

## Continúa la evolución positiva del ICH

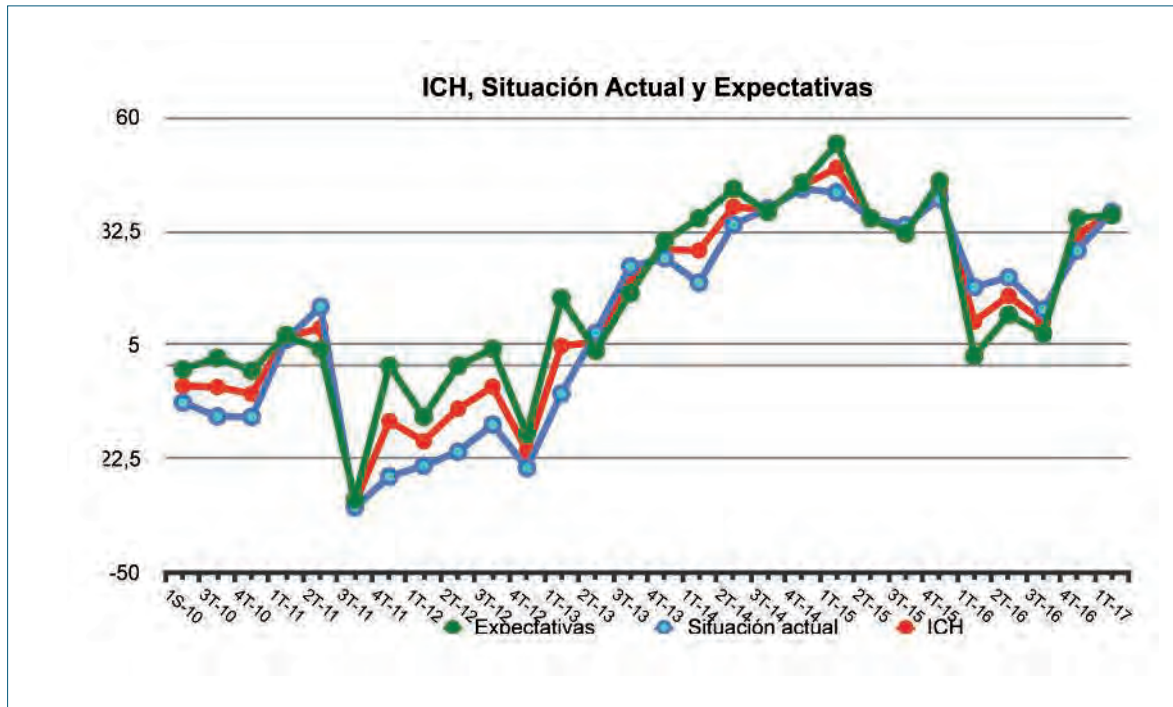
# Índice Capital Humano

## 1º trimestre 2017

Comenzamos el año 2017 con una perspectiva en Gestión de Personas ligeramente más favorable que la que presentaba el ICH anterior. En línea con lo que se preveía, el indicador continúa incrementando hasta alcanzar casi los valores que presentaba en 2015.

Las Expectativas han mejorado en casi 1 punto, pero es la Situación Actual la que recoge un mayor repunte: casi 10 puntos más sobre el Índice anterior. Todo indica que el ICH seguirá evolucionando favorablemente durante el presente ejercicio, con crecimientos menos acusados que en los últimos trimestres.

