

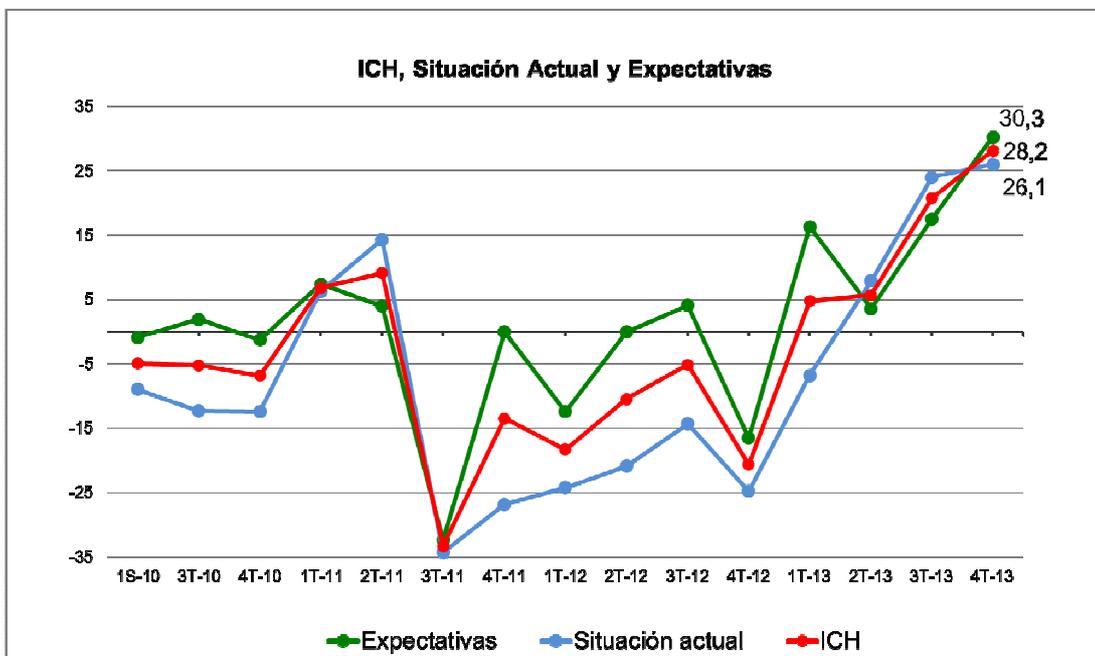
2013 dice adiós con las mejores expectativas

Índice Capital Humano

Con algo más 28 puntos el ICH cierra el año con su mejor resultado histórico.

La valoración positiva del ICH y de sus indicadores parciales (Situación actual y Expectativas) que comenzó el pasado mes de enero ha ido aumentando trimestre a trimestre como muestra de la confianza por parte de las direcciones de recursos humanos de las empresas del IBEX en los diferentes aspectos de la gestión del capital humano. Esperemos que esta confianza se consolide a lo largo del próximo año.

