



CAIFOR
Grupo de Seguros de “la Caixa”

Cuadro de Mando Integral **Alineamiento de las personas**

Zaragoza, 16 de Noviembre de 2004

CAIFOR

¿Qué vamos a ver?

1. Contexto. Ésta es nuestra compañía, éste es nuestro negocio.
2. Cuadro de Mando Integral de CaiFor.
3. Instrumentos que hacen posible su implantación. Alineamiento de las personas.
4. Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos.
5. Algunas reflexiones. Algunas preguntas.



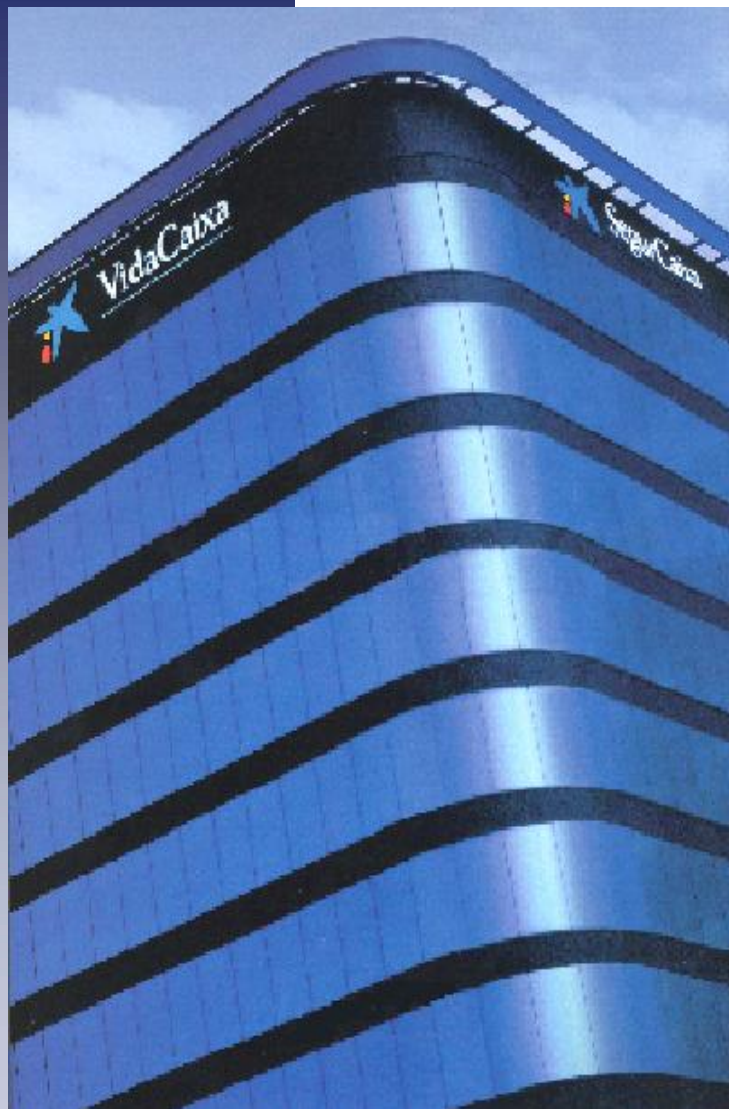
VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR





- ¿Quién Somos?
- Nuestros principales Resultados



VidaCaixa

AjenCaixa

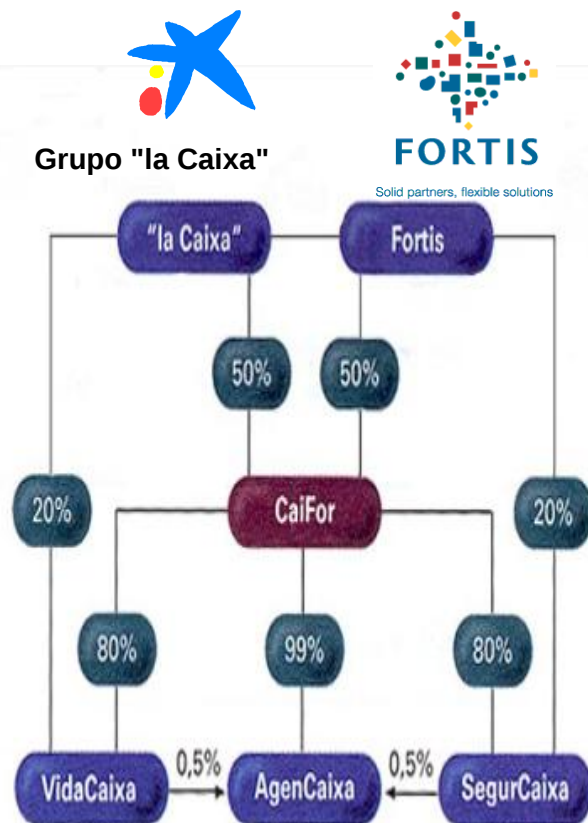
SegurCaixa

CAI FOR



¿ Quién Somos? Grupo de Seguros de "la Caixa"

Grupo CaiFor - Accionistas

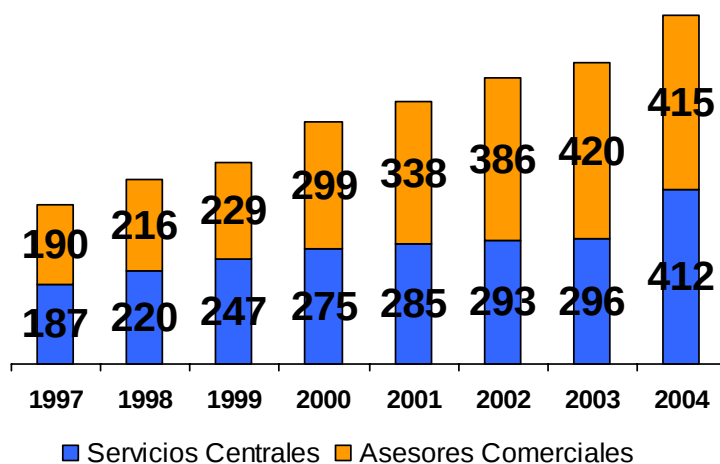


El **Grupo CaiFor**, creado en 1992 tras el acuerdo entre "la Caixa" y el grupo belga-holandés Fortis, nació con la intención de ofrecer el mejor servicio en el sector asegurador en España. CaiFor es el resultado del acuerdo de colaboración entre dos grandes grupos financieros que comparten filosofías y evoluciones paralelas.

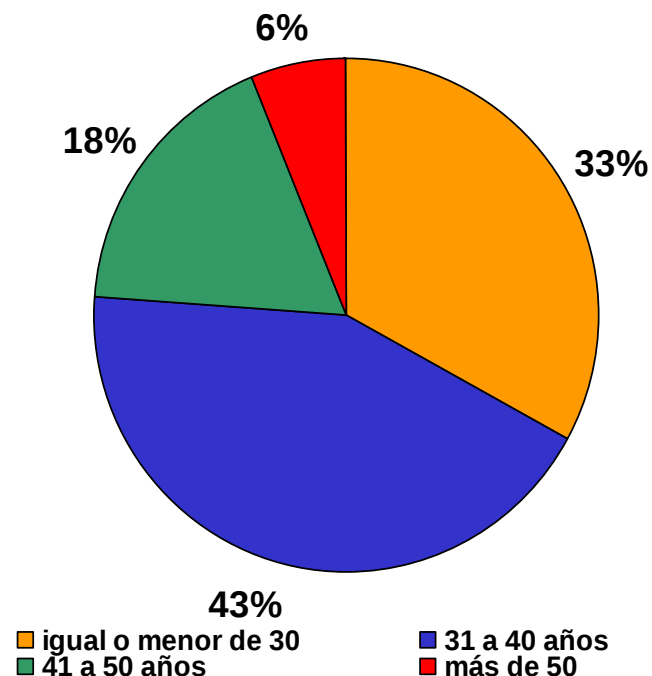
"la Caixa" es uno de los mayores grupos financieros españoles, y la mayor caja europea en recursos gestionados. **Fortis**, por su parte, es una de las entidades financieras líderes en Europa, y en los últimos cinco años ha destacado por su fuerte crecimiento.

Un equipo joven con experiencia en el sector

La buena evolución del Grupo ha ocasionado que el número de empleados haya tenido un significativo aumento.



