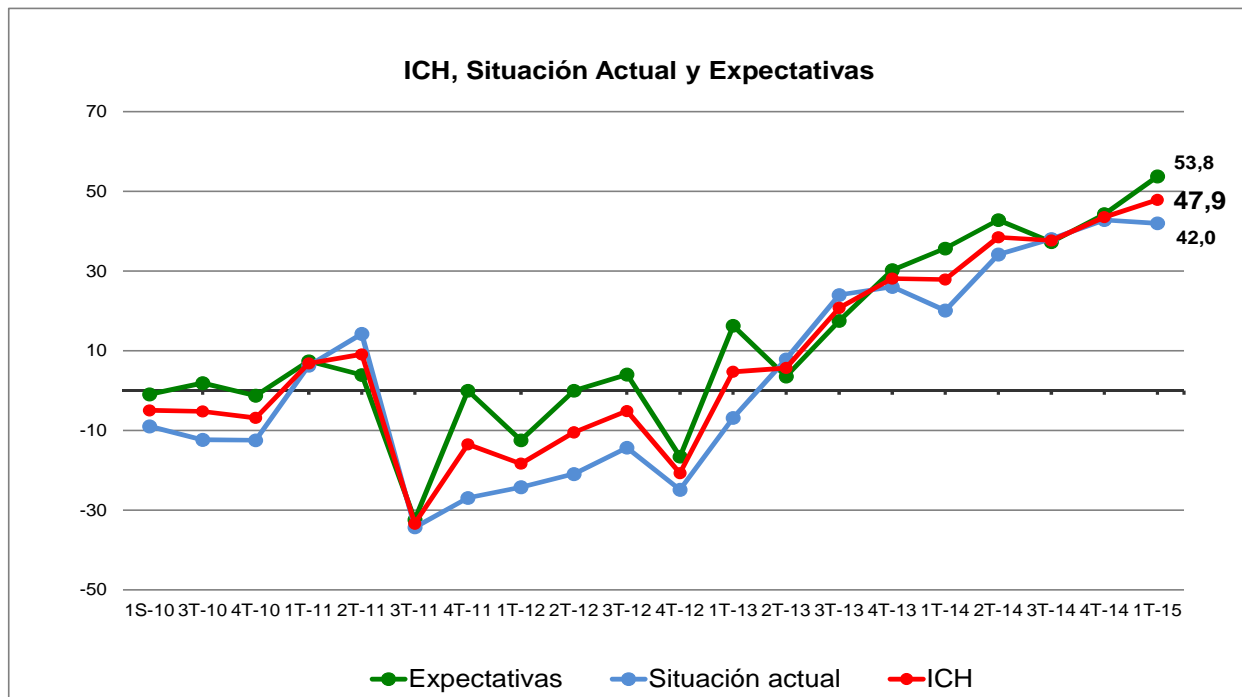


**El índice sigue subiendo...**

Con cerca de 50 puntos, en una escala de -100 a 100, el ICH sigue su trayectoria ascendente y todo apunta a que lo seguirá haciendo a medida que avanza el año. Las Expectativas a futuro han aumentado en casi 10 puntos con respecto al trimestre anterior, situándose en los valores más positivos de los últimos cinco años.

Fuertemente arrastrado por el buen comportamiento del entorno económico y del mercado laboral, el ICH pone de manifiesto un contexto óptimo para poner en marcha iniciativas de gestión de personas. ¿Durante cuánto tiempo se mantendrá esta tendencia alcista?.