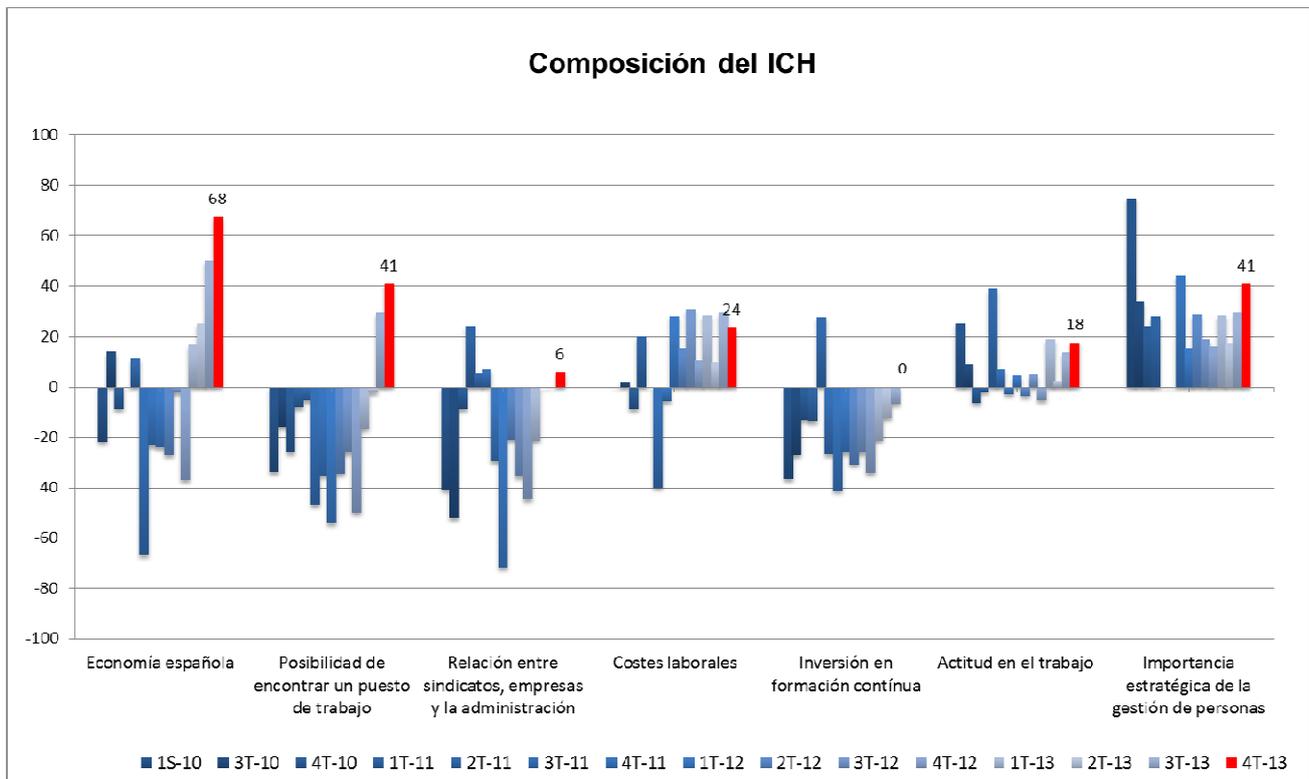
Evolución del ICH



Datos Clave

	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	20,8	28,2	↑
Situación Actual	24,0	26,1	↑
Expectativas	17,5	30,3	↑

Composición del ICH



En relación a la composición del ICH, lo más destacable de este trimestre es que por primera vez desde su lanzamiento 2010, no hay ningún indicador en la banda negativa de la gráfica. La **Economía española** y la **Posibilidad de encontrar un puesto de trabajo** mantienen la tendencia del trimestre anterior posicionándose en los valores más altos acompañados ahora por la **Importancia estratégica de la gestión de personas**.

El año 2013 comenzó con un repunte de la economía que abandonaba los números negativos y llegamos al final del ejercicio con un gran fortalecimiento de la confianza de las direcciones de recursos humanos en el crecimiento de la economía española, que sin duda tiene efecto positivo en el resto de variables relacionadas con el capital humano.

En estos momentos, estas mismas direcciones vuelven a poner énfasis en la importancia que tiene el gestionar con eficacia a las personas para que se puedan llevar a buen fin los objetivos empresariales.

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:

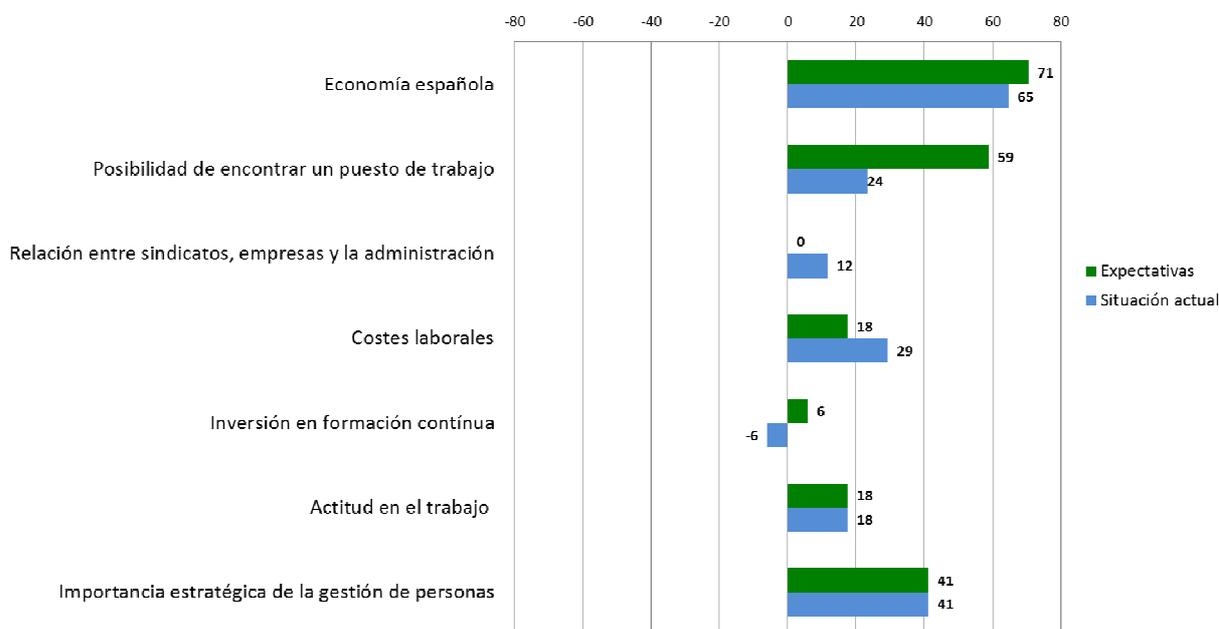
- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual.

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.

Situación Actual vs. Expectativas - 4T 2013

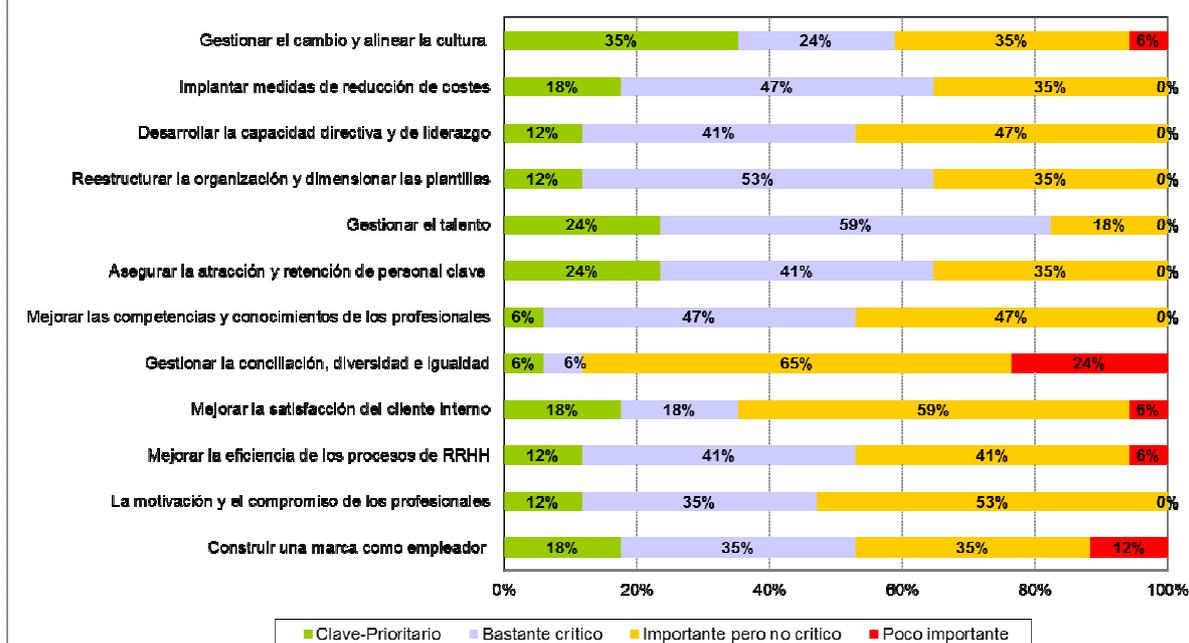


Retos clave de la función de RRHH

Destacan los siguientes retos identificados como clave-prioritarios para los próximos meses por las empresas del IBEX:

- **Gestionar el cambio y alinear la cultura**, con un 35%, mantiene el liderazgo como el reto principal a afrontar en el próximo trimestre, aunque con respecto al trimestre anterior ha descendido en importancia un 10% debido a un afianzamiento del nuevo escenario.
- Nuevamente, se confirma la importancia de la **Gestión del Talento** (24%) y aumenta la preocupación por **Asegurar la atracción y retención de personal clave** (24%). La función de personal sigue planteándose retos más "positivos" dirigidos a tener y mantener los mejores profesionales en sus organizaciones ahora que la destrucción de empleo se ha frenado.

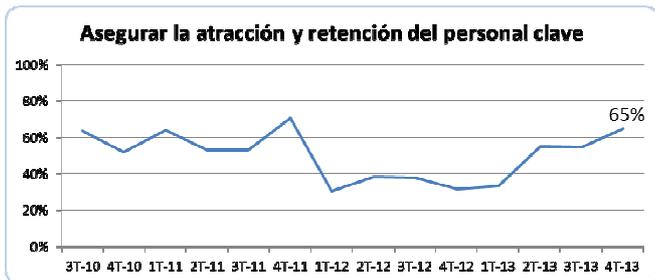
Retos clave para la función de recursos humanos - 4T 2013



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.



Como ya hemos avanzado, la **gestión del talento** sigue creciendo en importancia para las direcciones de personas del IBEX35, en algunas de ellas haciendo especial hincapié en la gestión del talento y el "talent mobility" a nivel internacional. Parece una paradoja que con niveles de desempleo tan altos la gestión del talento sea tan crítica. Sin embargo, la situación actual está demandando nuevos perfiles que no se encuentran fácilmente en el mercado.