La compañía dispone de una actividad dinámica potenciada por sus jóvenes empleados



VidaCaixa

AgencCaixa

SegurCaixa

CAIFOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Disponemos de una amplia y flexible oferta de productos



Seguros Vida-Ahorro

- **SegurFon Caixa** - Unit Linked
- **Plan Garantizado** – Seguro de vida-ahorro (Plan de jubilación)
- **Libreta Futuro** – Pensión dotal
- **PVI** – Pensión vitalicia inmediata
- **PPA** – Producto de primas periódicas



Planes de Pensiones

- **PlanCaixa** - 29 Planes de Pensiones Individuales

Salud

- **VidaCaixa Salud** - Seguro Médico
- **VidaCaixa Previsión Profesional** - Seguro de incapacidad laboral transitoria



Seguros Vida-Riesgo

- **Vida Familiar** – Seguro de Vida (26,9 MM)
- **SEVIAM** – Seguro de amortización de préstamos (61,8 MM)



SegurCaixa

CAIFOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Disponemos de una amplia y flexible oferta de productos (2)

Seguros del Hogar



- **SegurCaixa Hogar** - Seguro de continente y contenido
- **SegurCaixa Inmuebles** - Seguro de comunidades
- **SegurCaixa Decenal** – Seguros de daños en edificio para 10 años
- **SegurConstruct** – Seguro de construcción

Seguros de Accidentes y Paro

- **SegurCaixa Personal** - Seguro de accidentes
- **Seviam Plus** - Seguro de amortización de préstamos en caso de paro
- **SegurCaixa Repatriación** – Seguro de repatriación destinado a inmigrantes

SEGUROCAIXA PERSONAL
Para los accidentes que no pueden evitarse



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAIFOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Seguros de Vida. Ranking total todas modalidades y todos sectores

Ranking Total con fecha: 30/06/2004

Total- Vida Totales Primas (en miles de euros)					Total- Vida Totales Polizas (en miles)					Total- Vida Totales Provisiones (en miles de euros)				
Rk	Entidad	VOLUMEN	Quota	Interanual	Rk	Entidad	VOLUMEN	Quota	Interanual	Rk	Entidad	VOLUMEN	Quota	Interanual
1	MAPFRE VIDA	1.008.362	10,96%	13,20%	1	VIDACAIXA	2.610	10,79%	9,59%	1	VIDACAIXA	11.425.526	11,05%	4,90%
2	VIDACAIXA	746.931	8,12%	-1,91%	2	MAPFRE VIDA	2.082	8,61%	10,83%	2	MAPFRE VIDA	10.152.105	9,82%	7,03%
3	BBVA SEGUROS	641.255	6,97%	4,32%	3	CASER	1.683	6,36%	-1,00%	3	BBVA SEGUROS	8.588.437	8,31%	2,14%
4	IBERCAJA	533.884	5,87%	42,08%	4	BBVA SEGUROS	1.545	6,33%	0,84%	4	VITALICIO SEGUROS	3.955.828	3,83%	10,90%
5	ASEVAL	459.686	5,00%	-31,04%	5	CARDIF	1.183	4,83%	12,67%	5	ALLIANZ SEGUROS	3.636.975	3,52%	5,56%
6	ALLIANZ SEGUROS	348.570	3,79%	48,86%	6	AXA AURORA VIDA	916	3,73%	11,24%	6	ASEVAL	3.465.242	3,35%	8,17%
7	ASCAT VIDA	324.763	3,53%	-20,99%	7	ALLIANZ SEGUROS	820	3,33%	119,67%	7	CASER	3.263.896	3,16%	6,17%
8	BANSABADELL VIDA	318.642	3,46%	-10,71%	8	ASCAT VIDA	788	3,26%	3,05%	8	VIDACAIXA COLECTIVOS	3.021.651	2,92%	*****
9	VITALICIO SEGUROS	294.637	3,20%	0,88%	9	SANTANDER CENTRAL HIS	709	2,93%	-9,73%	9	ESTRELLA SEGUROS	2.681.140	2,59%	6,82%
10	BIA GALICIA	221.775	2,41%	264,53%	10	EUROVIDA	672	2,78%	3,64%	10	ANTARES	2.497.830	2,42%	-15,37%
11	CASER	204.718	2,23%	-5,83%	11	ASEVAL	655	2,71%	12,71%	11	IBERCAJA	2.330.065	2,25%	21,86%
12	AXA AURORA VIDA	202.329	2,21%	-0,75%	12	WINTERTHUR VIDA	573	2,37%	-6,96%	12	AXA AURORA VIDA	2.291.520	2,22%	10,80%
13	BANESTO SEGUROS	200.821	2,18%	46,12%	13	ESTRELLA SEGUROS	534	2,21%	-2,85%	13	BANESTO SEGUROS	2.286.193	2,21%	11,83%
14	UNICORP	187.898	2,04%	99,04%	14	RURAL VIDA	485	2,00%	5,23%	14	WINTERTHUR VIDA	2.263.912	2,20%	3,81%
15	RURAL VIDA	187.486	2,04%	-4,77%	15	AVIVA VIDA Y PENSIONES	452	1,87%	189,91%	15	ASCAT VIDA	2.153.426	2,08%	1,13%
16	CAIXATERRASSA VIDA	166.586	1,81%	20,00%	16	BANESTO SEGUROS	441	1,82%	16,88%	16	SANTANDER CENTRAL HIS	2.112.795	2,04%	-59,82%
17	SKANDIA VIDA	164.313	1,79%	65,21%	17	UNICORP	433	1,79%	42,33%	17	BANSABADELL VIDA	2.061.930	1,99%	-3,39%
18	SANTANDER CENTRAL HIS	158.055	1,72%	-24,06%	18	VITALICIO SEGUROS	418	1,73%	1,42%	18	CAIXAVIDA	2.029.294	1,96%	4,67%
19	ING NATIONALE NEDERLAN	153.473	1,67%	15,39%	19	ING NATIONALE NEDERLAN	405	1,67%	-1,36%	19	ING NATIONALE NEDERLAN	2.003.309	1,94%	8,57%
20	ESTRELLA SEGUROS	151.374	1,65%	-52,23%	20	SEGUROS CATALANA OCC	342	1,41%	4,58%	20	MEDITERRANEO VIDA	1.839.544	1,78%	9,92%

VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Planes de Pensiones. Patrimonio.

Ranking de Grupos Financieros

Patrimonio							Crecimientos				
Plan	31/12/2003		31/03/2004		30/06/2004		Plan	31/03/2004	00/01/1900	30/06/2004	00/01/1900
1 Patrimonio Total	55.552.452	Cuota	57.412.766	Cuota	57.536.516	Cuota		Crecimiento	Crec. Cuota	Crecimiento	Crec. Cuota
1 B.B.V.A.	11.034.769	19,86%	11.713.841	20,40%	11.461.087	19,92%	B.B.V.A.	6,15%	2,71%	-2,16%	-2,37%
2 LA CAIXA	7.464.750	13,44%	7.658.149	13,34%	7.871.378	13,68%	LA CAIXA	2,59%	-0,73%	2,78%	2,56%
3 S.C.H.	6.441.491	11,60%	6.704.414	11,68%	6.699.320	11,64%	S.C.H.	4,08%	0,71%	-0,08%	-0,29%
4 FONDITEL	4.123.709	7,42%	4.299.165	7,49%	4.244.084	7,38%	FONDITEL	4,25%	0,88%	-1,28%	-1,49%
5 GRUPO CASER	3.238.940	5,83%	3.274.776	5,70%	2.908.553	5,06%	GRUPO CASER	1,11%	-2,17%	-11,18%	-11,37%
6 BANCO POPULAR	2.696.818	4,85%	2.744.231	4,78%	2.767.564	4,81%	BANCO POPULAR	1,76%	-1,54%	0,85%	0,63%
7 CAJA MADRID	2.266.561	4,08%	2.338.637	4,07%	2.373.860	4,13%	CAJA MADRID	3,18%	-0,16%	1,51%	1,29%
8 BANCO SABADELL	1.695.799	3,05%	1.721.020	3,00%	1.714.208	2,98%	BANCO SABADELL	1,49%	-1,80%	-0,40%	-0,61%
9 MAPFRE	1.512.061	2,72%	1.543.242	2,69%	1.565.982	2,72%	MAPFRE	2,06%	-1,24%	1,47%	1,26%
10 BANCAJA	1.258.673	2,27%	1.293.031	2,25%	1.304.610	2,27%	BANCAJA	2,73%	-0,60%	0,90%	0,68%
11 IBERCAJA	1.154.946	2,08%	1.179.465	2,05%	1.197.884	2,08%	IBERCAJA	2,12%	-1,19%	1,56%	1,34%
12 CAJA CATALUÑA	992.956	1,79%	1.022.371	1,78%	1.039.265	1,81%	CAJA CATALUÑA	2,96%	-0,37%	1,65%	1,43%
13 CAJA RURAL	858.891	1,55%	894.135	1,56%	916.265	1,59%	CAJA RURAL	4,10%	0,73%	2,48%	2,25%
14 CAJA MEDITERRANEO	838.665	1,51%	842.177	1,47%	871.894	1,52%	CAJA MEDITERRANEO	0,42%	-2,84%	3,53%	3,31%
15 WINTERTHUR PENSIONES	719.556	1,30%	750.147	1,31%	739.581	1,29%	WINTERTHUR PENSIONES	4,25%	0,87%	-1,41%	-1,62%
16 CAIXA GALICIA	231.903	0,42%	240.234	0,42%	605.537	1,05%	CAIXA GALICIA	3,59%	0,24%	152,06%	151,52%
17 CAJA NAVARRA	574.438	1,03%	584.416	1,02%	588.578	1,02%	CAJA NAVARRA	1,74%	-1,56%	0,71%	0,50%
18 DEUTSCHE/ZURICH	565.595	1,02%	558.051	0,97%	564.772	0,98%	DEUTSCHE/ZURICH	-1,33%	-4,53%	1,20%	0,99%
19 GRUPO SKANDIA	501.742	0,90%	562.784	0,98%	563.735	0,98%	GRUPO SKANDIA	12,17%	8,53%	0,17%	-0,05%
20 BANKINTER	510.442	0,92%	532.900	0,93%	535.030	0,93%	BANKINTER	4,40%	1,02%	0,40%	0,18%



