

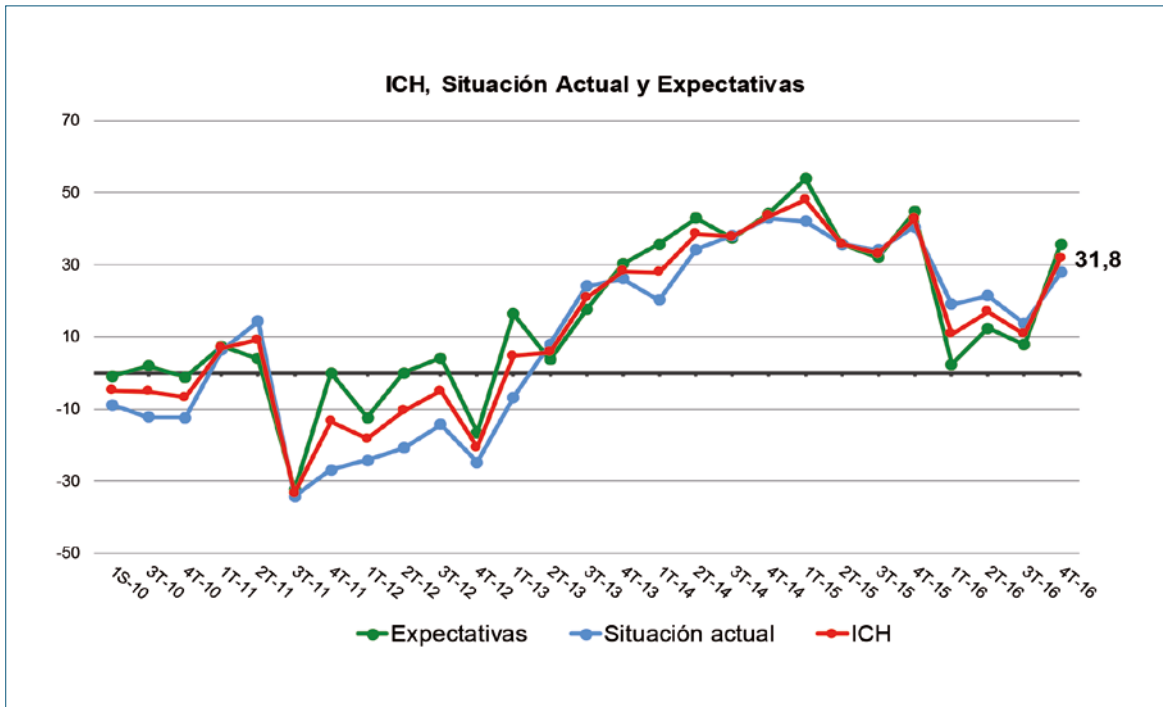
## Repunte de las expectativas para 2017

# Índice Capital Humano

Cerramos el año con una situación totalmente diferente a la que mostraba el ICH a comienzos de año. No llegamos a los niveles de finales de 2015 pero un repunte de más de 20 puntos en el indicador nos plantea un 2017 mucho más halagüeño.

La Situación Actual ha mejorado en más de 14 puntos pero son las Expectativas las que se han disparado con un aumento de más de 27. Esperemos que este optimismo se mantenga en los próximos meses y permita a las Direcciones de Recursos Humanos afrontar nuevos retos en la Gestión de Personas.

