

### Importancia de supervisar la experiencia del candidato

Afirmaciones de la encuesta	Porcentaje que lo confirma
Las reacciones de los candidatos al proceso de selección son importantes para nuestros esfuerzos de contratación	82%
Supervisamos las reacciones de los candidatos ante nuestros procesos de selección y contratación con encuestas u otras herramientas	40%
Mi organización asigna un valor especial a garantizar que los candidatos vivan una experiencia positiva como solicitantes de empleo	68%

**“El 82% de las organizaciones opinan que una reacción positiva del candidato con respecto a su proceso de selección es importante, aunque sólo el 40% suele supervisar realmente dichas reacciones”**

### ¿Qué otra información se cosecha en los medios sociales, qué valor tiene, y qué vacíos existen en la toma de decisiones sobre la gestión del talento y rendimiento de la organización?

Más de la mitad de los profesionales de RRHH ven los medios sociales como una parte clave del proceso de atracción y contratación, y un número cada vez mayor ve a las redes sociales útiles para determinar la adecuación del candidato. A pesar de su uso cada vez mayor, pocos piensan que la información de los medios sociales es crítica en las decisiones de contratación (14%), o tienen confianza en la calidad de los datos (20%).

¿Cuenta usted con un proceso formal en los medios sociales? ¿Qué tipo de datos trata de obtener? ¿Qué grado de fiabilidad tiene en términos de objetividad? ¿Qué relevancia tienen estos datos para el puesto de trabajo? ¿Está corriendo el riesgo de fracasar por la invasión de la privacidad?

Todos ellos son enigmas interesantes que se les plantean a los líderes de RRHH con respecto a su función y la repercusión de los medios sociales en los RRHH.

- Las búsquedas en los medios sociales son la herramienta principal de contratación, a pesar de que sólo el 27% de los encuestados manifiestan tener políticas formales al respecto.
- El 24% permite a los responsables de contratación utilizar la información de los medios sociales para tomar decisiones sobre candidatos, mientras que el 42% permite tomar decisiones en base a información de redes profesionales.

### ¿Sabe qué coste tiene para su negocio una mala experiencia de sus candidatos’?

Los profesionales de RRHH claramente reconocen la importancia de que los candidatos vivan una experiencia positiva de contratación. En el Informe se identifica que aunque la mayoría de las organizaciones ve un vínculo entre la experiencia del candidato y los resultados de eficiencia de RRHH a corto plazo, como implicar a los candidatos en el proceso de contratación o tener una influencia en la marca de la empresa como empleadora, sólo el 24% de las organizaciones real-

### Ventajas asociadas a la medición con pruebas de las reacciones del candidato

Afirmaciones de la encuesta	Porcentaje que lo confirma	Porcentaje que lo confirma
Mejora de la marca de la organización como empresa empleadora	82%	82%
Retención de los candidatos en el proceso de selección	72%	72%
Mantenimiento o mejora de la ventaja competitiva de su organización	69%	69%
Aumento del índice de ofertas de trabajo aceptadas por top talents	63%	63%
Retención de personal	54%	54%
Minimización de los problemas legales	36%	36%
Retención de negocio de candidatos que también son clientes		
Influencia en las decisiones futuras de compra del candidato con respecto a los productos y servicios de la organización	24%	24%

mente mide las percepciones del candidato o puede identificar cualquier vínculo entre éstas y el rendimiento del negocio.

Sin embargo, uno de cada cinco candidatos que abandonan los procesos de selección con una impresión negativa, bien se queja a familia y amigos, bien evita comprar el producto o servicio de la empresa y comparte sus malas experiencias en las redes y medios sociales. Esto quiere decir que medir la experiencia de los candidatos, contratado o no, es algo más que un indicador de rendimiento clave para su equipo. Es un imperativo empresarial.

### Medición del Talento y CEB... Establecer la conexión

Puesto que la gestión del talento sigue integrándose en la gestión del negocio y puesto que las decisiones empresariales van a tener que tomarse en base a información válida sobre el talento, concluimos que la función de RRHH es altamente estratégica. En realidad, RRHH sigue considerándose una función estratégica (73%) y los encuestados indican que las organizaciones consideran las decisiones sobre las personas en el contexto de los objetivos de empresa (83%).

Sigue habiendo, no obstante, una desconexión entre esta percepción de RRHH como algo estratégico, y el porcentaje menor que indica que los datos de talento se utilizan para tomar decisiones de empresa: sólo el 52%.

