

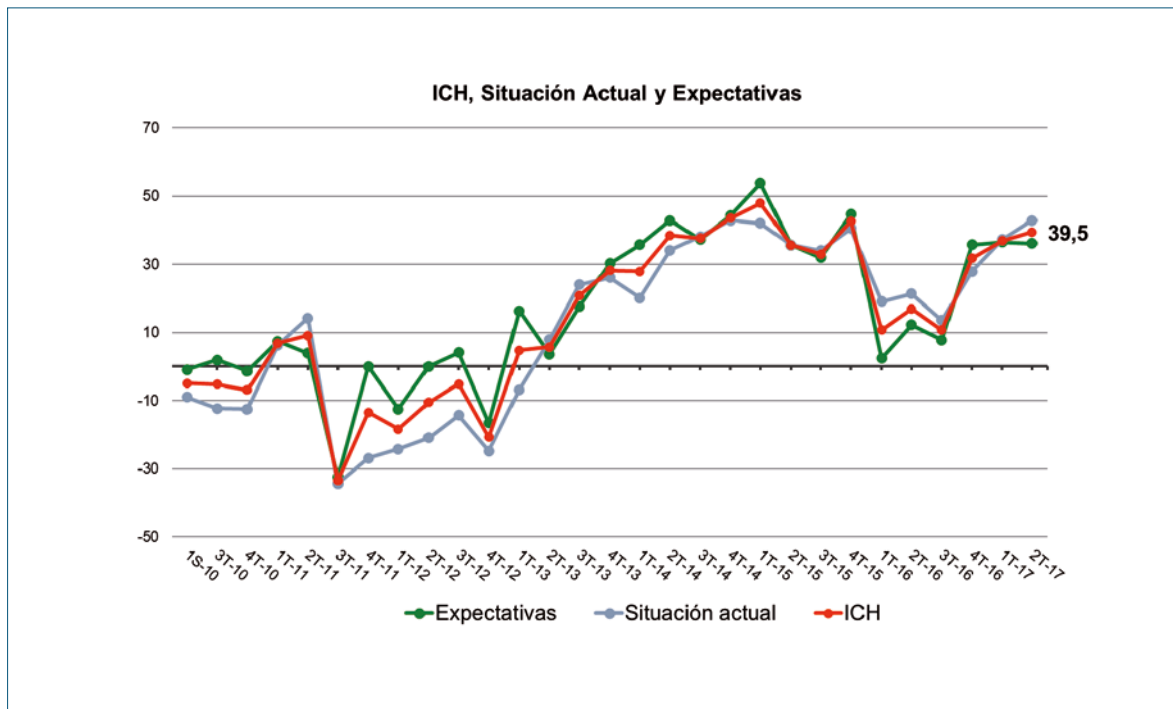
**El ICH continúa en moderado ascenso**

**Índice Capital Humano**

Tal y como se observaba el pasado trimestre, el ICH continúa evolucionando positivamente, si bien con un incremento más moderado que en anteriores periodos. Se consolida así una perspectiva muy similar a la que presentaba el indicador en 2015.

La Situación Actual ofrece una perspectiva también positiva, con un repunte de casi 6 puntos respecto al trimestre anterior, aunque las Expectativas, que se han visto reducidas levemente (-0,5 puntos), parecen indicar que ésta tendencia alcista está alcanzando su cenit.

