

## 1er trimestre 2014

Las mejores expectativas para 2014

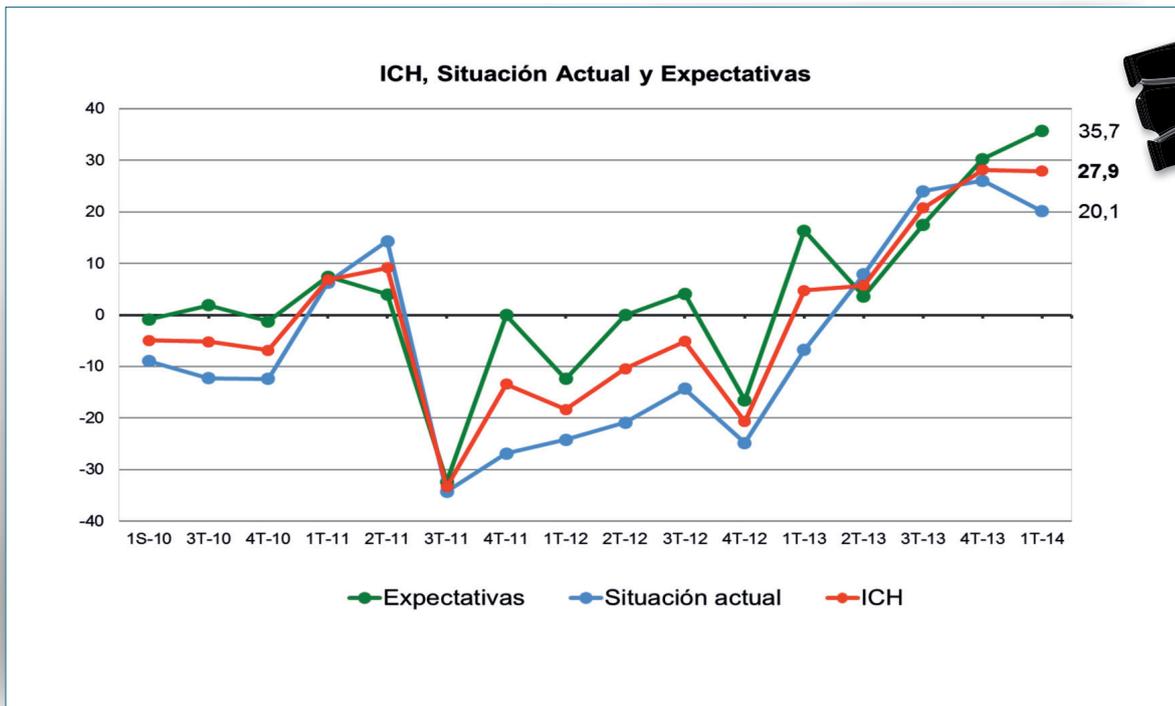
# Índice Capital Humano

Comenzamos el año 2014 con la mejor tendencia a futuro desde 2010, tal y como muestra el resultado de las **Expectativas** con un valor cercano a los **36** puntos.

Con respecto al trimestre anterior, el ICH se mantiene estable, tras una valoración en positivo de todos sus indicadores parciales (evolución de la economía española, posibilidad de encontrar trabajo, relación entre sindicatos y empresa, costes laborales, inversión en formación, actitud en el trabajo e importancia estratégica de la gestión de personas).

