

# Índice Capital Humano

## 1º trimestre 2018

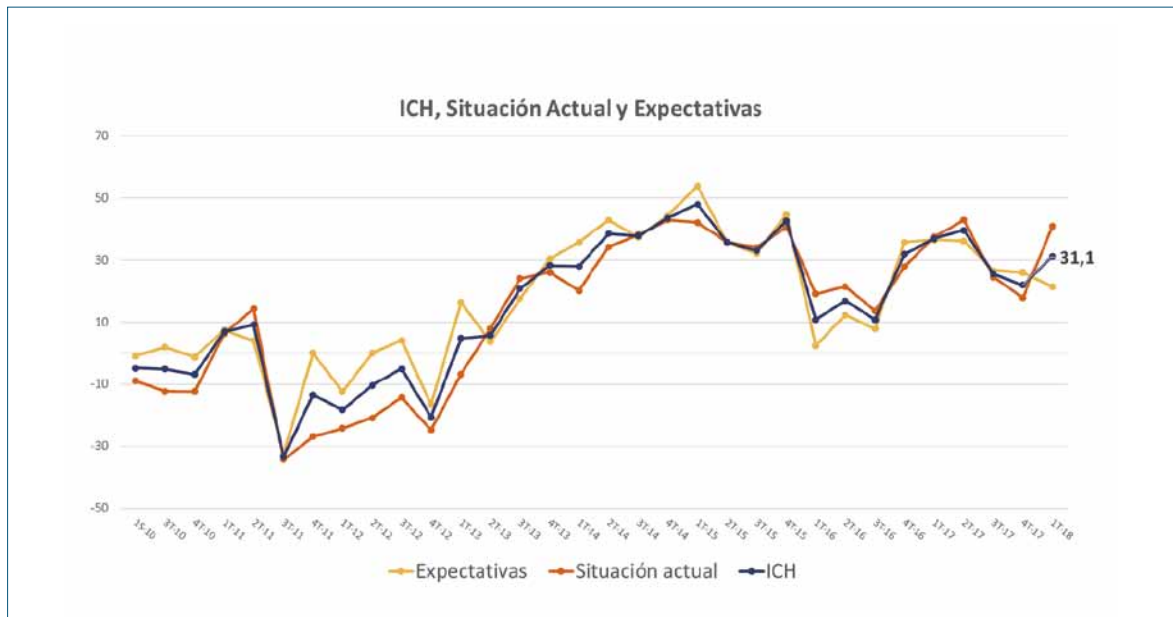
**El ICH marca una situación actual positiva, pero sin desprenderse de un horizonte cauteloso**

Las Direcciones de RRHH han sido generosas con la valoración de la situación actual de las variables que impactan en el Capital Humano, tanto que en este trimestre se roza el máximo de la serie histórica para este indicador. Esta circunstancia ha provocado que el ICH se sitúe en valores muy similares a los del final del ejercicio 2016, en torno a los 30 puntos.

No obstante, es destacable que las expectativas continúan descendiendo por cuarto mes consecutivo, distanciándose de la situación actual en 20 puntos, lo cual sorprende dada la confianza de las empresas españolas en la mejoría de las condiciones económicas del país durante el próximo año.

Habrà que esperar unos meses para comprobar como se comporta el principal índice de gestión de personas.