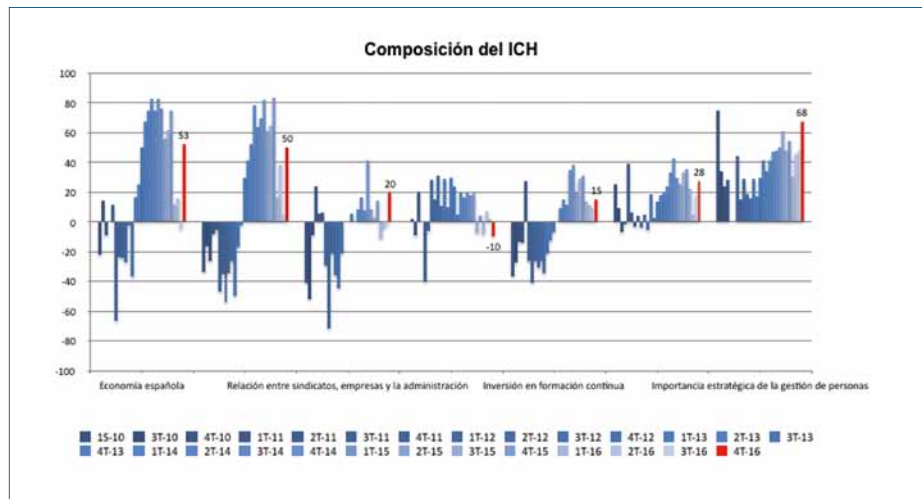
### Evolución del ICH



### Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual
ICH	10,7	31,8
Situación Actual	13,6	27,9
Expectativas	7,8	35,7

## > Composición del ICH



De todos los indicadores que componen el ICH tan sólo uno de ellos, los Costes laborales presenta números rojos. Ha pasado de 2 a -10 puntos y si miramos la gráfica de la página siguiente sus expectativas son de -15. Este dato puede deberse a la subida del salario mínimo interprofesional anunciada por el Gobierno para el 1 de enero 2017 que, entre otras cosas, puede afectar a la tendencia alcista de creación de empleo reciente.

En el otro extremo figura la Importancia Estratégica de la gestión de personas con 68 puntos y también cabe mencionar la fuerte subida en 45 puntos con respecto al trimestre anterior de la Economía Española y la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo.

## 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.

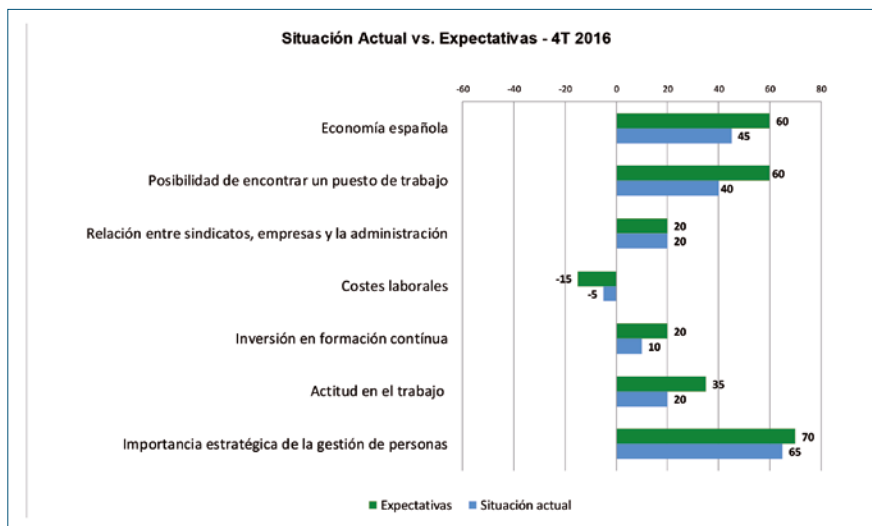
El ICH se analiza desde dos perspectivas:

- 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 (50%) cierra el año siendo el reto líder en el ranking.
- Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo (45%) sube ligeramente con respecto al trimestre anterior.
- Asegurar la atracción y retención del personal clave (45%) asciende notablemente pasando de un 23% a un 45%.