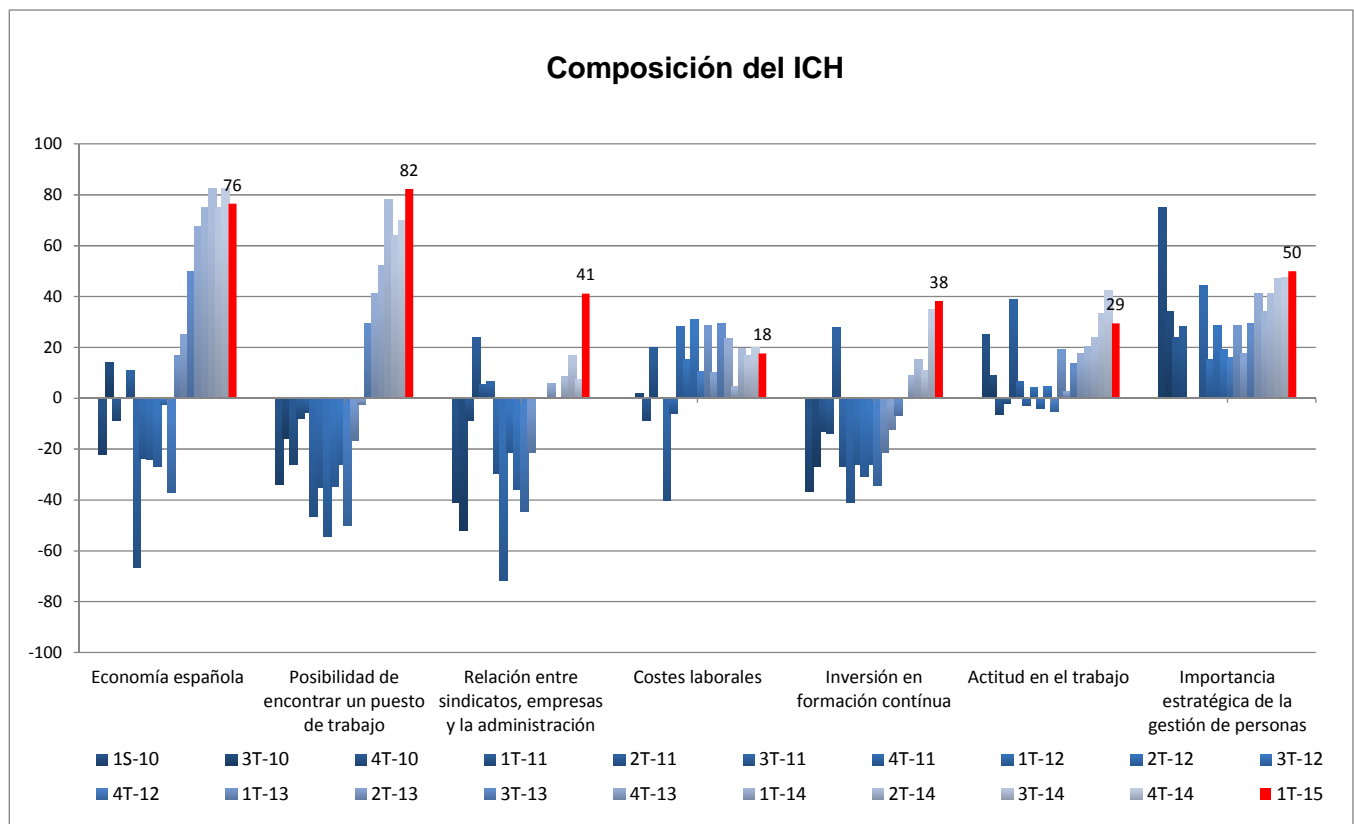
## Evolución del ICH



## Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	43,6	47,9	↑
Situación Actual	42,9	42,0	↓
Expectativas	44,3	53,8	↑

## Composición del ICH



El comportamiento de los indicadores del ICH durante el primer trimestre de 2015 ha sido ligeramente más favorable que en el periodo anterior. Cuatro indicadores han mejorado su valoración: situación del mercado laboral, la relación con los sindicatos, la inversión en formación y el posicionamiento estratégico de las cuestiones de personas en la agenda directiva.

El indicador que más ha mejorado con respecto al último periodo ha sido la Relación entre sindicatos, empresas y la administración. El salto de 8 a 41 puntos muestra que las relaciones laborales pasan por un momento de cierta aproximación de posturas en pleno proceso de negociación colectiva entre sindicatos y patronales, después de tantos ajustes organizativos y con una reforma laboral más consolidada después de tres años.