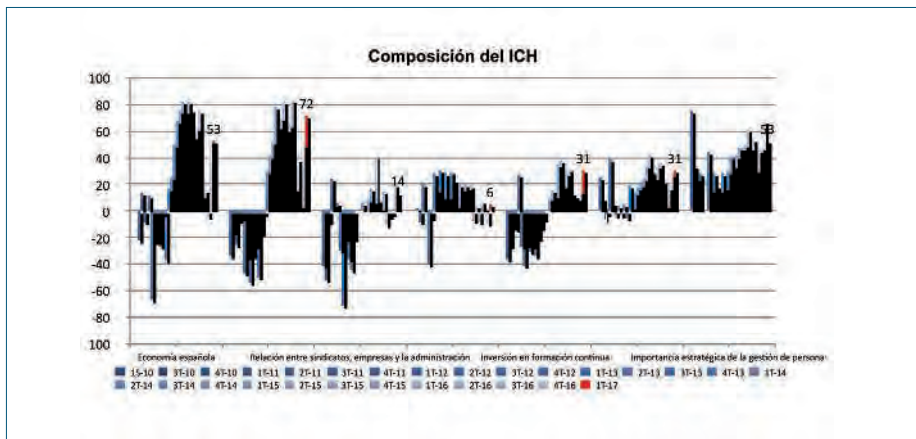
### Evolución del ICH



### Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	31,8	36,9	↑
Situación Actual	27,9	37,3	↑
Expectativas	35,7	36,5	↑

## Composición del ICH



Al igual que en el último trimestre de 2016, Costes Laborales es el indicador que presenta el valor más bajo, aunque esta vez con un incremento de 16 puntos sobre el ICH anterior. Este dato no sorprende si tenemos en cuenta que el 63,8% de las empresas españolas llevarán a cabo subidas salariales este año y el aumento que prevén realizar es del 1,97%, frente al 2,47% del año pasado (según el estudio sobre incrementos salariales de PeopleMatters para este año).

Por otro lado, la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo presenta el valor más alto de los indicadores que integran el ICH este trimestre, lo que cuadra con el habitual comportamiento de nuestro mercado laboral en este periodo (prueba de ello es que la creación de empleo de enero y febrero ha superado la cota histórica alcanzada en el mismo periodo de 2016) y coincide también con la optimista perspectiva del Ministerio de Economía respecto a la economía nacional, que prevé una aceleración del crecimiento del PIB durante el segundo trimestre del año.

En líneas generales, llama la atención que este primer trimestre de 2017 todos los indicadores presentan valores positivos, una situación que no se había vuelto a dar desde finales de 2014, lo que denota la recuperación de mercado laboral y el impacto positivo que esto tiene en la Gestión de personas.

## 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:

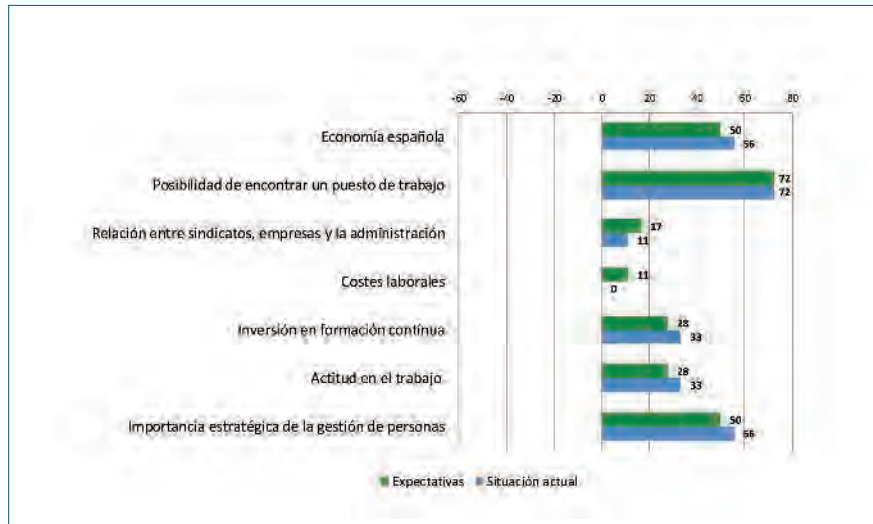
- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual. Se calcula como media aritmética de los resultados parciales de situación 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.