Esto hace que RRHH tenga una oportunidad continua de intervenir en las operaciones y tener más influencia recabando y utilizando datos sobre talento para tomar decisiones de empresa.

Lea más sobre las últimas tendencias globales de la evaluación, la metodología de estos informes y los países participantes. Establezca la conexión y descargue hoy mismo el Informe de Tendencias Globales de la Evaluación 2014 (Global Assessment Trends Report 2014) en de [www.people-experts.com](http://www.people-experts.com)



**Marta Martín,**  
Consejera Delegada  
de People Experts –  
Psicólogos Empresariales

## 3<sup>er</sup> trimestre 2014

### Panorama estable de recuperación

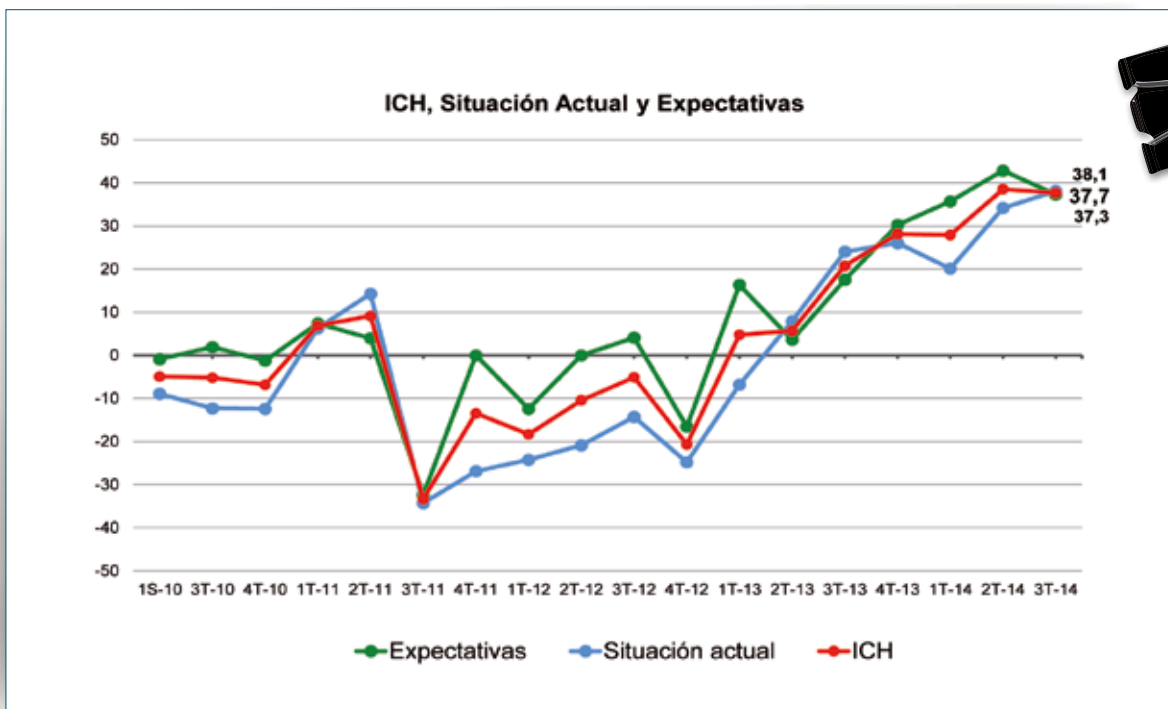
# Índice Capital Humano

Una vez terminado el tercer trimestre del año, presentamos el Índice de Capital Humano con unos resultados ligeramente peores que la muestra anterior, lo cual pone de manifiesto una ralentización en el ritmo de crecimiento de los pasados trimestres.

Los 37,7 puntos del ICH son resultado de la caída de las Expectativas (más de 5 puntos) pero contrarrestado con el mantenimiento de la tendencia positiva del otro indicador parcial, la Situación Actual que ha subido casi 4 puntos.

