

**Descenso acusado del ICH en este tercer trimestre**

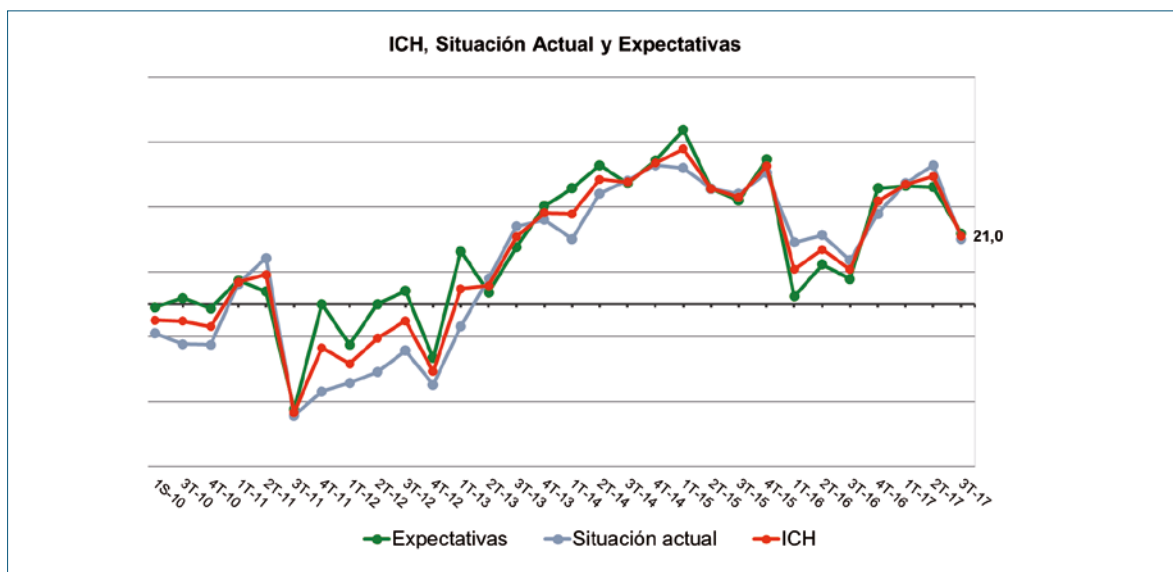
**Índice Capital Humano**

Tal y como se preveía, el ICH disminuye notablemente en este tercer trimestre, arrastrado fundamentalmente por el acusado descenso de la Situación Actual, que sufre una caída de más de 20 puntos respecto del trimestre anterior, posiblemente causada por la incertidumbre política que se respira últimamente.

Por su parte, las Expectativas de mejora decrecen también en más de 14 puntos, manteniéndose apenas por encima del ICH global.

Todo parece indicar que las Direcciones de Personas no son demasiado optimistas en lo que respecta a las variables que componen el principal indicador de la Función de RRHH.

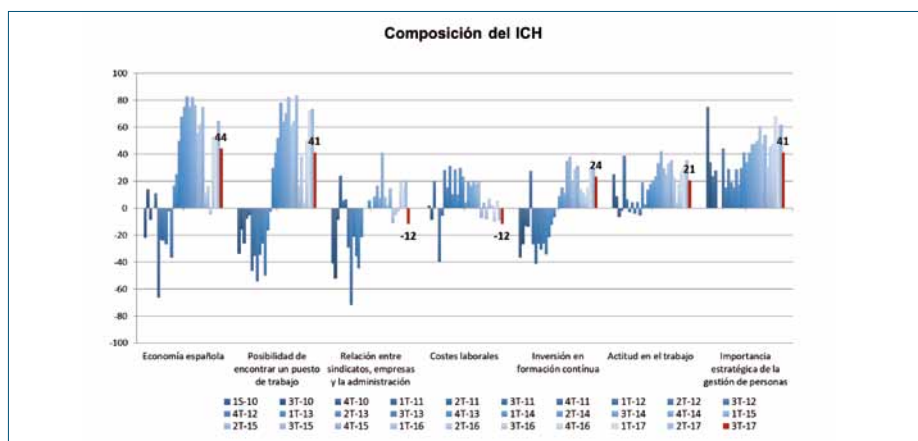
**Evolución del ICH**



**Datos Clave**

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	39,5	21	↓
Situación Actual	42,9	20,02	↓
Expectativas	36,1	21,8	↓

## Composición del ICH



Al contrario que en el segundo trimestre, esta vez los subindicadores que componen el ICH se distancian notablemente de los anteriores, destacando que todos ellos registran valores inferiores, algo que no sucedía desde principios de 2016. Los valores más bajos de toda la serie, y en los que este descenso ha sido más acusado son los relativos a la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo y la Relación entre sindicatos, empresas y la Administración.