>

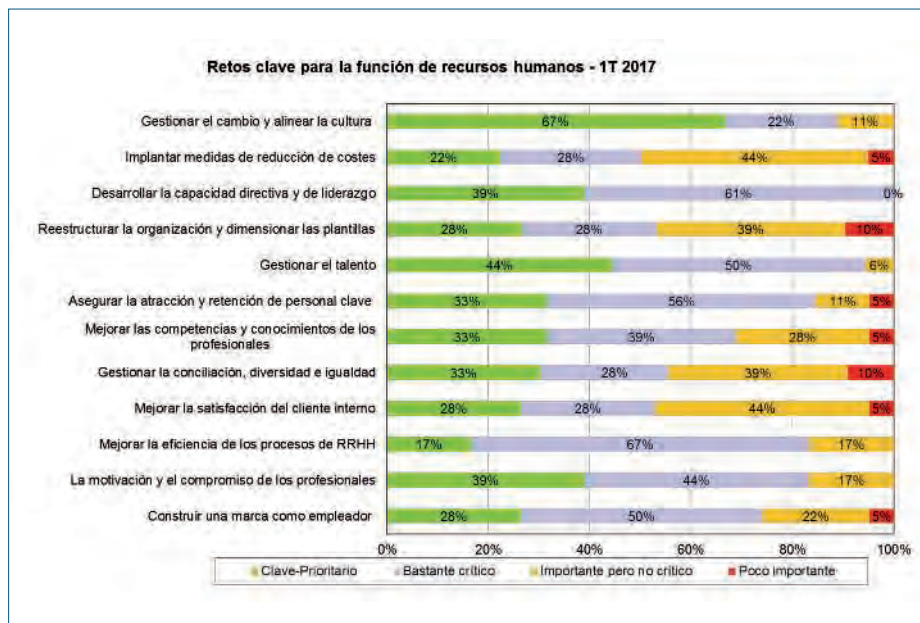
>



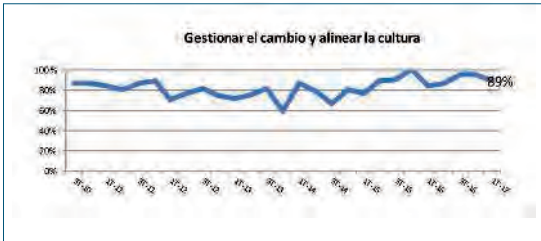
## Retos clave de la función de RRHH

Los retos identificados como clave-prioritarios por las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX que ocupan las primeras posiciones en esta ocasión son:

- Gestionar el cambio y alinear la cultura (67%) se mantiene como el reto líder en el ranking un trimestre más.
- Gestionar el talento (44%), prácticamente al mismo nivel que el trimestre anterior.
- Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo (39%) desciende ligeramente con respecto al trimestre anterior.



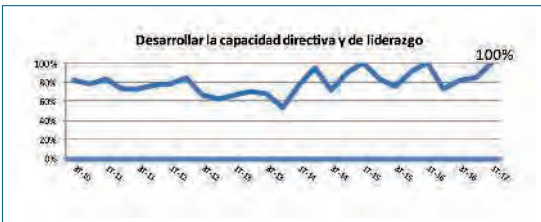
En los siguientes gráficos se presenta la evolución histórica de algunos de los retos que más destacan este trimestre. Los datos presentados son la suma de clave-prioritario y bastante crítico.



“Gestionar el cambio y alinear la cultura” sigue la tendencia que mantuvo durante todo 2016 y se presenta una vez más como el principal reto ante el que se enfrentan las Direcciones de Recursos Humanos, debido a la “carrera de fondo” que han emprendido la mayor parte de las compañías en su adaptación a la era de hiperconectividad y tecnología. Prueba de ello es la creciente demanda de perfiles STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) por parte de muchas organizaciones.

