

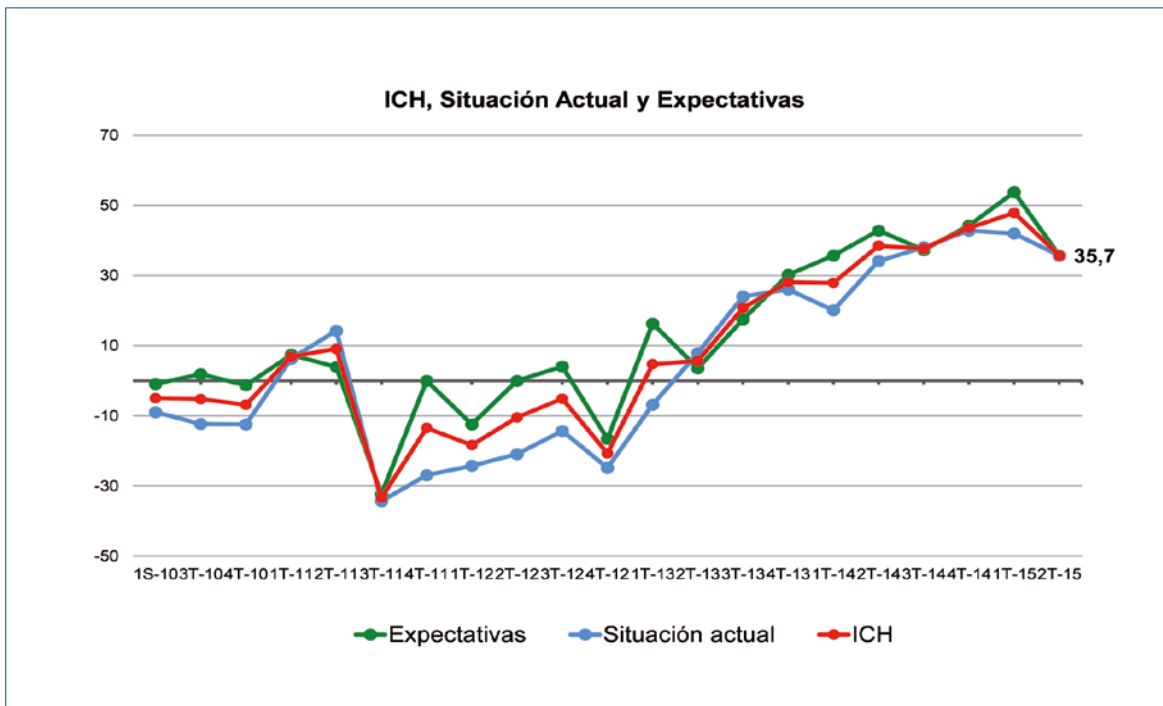
**Se
interrumpe
la trayectoria
alcista del
ICH**

Índice Capital Humano

El ICH desciende en más de 10 puntos con respecto al trimestre anterior pasando de 47,9 a 35,7 puntos, siendo las Expectativas las que han disminuido más drásticamente. Se interrumpe así la trayectoria creciente del ICH de los pasados trimestres. De hecho, el índice no había descendido desde el cuarto trimestre de 2012.

Las direcciones de recursos humanos se vuelven menos optimistas ante la incertidumbre que ofrece el nuevo mapa político y el posible impacto que este pueda tener en la evolución de la economía y del mercado laboral. Habrá que esperar a los próximos trimestres para saber si se confirma la ralentización en el comportamiento del indicador.

