

## Vuelve la confianza al ICH

# Índice Capital Humano

## 4º trimestre 2018

El Índice de Capital Humano recupera algo el pulso después de dos fuertes caídas consecutivas, cuando concurren incertidumbres y algunos acontecimientos negativos. Aun con las dudas sobre las expectativas de crecimiento y ralentización de la economía española, y las dudas sobre el entorno político nacional e internacional, España mantiene cierto dinamismo: los datos de ocupación aumentaron y el desempleo se redujo en los últimos meses, y nuestro país sigue siendo uno de los motores de crecimiento de la Unión Europea.

La Situación Actual y las Expectativas repuntan muy positivamente, con fuertes aumentos de 22 y 20 puntos respectivamente, aunque distan todavía de los mejores momentos.

Parece que se cierra el año con un voto de confianza y con una perspectiva alentadora sobre la gestión de personas en 2019..

### Evolución del ICH

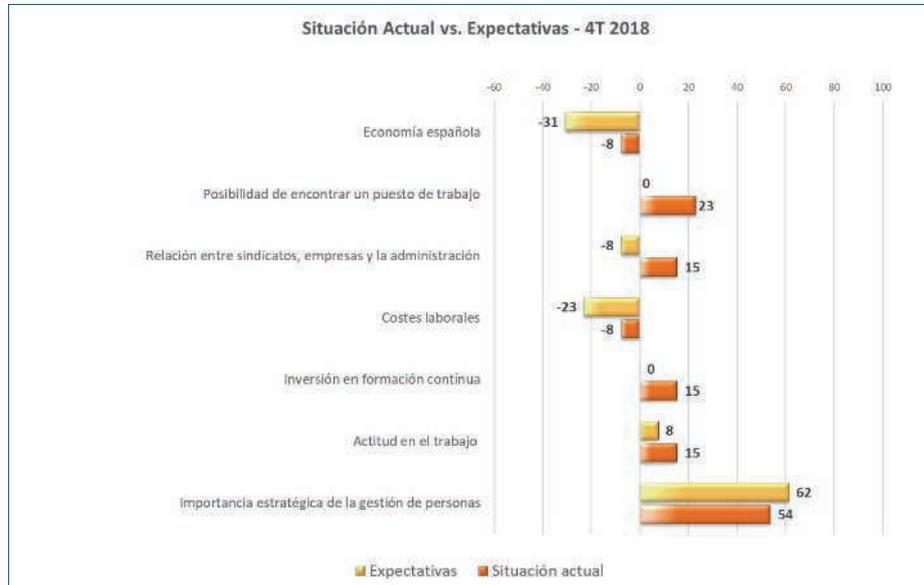


### Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	-12,9	8,2	🏠
Situación Actual	-6,7	15,4	🏠
Expectativas	-19,0	1,1	🏠



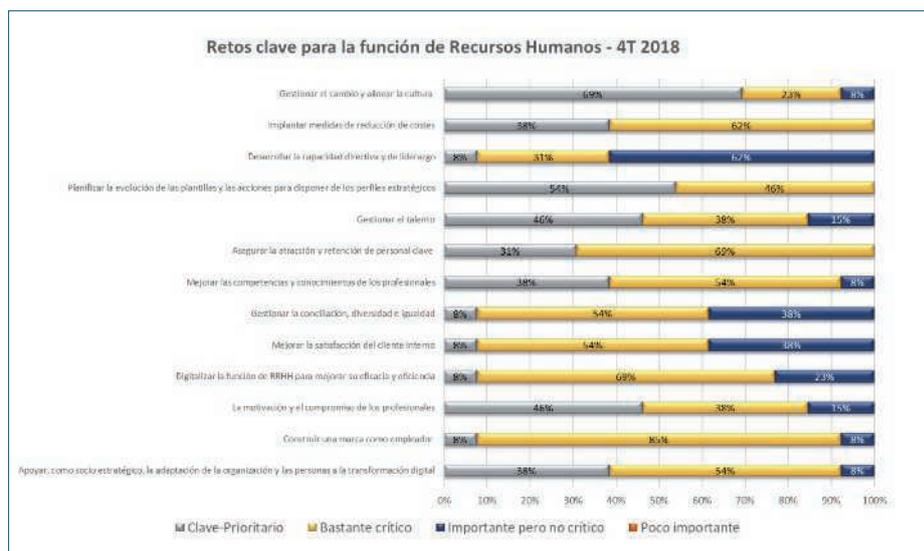
>



## 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:

- Gestionar el cambio y alinear la cultura es la principal preocupación para las Direcciones de Recursos Humanos de nuestro país.
- Como segundo reto encontramos Planificar la evolución de las plantillas y las acciones para disponer de los perfiles estratégicos seguido de Gestionar el talento y La motivación y compromiso de los profesionales.