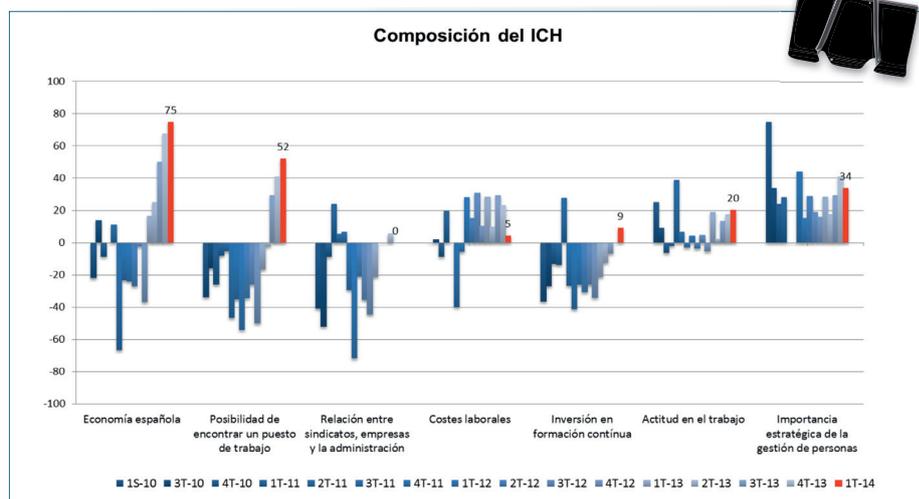
¿Se confirmarán las expectativas positivas para el ejercicio en curso? Habrá que esperar a los datos del siguiente trimestre, si bien todo apunta a que el cambio de ciclo es ya un hecho.

### Evolución del ICH



	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	28,2	27,9	↓
Situación Actual	26,1	20,1	↓
Expectativas	30,3	35,7	↑

## > Composición del ICH



Por segundo trimestre consecutivo, ninguno de los siete indicadores que componen el ICH se encuentra con valores negativos. Nuevamente la **Economía española** y la **Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo** son los indicadores punteros continuando con su tendencia al alza y mostrando sus mayores valores históricos.

La **Inversión en formación continua**, vuelve a obtener valores positivos, tras una trayectoria desfavorable durante los últimos años. El cambio de tendencia de este indicador refleja la intención de las organizaciones de volver a disponer de recursos para invertir en programas de formación y desarrollo de los empleados.

Finalmente, el descenso en la importancia de los **Costes laborales** es también claro indicador del optimismo que se vislumbra. Estos podrían crecer en el futuro, si bien en esta ocasión acompañados de fórmulas y mecanismos variables asociados a productividad y resultados.

## 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.

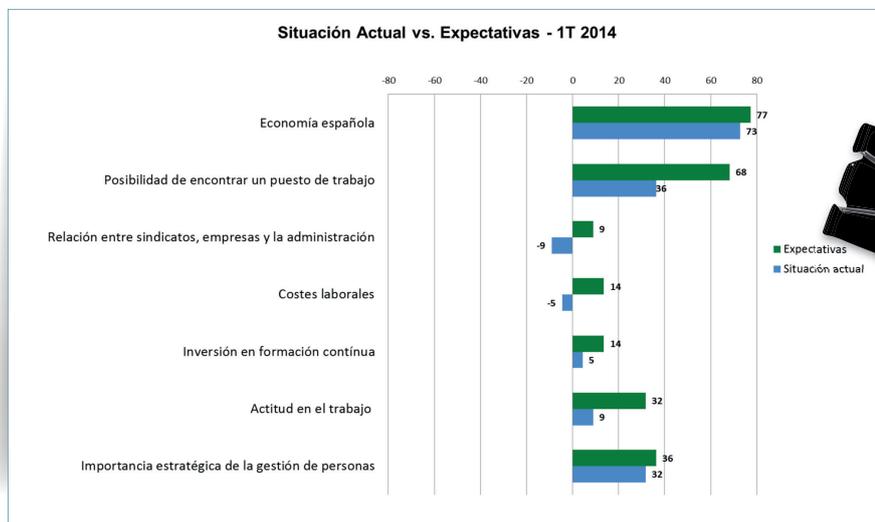
El ICH se analiza desde dos perspectivas:

- 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.