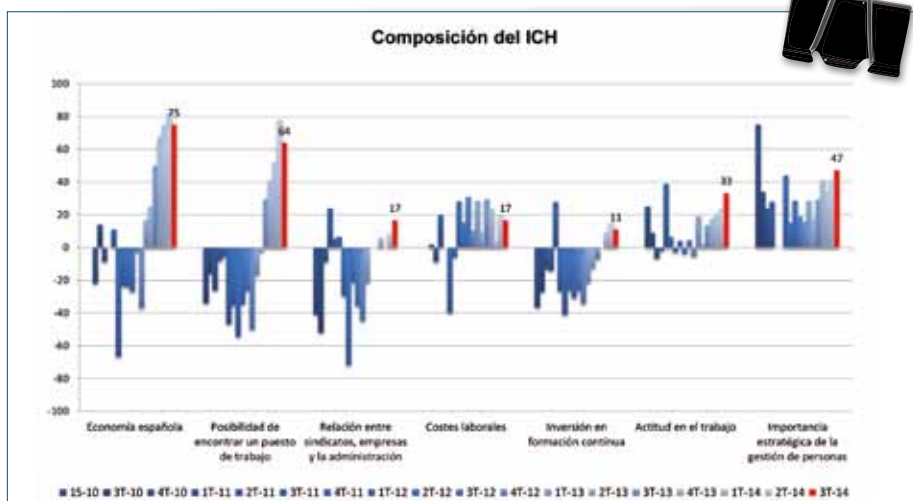
En general, podemos hablar de estabilidad; una situación que las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX consideran que nos acompañará hasta final de año.

### Evolución del ICH



	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	38,5	37,7	↓
Situación Actual	34,2	38,1	↑
Expectativas	42,9	37,3	↓

## > Composición del ICH



La evolución de los siete indicadores que componen el ICH es similar al trimestre anterior lo cual supone buenas noticias. Se ha producido un ligero descenso en la valoración de la economía española, que ha pasado de 83 a 75 puntos. También ha decrecido la Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo en 12 puntos, algo que no sorprende ya que agosto es un mes tradicionalmente malo para el empleo debido al final de la campaña de verano.

Por otro lado, también es destacable el foco que las direcciones de recursos humanos están poniendo en la Actitud en el Trabajo. La importancia de contar con profesionales comprometidos ha ido creciendo de manera constante a lo largo del último año en clara sintonía con la recuperación económica. Por parte de la dirección, también es importante mantener la atención promover un entorno de trabajo atractivo, como palanca de retención.

## 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 para los próximos meses por las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX son:

- **Gestionar el cambio y alinear la cultura** y **Gestionar el talento** con un 33% se mantienen en los primeros puestos.
- **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo** les sigue con un 28%.

Es destacable el descenso continuado desde principios de año del reto **Implantar medidas de reducción de costes** que ha pasado de un 18% a un 6%.



>

- 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 gráfica de la izquierda muestra que la Gestión del Talento se mantiene líder entre los retos de la Función de Recursos Humanos. En el nuevo escenario de recuperación cobra mayor relevancia la necesidad de reconocer el esfuerzo y el talento de los profesionales y poner en marcha, si no lo han hecho ya, medidas creativas para que los profesionales más valiosos no se vayan de la organización. Esto es especialmente complejo en organizaciones globales que deben fomentar la cultura de compromiso como palanca para lograr retener a los mejores.

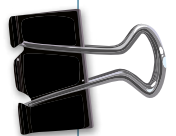
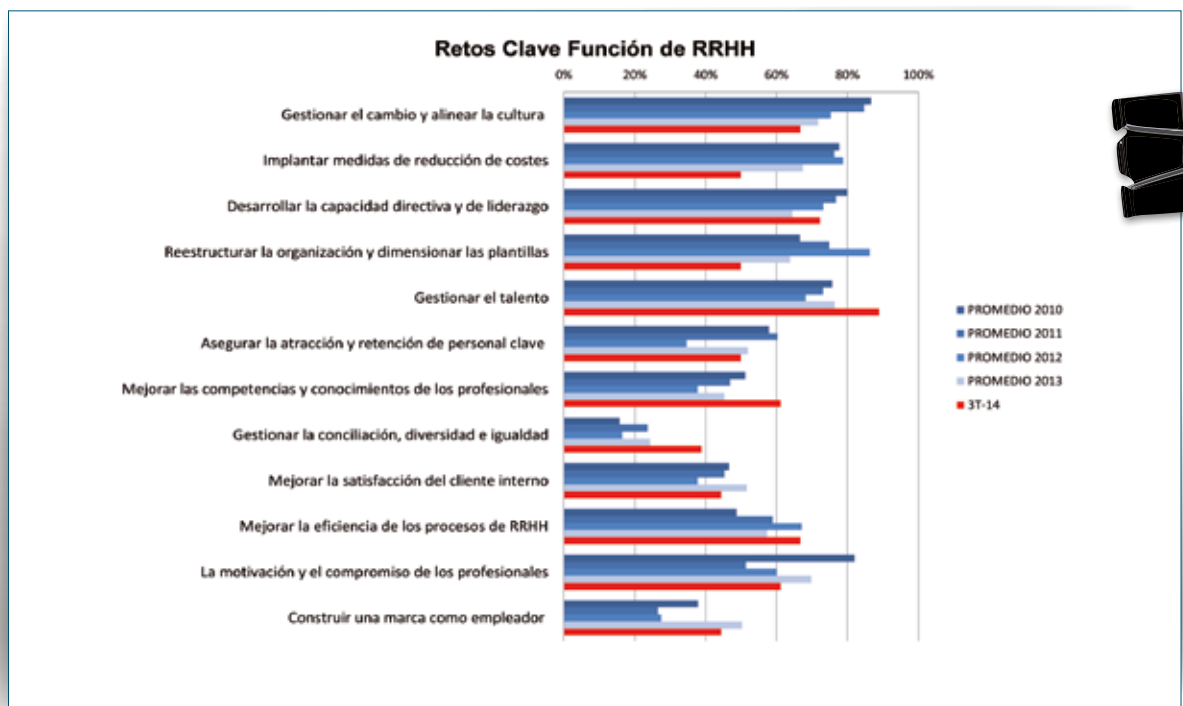


Mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales ha alcanzado este trimestre uno de sus valores más altos desde el nacimiento del ICH. Esta preocupación por el desarrollo es coherente la relevancia de la gestión del talento, en la que se están destinando más recursos que en periodos anteriores.



La mejora de los distintos procesos se presenta como el tercer reto más importante a abordar en el futuro próximo. La introducción de la tecnologías digitales para aumentar la eficiencia en la gestión de estos procesos es una de las ideas aportadas por las fuentes consultadas para la elaboración del ICH. Aunque el foco está en la gestión del talento, la función de RRHH no puede perder de vista las exigencias del negocio en cuanto a eficiencia como principio general de gestión.

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):

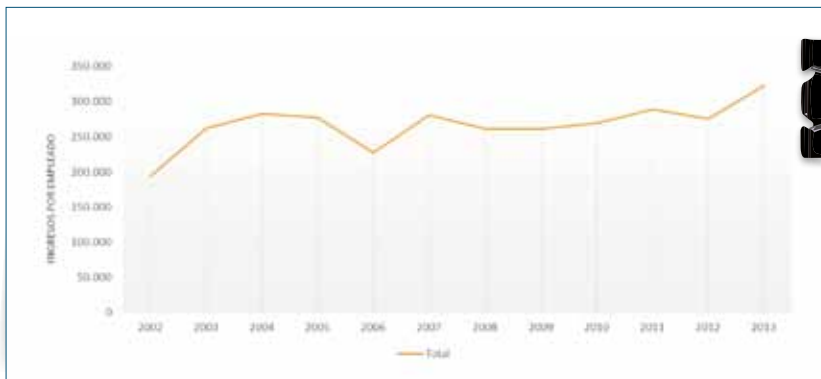


## Datos del Club de Benchmarking

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

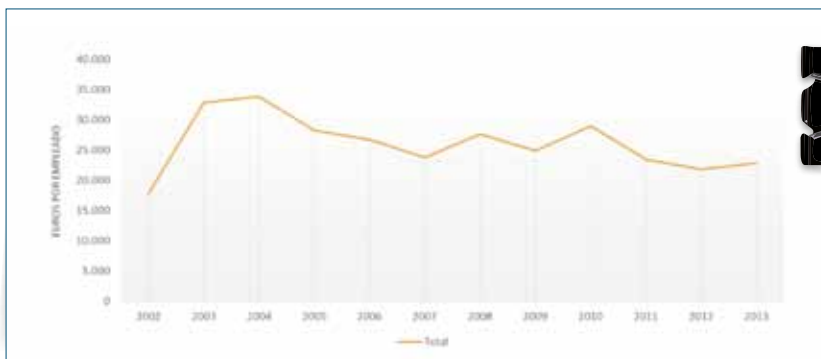
Los resultados del último ICH confirman la tendencia optimista no solo en la valoración de las expectativas futuras sino también de la situación actual, alcanzando en esta ocasión la mejor puntuación desde que se recoge este indicador (37,7). Esta valoración positiva coincide en esta ocasión con la publicación de los últimos resultados analizados en el Club de Benchmarking de RRHH, referentes al ejercicio 2013, y que apuntan en la misma dirección.