## 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.

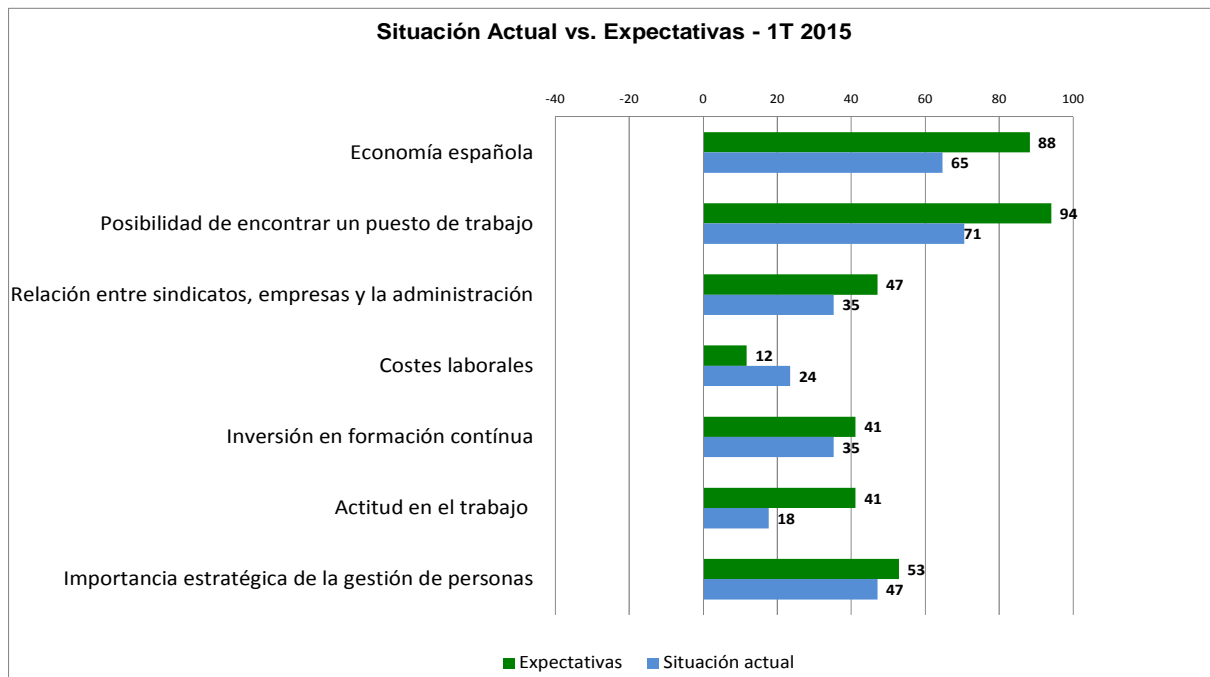
El ICH se analiza desde dos perspectivas:

- 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:

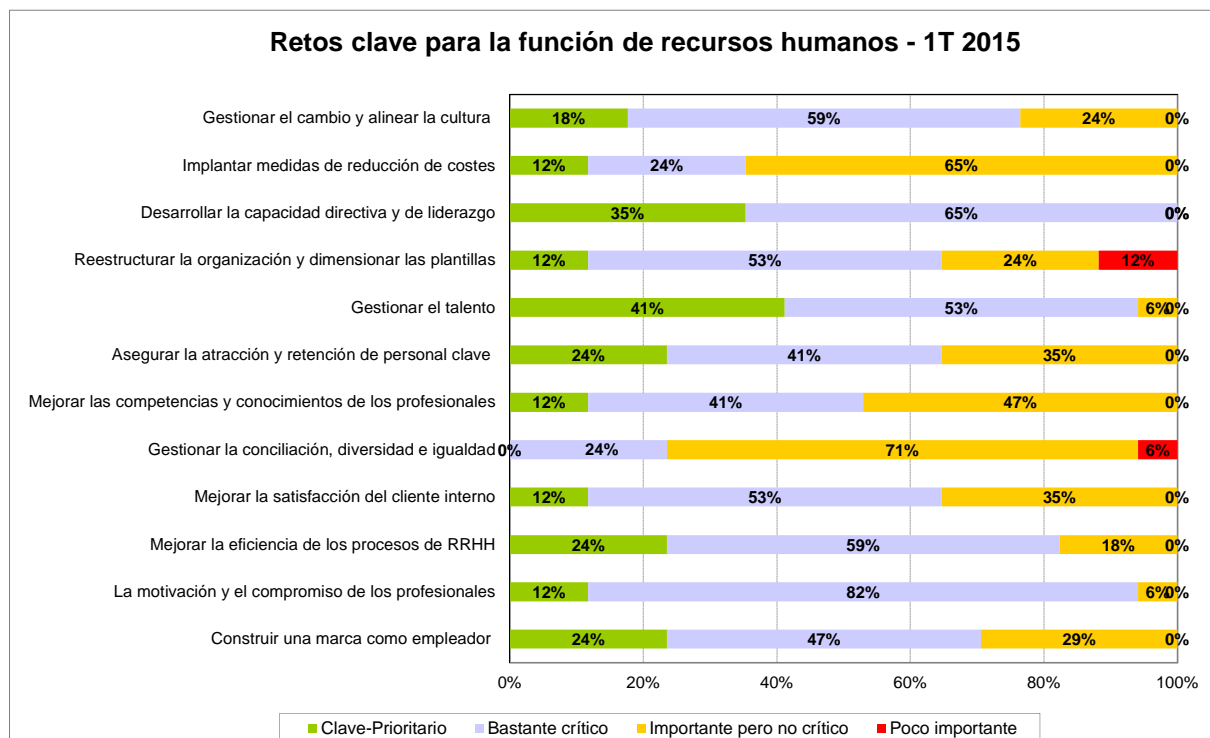
- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.



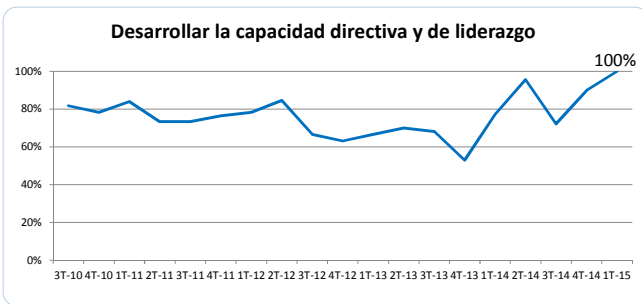
## Retos clave de la función de RRHH

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** con un 41%, se coloca en primera posición, aunque el trimestre anterior ya estaba en los primeros puestos.
- **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo** con un 35% se sitúa en segundo lugar. Si bien, si sumamos los porcentajes de *Clave-prioritario* y *Bastante crítico* ha alcanzado un 100%, situándolo por encima del resto de retos.
- La tercera posición, con un 24%, es compartida por tres retos: **Asegurar la atracción y retención de personal clave**, **Mejorar la eficiencia de los procesos de RRHH** y **Construir una marca como empleador**.



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.



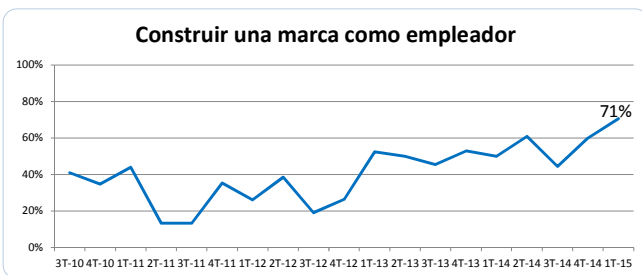
La importancia estratégica que tiene este reto para la función de personas es incuestionable.