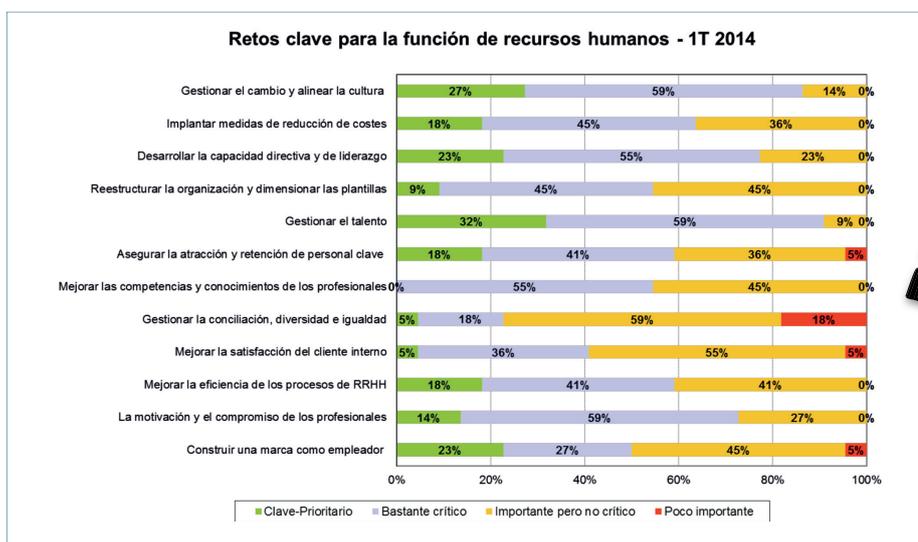


## Retos clave de la función de RRHH

Destacan los siguientes retos identificados como clave-prioritarios para los próximos meses por las empresas del IBEX:

- **La Gestión del Talento**, con un 32%, vuelve a aparecer como reto clave-prioritario, incluso mejora con respecto al trimestre anterior en que tenía un 24%.
- Le sigue **Gestionar el cambio y alinear la cultura** con un 27% y comparten el tercer lugar, con un 23%, **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo** y **Construir una marca como empleador**.

Como ya anunciábamos en el pasado ICH ante una etapa de crecimiento los nuevos desafíos ante los que se enfrentan los profesionales de Recursos Humanos van dirigidos a ganar la carrera por contar con los mejores profesionales para acometer los retos de futuro.



- En las siguientes gráficas 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 tanto interno como externo se convierte en un reto claramente crítico a afrontar en los próximos meses. Internamente identificando las capacidades clave, potenciando su desarrollo y situándoles allá donde puedan aportar mayor valor estratégico a la organización. Externamente será necesario el diseño de estrategias de Employer Branding que nos ayude a conseguir una marca como empleador atractiva en el mercado.