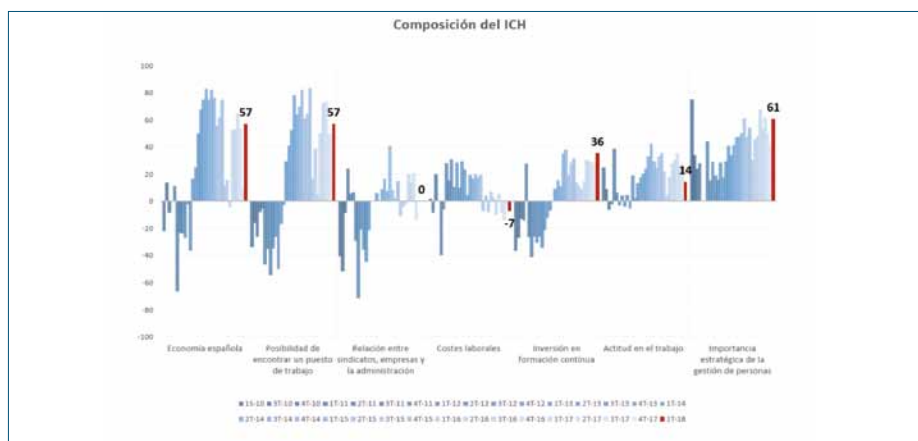
### Evolución del ICH



### Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	21,9	31,1	↑
Situación Actual	17,9	40,8	↑
Expectativas	25,9	21,4	↓

## Composición del ICH



Si la pasada edición llamaba la atención el desplome de la opinión sobre “Economía española”, asistimos ahora a un repunte del subindicador de casi 50 puntos, lo que pone de relieve que la incertidumbre por los vaivenes políticos, aún estando latente, ha pasado a un segundo plano en el mercado español. La “Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo” parece ir de la mano del anterior subindicador, en línea con los últimos datos del Ministerio de Empleo sobre el aumento en el número de afiliados durante los primeros meses del 2018 en prácticamente todas las Comunidades Autónomas, tendencia que se prevé seguirá durante el resto del ejercicio.

La “Relación entre Sindicatos, Empresas y Administración” arroja nuevamente un valor de 0, por lo que se percibe un estancamiento de las negociaciones entre los grandes jugadores del mercado español. En cuanto a cifras negativas, “Costes laborales” vuelve a figurar como el único indicador de la serie en situarse en este rango, en coherencia con los datos publicados por el INE sobre el repunte del coste laboral por hora trabajada a finales del año pasado. Por otra parte, “Inversión en formación continua” se acerca a máximos históricos, alcanzando los 36 puntos. Parece que poco a poco está aumentando la percepción de la empresa española sobre la importancia de formar a sus empleados, aunque en este sentido, seguimos situándonos aún muy por detrás de otros países europeos.

## 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.

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.

>

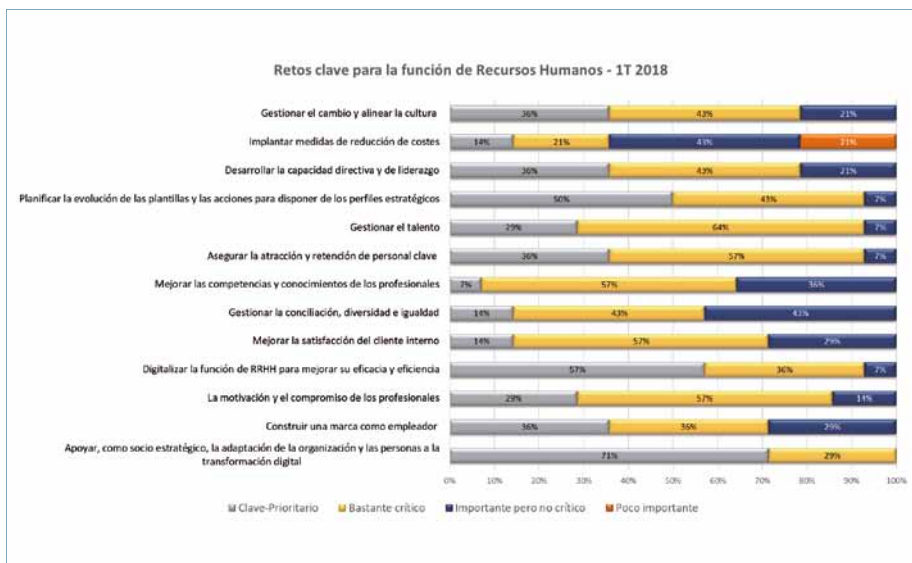
>



## Retos clave de la función de RRHH

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

- Apoyar la adaptación de la organización y las personas a la transformación digital, como socio estratégico, es claramente el reto más crítico para las Direcciones de Recursos Humanos. A pesar de ser un desafío presente (y trabajado en cierto sentido) en la mayoría de compañías desde hace unos años, está claro que aún queda mucho camino por recorrer.
- Tal y como sucedía la edición anterior, Gestionar el talento y Asegurar la atracción y retención del personal clave siguen siendo retos pendientes según los expertos.
- Planificar la evolución de las plantillas y Digitalizar la función de RRHH entran en la foto de las principales preocupaciones de la Función de gestión de personas