Parece que es el momento de re-definir cuáles son las competencias que necesita el nuevo líder ante el cambio de ciclo económico. ¿Qué competencias son las más valoradas? Un reciente estudio del experto en liderazgo Richard Boyatzis revela que hay 16 competencias clave que marcan la diferencia en los buenos líderes. Entre las más valoradas: la capacidad de inspirar y motivar a los demás, seguida de la integridad y la honestidad, la capacidad para resolver problemas, el enfoque a resultados y las habilidades de comunicación.



El nuevo entorno económico obliga a definir un modelo de Gestión de Personas renovado, donde una de las prioridades es la Gestión del Talento, un talento cada día más escaso por razones demográficas y educativas (seguimos sin adecuar el sistema educativo a las necesidades del sistema productivo).

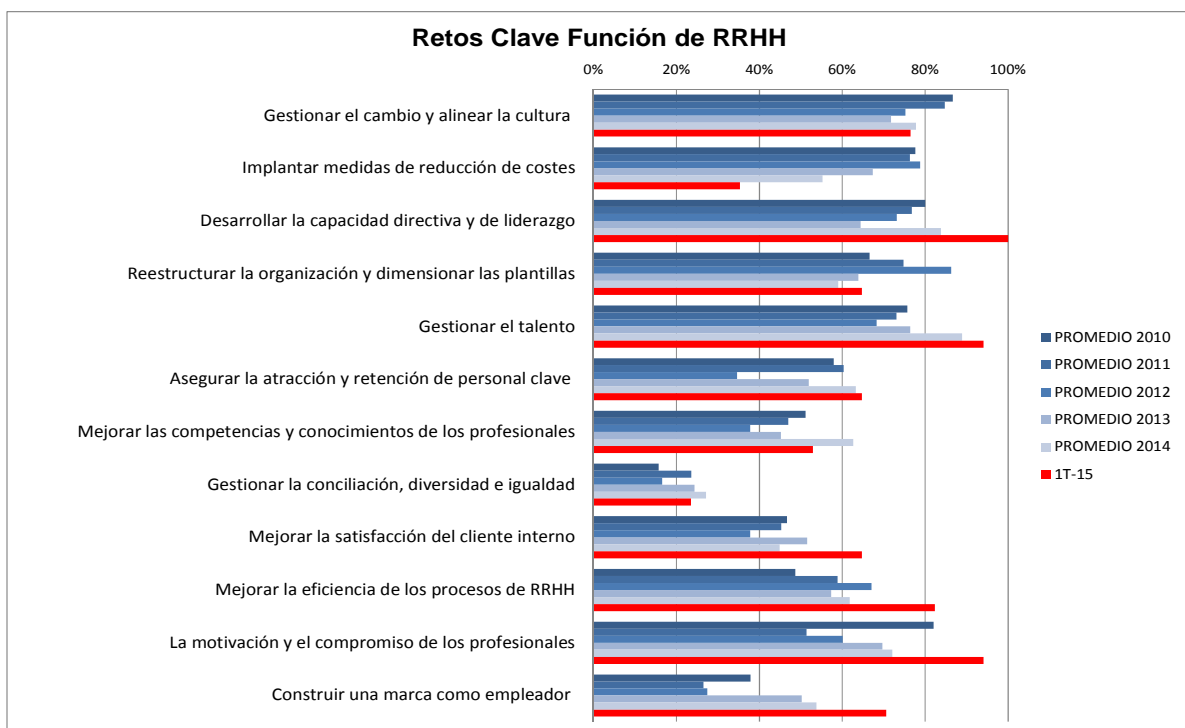
La gestión del talento se vuelve más compleja en un entorno cada vez más global y competitivo.



Los niveles de paro han descendido, el mercado laboral recobra dinamismo...ahora las direcciones de recursos humanos han de preocuparse por atraer talento a sus organizaciones. La estrategia más efectiva para mejorar nuestra capacidad de atracción es sin duda el *employer branding*.