VidaCaixa

AgencCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Nuestro Proceso de Negocio

Procesos de negocio. Bancaseguros

Procesos soporte

I + D + I

**GESTIÓN
DE
INVERSIONES**

**DISTRIBUCIÓN
Entidad
financiera**

PRESTACIONES

ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

GESTIÓN DE RR.HH.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

SERVICIOS DE SOPORTE



VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

cmi 2004
Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral de CaiFor



□ Haciendo un poco de historia.
Construcción y evolución de nuestro CMI,
2000-2002.



VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



¿Por qué lo pusimos en marcha?

La Dirección General toma una decisión, implantar un modelo que:

- ↙ Disponga de información de gestión general.
- ↙ Dé contenido y permita la convivencia de distintos modelos/instrumentos de gestión (Q total, ABC, reingeniería, EFQM, control de gestión, etc.).
- ↙ Impulse cambios cualitativos constantes a medio plazo.
- ↙ Informe, implique y comprometa a todas las personas que componen el Grupo CaiFor.
- ↙ Sea instrumento de comunicación.
- ↙ Potencie objetivos en las dimensiones de clientes, procesos y personas en una compañía culturalmente financiera.



VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Rediseño y lanzamiento

2000, lo lanzamos y hay que implicar a toda la línea media.

- ↙ Intentamos redefinir el concepto frente a la focalización en indicadores y herramienta de seguimiento.
- ↙ Incrementamos comunicación y participación.
 - ↙ Protagonismo redefiniendo objetivos.
 - ↙ Incrementamos comunicación a partir de información y formación en CMI.
 - ↙ Realizamos seguimiento trimestral de resultados y ofrecemos información.
 - ↙ La línea media define planes de acción.
- ↙ Objetivos Individuales, media de 4 por cada empleado (somos 300). Los definen conjuntamente los Jefes de Departamento y cada persona
- ↙ Establecemos el Bonus 2000 ligado a los resultados de nuestro CMI.
- ↙ Equipo CMI.



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



¿Cómo se concreta el CMI en CaiFor?

ESTRATEGIA

**Objetivos
Generales**

**Objetivos
Específicos**

**Planes de acción o
iniciativas**

**Objetivos
individuales**

**Designar
Responsables**

**Definir
Indicadores**

**Establecer
Metas**

**Designar
Responsables
Individuales**

Acciones detalladas
Responsables acciones
Planificación
Seguimiento realización
Mejora y actualización

**Permite alcanzar
las METAS**

VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

cmi 2004
Cuadro de Mando Integral

Lecciones aprendidas en 2000

Implantación CMI en CaiFor La experiencia del primer año



● 2000 ● 2001

VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral de CaiFor



□ Cuadro de Mando Integral 2004



VidaCaixa

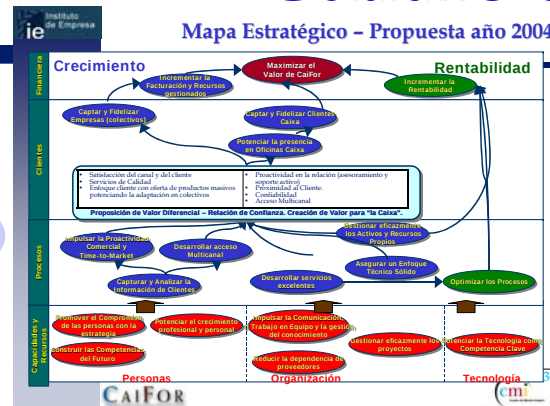
AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Cuadro de Mando Integral 2004



ESTRATEGIA

42

Objetivos Generales

253

Objetivos Específicos

+ 2000

Planes de acción o iniciativas

+ 1200

Objetivos individuales

Designar Responsables

35

Definir Indicadores

Establecer Metas

Designar Responsables Individuales

300

Acciones detalladas
Responsables acciones
Planificación
Seguimiento realización
Mejora y actualización

Permite alcanzar las METAS

VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAIFOR



□ Instrumentos que hacen posible su implantación.
Alineamiento de las personas.



VidaCaixa

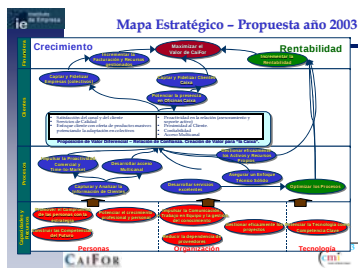
AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Instrumentos



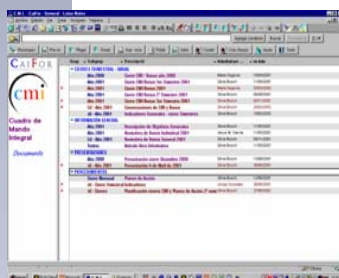
□ Marco Estratégico



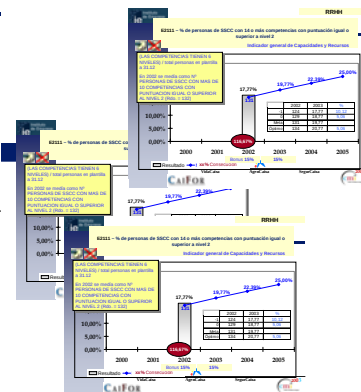
□ Gestión por Competencias



□ Equipo CMI, dedicación parcial



□ Comunicación, comunicación, ...



□ Objetivos Departamentales



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO									
Indicador	Objetivo	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

□ Evaluación DesDes

□ Objetivos Individuales

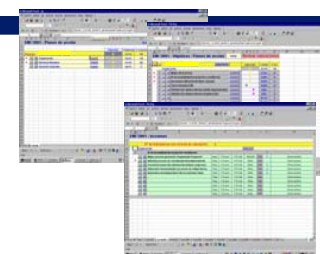


□ Retribución variable



AgencCaixa

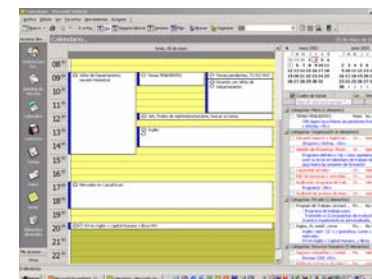
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO									
Indicador	Objetivo	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador	Indicador
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...



□ Planes de Acción

PERSPECTIVA	% CONSECUCCIÓN OBJETIVOS ESTRATEGICOS	% CONSECUCCIÓN OBJETIVOS ESPECIFICOS
FINANCIERA	104,31	111,17
CLIENTES	85,55	81,30
PROCESOS	101,68	95,13
CAPACIDADES Y RECURSOS	94,56	86,58
MEDIA	98,78	92,73