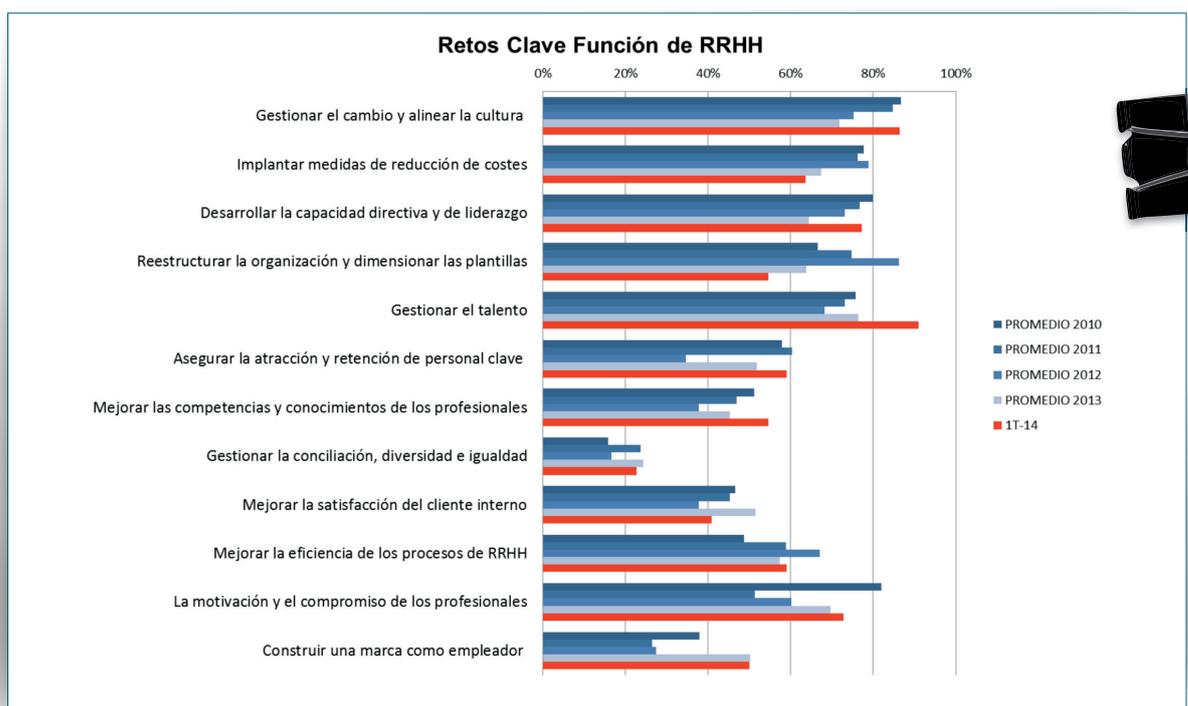


Con un 86%, la gestión del cambio y la alineación de la cultura corporativa con la estrategia se convierte para las direcciones de recursos humanos de la empresas del IBEX en un desafío a afrontar en los próximos meses.



La función de recursos humanos tendrá que poner el foco de su trabajo en la desarrollo de "líderes". Es crucial para las organizaciones contar con directivos y gestores de equipos que generen confianza en una plantilla que necesita recuperar su compromiso después de este largo periodo de crisis.

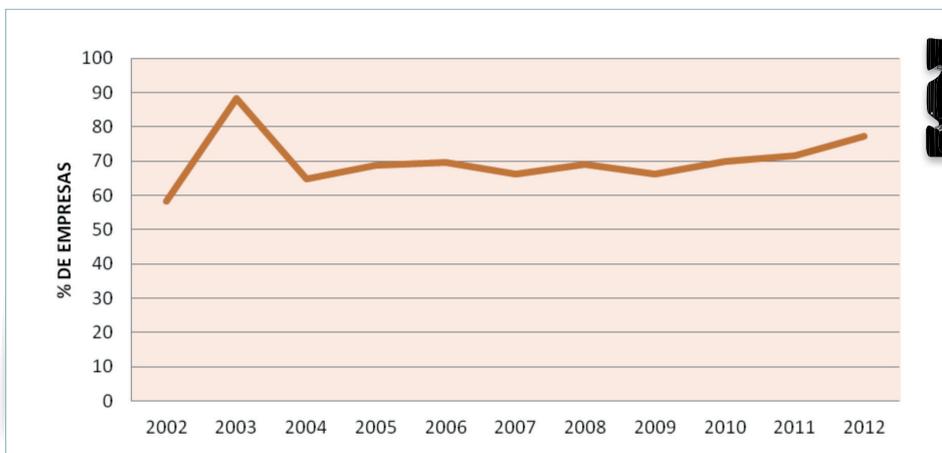
La evolución de todos los retos de la Función de Recursos Humanos a lo largo de la vida del ICH ha sido (los valores presentados recogen la suma de los retos clave-prioritarios y los que son bastante críticos):



## Datos del Club de Benchmarking

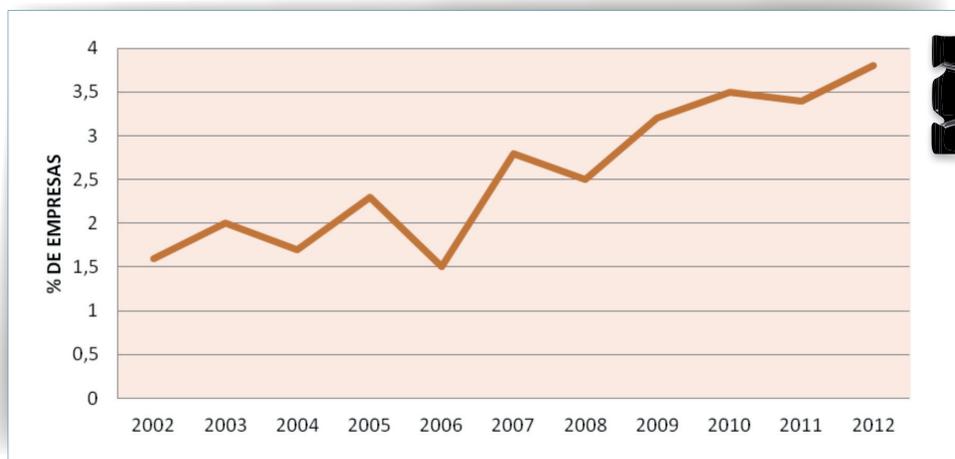
### La gestión del talento también es prioritaria para las empresas del Club de Benchmarking de RRHH