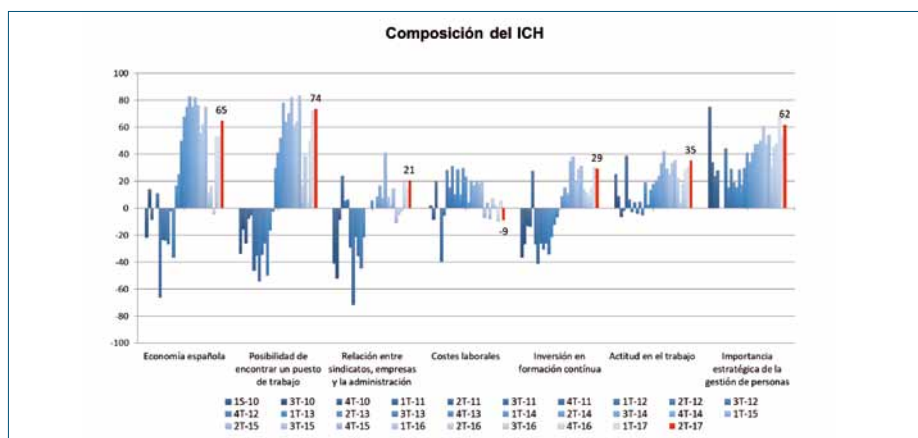
**Evolución del ICH**



**Datos Clave**

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	36,9	39,5	↑
Situación Actual	37,3	42,9	↑
Expectativas	36,5	36,1	↓

## Composición del ICH



Esta edición del Índice de Capital Humano presenta leves variaciones en los factores que más impactan en la Gestión de Personas, siendo otra vez protagonistas de las cotas más altas y más bajas dos subindicadores sobre los que ya hacíamos hincapié el trimestre anterior: Costes Laborales y Posibilidad de encontrar un empleo.

El subindicador Costes Laborales vuelve a registrar el valor más bajo de toda la serie, pero esta vez con un valor negativo que lo sitúa en una situación prácticamente idéntica a la de hace dos trimestres, un descenso cimentado en que las Direcciones de Recursos Humanos han planteado unas expectativas de incremento de los costes laborales para este 3º trimestre de 2017.

En cuanto a la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo, el indicador refleja un incremento respecto al ICH anterior, lo que concuerda con los datos recientemente publicados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, que reflejan la mayor subida de afiliados de la serie histórica en un mes de abril, y se sitúa en línea con el comportamiento habitual en periodos vacacionales y las previsiones positivas de contratación de cara al periodo estival.

## 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:

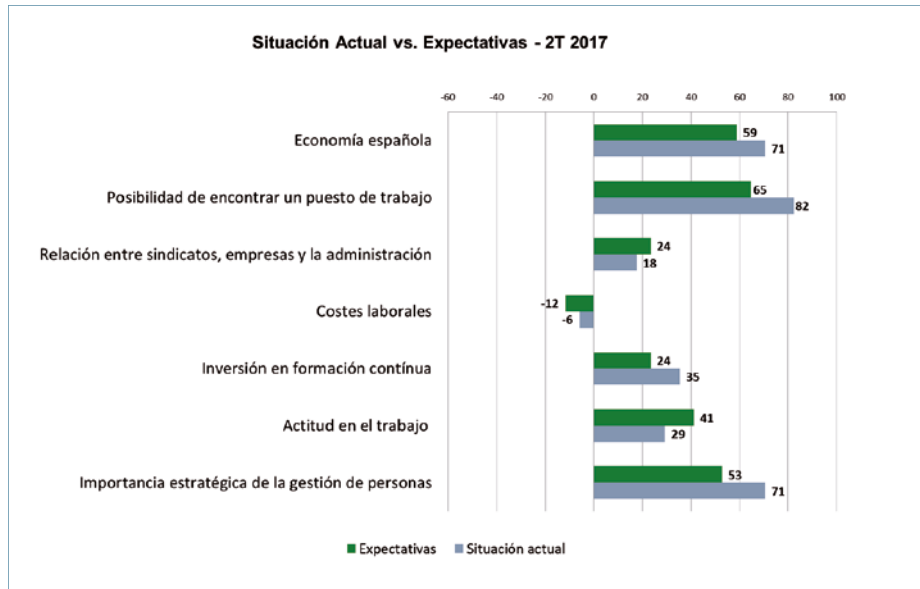
- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual. Se calcula como media aritmética de los resultados parciales de situación 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 de 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.