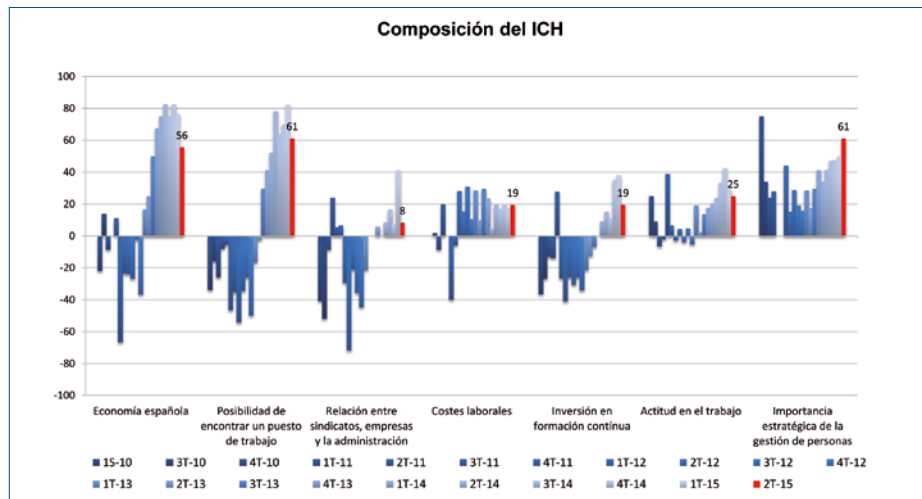
Evolución del ICH



Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	47,9	35,7	↓
Situación Actual	42,0	35,7	↓
Expectativas	53,8	35,7	↓

> Composición del ICH



Prácticamente todos los indicadores del ICH han descendido este segundo trimestre del año; tan sólo los “Costes laborales” y la “Importancia estratégica de la gestión de personas”, éste con un aumento de casi 11 puntos, han mejorado con respecto al trimestre anterior.

Sin embargo, las variables relacionadas con la “Economía Española” y la “Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo” que históricamente arrastran al ICH hacia sus valores más altos, este trimestre han sufrido un fuerte descenso. La percepción sobre la situación económica empeora sustancialmente y, como se puede apreciar en el gráfico de la página siguiente, la sensación es que podría no mejorar en el corto plazo. El indicador sobre mercado laboral ha tenido un comportamiento similar pasando de los 82 puntos que tenía el pasado mes de marzo a los 61 de este trimestre.

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.

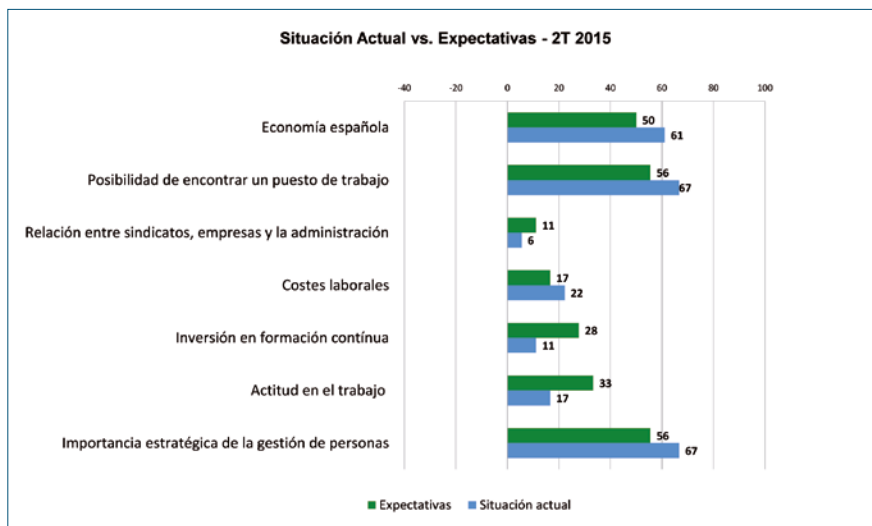
El ICH se analiza desde dos perspectivas:

- 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:

- Gestionar el talento sigue a la cabeza, aumentando tres puntos con respecto al trimestre anterior.
- Gestionar el cambio y alinear la cultura, con un 39% ha crecido considerablemente con respecto a los trimestres anteriores en los que presentaba valores en torno al 20%.
- La tercera posición, es para otro de los retos recurrentes en las primeras posiciones: Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo, que este trimestre alcanza un 33%.