Las organizaciones han de poner el foco en definir acciones concretas dirigidas a posicionarse ante su público objetivo como un lugar atractivo y "único" para trabajar.

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):



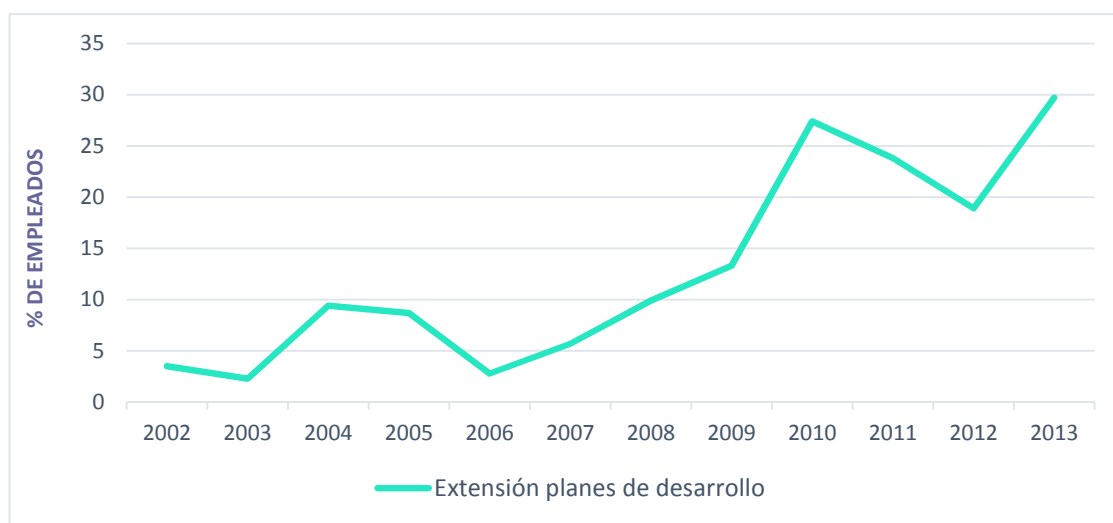
## Datos del Club de Benchmarking

### Las políticas de desarrollo se consolidan como reto clave en el nuevo escenario

Las opiniones aportadas por los Directores de RRHH de las empresas del Ibex 35 en el último ICH confirman el cambio de tendencia que ya se apuntaba en ediciones anteriores. En el nuevo escenario que vislumbra este panel de expertos, la preocupación por implantar medidas de reducción de costes o reestructurar la organización y dimensionar las plantillas, ha dejado paso a la necesidad de gestionar el talento y desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo.

Esta necesidad de apostar por el desarrollo de los empleados se ha visto reflejada también en los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School del último ejercicio, dónde hemos observado un incremento de la implantación y la extensión de los planes de desarrollo y de los programas de coaching. La existencia de planes de desarrollo en las compañías no ha dejado de crecer desde el año 2010, pasando del 75% al 81% en el año 2013.

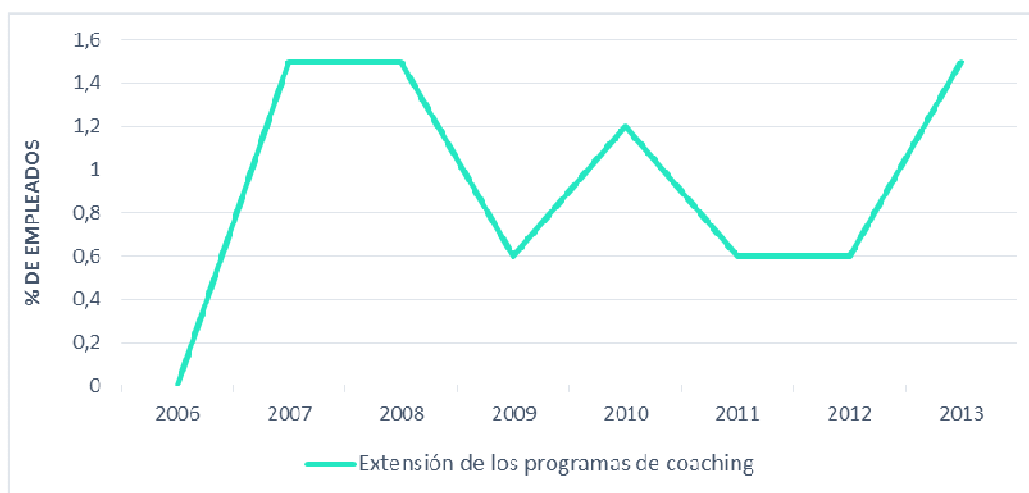
Más significativa aún ha sido la evolución de la extensión de dichos planes de desarrollo. Según podemos observar en la gráfica de abajo, el porcentaje de empleados con planes de desarrollo ha aumentado del 19% en 2012 al 30% en 2013. Se trata no sólo del valor más alto de la serie histórica sino también del primer ejercicio de crecimiento tras las fuertes caídas experimentadas en los años 2010 y 2011.