□ Aplicación informática



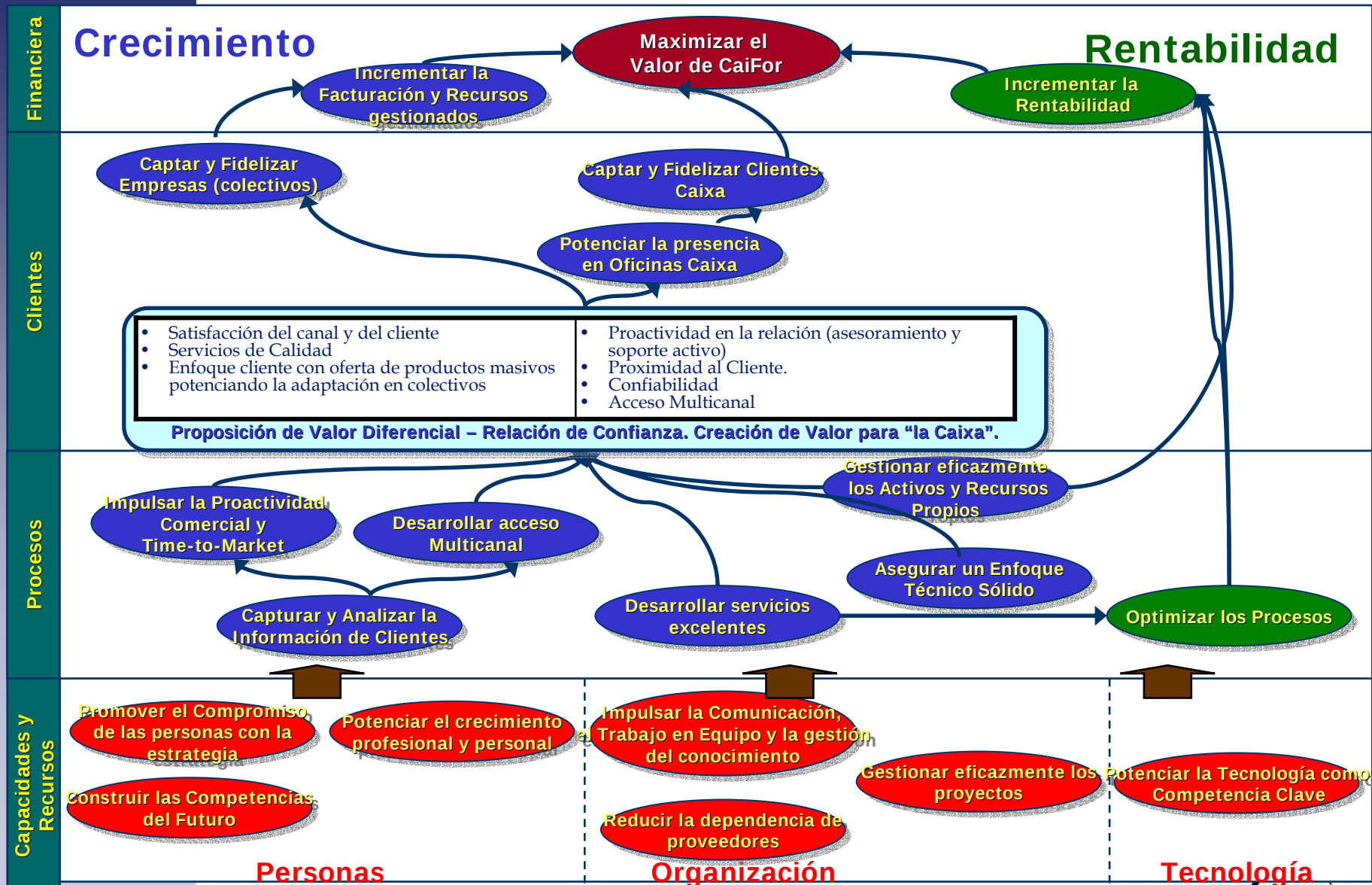
□ Seguimiento de la DG

VidaCaixa

SegurCaixa



Mapa Estratégico 2004



Objetivos Departamentales

Nuestra Línea Media tiene un Rol crítico.

- 1) Conocen en octubre/noviembre el marco estratégico.
- 2) Hace su primera propuesta en su marco de responsabilidad:
 - 1) Objetivos indicadores y metas, alineados con los generales de compañía.
 - 2) Definen iniciativas.
- 3) Enero, revisión año anterior y concreción de CMI departamental del año.
- 4) Evaluación DesDes de su equipo y definición de objetivos individuales.
- 5) Revisión semestral.
- 6) Soporte en nuestra aplicación informática de CMI CaiFor.

Objetivos Departamentales



VidaCaixa

AgencCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Objetivos Individuales

Cada componente de nuestra plantilla tiene asignados una media de 4 objetivos individualizados.

- 1) Proviene y están alineados con los objetivos departamentales.
- 2) Establecidos conjuntamente con sus responsables.
- 3) Pretendemos que sean objetivos, en su definición y evaluación.
- 4) Pretendemos que todos tengan un objetivo de identificación de mejoras y otro de calidad de servicio.
- 5) Nos queda por aprender.

❑ **Objetivos Individuales**

2004

Gestión por Competencias

Instrumento de medida de nuestro Capital Humano. Son las competencias necesarias para nuestro CMI.

- 1) Crítico para medir:
 - 1) El incremento de talento.
 - 2) La incorporación de talento.
 - 3) La necesidad actual y futura de talento.
 - 4) ...
- 2) Debe ser:
 - 1) Propio.
 - 2) Objetivo en conocimientos, capacidades (qué puede hacer). Competencias de conocimientos.
 - 3) Objetivo en comportamientos. Competencias actitudinales.
- 3) Sólo es necesario hacerlo bien. Y lleva un trabajo...



□ Gestión por Competencias



VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Gestión por Competencias

Instrumento de medida de nuestro Capital Humano. Competencias de Conocimiento.

- 1) 42 Competencias de conocimiento: críticas, generales y específicas.
- 2) Diccionario, 6 niveles. La Línea Media lo ha hecho.
- 3) Niveladas las posiciones. Niveladas las personas.
- 4) Herramienta informática.
- 5) Actualización anual.

Grupos de Competencias de Conocimiento

- ☐ Informática
- ☐ Sector asegurador
- ☐ Financieras
- ☐ Contables
- ☐ Legislativas
- ☐ Relaciones Laborales
- ☐ Marketing
- ☐ Gestión
- ☐ Lingüísticas

Grupos de posiciones y personas

- ☐ Línea Media
- ☐ Inversión Senior
- ☐ Inversión Junior
- ☐ Actuario Senior
- ☐ Actuario Junior
- ☐ Técnicos de CG y Contabilidad
- ☐ Técnicos informáticos Senior
- ☐ Técnicos informáticos Junior
- ☐ Técnicos Grales. Senior
- ☐ Técnicos Grales. Junior
- ☐ Gestores
- ☐ Agentes Call Center



☐ Gestión por Competencias



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Gestión por Competencias

Instrumento de medida de nuestro Capital Humano. Competencias Actitudinales.

- 1) Son las necesarias para la consecución de nuestro CMI.
- 2) Está objetivadas en comportamientos. Elaborado conjuntamente con la Línea Media.

❑ Gestión por Competencias

Competencias Actitudinales

- ❑ Orientación a resultados
- ❑ Integración en la compañía
- ❑ Orientación al logro
- ❑ Orientación a clientes y mercado
- ❑ Gestión orientada a procesos
- ❑ Trabajo en equipo y cooperación.



Criterios		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO ...											
Indicador	Descripción	Resultados Comprobados - N.º 1											
COMPETENCIA	INDICADOR	N.º 1											
		CONOCIMIENTO					HABILIDADES					ACTITUDES	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 1: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 1.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 2: HABILIDADES	Indicador 2.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 3: ACTITUDES	Indicador 3.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 4: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 4.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 5: HABILIDADES	Indicador 5.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 6: ACTITUDES	Indicador 6.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 7: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 7.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 8: HABILIDADES	Indicador 8.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 9: ACTITUDES	Indicador 9.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 10: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 10.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 11: HABILIDADES	Indicador 11.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 12: ACTITUDES	Indicador 12.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 13: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 13.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 14: HABILIDADES	Indicador 14.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 15: ACTITUDES	Indicador 15.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 16: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 16.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 17: HABILIDADES	Indicador 17.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 18: ACTITUDES	Indicador 18.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 19: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 19.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 20: HABILIDADES	Indicador 20.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 21: ACTITUDES	Indicador 21.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 22: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 22.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 23: HABILIDADES	Indicador 23.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 24: ACTITUDES	Indicador 24.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 25: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 25.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 26: HABILIDADES	Indicador 26.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 27: ACTITUDES	Indicador 27.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 28: CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Indicador 28.1: Conocimiento de la materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 29: HABILIDADES	Indicador 29.1: Habilidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 30: ACTITUDES	Indicador 30.1: Actitudes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
COMPETENCIA 31: CONOCIMIENTO													

❑ Evaluación DesDes

- 1) Semestral de seguimiento y anual definitiva.
- 2) Apuesta a futuro.
- 3) Hemos conseguido una evaluación con una distribución más o menos normal, estadísticamente.
- 4) Modificaciones constantes para su el mantenimiento de su interés.
- 5) Forma parte del sistema de retribución variable.



Retribución Variable. Bonus CMI

Nuestro sistema de retribución variable tiene como objetivo:

- 1) Es un instrumento de apoyo para la **implantación** general del CMI.
- 2) Como instrumento ligado a la consecución de objetivos concretos pretende **guiar** a las personas para su contribución al CMI a través del trabajo diario.
- 3) Orienta a la contribución de **objetivos generales, departamentales e individuales.**
- 4) **Alinea** la percepción del bonus con los resultados de la compañía a corto y a medio plazo.
- 5) Este año funciona el Bonus 2004, podrá ser modificado en años sucesivos.
- 6) Bonus máximo sobre retribución fija: Objetivo y máximo.
- 7) No es consolidable. Normativa.
- 8) Factor llave. Situación -1 y Evaluación individual entre 5 y $10 * 1/2$, por debajo de $5 * 0$.