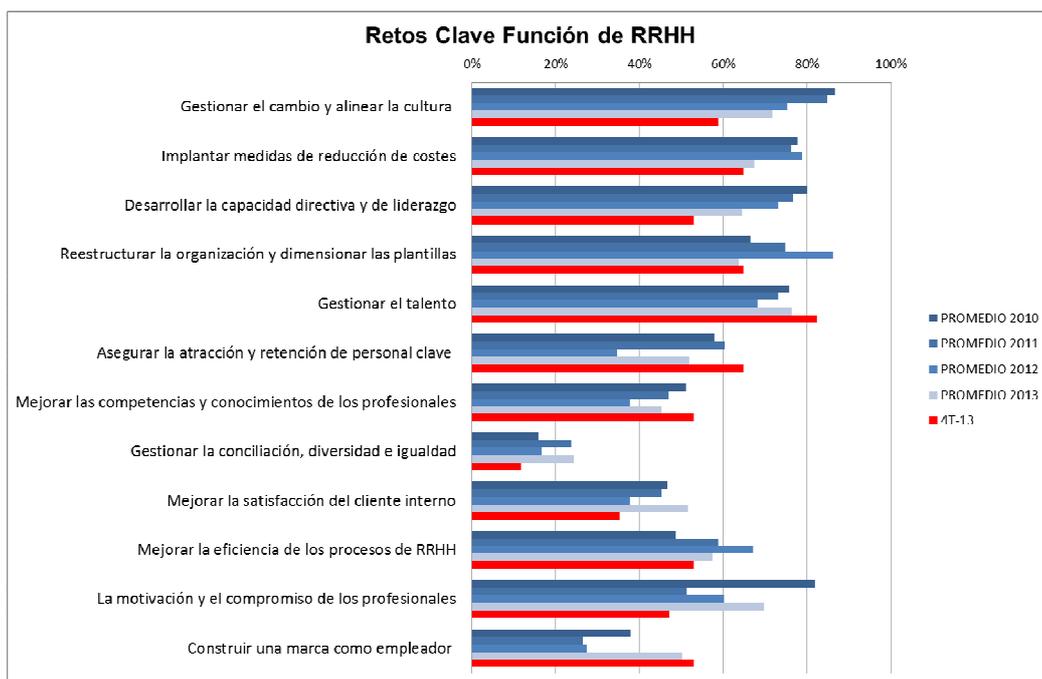


Junto con el reto anterior, la importancia de **Asegurar la atracción y retención del personal clave**, se ha visto impulsada en este trimestre pasando de un 51% (promedio de los últimos cuatro años) a un 65%.



Tener una buena marca como empleador constituye uno de los retos que, a lo largo del 2013 y más concretamente en este último trimestre ha mostrado un cambio de tendencia más significativo. No es sorprendente, por otra parte, ya que **Construir una marca como empleador (Employer Branding)** es fundamental tanto para captar en el mercado el talento deseado como para fidelizar el compromiso de los profesionales clave de la organización.

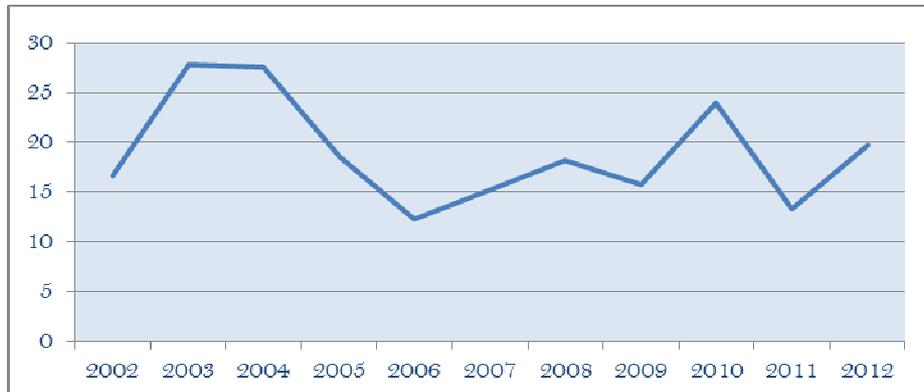
La evolución de todos los retos de la Función de Recursos Humanos a lo largo de la vida del ICH ha sido (los valores presentados recogen la suma de los retos clave-prioritarios y los que son bastante críticos):



Datos del Club de Benchmarking

En línea con la tendencia del ICH, continúa la apuesta por la retención de talento en las empresas del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School.

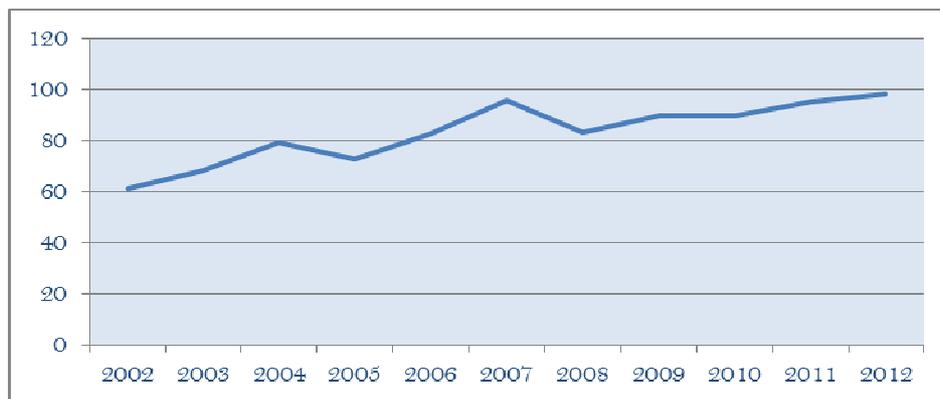
Según los últimos datos analizados en el Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, el porcentaje de vacantes cubiertas por promoción interna ha aumentando a lo largo del último ejercicio en seis puntos, llegando al 20%, como se puede apreciar en el gráfico que aparece a continuación. Recuperando posiciones anteriores al periodo de crisis económica.