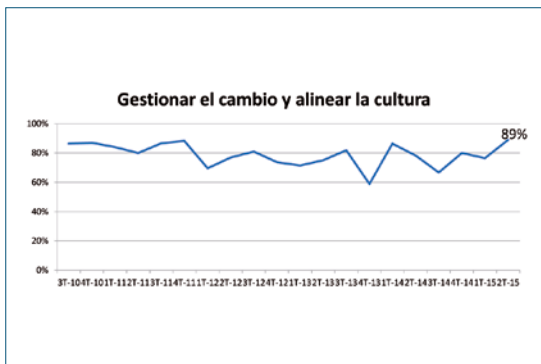


>

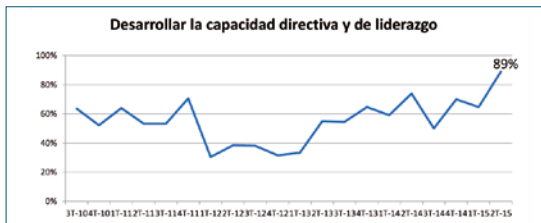
- En los siguientes gráficos se presentan aquellos retos que han tenido un cambio de tendencia significativa con respecto a sus medias históricas. Los datos presentados son la suma de clave-prioritario y bastante crítico.



La gestión del talento en su sentido más amplio es, una vez más, el principal reto para las direcciones de recursos humanos. Entre las diversas acciones que sugieren los expertos se han mencionado: la mejora de los procesos de job posting, el desarrollo de los programas de altos potenciales y graduates o la implementación de políticas de reconocimiento.