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”.



Planificar la evolución de las plantillas y las acciones para disponer de los perfiles estratégicos vuelve a situarse como uno de los retos más importante para los profesionales de Recursos Humanos. Determinar, planificar y poder anticipar en el corto y medio plazo cual será la evolución de la plantilla y 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.

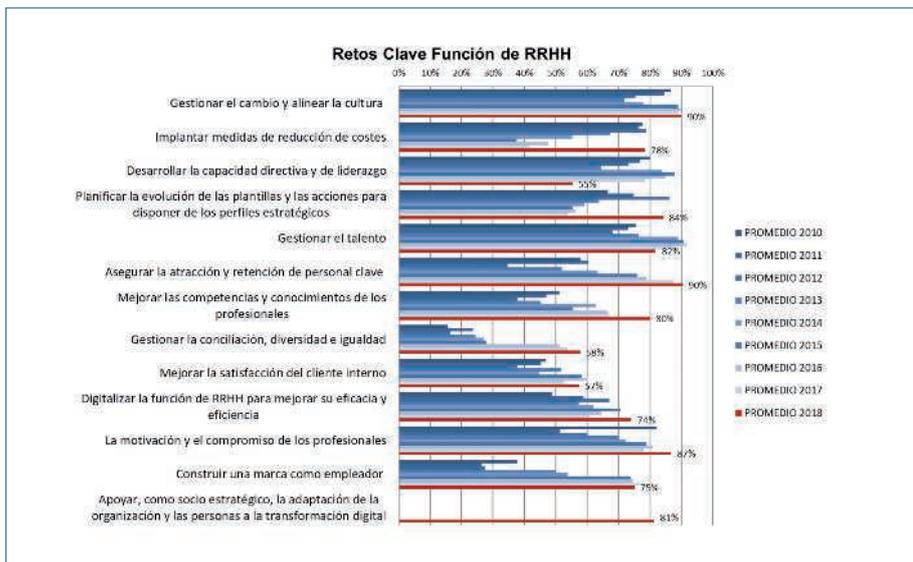


Relacionado con el anterior reto, Asegurar la atracción y retención de personal clave se convierte en una de las claves para conseguir la mayor garantía de éxito posible para una compañía. En un entorno como el actual, con una lucha por el talento cada vez mayor, atraer y retener a los mejores aporta la ventaja diferencial y competitiva, aún cuando las organizaciones cuenten con cierta ventaja en términos de marca, producto, tecnología, etc.



Por último, Implantar medidas de reducción de costes repite como uno de los retos más importantes ya que las empresas siguen inmersas en procesos de control, reducción y optimización del gasto que aplica en la mayoría de políticas de la organización.

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

Los datos del Club de Benchmarking de RRHH reflejan la apuesta por el desarrollo de los perfiles estratégicos

Según los resultados obtenidos en el último ICH, las percepciones de los directores de RRHH de las empresas del Ibx 35 son más positivas que en trimestres anteriores, tanto en la valoración de la situación actual como en las previsiones a futuro. Dentro de los retos que han destacado como claves y prioritarios han vuelto a cobrar una significativa importancia los desafíos de “planificar la evolución de las plantillas y las acciones para disponer de los perfiles estratégicos” y “asegurar la atracción y retención del personal clave”.

En el estudio de indicadores que elaboramos en el Club de Benchmarking de RRHH de IE medimos esta preocupación de las organizaciones por contar con los perfiles estratégicos en el futuro mediante varios ratios, entre ellos la existencia de procesos formales de identificación de altos potenciales (High Potentials, HiPo en adelante) y su extensión.