*Evolución histórica de la extensión de los planes de desarrollo.*

Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2014.

Del mismo modo, si analizamos la evolución de la extensión de los programas de coaching, tal como se recoge en el gráfico de abajo, vemos cómo en el último ejercicio ha crecido de más del doble. El porcentaje de empleados incluidos en programas de coaching era del 0,6% en 2011 y 2012, mientras que en el 2013 ha alcanzado al 1,5% de la plantilla, recuperando así los niveles previos a la crisis.



*Evolución histórica de la extensión de los programas de coaching.*

Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2014.

---

# La opinión de los Expertos

## **Alfonso Jiménez – Socio Director de PeopleMatters**

Se consolida una tendencia

En el primer trimestre de 2015 se constata que estamos en una nueva etapa en Gestión de Personas en España. Nos encontramos en un nuevo record de valoración. Las expectativas son muy altas respecto al segundo trimestre del año. Todo apunta en la buena dirección. El factor mejor valorado es la percepción sobre la economía española, las posibilidades de encontrar un empleo o la importancia estratégica que hoy tiene la Gestión de Personas. También se consolidan retos “positivos” como el desarrollo de la capacidad directiva y gerencial, la gestión del talento y la motivación y el compromiso de los profesionales. Parece que estamos en la buena dirección.

## **José Antonio Carazo – Director de Capital Humano**

El año empieza bien. Apenas cuatro palabras son suficientes para sintetizar los datos de la primera oleada de 2015 del Índice de Capital Humano. Las empresas del IBEX se muestran optimistas en sus expectativas sobre la evolución de la economía y del mercado de trabajo. Sólo los costes laborales ponen el contrapunto a un diagnóstico muy favorable. En este contexto se consolida la recuperación de la formación y entre las prioridades de las principales empresas españolas se sitúan aspectos como el desarrollo de la capacidad de liderazgo de sus directivos y la motivación y compromiso de todos. Quizá uno de los mejores datos sea que la gestión del talento también ocupa una posición preponderante entre los retos clave de la función de personal. Si el talento es escaso y empieza a ser posible atraerlo y retribuirlo adecuadamente, ahí hay que poner el foco.

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

En esta última edición del ICH se ha alcanzado de nuevo el valor más alto de la serie histórica (47,9) desde el año de su inicio en el 2010, lo que indica la mejora continua de la percepción de los Directores de RRHH de las empresas del Ibex 35 en cuenta a los cambios del entorno económico y con ello de las previsiones de mejora de nuestras organizaciones.

Nos enfrentamos a un futuro, muy próximo, que va a exigir, como destaca este panel de expertos, que la dirección de personas tenga de nuevo un papel estratégico. Los cambios en gestión de big data, multiculturalidad y globalización, nos requieren una gestión innovadora y creativa del talento para atraerlo y retenerlo entusiasmado y en consonancia un desarrollo de la capacidad directiva y de liderazgo a todos los niveles de la organización.

### **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.