>

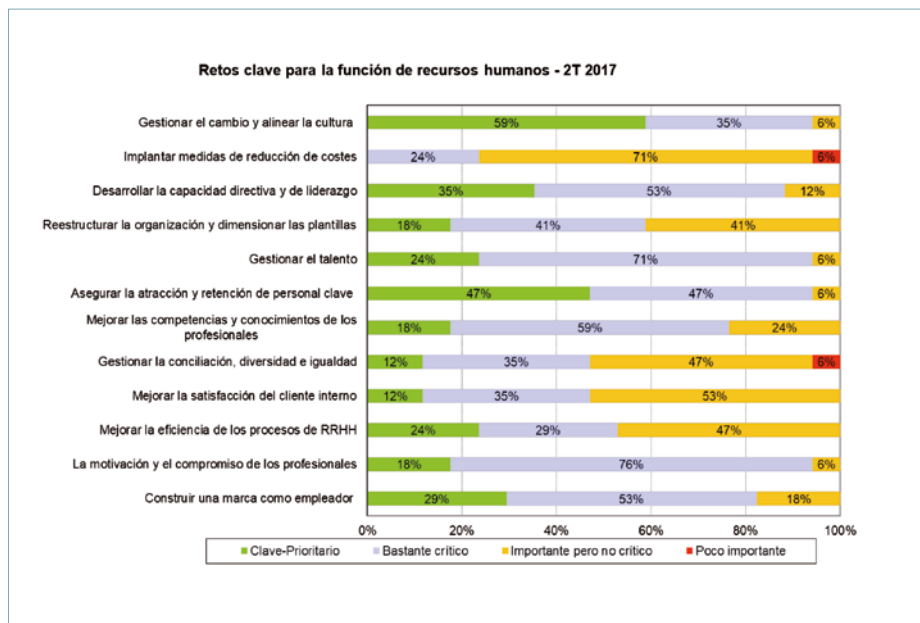
>



## Retos clave de la función de RRHH

Los retos identificados como prioritarios por las Direcciones de Recursos Humanos de las empresas del IBEX son:

- Gestionar el cambio y alinear la cultura (59%) es de nuevo el reto más importante desde la perspectiva de personas.
- Asegurar la atracción y retención del personal clave (47%), experimenta un notable crecimiento este trimestre.
- Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo (35%) sigue siendo un aspecto crítico, aunque menos prioritario que en anteriores ocasiones.



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



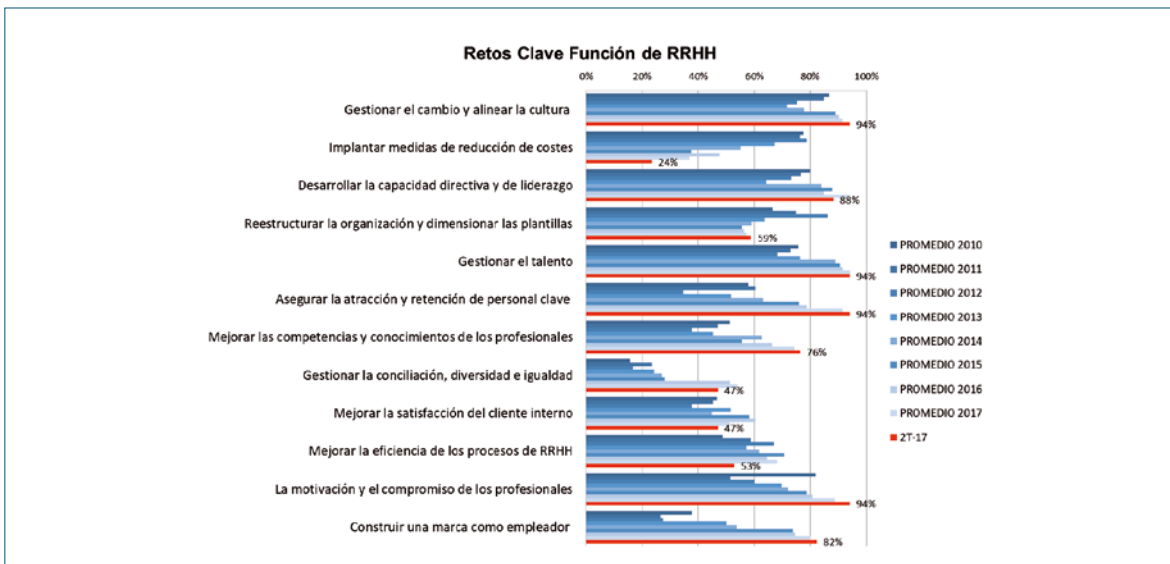
“Gestionar el cambio y alinear la cultura” es por cuarto trimestre consecutivo la principal materia de preocupación para los responsables de Gestión de Personas, lo que prueba que, aunque es de sobra conocida su importancia, su correcto desarrollo y aplicación real sigue siendo tarea pendiente en la mayoría de organizaciones.