En cuanto a la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo, y acorde al comportamiento cíclico del mercado laboral tras la época estival, septiembre registra una fuerte destrucción de puestos de trabajo y coloca este indicador en valores similares a los presentados en 2016, cuando la inestabilidad política también caracterizaba el panorama político-social del país.

El indicador que toma el pulso a la Relación entre sindicatos, empresas y la Administración, refleja una caída de más de 30 puntos, lo que puede tener su origen en las fallidas negociaciones entre ambos interlocutores por alcanzar un acuerdo marco de subida salariales, y en la tensión que se mantiene ante la próxima ronda negociadora.

## 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.

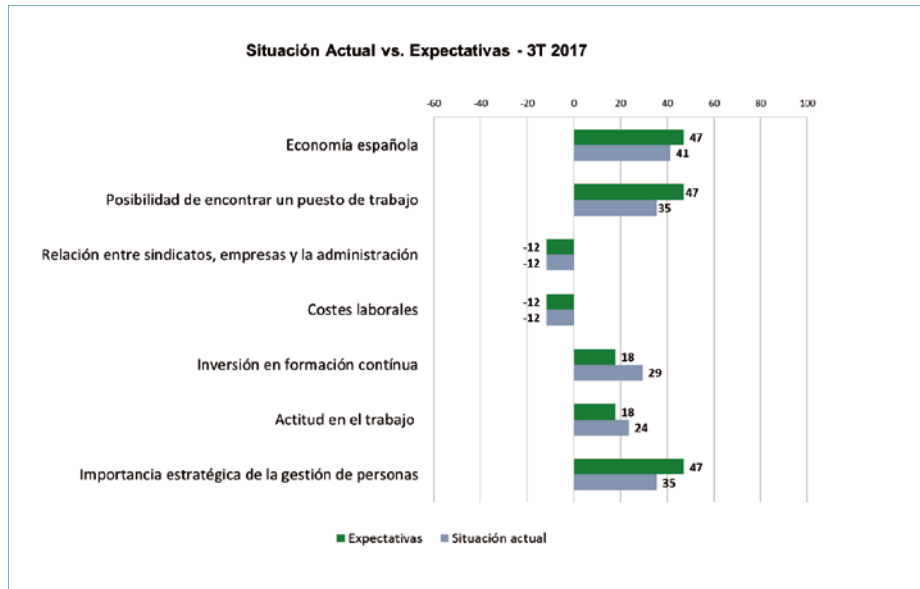
Se calcula como media aritmética de los resultados parciales de situación actual y expectativas. A su vez, estos índices se calculan como la media aritmética de los resultados de cada uno de los indicadores de gestión de personas analizados.

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.