☐ Retribución variable



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Retribución Variable. Bonus CMI

Tres diferentes grupos de objetivos alimentan nuestro sistema

OBJETIVOS

Ponderación,
EMPLEADOS
Máx. XX %
Retribución fija

Ponderación,
LÍNEA MEDIA
Máx. XX %
Retribución fija

Generales

30 %

50 %

Departamentales

50 %

30 %

Individuales

20 %

20 %

Objetivos, peso 3/5
Competencias, peso 2/5

☐ Retribución variable



VidaCaixa

AgencCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Aplicación informática CMI



□ Aplicación informática

Si la aplicación es la respuesta ¿cuál era la pregunta?.

- 1) Hemos desarrollado nuestra propia aplicación. Primero trabajamos el concepto, nuestro sistema.
- 2) Es abierta y responde a nuestras necesidades.



VidaCaixa

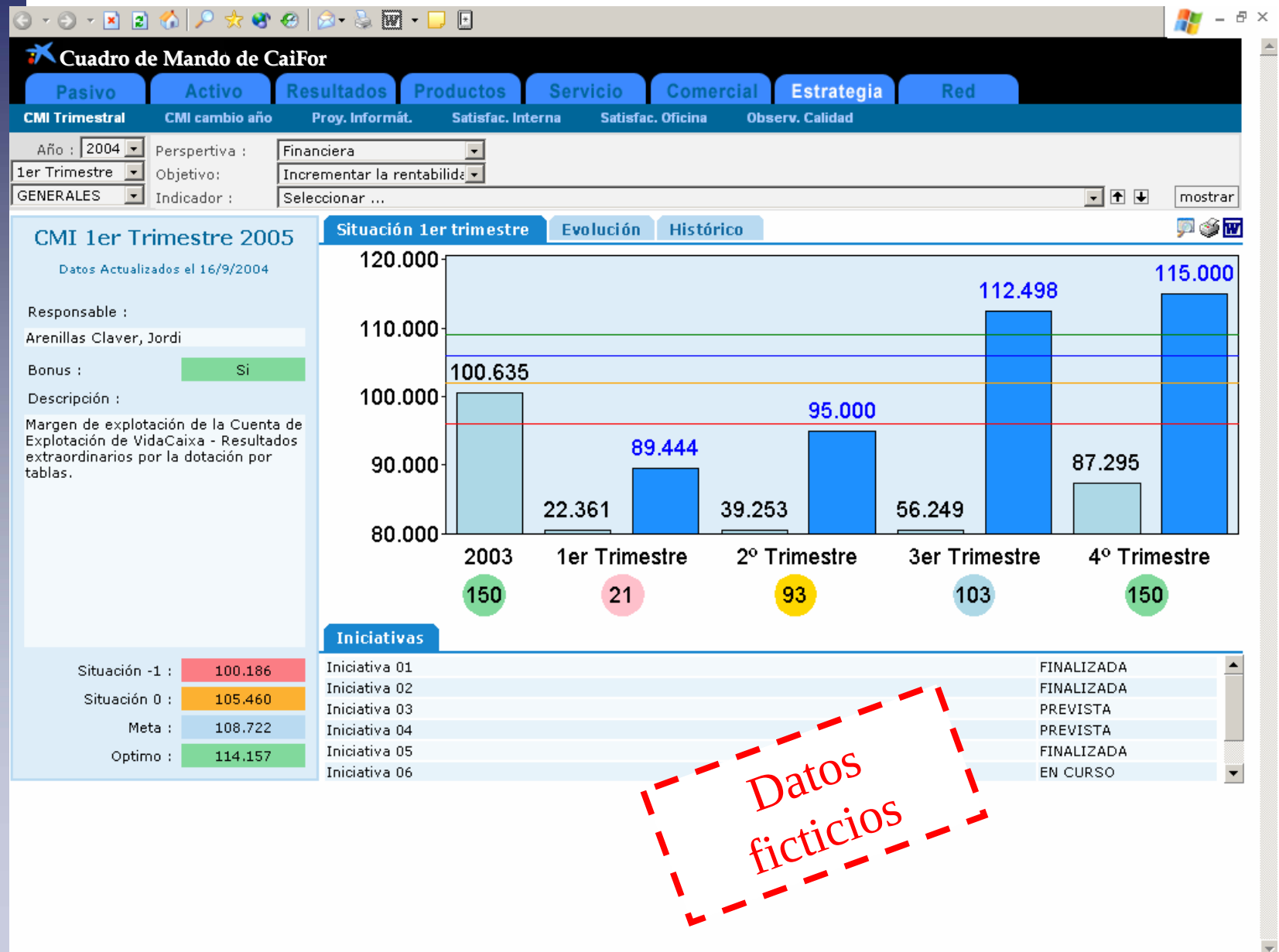
AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Aplicación informática CMI



Comunicación y Equipo CMI

Equipo CMI, dedicación:

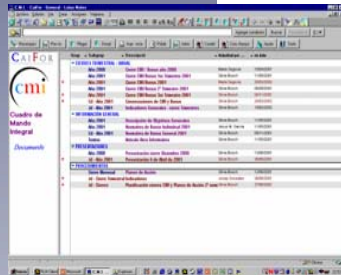
- 1) Parcial.
- 2) Conocedores del negocio.

Comunicación:

- 1) Cualquier oportunidad es buena.
- 2) Importancia de los emisores.



□ Equipo CMI, dedicación parcial



□ Comunicación, comunicación, ...

Grup	Subgrup	Descripció	Actualitzat per ...	en data
CIERRES TRIMESTRAL / ANUAL				
	Año 2000	Cierre CMI / Bonus año 2000	María Segovia	10/04/2001
	Año 2001	Cierre CMI/Bonus 1er Trimestre 2001	Silvia Bosch	11/05/2001
	Año 2001	Cierre CMI/Bonus 2001	María Segovia	20/02/2002
	Año 2001	Cierre CMI/Bonus 2º Trimestre 2001	Silvia Bosch	06/09/2001
	Año 2001	Cierre CMI/Bonus 3er Trimestre 2001	Silvia Bosch	08/11/2001
	Cd - Año 2001	Consecuciones de CMI y Bonus	Silvia Bosch	20/02/2002
	Jd - Año 2001	Indicadores Generales - cierre Trimestres	Silvia Bosch	19/02/2002
INFORMACIÓN GENERAL				
	Año 2001	Descripción de Objetivos Generales	Silvia Bosch	11/05/2001
	Año 2001	Normativa de Bonus Individual 2001	Jesus M. Garcia	11/05/2001
	Cd - Año 2001	Normativa de Bonus General 2001	Silvia Bosch	09/11/2001
	Textos	Artículo Área Informativa	Silvia Bosch	11/05/2001
PRESENTACIONES				
	Año 2000	Presentación cierre Diciembre 2000	Silvia Bosch	12/06/2001
	Jd - Año 2001	Presentación 6 de Abril de 2001	Silvia Bosch	26/06/2001
PROCEDIMIENTOS				
	Cierre Mensual	Planes de Acción	Silvia Bosch	12/06/2001

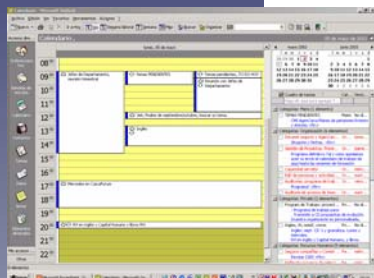
- Esta es la información general disponible para toda la plantilla.
- Tenemos además presentaciones de resultados periódicas y no periódicas (nuevas incorporaciones, mensajes institucionales, publicación de la compañía, etc.).

VidaCaixa

CAIFOR

Apuesta de Compañía

¿Qué función implanta el CMI en una compañía?, ¿quién es el responsable?



❑ Seguimiento de la DG

La Dirección de la Compañía.



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos



CAI FOR

VidaCaixa

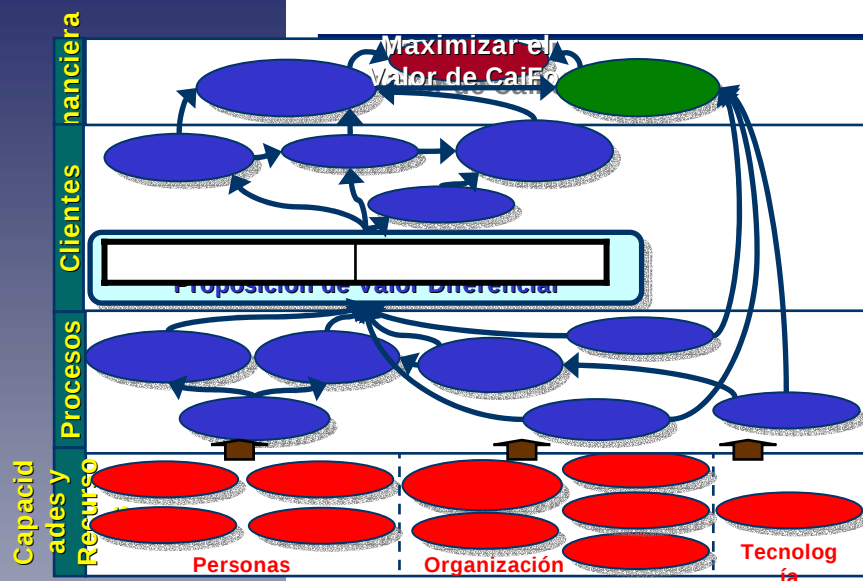


AgenCaixa

SegurCaixa



Nuestro CMI de Recursos Humanos



¿Qué hacemos en la función de Recursos Humanos?

