

# DKV Seguros: Cuidando de las personas, cuidando de la plantilla

*A Josep Santacreu, consejero delegado de DKV Seguros le gusta recordar el lema de su compañía: "Nos gustan las personas, por eso cuidamos de ellas". La experiencia demuestra que tan es así que las primeras personas de las que cuida la aseguradora son las propias, las que integran su plantilla. Por un lado, con un Plan de Comunicación Interna ambicioso. Por otro, que no es objeto*

*de este reportaje, con una activa política de responsabilidad social. El jurado de los Premios Capital Humano 2003 ha querido reconocer los méritos de la empresa en este ámbito y le otorgó una Mención Especial en la categoría de Política Estratégica de Comunicación Interna.*

José Antonio Carazo, director de Capital Humano.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Título:** DKV Seguros: Cuidando de las personas, cuidando de la plantilla.

**Fuente:** Capital Humano, nº 169, pág. 32. Septiembre, 2003.

**Resumen:** Para DKV Seguros la comunicación interna cada día es más importante y es claramente una herramienta clave dentro de la compañía. La entidad aseguradora ha valorado desde sus inicios el carácter estratégico de esta para conocer el pulso de uno de los clientes de mayor interés para todas las empresas, su cliente interno, su propia plantilla. Cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación Interna, desarrollado internamente, y con numerosos instrumentos de comunicación. Además, ha formulado los valores corporativos con participación activa de todos los empleados y he establecido cauces de participación que llagan hasta la práctica organizada del voluntariado.

**Descriptor:** Comunicación Interna.

Toda la política de comunicación interna de la compañía se basa en el Plan Estratégico de DKV Seguros 1999-2002, puesto en marcha en 1999 con la participación de diferentes colectivos de la empresa. La misión del Plan Estratégico es convertir a DKV Seguros en la compañía de referencia en España en asegurar y gestionar salud, teniendo el mejor seguro, a la medida del cliente, compatible con una alta rentabilidad, mediante el profundo conocimiento sanitario, la innovación de mercado, el servicio integral al cliente y la eficiencia empresarial, apoyándose en el liderazgo del grupo en Europa.

Para lograr la realización de este Plan Estratégico la empresa necesita involucrar a las personas. La estrategia de Recursos Humanos en el periodo 1999-2002 se ha basado en los principios del Plan Estratégico, así como en sus soportes:

**1. Expertos en salud:** Desarrollar el conocimiento y experiencia sani-

taria que permita ser expertos en asegurar y gestionar la salud. Además, abarcar todo el espectro que garantiza la oferta que más contribuya a mejorar la salud de los clientes.

**2. Innovación de productos:** Ir por delante del cliente y de la competencia, establecer un flujo continuo de innovación y desarrollo de nuevos



**Denominación social:** DKV Seguros y Reaseguros, S.A.

**Domicilio:** Av. César Augusto, 33. 50004 Zaragoza.

**Teléfono:** 976 28 91 00.

**Fax:** 976 28 91 53.

**Sector:** Seguros.

**Actividad:** Seguros de salud, vida y diversos.

**Plantilla:** 630 personas.

productos, lo que facilitará una puesta en el mercado rápida y contundente. La innovación es una actividad en la que participa toda la organización a través de diferentes canales.

**3. Atención al cliente:** El cliente es el centro de la organización. La respuesta integral tiene en cuenta la distribución y el servicio post-venta. También garantiza la accesibilidad en las mejores condiciones, la difusión de la cultura sanitaria, la incorporación de las más modernas tecnologías y servicios y la oferta de una atención personalizada.

Estos tres principios, o competencias, esenciales para la organización tienen que estar necesariamente soportados en tres pilares:

- *Las personas:* Tener profesionales capaces y motivados.
- *Los procesos:* Contar con una organización excelente.
- *Los sistemas de información:* Contar con sistemas de información avanzados.

## 1. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Con el objetivo de poner en marcha el Plan Estratégico de la compañía, el Departamento de Recursos Humanos elaboró un Plan de Comunicación Interna que permitía a la compañía desarrollar un proyecto integral para mejorar la comunicación en todo los niveles del equipo humano.

Para DKV la política de comunicación interna se establece escuchando las necesidades de comunicación de los empleados para conseguir que la dirección les dé respuesta y de esta manera potenciar el orgullo de pertenencia de todos los empleados. Por esta razón, la compañía apostó por la realización de un análisis externo. Esta herramienta permitió conocer el funcionamiento de DKV en cuanto