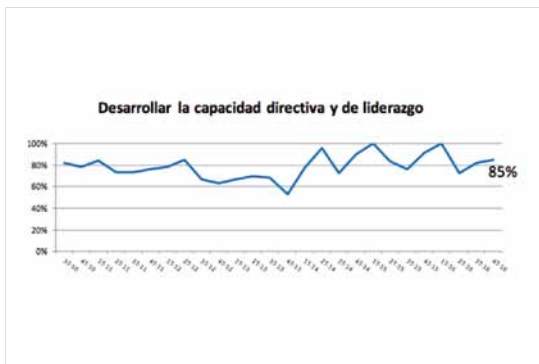


>

➤ 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” se ha mantenido como reto clave durante todo el año, algo que no sorprende si tenemos en cuenta el entorno de transformación tecnológica en el que nos encontramos. Cambio que afectará a todas las organizaciones en un contexto en el que evolucionamos hacia un nuevo entorno de trabajo con nuevas reglas del juego y políticas para gestionar a las personas.

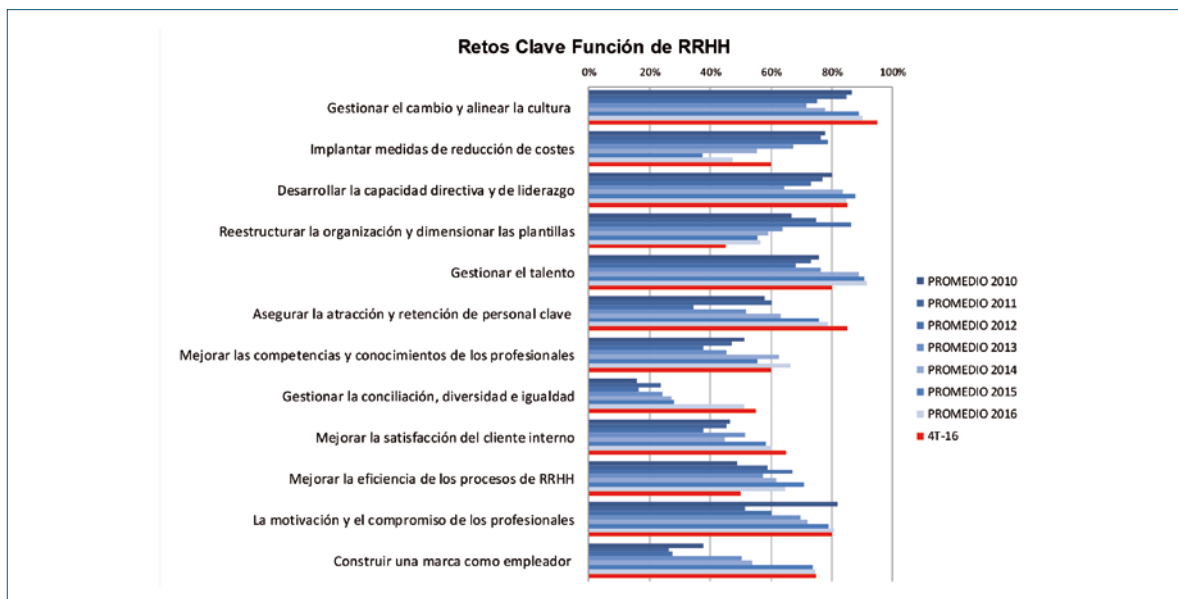


La transformación cultural no se lleva a cabo si no se gestiona el compromiso de las personas con el nuevo proyecto empresarial, trabajando sobre las palancas para reforzar el compromiso de distintos colectivos. El nuevo entorno de trabajo implica también una diferente manera de liderar equipos en organizaciones cada vez menos jerárquicas, más abiertas, dinámicas y flexibles. En este nuevo contexto el desarrollo de la capacidad directiva y de liderazgo, efectivamente es un reto a abordar. 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.



Algunos de los directivos de recursos humanos consultados destacan el reto que supone la incorporación de profesionales con capacidades críticas para áreas estratégicas como marketing digital, big data o tecnologías de la información. Efectivamente, la atracción y retención de personal clave cobra mayor importancia en el nuevo contexto empresarial.