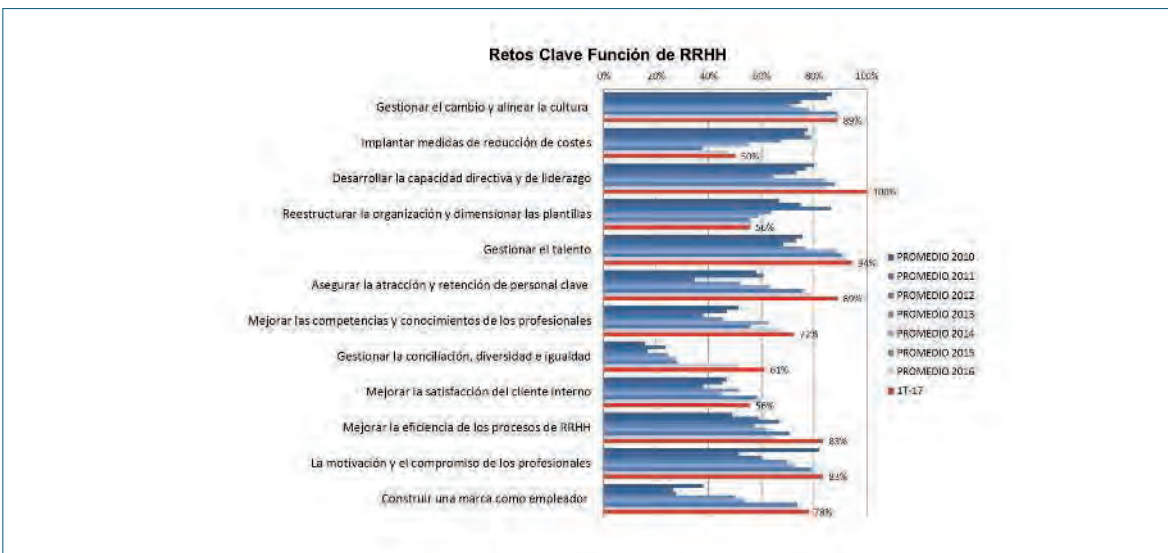


La “Gestión de talento” debe basarse ahora en una personalización de la oferta al empleado, que busca cada vez más políticas de gestión del Capital Humano ad hoc, de ahí que se presente también como reto para el área de Personas. El nuevo entorno de trabajo requiere también un enfoque novedoso de gestión del Talento, donde el conocido “café para todos” no sirve ante la diversidad de los profesionales que componen las organizaciones.



Algunos de los directivos de Recursos Humanos consultados destacan el reto que supone el “Desarrollo de la capacidad directiva y de liderazgo”, en un momento en que la función de Personas debe intensificar su rol como facilitador del proceso del cambio y en donde los profesionales desempeñarán un rol activo como “Learner”.

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

Aumenta la inversión en formación según los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School

Los datos recogidos en el último ICH ponen de manifiesto la importancia que los directores de RRHH de las empresas del Ibex 35 han dado a la inversión en formación continua. La valoración de este ítem ha aumentado más del doble en el último trimestre corroborando así los resultados que se desprenden del último informe de indicadores agregados elaborado por el Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School.

Según este estudio, y analizando la evolución histórica de los ratios de formación, ha aumentado la inversión aunque han disminuido los índices de dedicación y extensión, lo que puede hacernos pensar que las empresas están siendo más selectivas a la hora de decidir a quién formar.

Si observamos la gráfica de abajo, que nos muestra la evolución de la inversión en formación según el tamaño de las empresas, podemos ver cómo esta se ha incrementado, tanto para la muestra total como para las sub-muestras de medianas y grandes empresas. Según los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE, las empresas han invertido en formación 374 euros por empleado en el último ejercicio.

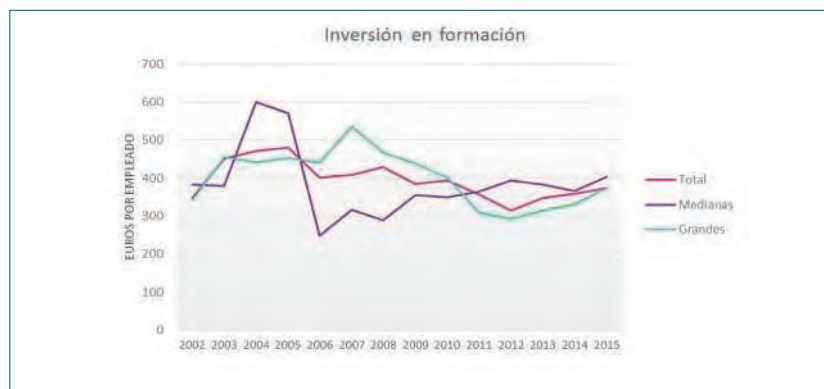


Gráfico 1. Evolución de la inversión en formación. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2016).

La trayectoria de estabilidad se refleja también en el índice de dedicación, recogido en la gráfica 3. Durante los últimos cuatro ejercicios, el porcentaje de horas de trabajo dedicadas a formación se ha mantenido entre el 1,3 y el 1,4%.