>

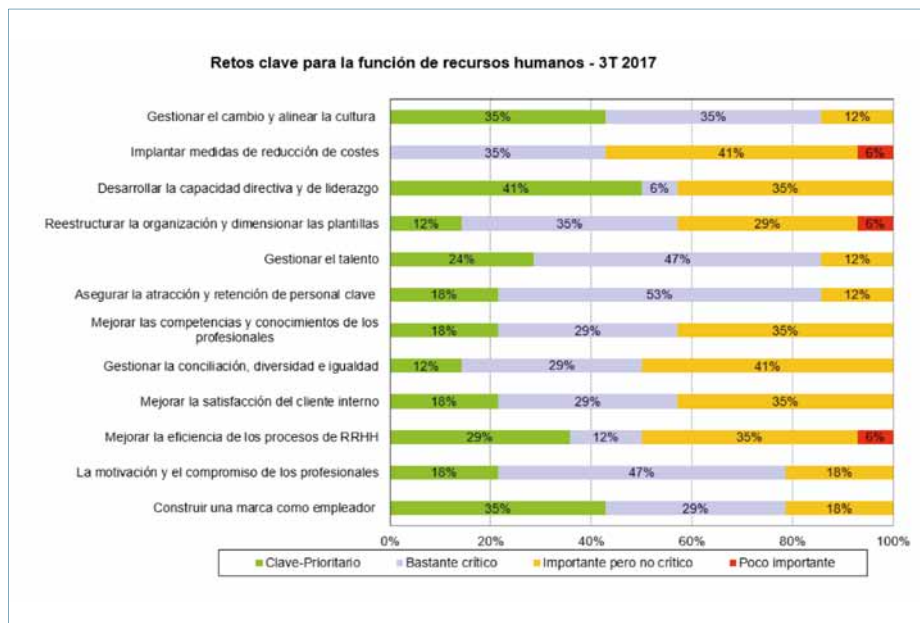
>



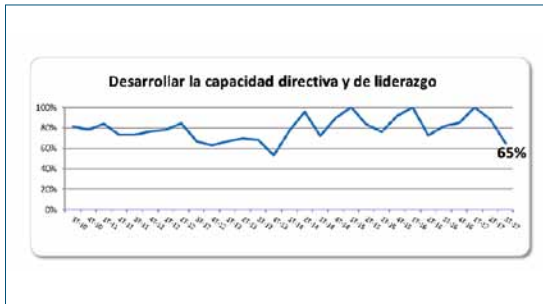
## Retos clave de la función de RRHH

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

- Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo (41%) se presenta como el principal reto para las Direcciones de Recursos Humanos.
- Gestionar el cambio y alinear la cultura (35%), sigue siendo bastante crítico, aunque no tan prioritario como en el periodo anterior.
- Contruir una marca como empleador (35%) vuelve a posicionarse como un aspecto clave para la gestión del capital humano.



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”.

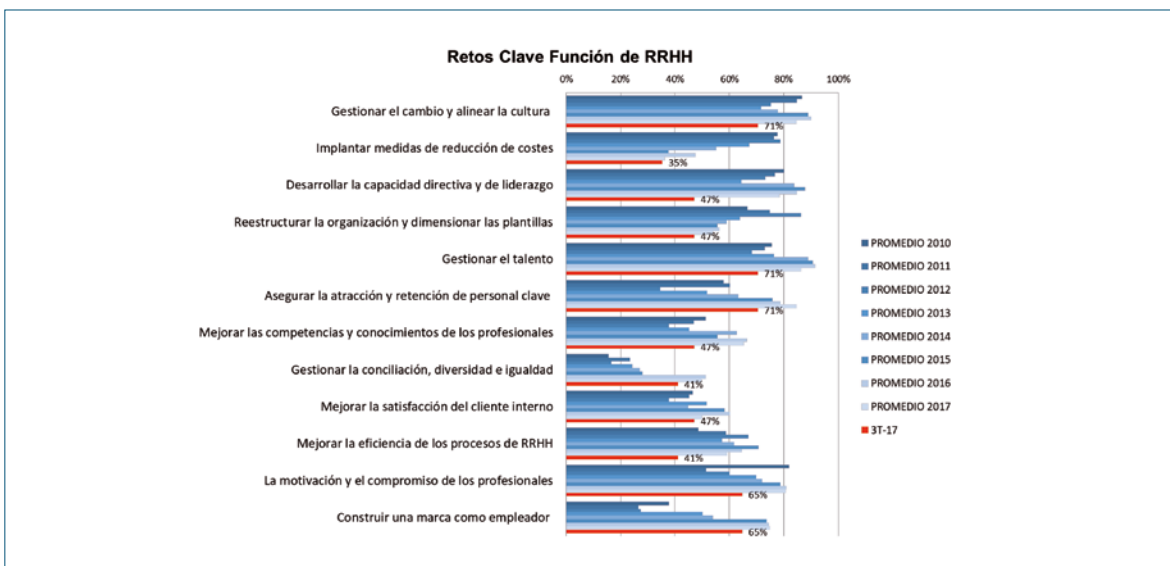


“Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo se posiciona de nuevo como la principal materia de preocupación para los responsables de Gestión de Personas, que consideran que existe aún amplio margen de mejora en la agenda de las grandes compañías del panorama nacional. Íntimamente ligado a la capacidad directiva se encuentra la gestión del cambio y el alineamiento de la cultura, dado que son estos líderes quienes deben poner en marcha acciones concretas dirigidas a sus equipos, con la intención de afrontar los retos a futuro que se presenten, en un panorama de conectividad constante, revolución tecnológica y de diversidad social.