Los datos históricos de los que disponemos en el Club de Benchmarking de RRHH de IE, y que recogemos en el gráfico 1, nos permiten tener una visión longitudinal de cómo ha evolucionado esta práctica en las organizaciones, que está ya presente en 3 de cada 4 empresas. En el periodo 2002-2017 el porcentaje de empresas que afirma contar un proceso formal de identificación de altos potenciales ha aumentado en más de 17 puntos, situándose actualmente en el 75%.

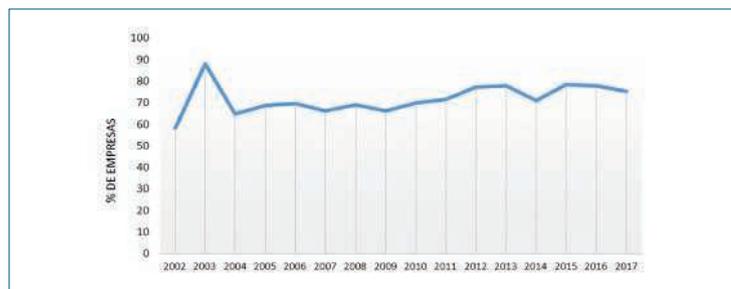


Gráfico 1. Evolución histórica del porcentaje de empresas que cuentan con procesos formales de identificación de HiPo. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2018).

Si avanzamos en nuestro análisis y ponemos el foco en la extensión de estos procesos, vemos cómo también hay una tendencia creciente desde que tenemos datos disponibles. En el gráfico 2 se recoge la evolución del porcentaje de HiPo identificados, que han pasado de representar el 1,6% de la plantilla en 2002 al 3,3% en 2017.

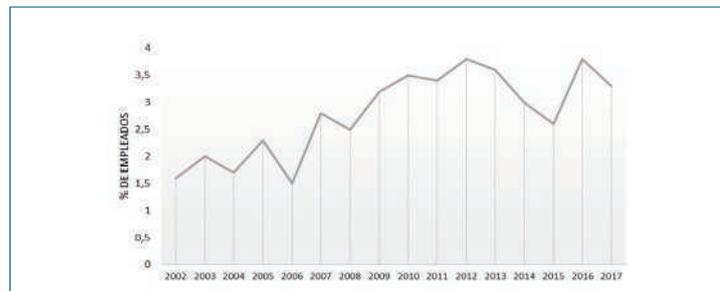


Gráfico 2. Evolución histórica del porcentaje de HiPo identificados. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2018).

En línea con esta práctica y con el desarrollo de los HiPo que se identifican con ella, analizamos también la existencia y extensión de los programas de coaching, que han experimentado un crecimiento similar, según se puede observar en las gráficas 3 y 4 respectivamente.

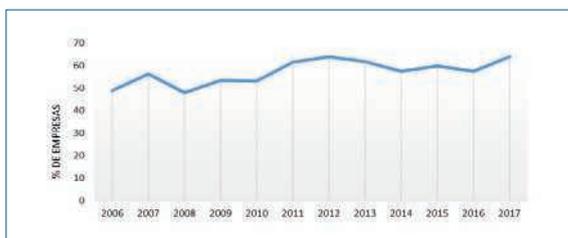


Gráfico 3. Evolución histórica del porcentaje de empresas que cuentan con programas de coaching. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2018).

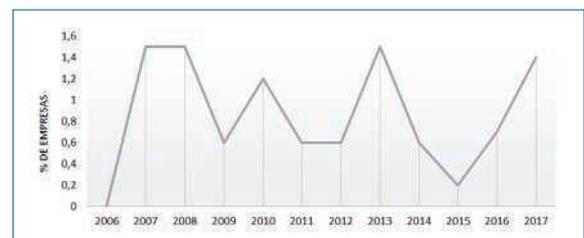


Gráfico 4. Evolución histórica del porcentaje de empleados en programas de coaching. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2018).

El porcentaje de empresas que afirma contar con programas de coaching dentro de sus políticas de desarrollo ha pasado del 43% en 2002 al 64% en 2017. En el caso de la extensión de los programas de coaching, el crecimiento ha sido muy notable desde el año 2015. Los datos de los dos últimos ejercicios parecen indicar que las empresas vuelven a apostar por el coaching como herramienta de desarrollo.