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):

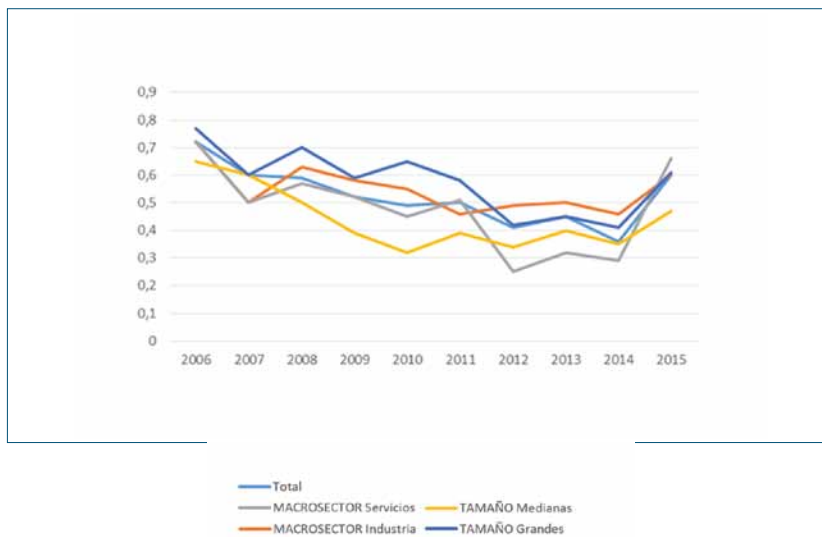


## Datos del Club de Benchmarking

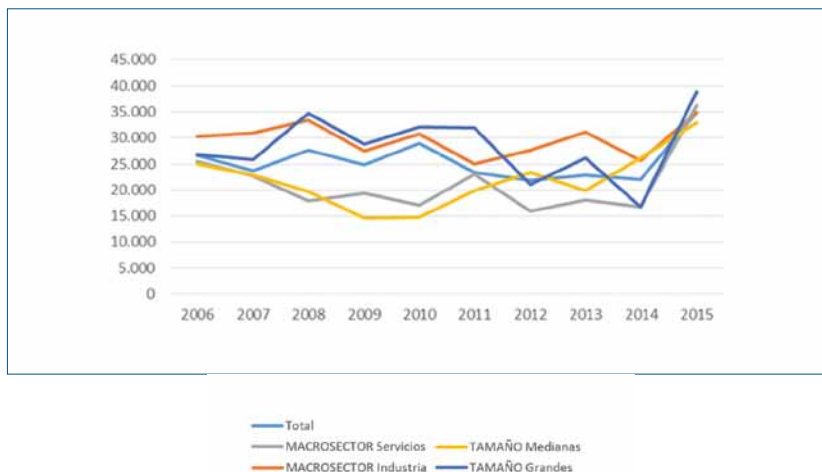
Los indicadores de rendimiento corporativo del Club de Benchmarking de RRHH de nuevo en crecimiento

Después de un año de caídas del ICH, en el último cuatrimestre observamos cómo nos recuperamos y cómo las expectativas vuelven a estar en valores parecidos a los del año 2015.

En los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School observamos que en cuanto a rendimiento corporativo, la productividad del EBITDA, es decir, el EBITDA sobre plantilla media anual, sube en el último ejercicio. Esta subida aparece reflejada tanto en las empresas del sector industria como en las empresas del macro sector servicios, así como en los distintos tipos de empresas según su tamaño. Esta subida se ve reflejada en el siguiente gráfico:

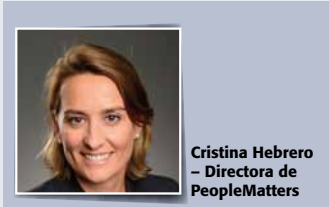


Siguiendo con rendimiento corporativo, el ROI en capital humano, es decir, el EBITDA sobre los gastos de personal, también subió a lo largo del último ejercicio analizado, como muestra la siguiente gráfica.