Contribuir en la definición de la estrategia de la compañía y, sobre todo, contribuir en su implantación.

Lo hacemos con las personas.



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

Pasos para implantar el CMI de RRHH

- 1) Líderes del Cambio.
- 2) Crear una necesidad compartida. En el CMI de la compañía:
 - 1) ¿Qué objetivos, metas y resultados son críticos?
 - 2) ¿Cuáles son los inductores de rendimiento para cada uno de los objetivos?
 - 3) ¿Cuáles son las barreras?
 - 4) ¿Cómo necesitan comportarse las personas para garantizar que la empresa consiga dichos objetivos?
 - 5) ¿La Función de RRHH esta aportando a la compañía las competencias y conductas necesarias para conseguir los objetivos?
- 3) Dar forma a una visión.
- 4) Movilizar el compromiso.
- 5) Crear sistemas que facilden el cambio.
- 6) Controlar y demostrar el progreso.
- 7) Mantener.

“El Cuadro de Mando Integral de RRHH” Ulrich, Becker y Huselid.

¿Cómo definimos nuestro CMI de RR.HH.

Identificar los objetivos estratégicos para el Capital Humano.

2 LÍNEAS
DE
TRABAJO

- Objetivos del cmi sobre los que puedo incidir desde rrhh directamente.
- Inductores de valor de capital humano. Objetivos de rrhh.
- Indicadores.
- Planes de acción

Así lo hacemos nosotros

Marco Estratégico de RR.HH.. A partir de la referencia del CMI de la Compañía.

- 1) Defino mis perspectivas, objetivos, indicadores, metas, .
- 2) ...



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CAPITAL HUMANO				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS DE NEGOCIO	INDUCTOR DE VALOR DEL CAPITAL HUMANO (OBJETIVO DE CH)	INDICADOR	PLANES DE ACCIÓN
FINANCIERA	Maximizar el valor de CaiFor	Maximización del valor de CaiFor a partir de la aportación de las personas	Eficiencia en la inversión en CH Beneficio Explotación/Coste Total RRHH SSQC	1.- Eficiencia en la inversión en CH 2.- Beneficio Explotación/Coste Total RRHH SSQC
	Incrementar la rentabilidad	Eficiencia de la inversión en Capital Humano	Beneficio Explotación/n° empleados Eficiencia de la función de RRHH. Inversión en la función de RRHH (coste personas RRHH+otros costes)/n° empleados n° empleados totales/n° personas en la función de RRHH	
CLIENTE	Proposición de Valor Diferencial	Orientación al cliente. Orientación a "la Caixa"	QCaixa	
	Impulsar la proactividad comercial			
PROCESOS	Desarrollar servicios excelentes	Calidad del Capital Humano	Q de la formación ratio de personas que han participado en alguna acción de formación Duración Proceso de incorporación Calidad Interna Coordinación Evaluación media de las personas incorporadas en los últimos 12 meses	
	Asegurar un enfoque técnico sólido	La compañía tiene y aplica los conocimientos críticos del negocio	Gap de competencias críticas en la LM Competencias Críticas con 10 personas >3 (Profesional 2)	
	Optimizar los procesos	Enfoque de proceso, eficiencia y calidad	Indicadores de proceso de CMI general	
	Promover el Compromiso de las personas con la estrategia	Compartición de la estrategia	Rotación General SSQC Rotación General AgenCaixa Rotación no deseada SSQC Rotación no deseada AgenCaixa Rotación personal Clave SSQC Rotación personal Clave AgenCaixa Clima Visión compartida (clima)	
CAPACIDADES Y RECURSOS	Potenciar el crecimiento profesional y personal	Incremento del Capital Humano Individual	Personas con 10 competencias >2 (Profesional 1) Rotación no deseada de personas con menos de 3 años de antigüedad Gap SSQC Gap AgenCaixa Gap LM	
	Construir las Competencias del Futuro	Reducción del Gap Competencial	Competencias con 10 personas >3 (Profesional 2) % de personas con un nivel significativamente inferior al deseado Hacer indicadores de competencias generales, específicas y críticas.	
	Impulsar la Comunicación, el Trabajo en Equipo y la gestión del conocimiento	Comunicación y compartición de conocimiento		
	Gestionar eficazmente los proyectos	Conocimiento y orientación del modelo "Proyectos CaiFor"	Indicadores de proyecto de CMI General	
	Potenciar la Tecnología como Competencia Clave	Presencia adecuada de las competencias tecnológicas	Gap grupo de competencias tecnológicas SSQC Gap grupo de competencias tecnológicas AgenCaixa Gap competencias tecnológicas LM	

LAS 4 PERSPECTIVAS

OBJETIVOS DEL CMI SOBRE LOS QUE PUEDO INCIDIR DESDE RRHH DIRECTAMENTE

INDUCTORES DE VALOR DE Capital Humano OBJETIVOS DE RRHH

EJEMPLOS DE POSIBLES INDICADORES

PLANES DE ACCIÓN

Algunos
ejemplos

CMI 2003 – Recursos Humanos



Composición de los indicadores

E2011 GAP de competencias SSCC

E2012 GAP de competencias de la Línea Media

E2111 % personas de SSCC con 14 o más comp. Nivel ≥ 2

E2112 Calidad en la formación: Valoración media de los cursos de formación organizados internamente (sobre 7)

E2114 N° competencias con más de 8 personas SSCC nivel ≥ 4

E1919 % rotación no deseada en Servicios Centrales

E1920 % rotación no deseado en AgenCaixa

P1363 Agilidad en la incorporación de personas. Proceso selección fin. 5 sem. (petición-presentación terna finalista) (%)

P1552 Satisfacción clientes internos

E2115 Ratio pers. que han participado en 1 o + acc.formativa



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR



Datos
ficticios

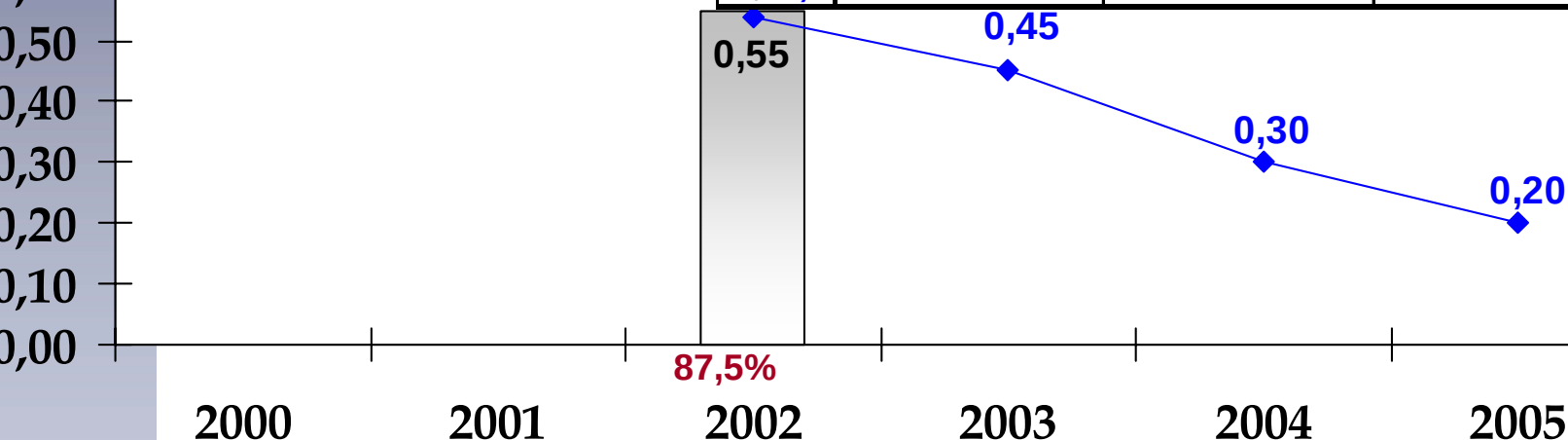
GAP de competencias SSCC

Indicador general de Capacidades y Recursos

GAP ENTRE (TODAS LAS COMPETENCIAS TODOS LOS PUESTOS) - (TODAS LAS COMPETENCIAS TODAS LAS PERSONAS) (no se tienen en cuenta el personal incorporado en la anualidad)