NOTA\*: Podrá comprobar que, en esta edición, el apartado "Retos de la Función de RRHH" ha sufrido ligeras modificaciones debido a una actualización de su contenido, fruto de la reflexión sobre los comentarios de los participantes en las últimas ediciones, así como de la necesaria adaptación de esta iniciativa al nuevo contexto digital y sociodemográfico del mercado español.

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”.



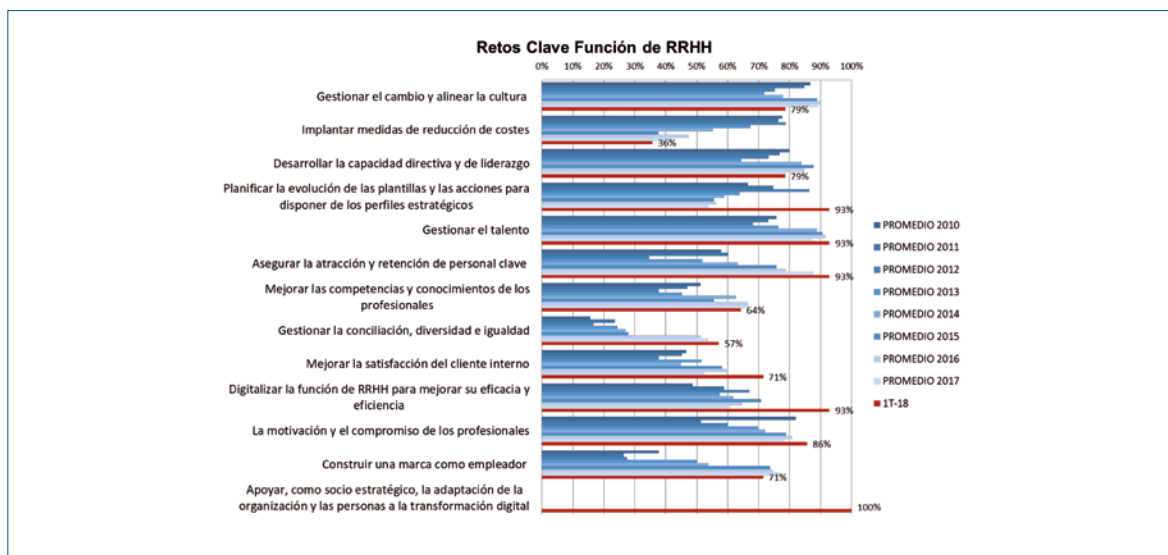
Como se ha comentado, apoyar como socio estratégico la adaptación de la organización y las personas en el camino hacia la transformación digital despunta como la principal preocupación en la agenda de RRHH. Siendo un reto recién incluido en las valoraciones de expertos que dan lugar al Índice de Capital Humano, habrá que esperar a futuras ediciones para ver el comportamiento de esta variable, aunque todo apunta a que su importancia como desafío para la gestión de personas no puede hacer sino crecer.



Directamente relacionado con ello, se impone la necesidad de digitalizar la función de RRHH, con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia, y con la doble misión de funcionar como palanca potenciadora del cambio en otras unidades y a la vez como ejemplo de que el cambio es necesario y posible, en el camino hacia la organización del futuro.

Por otra parte, la planificación estratégica de plantillas emerge como el medio idóneo para determinar y proyectar, en un plazo acotado, qué perfiles de empleados serán necesarios en el futuro para cada organización, acompañado de la adecuada planificación de las acciones necesarias para poder disponer de ellos.

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 Desarrollo del Club de Benchmarking de RRHH muestran la apuesta por la retención del personal clave

Entre los últimos retos destacados por los directores de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35 está el de planificar la evolución de las plantillas y las acciones para disponer de los perfiles estratégicos. Las políticas de desarrollo están muy vinculadas a este reto y por ello no es de extrañar que determinadas prácticas estén implantadas en la mayoría de las organizaciones, como así lo reflejan los datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE.