Evolución histórica del porcentaje de vacantes cubiertas por promoción interna

Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2013.

Si observamos el ascenso del porcentaje de competencias vinculadas a formación y desarrollo, que desde el 2006 ha alcanzado el nivel más alto de la serie histórica, con un 98% en el 2012, podemos pensar que se sigue apostando por la formación en las competencias necesarias para la organización.



Evolución histórica del porcentaje de competencias vinculadas a Formación y Desarrollo

Fuente: Club de Benchmarking de RRHH, 2013.

Ambas series históricas siguen reflejando una clara apuesta por, no sólo retener el talento, sino por desarrollarlo adecuadamente.

> La opinión de los expertos



Alfonso Jiménez
Socio Director de
PeopleMatters

Tras un largo periodo de recesión, durante el cual las empresas se vieron obligadas a implantar duras y difíciles medidas para garantizar la continuidad de sus negocios, llega el final de 2013 con un claro “cambio de agenda” para afrontar con éxito una nueva etapa de crecimiento. La tan esperada reactivación económica ya ha empezado a tener

su impacto en las agendas de las direcciones de RRHH de las empresas IBEX que están ahora más dedicadas a retos que sin duda son más gratificantes para la profesión, como son la marca como empleador y la gestión de talento...

Sin embargo, será necesario continuar aplicando los criterios de eficiencia aprendidos durante estos años y de manera simultánea poner en marcha nuevas estrategias de capital humano que respondan a largo plazo a las cambiantes necesidades del negocio. 2014 promete ser un año ilusionante con nuevas áreas a descubrir, explorar y construir.



José Antonio Carazo
Director de
Capital Humano

2013 se cerró con una gran bocanada de aire fresco que alivió los pasos dubitativos con los que comenzó. La mejoría en casi todos los indicadores que experimentó el tercer trimestre del año se ha consolidado al término del ejercicio. El optimismo, si bien controlado, se ha instalado entre los

máximos responsables de la gestión de personas en las grandes empresas españolas. Las expectativas sobre la economía y sobre la recuperación del mercado de trabajo tiran del ICH hacia arriba. La importancia estratégica de la gestión de personas alcanza niveles de hace casi tres años. Gestionar y retener el talento siguen siendo las prioridades. Pero, todavía hay áreas de mejora. Los costes laborales, las relaciones con los sindicatos y la inversión en formación tienen mucho recorrido. Con todo, 2014 parece que comienza con buen paso.

Desde el inicio del ICH no habíamos visto unas expectativas económicas tan halagüeñas. Los directores de HR de las Ibex 35 piensan que van a crecer las posibilidades de encontrar un puesto de trabajo. Ya estamos viendo como ha aumentado el consumo, indicador de cierta reactivación económica, si a eso le sumáramos una bajada real de la tasa de paro estaríamos en el camino acer-



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

tado de recuperación. Siguen destacando como retos claves y críticos la atracción, gestión y retención del talento. En el último ejercicio evaluado en el Club de Benchmarking de HR, compuesto por una muestra de 100 compañías, observamos cómo se incrementa de nuevo la promoción interna, cómo aumenta en casi 6 puntos porcentuales el contar con procesos formales de identificación de altos potenciales y cómo ha alcanzado la puntuación máxima desde el 2002 la formación y el desarrollo en función de las competencias que necesitan las organizaciones. Vamos, sin duda, por buen camino.

Desde el inicio del ICH no habíamos visto unas expectativas económicas tan halagüeñas. Los directores de HR de las Ibex 35 piensan que van a crecer las posibilidades de encontrar un puesto de trabajo. Ya estamos viendo como ha aumentado el consumo, indicador de cierta reactivación económica, si a eso le sumáramos una bajada real de la tasa de paro estaríamos en el camino acer-

Empresas participantes en el ICH:

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

* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.