0,60
0,50
0,40
0,30
0,20
0,10
0,00

	2002	2003	%
-1	0,59	0,55	-22,22
0	0,58	0,5	-11,11
Meta	0,54	0,45	
Óptimo	0,53	0,43	-4,44



Bonus 15%

15%

Resultado —♦— Me xx% Consecución

VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAIFOR

2004
cmi
Cuadro de Mando Integral

% de personas de SSCC con 14 o más competencias con puntuación igual o superior a nivel 2

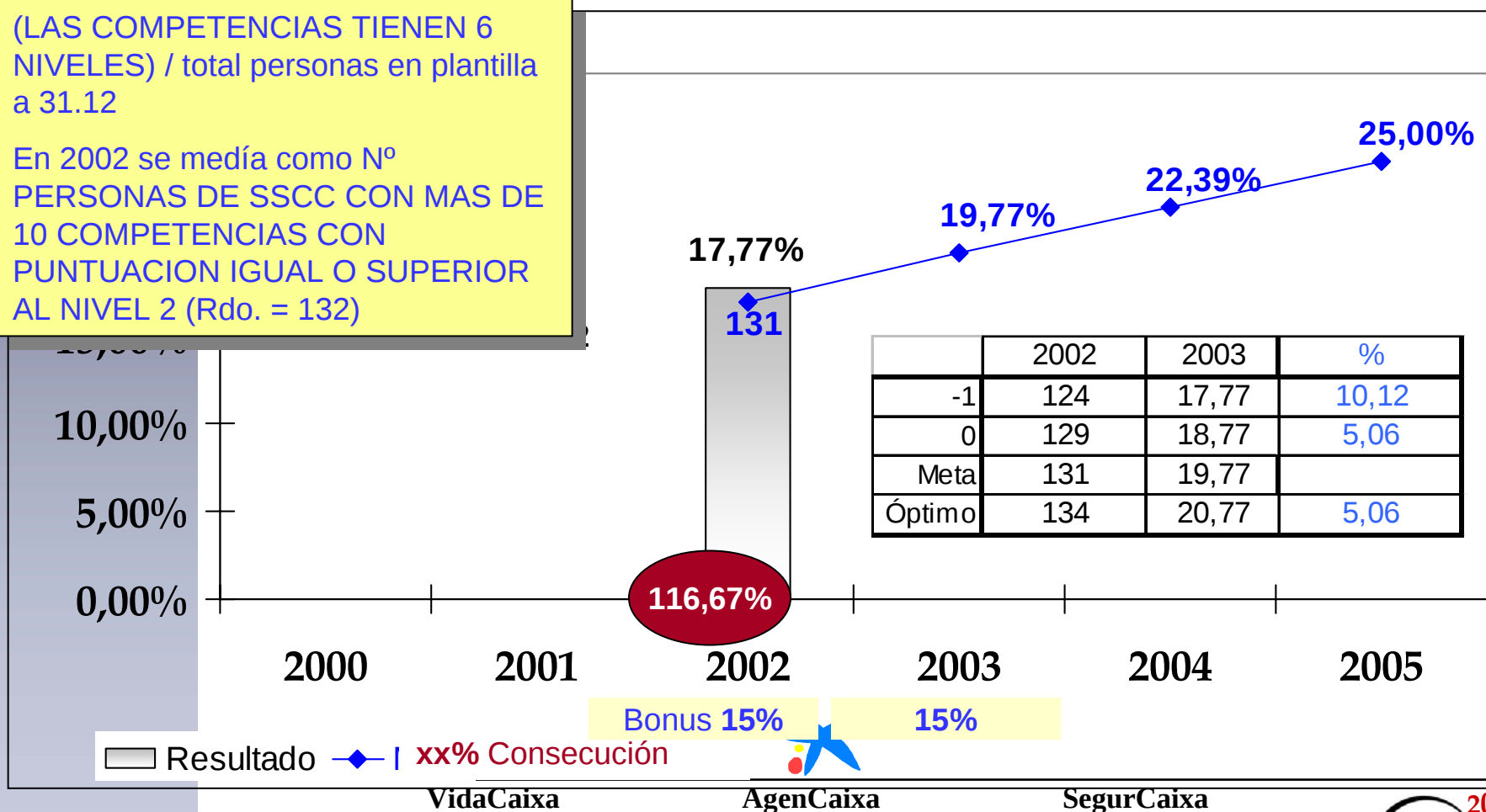
Datos
ficticios



Flexibilidad

(LAS COMPETENCIAS TIENEN 6 NIVELES) / total personas en plantilla a 31.12

En 2002 se medía como Nº PERSONAS DE SSCC CON MAS DE 10 COMPETENCIAS CON PUNTUACION IGUAL O SUPERIOR AL NIVEL 2 (Rdo. = 132)



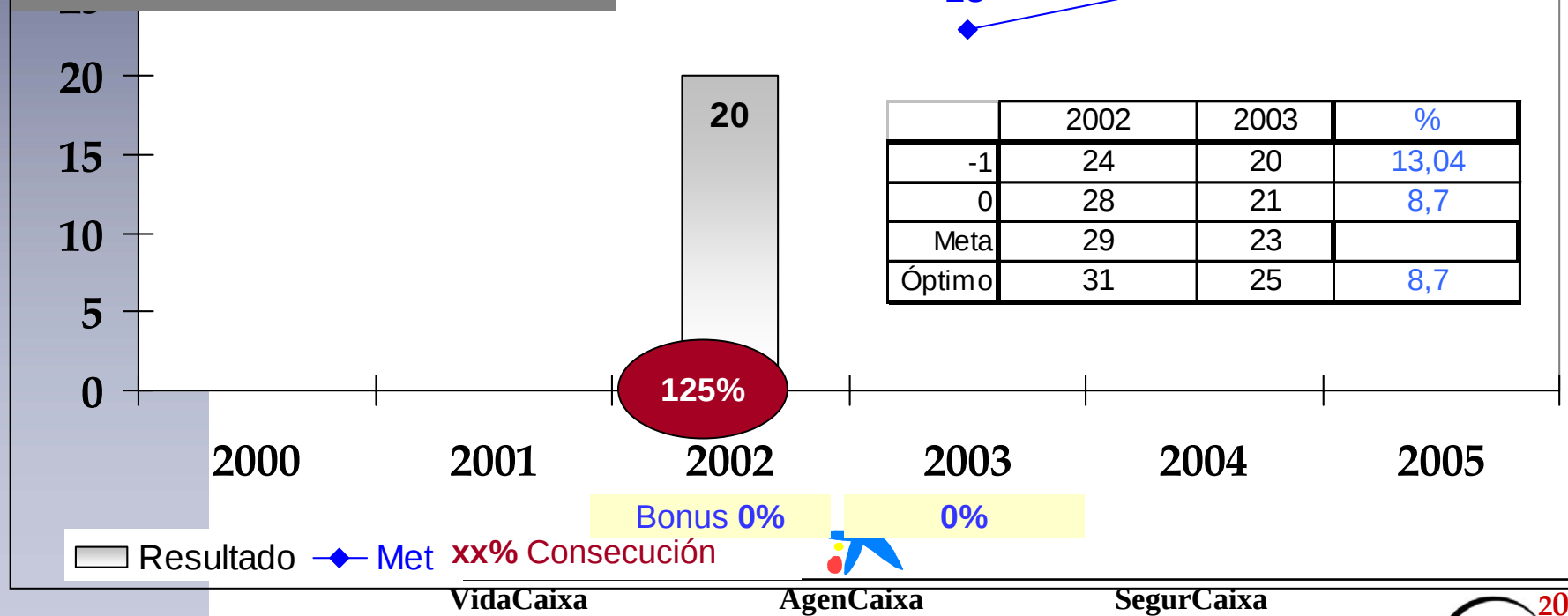
Nº de competencias con más de 8 personas en SSCC con nivel igual o superior a 4

Datos ficticios

Profundidad de conocimiento

En 2002 medíamos comp. Con más de 10 personas con nivel igual o superior a 3. (Meta=29, rdo=30)