Los resultados de los indicadores de productividad de los ingresos y productividad del EBITDA nos muestran cómo en 2013 se ha invertido la tendencia decreciente que se observaba en el ejercicio anterior, como se muestra en los siguientes gráficos:



*Evolución histórica de la productividad de los ingresos  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2014.*

En el gráfico de **productividad de los ingresos** —expresada en euros ingresados por empleado— se observa la recuperación del periodo 2008-2011, la caída que en el ejercicio 2012 y el repunte que se ha producido en el último año. Cabe destacar además que el valor alcanzado en 2013 (322.924 euros por empleado) es el mejor resultado de la serie histórica del Club de Benchmarking de RRHH.

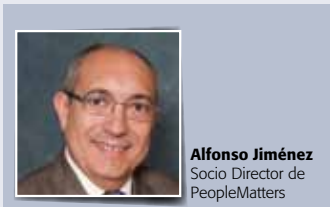


*Evolución histórica de la productividad del EBITDA.  
Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2014.*

Por su parte, el gráfico de la productividad del EBITDA nos indica cómo, tras dos ejercicios consecutivos de caídas, en el año 2013 mejora ligeramente, pasando de 21.785 a 22.855 euros por empleado. Se trata de un resultado que está todavía lejos de alcanzar los niveles previos a la crisis pero que nos hace pensar que vamos en la buena dirección. ➤



## > La opinión de los expertos



**Alfonso Jiménez**  
Socio Director de  
PeopleMatters

ción del trimestre que se cierra, ni en cuanto a las

¿Hemos tocado techo? Hemos entrado en un periodo en el que apenas hay variaciones trimestrales ni en cuanto a la valoración

expectativas de futuro. Dado que las puntuaciones generales son altas, podríamos decir que estamos viendo buenos momentos para la Gestión de Personas. No obstante, hay todavía recorrido de mejora que seguramente dependerá del comportamiento de la economía española en los próximos trimestres. De momento, disfrutemos de esta calma que venimos de posiciones muy duras.



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

tomado un respiro. Posiblemente esperando a que se cumplan sus expectativas, que han seguido una sostenida tendencia al alza en los últimos trimestres. El tercer

Como si se tratara de inversores en Bolsa esperando a realizar sus operaciones, el panel de directivos del IBEX-35 se ha to-

trimestre de 2014 sufre un impasse que previsiblemente repuntará a final de año. Con todo, esta prudente ralentización no resta optimismo a las expectativas a corto plazo. La gestión del talento, que centró buena parte de los debates de la jornada sobre "Personas y Competitividad, celebrada el pasado septiembre en colaboración con APD, sigue encabezando las prioridades de Recursos Humanos. Por el contrario, la gestión de la diversidad y la conciliación pierden "enteros", por seguir con el símil que encabezaba este comentario.



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

casi dos años con un ICH en continuo crecimiento. No cabe duda de que hemos hecho los deberes, duros, pero los hemos hecho y ello ha hecho, entre otras cosas, que la importancia estratégica de la gestión de personas cobre la máxima relevancia. Los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, en una muestra de 100 compañías de diferentes sectores,

Después de la gran depresión del ICH, desde el 3er trimestre de 2011 hasta el 4º del 2012, llevamos

tamaños y niveles de ingresos, indican que, en el último ejercicio, la participación del director de RH en el comité de dirección ha aumentado 6 puntos llegando al 94% de la muestra. Por otro lado los ingresos netos por plantilla media anual superan por primera vez los 300.000€ por empleado siendo los más altos desde el origen del Club de Benchmarking en el año 2002. Si a esto le añadimos que, en consonancia con los datos del ICH, los del Club de Benchmarking también destacan un claro aumento de la inversión en desarrollo y una importancia a detectar y gestionar el talento podemos concluir que vamos en la buena dirección. Mirando al futuro, con optimismo y los pies en la tierra.

### Empresas participantes en el ICH:

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

\* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.

**meta**<sup>4</sup>  
*In People We Trust*



## SOLUCIONES PARA LA GESTIÓN DE RRHH Y NÓMINA EN LA NUBE

Las soluciones Cloud de Meta4 proporcionan a los profesionales de Recursos Humanos la tecnología más innovadora con la mejor experiencia de usuario para gestionar el ciclo completo de sus empleados, desde la Nómina y Administración de Personal

hasta la Gestión Global del Talento. Una solución integrada que aprovecha las ventajas de la nube para responder a todos los retos de gestión del Capital Humano, incrementando la productividad y eficiencia de las empresas.

1300 clientes | 18 millones de empleados gestionados | Presentes en más de 100 países

[www.meta4.es](http://www.meta4.es)