbre en la que está inmerso nuestro país. Los empresarios esperan a que la situación política se aclare y mientras tanto sus expectativas se retraen. La otra

cara de la moneda es el mantenimiento, a pesar del retroceso del ICH, de los retos de gestionar el talento y de desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo.

Estos retos los hemos podido también constatar en las empresas que forman parte del Club de Benchmarking de RRHH de IE el pasado día 8 de marzo. Sigamos pensando cómo afrontar esos retos en un entorno VUCA y confiemos en una pronta recuperación del ICH.

### 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\*, CaixaBank, DIA, Enagás, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural Fenosa, Grifols, IAG, Iberdrola Renovables\*, Inditex, Indra, Mapfre, Mediaset, OHL, Red Eléctrica, Repsol, Sacyr Vallehermoso, Técnicas Reunidas, Telefónica.

\* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.