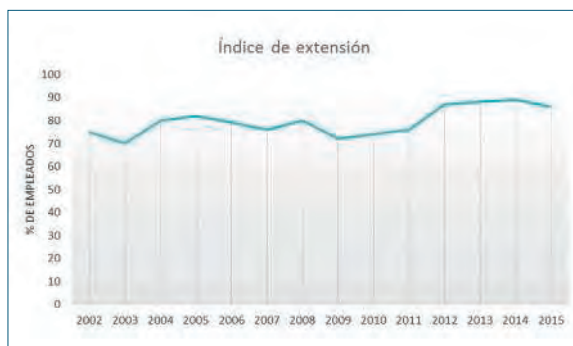


Gráfico 2. Evolución del índice de extensión. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2016).

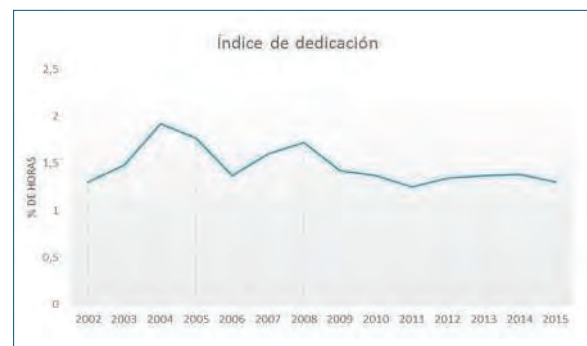


Gráfico 3. Evolución del índice de dedicación. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2016).

La tendencia que se extrae del análisis conjunto de estos datos es que tras el periodo de mayor impacto de la crisis económica (2009-2012), los indicadores de formación van recuperándose y estabilizándose poniendo de manifiesto la importancia de tener plantillas más y mejor preparadas.

## La opinión de los Expertos



**Cristina Hebrero**  
- Directora de  
PeopleMatters

Hacia mucho tiempo que el ICH no presentaba todos los valores de sus indicadores en positivo. Destaca especialmente el buen comportamiento del empleo, de hecho algunos estudios consideran que se podrían crear más de 900.000 puestos de trabajo en 2017, dejando la tasa de desempleo en el entorno del 15,8% en 2018, así como las buenas previsiones de crecimiento económico, que podría alcanzar el 2,7%, según el BBVA.

Todo esto es muy positivo si bien el contexto de cambio y transformación en el que se encuentran muchas compañías pone de manifiesto importantes retos para la gestión del capital humano. El camino no va a ser fácil y destaca el desarrollo de liderazgo como máxima prioridad para conducir el timón y marcar el rumbo a seguir, así como la gestión del talento, que se vuelve más compleja y global. La reducción de costes y las reestructuraciones parecen ya cuestiones del pasado, al menos para las grandes compañías del país, si bien, los directivos de RRHH del Ibex 35 no pierden el foco en la mejora de la eficiencia para maximizar su competitividad.



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

Moderado optimismo. Por segundo trimestre consecutivo el Índice de Capital Humano crece, si bien en este primer trimestre de 2017 lo ha hecho de forma muy moderada. Con 36,9 puntos positivos todavía está lejos del mejor registro alcanzado hace dos años por estas fechas. Sin embargo, con el ritmo que tiene la economía española no sería pensable

que el ritmo de las expectativas empresariales fuera mayor. La percepción sobre el mercado de trabajo sigue con buen pulso y las que se tienen sobre la economía general y la importancia de la gestión de personas aguanta el tirón. La gestión del cambio sigue priorizando las decisiones, no en vano la mayoría de las empresas españolas está inmersa en procesos de transformación digital que van a ocupar las agendas directivas durante muchos meses. Talento, motivación y compromiso siguen instalados como preocupaciones recurrentes en un entorno que conjuga la incertidumbre con la necesidad de competir.



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

No cabe duda de que los cambios globales, el poder de las tecnologías y la transformación digital, junto con otras variables demográficas y geopolíticas, han deconstruido los esquemas del mercado de trabajo en diferentes sectores, por lo que gestionar el cambio y alinear

la cultura sigue siendo uno de los retos clave de los CHR de las Ibex 35. Para afrontar las diferentes maneras de hacer, según este grupo de expertos, es necesario desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo, el mayor reto de este ICH, junto con la gestión del talento. Estos desafíos están alineados con la EVP y una de sus variables más importantes: la formación y el desarrollo, como demuestran los datos del último informe del CLUB DE BENCHMARKING DE RRHH DE IE BUSINESS SCHOOL.

### 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, 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.