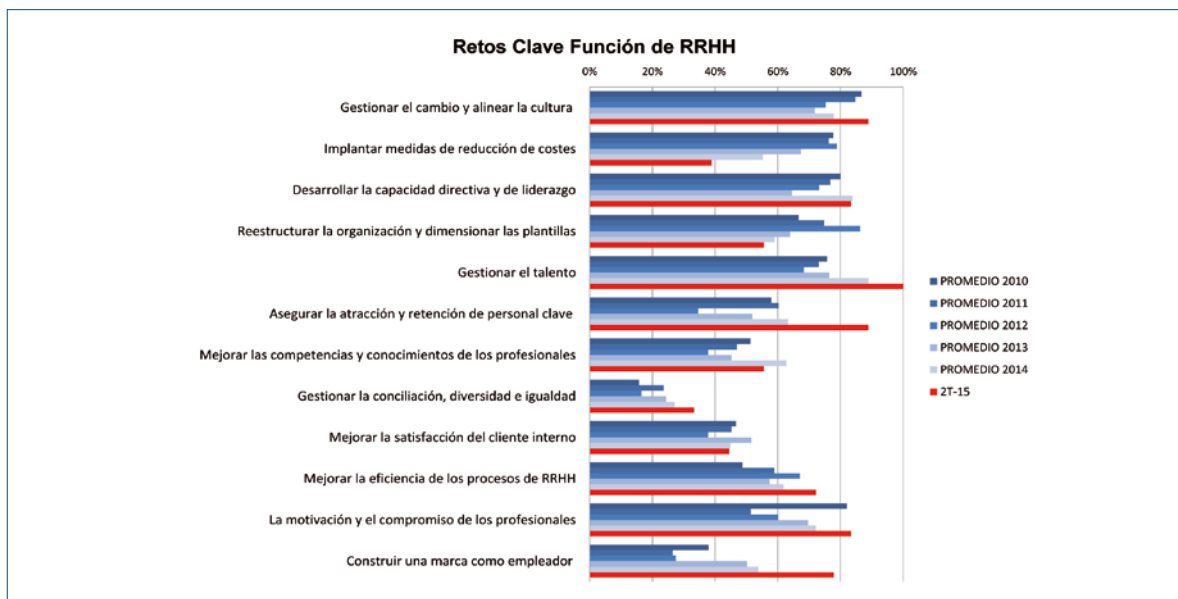


Apoyar los procesos de transformación hacia nuevas formas de trabajar y relacionarse más y mejor con empleados y clientes son algunas de las iniciativas que también están cobrando fuerza. La gestión individualizada de las personas se constituye como la gran oportunidad para sacar lo mejor del talento de cada profesional. Para ello, será necesario utilizar un amplio abanico de ideas que contribuyan a personalizar la experiencia de trabajo de los empleados. Lejos de la estandarización, en la misma medida que cada empleado aporta cosas diferentes a su organización, también esperan algo diferente de su empleador.



Los responsables de la gestión de personas de las empresas del IBEX también apuntan sobre la necesidad de introducir la tecnología digital en la gestión de recursos humanos. Además de su responsabilidad en acompañar a los expertos en la digitalización interna de las empresas.

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

Mayor presencia de la Dirección de RRHH en los Comités de Dirección

En el último ICH la importancia estratégica de la gestión de personas aumenta de forma notoria, alcanzando niveles que no se registraban desde el primer semestre de 2010. En el Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School analizamos esta variable mediante el porcentaje de empresas cuyos directores de RRHH forman parte del Comité de Dirección y, según los últimos datos disponibles, su participación ha aumentado de manera significativa desde el inicio de la crisis.

En el año 2008, el porcentaje de empresas que afirmaban que su director de RRHH formaba parte del máximo órgano de decisión de la compañía era del 83,4%. En el año 2013, este porcentaje ascendía al 94,1%, aumentando en apenas un periodo de 5 años más de 10 puntos porcentuales, como se puede observar en el gráfico 1.

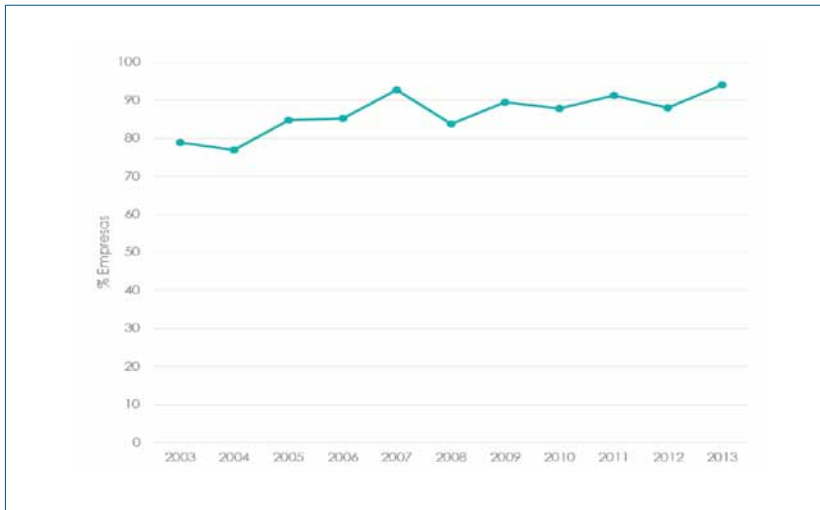


Gráfico 1. Evolución de la participación del DRH en el Comité de Dirección.
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2014).

Los datos del Club de Benchmarking de RRHH nos permiten, además, analizar este indicador en función del macro-sector de actividad de las organizaciones. Teniendo en cuenta este criterio, y según se refleja en el gráfico 2, las empresas industriales en su conjunto están más avanzadas en cuanto a la importancia estratégica que conceden a la gestión de personas, ya que superan en 10 puntos a las empresas del macro-sector servicios que cuentan con presencia del director de RRHH en el comité de dirección.