Según los análisis de población y edad llevados a cabo por PeopleMatters, España está sufriendo una inversión demográfica y, además, en una economía digital como la nuestra, la capacitación de los jóvenes no siempre está alineada con las necesidades del sistema productivo, de ahí que la atracción del personal clave y su fidelización sea crítico para las compañías, lo que explica también la creciente importancia de construir una marca como empleador de referencia, invirtiendo en el desarrollo de estrategias de Employer Branding.

La transformación digital que estamos experimentando a nivel global tiene un profundo impacto en la configuración del mercado laboral, transformando las formas de hacer y de actuar. Tal y como apuntaba el Foro Económico Mundial en su estudio *The Future of Jobs*, la gran mayoría de los futuros trabajos estarán basados en conocimientos, métodos de trabajo y competencias digitales, por lo que

contar con equipos preparados y capaces de asumir nuevos retos en un nuevo panorama de interconexión es crucial para las organizaciones, y asegurar la atracción y retención del personal clave es sin duda la palanca estratégica que garantizará el éxito del proyecto 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 Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School

Gestión del talento: aumentan los procesos de identificación de altos potenciales

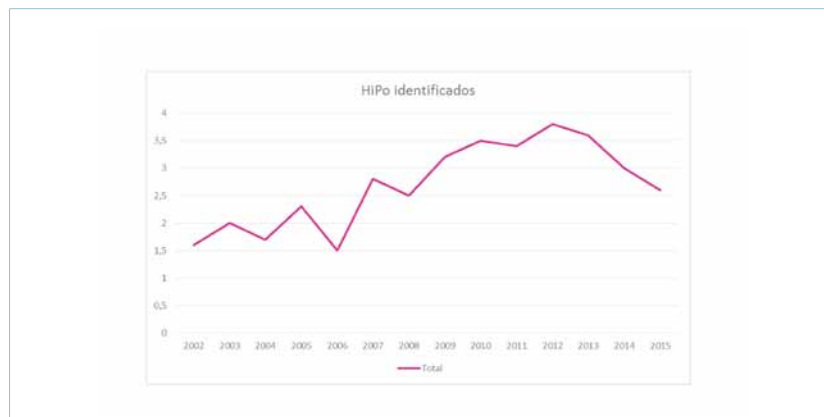
Según las opiniones de los Directores de Recursos Humanos de las empresas del Ibx 35 en el último ICH, Gestionar el Talento es considerado como un reto prioritario o bastante crítico por el 94% de los Directores encuestados. Este objetivo viene acompañado de la necesidad de gestionar el cambio y alinear la cultura (94%), asegurar la atracción y retención del personal clave (94%) y motivar y comprometer a los profesionales (94%).