En este contexto, adquiere relevancia el interés de las organizaciones en construir una marca potente como empleador, lo que configura la base de la estrategia diferencial en el mercado del talento nacional e internacional.

A través de la utilización de herramientas de marketing aplicadas a la gestión de personas y apoyándose en palancas como los procesos, la comunicación, los valores, la formación o las nuevas tecnologías, las compañías parecen estar experimentando lo que se ha denominado la “primavera Employer Branding”, lo que tendrá impacto en en la atracción de talento, el compromiso de los propios profesionales y la reputación corporativa global tanto a corto, como a medio y a largo plazo.

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):

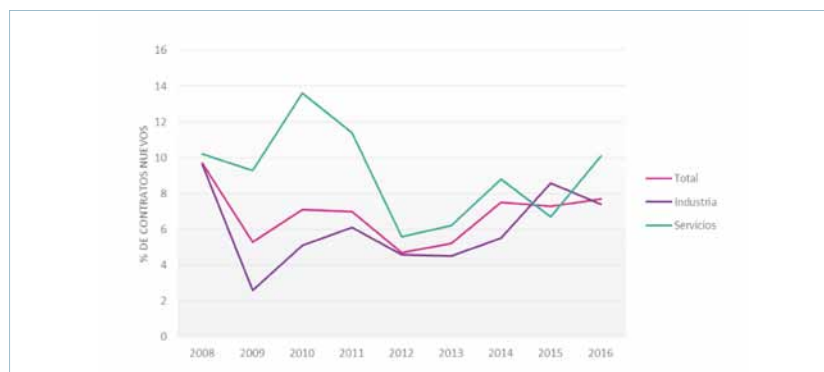


## > Datos Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School

La evolución de las tasas de rotación y contratación del Club de Benchmarking de RRHH confirman el reto de las empresas del Ibex 35 de asegurar la atracción y retención de personal clave

Según las percepciones de los Directores de RRHH de las empresas del Ibex 35, uno de los desafíos que más preocupan en estos momentos es la necesidad de “asegurar la atracción y retención de personal clave”.

Si analizamos los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School y vemos la evolución de la tasa de contratación, recogida en la gráfica 1, observamos una constante desde el año 2014, con un ligero repunte en el último año, pasando del 7,3% al 7,7% (esta tendencia creciente viene liderada por el macro sector Servicios, donde la tasa de contratación ha subido más de 3 puntos, alcanzando ya el 10%), pero lejos del valor de 2008, donde comienza la serie histórica..



Gráfica 1. Evolución histórica de la tasa de contratación.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2017

Por otro lado, la tasa de rotación vuelve a crecer tras dos ejercicios consecutivos de caídas, situándose en el año 2016 en el 10%, alcanzando así los niveles de 2009, previo a los años más duros de la crisis. La tasa de rotación voluntaria sigue la misma tendencia, según vemos en el gráfico 2, creciendo también en el último año, pero en menor medida, pasando del 1,85% al 2,2%. Este dato puede resultar aún más útil si lo analizamos desde diferentes perspectivas (género, categoría laboral, edad) que nos permiten identificar el perfil tipo de empleados que abandonan voluntariamente la empresa.