Los datos históricos del Club de Benchmarking de RRHH nos permiten ver cómo la apuesta por el talento se ha mantenido en los últimos años, poniendo así de relieve que la gestión del talento sigue siendo un reto clave para los departamentos de Recursos Humanos. La crisis no ha sido impedimento para que las empresas se preocupen por identificar a sus empleados más talentosos y desde 2009 el porcentaje de compañías que cuentan con procesos formales para la identificación de altos potenciales no ha dejado de crecer, llegando en el ejercicio 2012 a casi el 80%, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Evolución histórica del porcentaje de empresas que cuentan con procesos formales para la identificación de altos potenciales.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2013.

La misma tendencia creciente se observa también en el nº de altos potenciales identificados en las organizaciones, que a pesar de tener varios puntos de inflexión, no ha dejado de aumentar desde 2006. Los altos potenciales han pasado de representar el 1,5% de la plantilla al 3,8% en apenas un periodo de 6 años, como se puede ver en el gráfico de abajo.



Evolución histórica del porcentaje de altos potenciales identificados.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2013.

>

## > La opinión de los expertos



**Alfonso Jiménez**  
Socio Director de  
PeopleMatters

### Seguimos en máximos.

Un nuevo trimestre en positivo y en máximos desde el inicio del índice,

que arrancó en el primer trimestre de 2010. Sin embargo, si comparamos la valoración del trimestre último, por parte de los DRH del Ibex-35, con las expectativas del último trimestre, podemos ver que el análisis de la

situación actual es peor de lo que se esperaba. ¿Puede ser que estemos en unas circunstancias en las que queremos que las cosas vayan mejor de lo que realmente van? De hecho, las expectativas para el próximo trimestre son muy altas, posiblemente estén teniendo en cuenta que en materia de contratación suele ser el mejor trimestre del año. Siempre, en épocas buenas y también en malas, el segundo trimestre suele ser un magnífico periodo. Esperemos que en esta ocasión se alcancen dichas expectativas y que después del verano podamos celebrarlo.



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

Las expectativas sobre la evolución de la economía y sobre la recuperación del mercado de trabajo caracterizaron el final del

ejercicio pasado. Este año la inercia sigue viva y desde las empresas del IBEX-35 mantienen el optimismo, pero con un punto de moderación. La realidad es con-

templada con precaución, aunque se mantiene la fe en una mejoría sobre la que ya empieza a haber razones tangibles. Los directivos moderan su percepción sobre la importancia estratégica de la gestión de personas y centran sus preocupaciones en dos clásicos: retención del talento y gestión del cambio alineándolo con la cultura corporativa. Lo relacionado con la conciliación, la diversidad y la igualdad pierde fuerza, manteniendo su peso relativo la necesidad de afianzar el liderazgo directivo y la motivación y el compromiso de los profesionales.



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

Se ha constatado por parte de la alta dirección de nuestras compañías que una estrategia de personas

efectiva es siempre parte sustancial de la estrategia global de una empresa y, por tanto, contribuye con sus aportaciones a todo el proceso estratégico. También se ha constatado que sólo serán exitosas las soluciones que impacten de manera positiva en los resultados del negocio y para ello es determinante introducir

métricas, como en otros ámbitos de gestión, que nos permitan medir dicho impacto. Tenemos la oportunidad de contribuir con nuevas maneras de hacer las cosas. Es tiempo de reflexionar con qué y cómo podemos aportar de manera más eficaz, eficiente y creativa a las organizaciones y las personas que forman parte de ellas. Los avances en social media y su aplicación a la dirección de recursos humanos, engagement, gamificación... son ya el presente de la gestión de personas y un buen ejemplo de cómo se puede innovar y seguir contribuyendo de manera creativa a la consecución de los objetivos empresariales.

### Empresas participantes en el ICH:

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

\* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.