Desde hace 15 años recogemos datos de la existencia y extensión de numerosas prácticas vinculadas al desarrollo de las plantillas y el siguiente gráfico muestra cómo ha sido la evolución en este periodo:

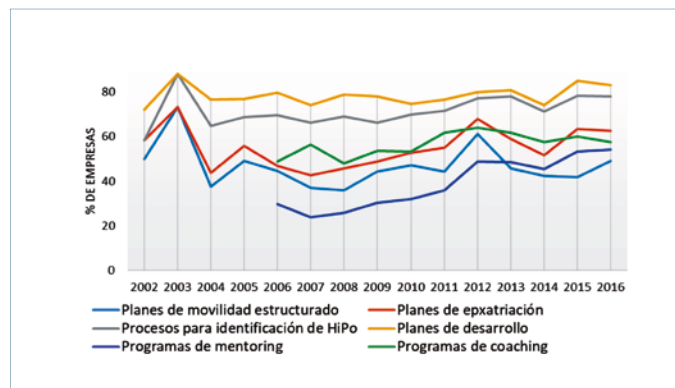


Gráfico 1. Evolución histórica de la implantación de prácticas de desarrollo. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2017.

Observando estos datos vemos cómo en el año 2014 se produjo un retroceso de la extensión de todos los programas analizados que, posteriormente, se ha ido recuperando. Podemos apreciar también cómo en el último ejercicio analizado, los planes de desarrollo y los procesos para la identificación de altos potenciales se usan en el 83% y 78% respectivamente de las empresas.

Si avanzamos en nuestro análisis, y además de observar cómo ha evolucionado la existencia de los programas de desarrollo, analizamos también la extensión de dichos programas, vemos cómo el target de empleados ha ido disminuyendo en los últimos ejercicios, lo que nos hace pensar que las empresas ponen cada vez más foco en sus trabajadores clave y en él deben centrar sus acciones de desarrollo y retención. En el gráfico de abajo se recoge esta evolución, donde además se aprecia de manera notoria cómo los planes de desarrollo se han aplicado en los últimos ejercicios a un porcentaje cada vez más reducido de empleados.

Parece lógico que en este contexto las empresas quieran usar diferentes herramientas de desarrollo y las apliquen de manera más discriminada teniendo en cuenta los costes que muchas de ellas implican.

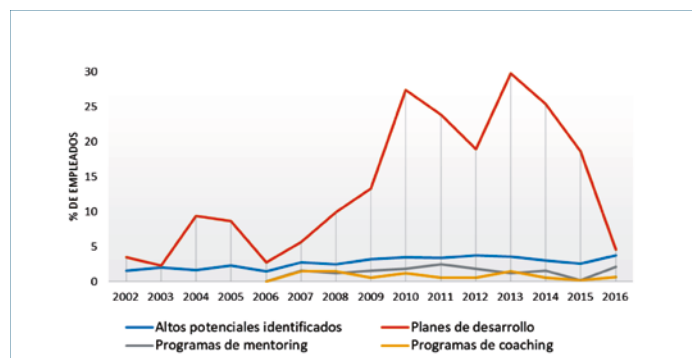
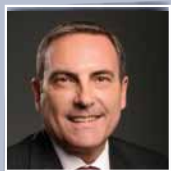


Gráfico 2. Evolución histórica de la productividad del Ebitda. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2017.

## La opinión de los Expertos



**Marcos Sanz**  
-Director en  
PeopleMatters

La percepción de la situación actual es bastante mejor que la de los dos últimos trimestres, especialmente en lo que se refiere a la posibilidad de encontrar un trabajo, la inversión en formación, y la importancia estratégica de la gestión de personas. Sin embargo, la visión del futuro sigue sin ser optimista, a pesar de que se cree en cierta medida en el crecimiento de la economía española. Parece que no se confía plenamente en que este crecimiento se traduzca en mucha más oferta

de empleo o en mayor inversión en personas, y por otro lado se teme que los costes laborales sigan creciendo y que empeore la relación con los sindicatos, los cuales pueden aumentar su presión si los indicadores económicos mejoran. En relación con los principales retos de la función de gestión de personas, destacan claramente los recientemente incorporados al Índice, tal como esperábamos; en primer lugar; y con cierta distancia, se percibe la necesidad de ser un socio estratégico para la transformación digital, seguido de la digitalización de la propia función, y de todo lo relacionado con conseguir el talento necesario: planificarlo, atraerlo, gestionarlo y retenerlo. Y es que la digitalización depende más de las personas que de la tecnología.