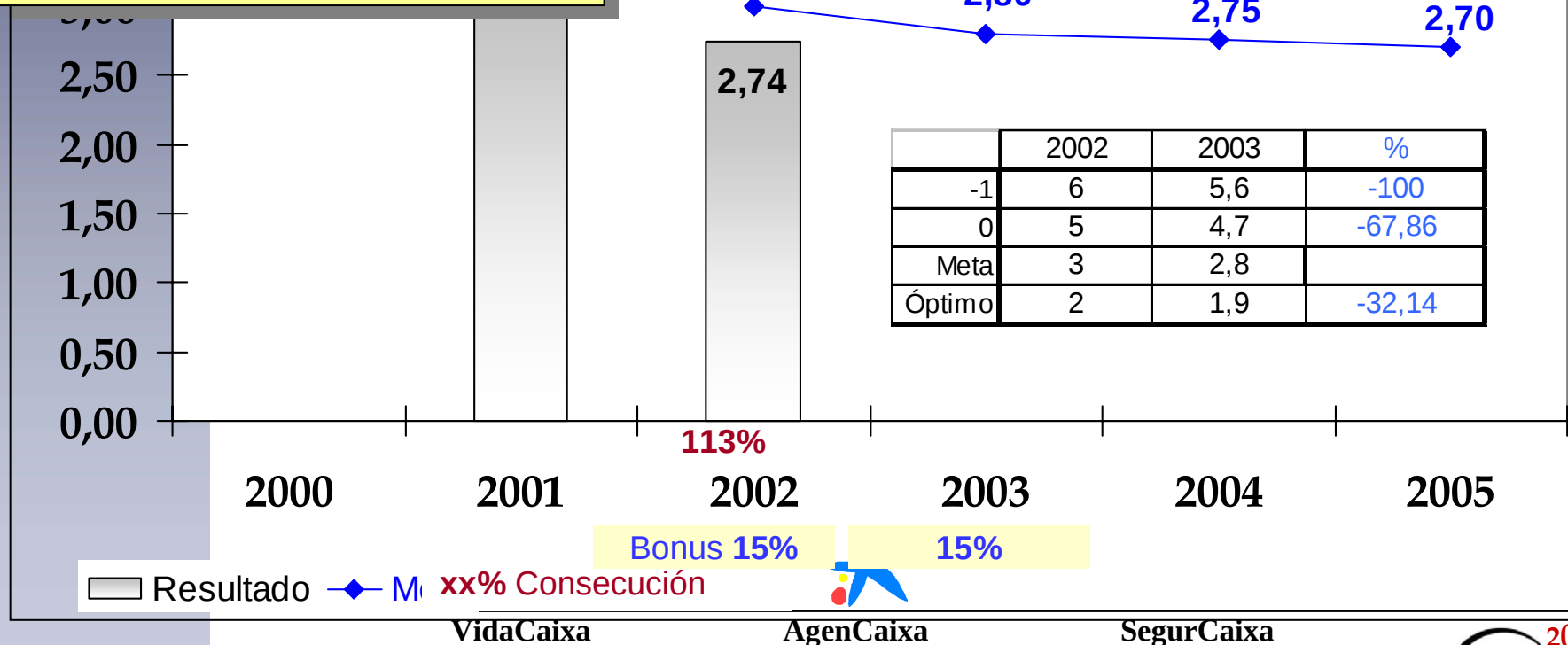
LAS COMPETENCIAS TIENEN 6 NIVELES



Datos
ficticios

% rotación no deseada

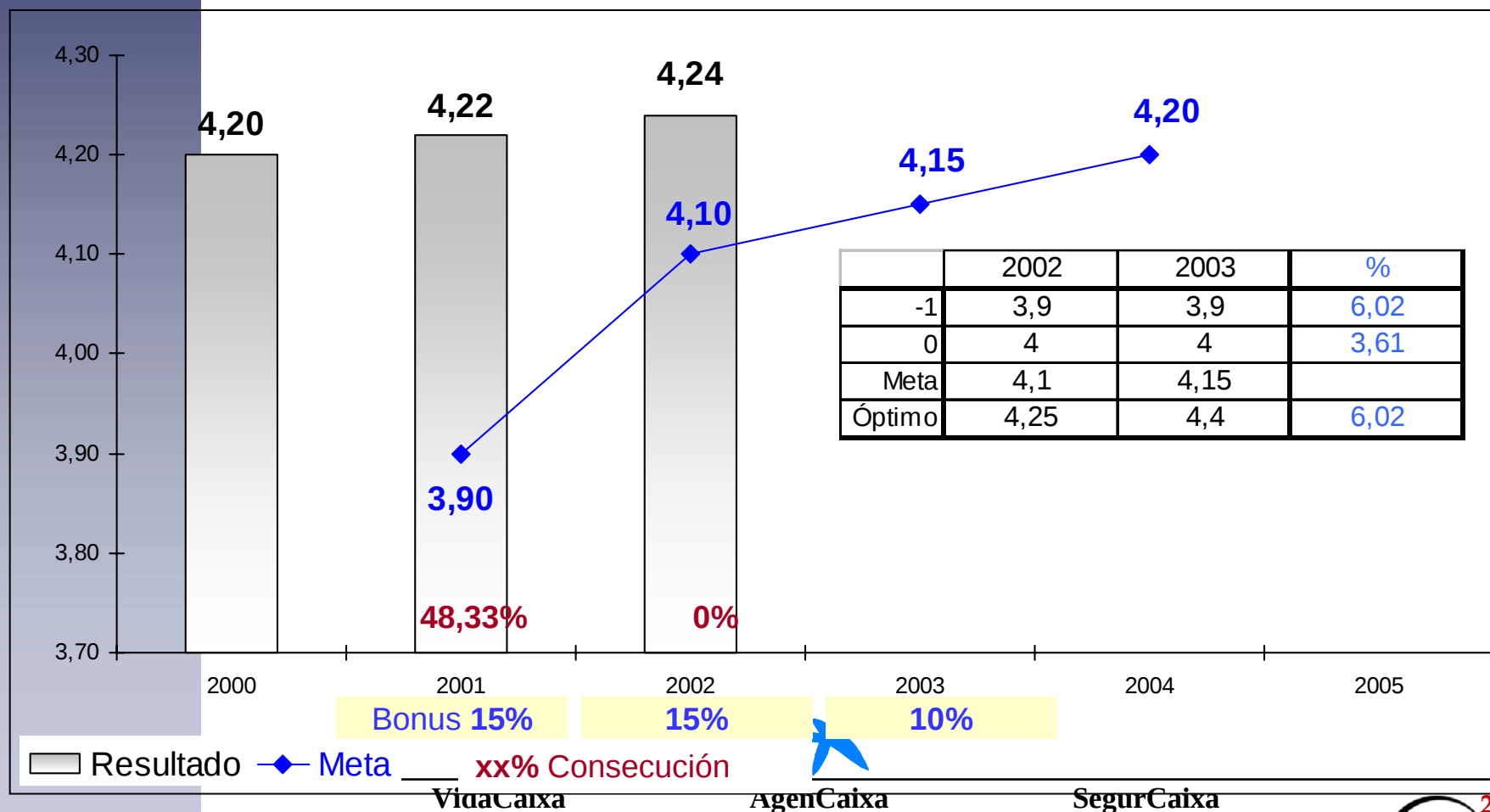
% BAJAS NO DESEADAS (PERSONAL DEL QUE NO SE HA HABLADO NUNCA DE SALIDA, CON PUNTUACION EN EVALUACION SUPERIOR 13,2)



Datos
ficticios

Satisfacción clientes internos

Se integra con Satisfacción de clientes internos general (29 indicadores)





□ Preguntas y ¿respuestas?



VidaCaixa

AgenCaixa

SegurCaixa

CAI FOR

cmi 2004
Cuadro de Mando Integral

Valor aportado por las personas. Indicadores

“Lo que no se mide no se gestiona”

- ¿Podemos calcular de una manera cierta las inversiones en Capital Humano como se hace en otros activos de la empresa?
- ¿Podemos, pues, calcular la Tasa de Rentabilidad Interna?

El ROI del Capital Humano de James Fitz-End, American Management Association, NY 2000.

- *Retorno de la inversión en CH = Beneficio Explotación / coste total CH*



VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAIFOR



Referencias bibliográficas

- Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).
Kaplan y Norton. Ed. Gestión 2000, 1997.
- Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia.
Kaplan y Norton. Ed. Gestión 2000, 2001.
- El Cuadro de Mando Integral de RRHH.
Becker, Huselid y Ulrich. Ed. Gestión 2000, 2001.
- Living Strategy, putting people at the heart of corporate purpose.
Lynda Gratton. Financial Times Prentice Hall, 2000.
- Strategic Human Resource Management
Gratton, Hope, Stiles y Truss. Oxford University Press, 1999.
- The ROI of Human Capital. Measuring the economic value of employee performance, de James Fitz-End.
Comentario Bibliográfico. Pin Arboledas. Capital Humano, nº 151, 2002.
- El Cuadro de Mando y los Recursos Humanos: Gestión coordinada desde una perspectiva económico-financiera.
López Viñegla y Nevado Peña.
2 Artículos de Capital Humano, números 121 y 122, 1999.
- FUNDIPE, Cuadro de Mando de RRHH. AEDIPE, 2001.
- Creating the HR Scorecard.
Survey report 2001. www.business-intelligence.co.uk/reports/hrscorecard
- How to measure the return on your HR investment.
Jack Phillips y Patti Phillips. Issue 4, Strategic HR Review. 2002



VidaCaixa

AgenciaCaixa

SegurCaixa

CAIFOR





CAIFOR
Grupo de Seguros de “la Caixa”

Cuadro de Mando Integral **Alineamiento de las personas**

Zaragoza, 16 de Noviembre de 2004

CAIFOR