## La opinión de los Expertos



**Marcos Sanz**  
– Director en  
PeopleMatters

políticas y económicas, tanto nacionales (presupuesto general del estado, salario mínimo, expectativas menores de crecimiento del PIB), como internacionales (avances en el Brexit, guerra comercial). La ausencia de noticias más negativas parece suficiente para recuperar algo de confianza y optimismo. Así, con respecto al trimestre anterior, destacan las mejoras en la posibilidad de encontrar un empleo, la actitud de los profesionales en el trabajo, y la importancia estratégica de las

Era esperado este rebote positivo del índice de este trimestre tras dos caídas significativas consecutivas, y aunque no se despejen completamente incertidumbres

personas. Sin embargo, se reconocen dos importantes espadas de Damocles: las expectativas negativas sobre la economía española y sobre los costes laborales. Coherentemente con la consideración de la importancia de las personas, entre los retos de la función de Recursos Humanos sigue destacando la atracción y retención del personal clave y la planificación de la evolución de la plantilla para disponer de los perfiles estratégicos. Por otro lado, y probablemente anticipando un aumento de los costes salariales (y quizá un menor crecimiento), al igual que en el trimestre anterior se mantiene destacado el reto de implantar medidas de reducción de costes. En definitiva, no estamos ante una ecuación de fácil solución (si es que la tiene): retener y atraer talento, favorecer el consumo atendiendo a las peticiones de subida salarial, y reducir costes; y todo simultáneamente.



**José Antonio Carazo**  
Director  
de Capital Humano

2012, el año terminó con un repunte altamente esperanzador. La economía mantiene su pulso, a menor ritmo del deseado, pero de forma sostenida. El paro acabó por debajo del 15 por ciento, un dato que sigue siendo

Los directivos españoles dan un voto de confianza a la economía. Después de dos oleadas en caída libre, que nos llevaron a los niveles registrados en

inaceptablemente alto pero suficientemente esperanzador. Y con expectativas favorables. Los aspectos estratégicos mantienen su pulso. El nuevo año ha comenzado con ánimos renovados. Va a ser un año con varias convocatorias electorales y, a buen seguro, condicionarán –antes y después– las decisiones políticas, pero que volverán a demostrar que las empresas deberán seguir tomando decisiones al margen de las decisiones políticas. La precaria mayoría del Gobierno impedirá que se tomen decisiones de calado por lo que el status quo, en líneas generales, seguirá siendo el mismo.



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

de vista de los CHRO de las IBEX 35, a la expectativa de “encontrar un puesto de trabajo”, variable que se incrementa en nada menos que 32 puntos, y a “la importancia de estratégica de la gestión de personas”, que ha crecido en 25 puntos. Así las cosas, el ICH se posiciona en positivo manteniéndose como retos para las direcciones de personas “asegurar la atracción y re-

El ICH ha experimentado en este último trimestre del año 2018 un importante crecimiento de 21 puntos debido, sobre todo, desde el punto

tención del personal clave”, debido al déficit de talento y al desajuste de competencias, para lo que se ponen en juego todo tipo de prácticas para enamorar al cliente interno desde que es candidato -con procesos onboarding innovadores, transparentes y ágiles- y procurando una experiencia al empleado en todos los momentos de la verdad de su trayectoria en la empresa con el objetivo de tener empleados motivados y comprometidos. Es una cuestión de cultura, reto que también se mantiene clave en la función de personas, pues esta ha de alinearse a los altos ratios de cambios que están transformando los negocios, teniendo que pasar a ser más colaborativa, ágil, flexible e innovadora y que fomente las oportunidades para el desarrollo del talento.

### Empresas participantes en el ICH:

Abengoa\*, Abertis\*, Acciona, ACS, AENA, Amadeus IT, Banco Popular\*, Banco de Sabadell, Banco Santander, Bankia, Bankinter, BBVA, BME\*, Banco Popular\*, CaixaBank, Cellnex, DIA, Enagás, Endesa, FCC\*, Ferrovial, Gamesa, Naturgy, Grifols, IAG, Iberdrola, Inditex, Indra, Mapfre, Mediaset, Merlin Prop, OHL\*, Red Eléctrica, Repsol, Sacyr Vallehermoso\*, Técnicas Reunidas, Telefónica.

\* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.