de empleo o en mayor inversión en personas, y por otro lado se teme que los costes laborales sigan creciendo y que empeore la relación con los sindicatos, los cuales pueden aumentar su presión si los indicadores económicos mejoran. En relación con los principales retos de la función de gestión de personas, destacan claramente los recientemente incorporados al Índice, tal como esperábamos; en primer lugar; y con cierta distancia, se percibe la necesidad de ser un socio estratégico para la transformación digital, seguido de la digitalización de la propia función, y de todo lo relacionado con conseguir el talento necesario: planificarlo, atraerlo, gestionarlo y retenerlo. Y es que la digitalización depende más de las personas que de la tecnología.



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

La digitalización de la función y de las empresas ha entrado con fuerza en las agendas de los Directores de RRHH. La transformación digital se ha convertido en una prioridad y, posiblemente, en la gran oportunidad de que la gestión de las personas de un definitivo salto cualitativo que la

sitúe en el mayor nivel estratégico. El impacto del Big Data y el desarrollo de nuevas métricas van a permitir tomar decisiones basadas en datos que realmente aporten valor a la organización. Los resultados de esta primera oleada del año también revelan que el proceso de digitalización, en el que RR.HH. desempeñará un papel relevante, está estrechamente ligada a la capacidad de atraer personal clave, gestionar el talento y disponer de los perfiles profesionales mediante la adecuada planificación de las plantillas.

sitúe en el mayor nivel estratégico. El impacto del Big Data y el desarrollo de nuevas métricas van a permitir tomar decisiones basadas en datos que realmente aporten valor a la organización. Los resultados de esta primera oleada del año también revelan que el proceso de digitalización, en el que RR.HH. desempeñará un papel relevante, está estrechamente ligada a la capacidad de atraer personal clave, gestionar el talento y disponer de los perfiles profesionales mediante la adecuada planificación de las plantillas.



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

La recuperación de las variables de 'Economía española', 'Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo', 'Formación continua' y sobre todo la 'Importancia estratégica de la dirección de personas', han hecho que la situación actual del ICH se incrementa en 13,2 puntos respecto del último trimestre de 2017 llegando a casi 41 puntos, situación similar a la del primer trimestre del año pasado. Los retos que ahora se les plantean a los directores de personas de

las Ibex 35 son de manera destacada apoyar, como socio estratégico, la adaptación de las organizaciones y personas a las transformaciones digitales, muy en línea con otros estudios que también ponen de manifiesto el gap entre los avances tecnológicos y la adaptación de personas y organizaciones a los mismos. En segundo lugar, planificar la evolución de las plantillas y prevenir acciones para disponer de perfiles estratégicos, estando muy vinculados a este reto asegurar la atracción y retención de personas clave y gestionar el talento. Las organizaciones usan las redes sociales, *analytics* y otras herramientas cognitivas para encontrar candidatos de nuevas maneras. Ahora sí vemos signos claros de reinversión de la función de RRHH.

las Ibex 35 son de manera destacada apoyar, como socio estratégico, la adaptación de las organizaciones y personas a las transformaciones digitales, muy en línea con otros estudios que también ponen de manifiesto el gap entre los avances tecnológicos y la adaptación de personas y organizaciones a los mismos. En segundo lugar, planificar la evolución de las plantillas y prevenir acciones para disponer de perfiles estratégicos, estando muy vinculados a este reto asegurar la atracción y retención de personas clave y gestionar el talento. Las organizaciones usan las redes sociales, *analytics* y otras herramientas cognitivas para encontrar candidatos de nuevas maneras. Ahora sí vemos signos claros de reinversión de la función de RRHH.

### 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.