Este ranking de prioridades se percibe también en los últimos datos analizados del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, que nos muestran un importante incremento en el porcentaje de empresas que cuentan con un proceso formal de identificación de altos potenciales, como se puede observar en la gráfica de abajo.



Gráfico 1. Evolución del porcentaje de empresas que cuenta con un proceso formal de identificación de altos potenciales.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2016).

Según se desprende de estos datos, tras varios ciclos de retroceso y estancamiento, el porcentaje de empresas que cuentan con procesos específicos para identificar altos potenciales ha vuelto a aumentar, situándose en el 78,3%, el porcentaje más alto desde el año 2003. Si, además, analizamos el dato en función del tamaño de las compañías, vemos cómo en las grandes empresas el porcentaje es aún mayor (86,8%).



Junto a estos resultados, es interesante analizar también el porcentaje de altos potenciales que se han identificado mediante estos procesos y que mostramos a continuación:

El hecho de que haya disminuido el porcentaje de empleados identificados como altos potenciales, pasando del 3,8% en 2012 al 2,6% en 2015, nos lleva a pensar que se están calibrando y perfeccionando los procesos para seleccionar mejor a los HIPO.

## La opinión de los Expertos



**Cristina Hebrero**  
- Directora de  
PeopleMatters

La evolución de la economía y especialmente del mercado de trabajo continúan tirando al alza de los valores del ICH. Si bien el ritmo de creación de empleo podría enfriarse en la segunda mitad del año, lo cierto es que el escenario es favorable y posiblemente seguirá cambiando para mejor. Esta coyuntura favorece que las compañías puedan poner el foco en gestionar el

cambio y la transformación de sus organizaciones. Para ello es crítico disponer del engagement de las personas clave que deberán liderar las nuevas iniciativas y proyectos a poner en marcha. También gana protagonismo la preocupación por atraer los perfiles deseados y la renovación de los procesos de recruiting. Se consolida un nuevo escenario que reclama nuevas e imaginativas formas de trabajo que rompen con las barreras del pasado. Las compañías quieren ofrecer una experiencia de empleado enriquecedora y gratificante que impacte positivamente en el compromiso y la productividad. ¡todo un reto!



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

El Índice de Capital Humano mantiene un buen tono pero sin echar las campanas al vuelo. Las expectativas sobre la evolución de la economía española y la creación de empleo se mantienen estables, muy moderadamente al alza. Aspectos intangibles, como la actitud ante el trabajo, mejoran, al igual que se señalan como

importantes la motivación, la atracción del talento o la gestión de la cultura corporativa. Parece consolidarse la tendencia a que las soft skills adquieran más importancia. No dejan de ser 'recursos (de los humanos)'. También llama la atención que hay indicios de que la reducción de costes ha pasado página como criterio prioritario. No dejan de controlarse, pero ya no ocupan los primeros lugares en las agendas de los directivos. Se asienta la convicción de que hay que empezar a construir y crecer, de forma decidida, de forma firme, de forma sostenida.



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

Desde el tercer trimestre de 2016, el ICH ha subido de manera continuada hasta alcanzar 39,5 puntos, debido básicamente a la percepción de mejora de la situación económica, al mantenimiento de las posibilidades de encontrar un puesto de trabajo y a la percepción de bajada de los costes laborales por parte de los directores de RRHH de las empresas del Ibex 35. Los retos de gestionar el cambio y alinear la

cultura y asegurar la atracción y retención de personal clave, siguen manteniéndose como los más destacados. Si prestamos atención a los resultados del ICH, podemos observar que gestionar cambios y cultura, talento y personas, y motivación y compromiso, han obtenido la puntuación más alta de toda la serie histórica. Esto es coherente con la necesidad de adaptarnos a los cambios del entorno global que van a afectar a la transformación de los negocios y a la necesidad de contar con un talento comprometido capaz de llevarlos a cabo. Los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School se mueven en paralelo con estos resultados.

### 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.