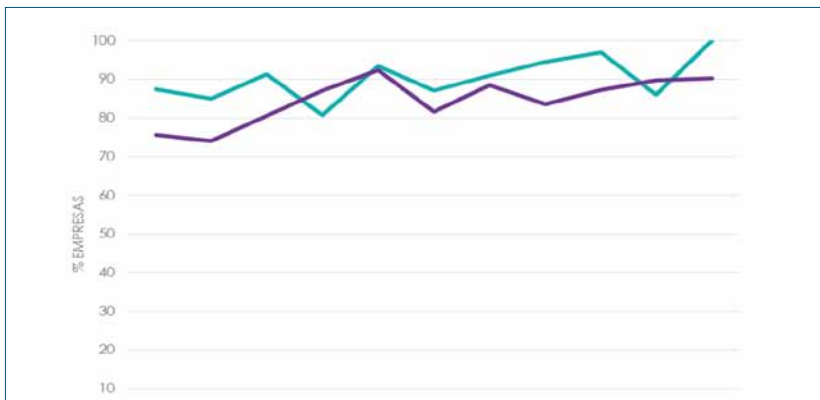


Gráfico 2. Evolución de la participación del DRH en el Comité de Dirección, según macro-sector.
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2014).

La opinión de los Expertos



Alfonso Jiménez – Socio
Director de
PeopleMatters

Parecería que hubiéramos tocado techo. Tras muchos trimestres de ascenso del ICH, en el Q2/15 nos encontramos con un retroceso, especialmente en expectativas. Parecería como que se percibe un futuro incierto. Es posible que la

incertidumbre política que han generado las elecciones municipales y autonómicas y su posible repercusión en unas elecciones legislativas, sea el desencadenante de este retroceso a pesar de los buenos resultados económicos y de la creación de empleo neto que se está experimentando. Esta tendencia, en caso de mantenerse sería muy perjudicial, especialmente si se consolida en el Q3 en el que se inician las previsiones presupuestarias para 2016.

En las Bolsas de Valores es habitual que después de un periodo de subidas se produzca un frenazo para recoger beneficios que provoca un ligero descenso. Del mismo modo, la segunda oleada del año del Índice de Capital Humano (ICH) ha registrado un frenazo en una progresión que ya se venía



José Antonio Carazo
Director de
Capital Humano

produciendo desde hace dos años. Parece como si hubiera descontado la incertidumbre que han provocado las recientes elecciones autonómicas y locales. Las políticas de alianzas que se sigan condicionarán con seguridad los datos de la tercera oleada. Las expectativas sobre la evolución de la economía se toman un respiro y se esboza cierta reserva sobre la posibilidad de encontrar un empleo. La inversión en formación y la evolución de las relaciones laborales mantiene su tendencia. Con todo, las prioridades siguen siendo atraer y gestionar el talento.

Es evidente que los resultados de las elecciones del pasado 24 de mayo han impactado de manera negativa en las expectativas de los directores de RRHH de las IBEX 35 acerca de la futura situación económica de nuestro país, bajando 10 puntos respecto a la situación actual. Esto se acompaña del descenso de otras variables, como las expectativas de encontrar un puesto de trabajo, y el aumento poco positivo de otras, como los costes laborales. Después



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

de una tendencia que venía siendo claramente alcista a lo largo de los dos últimos años, la incertidumbre hace que tanto en el ICH actual como las previsiones del mismo bajen de manera considerable. A pesar de ello, la importancia estratégica de la gestión de personas destaca en este segundo trimestre, teniendo la puntuación más alta desde el año 2010 para acometer los retos clave de esta función: gestionar el talento, asegurar la atracción y retención de personas clave, desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo y gestionar el cambio. Desde el HR Center y el Club de Benchmarking de RRHH de IE apoyamos la consecución de estos retos claves para conseguir los objetivos de nuestras compañías.

Empresas participantes en el ICH:

Abengoa, Abertis, Acciona, ACS, 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.