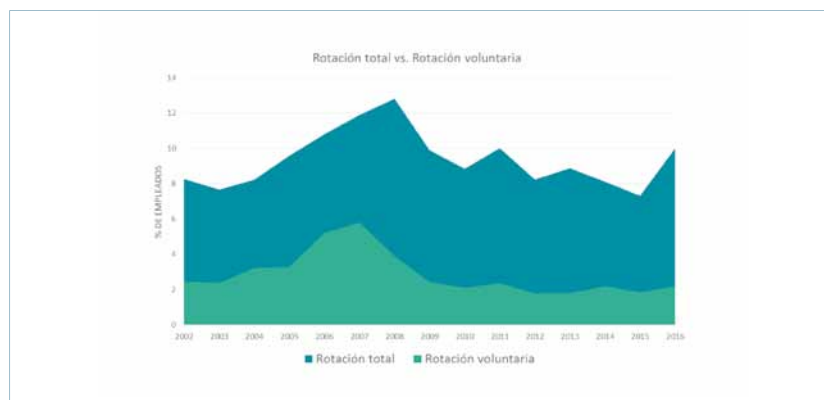
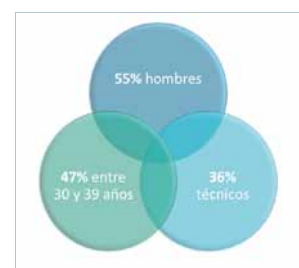


Gráfico 2. Evolución histórica de las tasas de rotación total y rotación voluntaria.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2017.

Si tomamos como referencia los últimos datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, el perfil tipo de la rotación voluntaria, que recogemos en la gráfica 3, más de la mitad de los empleados que abandonan voluntariamente son hombres, un tercio se incluyen en la categoría laboral de técnicos y prácticamente la mitad de estos empleados se comprenden en el tramo de edad de entre 30 y 39 años.



## La opinión de los Expertos



**Alfonso Jiménez** – Socio  
Director de  
PeopleMatters

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.

El tercer trimestre suele ser malo, coincide finales de septiembre con la finalización de la temporada estival y eso tiene siempre un impacto negativo en términos de empleo, lo que genera un cierto grado de incertidumbre.

Este año la diferencia con el trimestre anterior es muy acusada. Entre los factores que tiran para abajo del índice están las relaciones laborales, posiblemente relacionado con los conflictos sonoros que ha habido en sectores como el turismo o los servicios de aeropuertos, así como los costes laborales. Igualmente, las incertidumbres políticas con el tema de Cataluña y el problema de la corrupción perfilan un escenario paradójico. Así, mientras las autoridades económicas y muchos analistas incrementan sus previsiones de crecimiento para nuestro país, los directivos de Recursos Humanos de las empresas del IBEX35 no las trasladan a sus valoraciones, reduciendo tanto la valoración del trimestre vencido y las expectativas para el último trimestre del año.



**José Antonio Carazo**  
Director  
de Capital  
Humano

El Índice de Capital Humano se desinfla. Después de dos trimestres manteniendo el tipo cae en la tercera oleada de 2017. Los directivos de las principales empresas españolas ven con pesimismo la situación actual y no son halagüeñas las expectativas para lo que queda de año. Aunque la situación económica se considera buena y

la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo sigue con buenas percepciones, las relaciones con Administración y sindicatos y los costes laborales tiran del ICH hacia abajo. Todo anuncia que la situación a fin de año será peor que cuando comenzó 2017. La precariedad de la situación del Gobierno en el Congreso y los acontecimientos en Cataluña seguramente se habrán tenido muy en cuenta. Talento, gestión del cambio y employer branding siguen siendo prioridades estratégicas, en un entorno de creciente incertidumbre.



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

El ICH ha sufrido en este tercer trimestre del año una bajada de 17,5 puntos, quedándose en una puntuación de 21. La misma se debe a la bajada de todos los indicadores que componen el índice, siendo las más llamativas la percepción -por parte de los directores de RRHH de las compañías del IBEX 35- de la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo y la relación entre sindicatos, empresas y la administración, que bajan ambos 32 puntos. Si observamos las gráficas, las expectativas sobre

estas variables así como las previsiones sobre la economía española, mejoran para el cuarto trimestre, por lo que cabe esperar que, como en los dos años anteriores, el ICH suba en el último trimestre del año. De los retos que más destacan en esta situación, el de “asegurar la atracción y retención de personal clave” junto con el de “potenciar la marca como empleador”, se manifiestan también relevantes tanto en el Club de Benchmarking de RRHH como en otras actividades del HR Center de IE Business School, donde observamos la preocupación por reclutar talento joven y retener conocimiento en edades comprendidas sobre todo entre los 30 y 39 años, donde la rotación voluntaria llega a ser del 47%.

### 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\*, Banco Popular\*, 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.