Esperamos que con esta mejora de las expectativas en el cuarto trimestre del ICH de 2016, nos mantengamos o mejoraremos estos índices de rendimiento corporativo.

## La opinión de los Expertos



**Cristina Hebrero**  
– Directora de  
PeopleMatters

La estabilidad política y las buenas expectativas económicas favorecen un cambio de tendencia del ICH en el cierre del año, con perspectivas favorables para 2017. Esto es positivo ya que aporta el contexto adecuado para que las compañías avancen en el proceso de transformación que están viviendo hacia un nuevo entorno de trabajo más

flexible, dinámico y abierto. Adicionalmente, el nuevo gobierno ha anunciado cambios que afectan a la gestión de personas (subida del salario mínimo, finalización de la jornada laboral a las 6 de la tarde, etc.) y que habrá que ver cómo evolucionan a lo largo del año. Todo ello hace pensar que 2017 puede ser un año de cambio en el que se cuestionen muchas de las políticas tradicionales y se implanten nuevos modelos y formas de hacer que rompan con los esquemas del pasado. Hay que aprovechar que los vientos soplan a nuestro favor para acometer los nuevos retos con energía e ilusión.

flexible, dinámico y abierto. Adicionalmente, el nuevo gobierno ha anunciado cambios que afectan a la gestión de personas (subida del salario mínimo, finalización de la jornada laboral a las 6 de la tarde, etc.) y que habrá que ver cómo evolucionan a lo largo del año. Todo ello hace pensar que 2017 puede ser un año de cambio en el que se cuestionen muchas de las políticas tradicionales y se implanten nuevos modelos y formas de hacer que rompan con los esquemas del pasado. Hay que aprovechar que los vientos soplan a nuestro favor para acometer los nuevos retos con energía e ilusión.



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

En contra de lo que preveía en mi anterior comentario, finalmente se constituyó un Gobierno en España que –al menos durante este año- dará estabilidad institucional al país y le permitirá contar con un Presupuesto. La precaria mayoría del partido Popular le va a obligar a negociar, pactar y

renunciar a algunos de los postulados electorales, muchos de ellos ligados a la actividad económica y, por supuesto, laboral. La reacción a este cambio no se ha hecho esperar. El Índice de Capital Humano cerró 2016 con un repunte en sus expectativas. Es una buena forma de acabar el ejercicio y de comenzar el que tenemos por delante. La confianza en la estabilidad económica y la recuperación del mercado de trabajo son las mejores bases para seguir construyendo la recuperación del tejido empresarial y de las políticas activas de Recursos Humanos.

renunciar a algunos de los postulados electorales, muchos de ellos ligados a la actividad económica y, por supuesto, laboral. La reacción a este cambio no se ha hecho esperar. El Índice de Capital Humano cerró 2016 con un repunte en sus expectativas. Es una buena forma de acabar el ejercicio y de comenzar el que tenemos por delante. La confianza en la estabilidad económica y la recuperación del mercado de trabajo son las mejores bases para seguir construyendo la recuperación del tejido empresarial y de las políticas activas de Recursos Humanos.



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

En el último trimestre de este año, y probablemente gracias a una mayor estabilidad política, observamos cómo tanto el índice de capital humano, 31,8, como la expectativas del mismo, 35,7, se recuperan volviendo a valores parecidos a los del final del 2015, 42,6.

Aún sí el crecimiento del ICH y sus expectativas han aumentado en este último trimestre en 21,1

puntos y 27,9 respectivamente. Es una buena noticia para terminar este año. Si observamos los retos que afrontamos se percibe, por parte de los directores de recursos humanos de las IBEX 35, una necesidad de gestionar el gran cambio: la nueva realidad y para ello se necesitan nuevos líderes que no sólo retengan el talento existente sino que atraigan el ya escaso prestando más atención a la marca como empleador y a la experiencia cliente.

Nuevas maneras de hacer están encima de la mesa de los CHR en todos los ámbitos de gestión de personas. Sin duda un gran reto para el próximo 2017.

### 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.