## Métodos de análisis de necesidades utilizados

MÉTODO	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
<b>Auditoría Documental</b> , para valorar la legibilidad y el tono de las diferentes herramientas de información interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estudiar y comprobar el funcionamiento de las publicaciones de comunicación interna de DKV Seguros.</li> <li>– Identificar las necesidades cubiertas y las insatisfechas en materia de información y comunicación.</li> </ul>	Análisis de los siguientes documentos <ul style="list-style-type: none"> <li>– Boletín de Noticias.</li> <li>– Hojas de Actualidad.</li> <li>– Comunicados internos.</li> <li>– Manual de Bienvenida.</li> <li>– Memoria de Formación.</li> <li>– Correo electrónico.</li> <li>– Programa Ideas.</li> <li>– Tablón de Anuncios.</li> </ul>
<b>Focus Group.</b> Se agruparon los mandos intermedios, la red propia y el personal no directivos de Zaragoza y Barcelona.	Observar la percepción que tienen los entrevistados del nivel de información que poseen desde una doble vertiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si se consideran bien informados.</li> <li>– Si piensan que la empresa se toma el suficiente interés por informarlo.</li> </ul> Así se consigue una visión de su posicionamiento subjetivo sobre el nivel de información y en que grado se hace responsable de ello a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se realizaron 2 focus en Zaragoza y otros 2 en Barcelona.</li> <li>– Se reúne a las personas seleccionadas en un espacio acondicionado, se explica el tema a tratar, se dividen en grupos y se reparte un cuestionario.</li> <li>– Los diferentes grupos discuten las cuestiones propuestas hasta llegar a una respuesta consensuada.</li> <li>– Cada grupo nombra un portavoz que expone las conclusiones y se abre una discusión.</li> <li>– Las sesiones se graban, se transcriben y se destacan las frases que más relación tengan con el tema.</li> </ul>
<b>Entrevistas en profundidad.</b> Se realizaron a los directivos y empleados más destacados de la empresa, representantes de diferentes áreas, divisiones y centros de trabajo.	Determinar la percepción que tienen los miembros del Comité Directivo, directores de departamento, directores de sucursales y otros empleados acerca de la comunicación interna en aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fuentes y medios de comunicación.</li> <li>– Información sobre la empresa y el grupo y cultura corporativa.</li> <li>– Desarrollo de la comunicación interna.</li> </ul>	La información necesaria para realizar el estudio se obtuvo mediante la metodología cualitativa a través de entrevistas en profundidad. Se entrevistaron 14 personas de Madrid, Zaragoza y Barcelona. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para poder analizarlas a posteriori.

Fuente: DKV Seguros, 2003.

a comunicación interna y detectar las necesidades y mejoras.

Para dar mayor protagonismo a la opinión de los empleados, DKV Seguros desarrolla múltiples canales con los que estar continuamente en diálogo, que le sirven para conocer de primera mano desde las necesidades relacionadas con su trabajo directo hasta la realización de múltiples actividades que permiten el desarrollo personal, facilitando acciones sociales, deportivas, canalización de ideas, etc.

El propósito de la empresa es alcanzar una ventaja competitiva sos-

tenible a largo plazo. El talento humano y el aprendizaje permanente y más rápido que la competencia son la única ventaja competitiva sostenible y por todo ello se elaboró un Plan de Comunicación Interna con los siguientes objetivos:

- Analizar cuál es el estado actual de la comunicación interna de la empresa y cómo puede influir en la futura política general de Comunicación Interna.
- Determinar cuál es la percepción que tienen los empleados acerca de la comunicación interna de la com-

pañía y que consideran que debería de mejorar e incorporarse.

- Implantar una política de Comunicación Interna adaptada a las necesidades de los empleados y que les dé un mayor protagonismo.

## 2. DETECCIÓN DE NECESIDADES

La compañía definió los diferentes ámbitos y criterios de análisis de necesidades para la realización y puesta en marcha del proyecto antes mencionado. A saber:

- Análisis de las diferentes herramientas de información interna.
- Entrevistas con diferentes áreas de la organización.
- Grupos de análisis (Focus Group) con diferentes componentes de la organización.

## 3. FASES DE IMPLANTACIÓN

En DKV Seguros ha existido problemas e comunicación debidos a los cambios organizativos y estructurales de los últimos tiempos. Para resolverlos, la empresa tiene que definir el grado de información que pretende que tenga su personal, hasta qué niveles y por qué procedimientos tiene que llegar. A continuación hay que proceder a transmitir su interés por informar al personal. Para todo ello hay que tener en cuenta que el modelo de comunicación debe ser consecuencia del modelo de relaciones superior jerárquico/empleado. La empresa necesita crear un tipo de cultura de comunicación entre todos los niveles jerárquicos, evitando que se produzca una ruptura de filosofía de empresa entre la dirección y los distintos estamentos que la integran.

## 4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La compañía tiene varios vehículos de comunicación interna que per-

miten mantener informados a los empleados con la máxima transparencia a la vez que invitan a la participación y ayudan a valorar las necesidades de los empleados y a detectar las posibles deficiencias. Estos instrumentos son:

### 1. Programa Ideas.

Pretende establecer una forma de participación activa para todos los empleados en lo que concierne al desarrollo de la compañía a través de una comunicación directa capaz de valorar y mejorar la creatividad de su equipo humano. Todos los empleados de la compañía pueden aportar ideas de mejora de procesos, nuevos productos, nuevos sistemas..., que son valoradas por un comité que decide el premio y su puesta en marcha.

### 2. Portal del Empleado (intranet).

Se puso en marcha en 2002 para afianzar el sentido de pertenencia de todos los empleados como una herramienta de información, comunicación y gestión de Recursos Humanos. Actualmente se ha convertido en el principal medio de comunicación. El Portal del Empleado pretende facilitar:

- Información de todas las novedades sobre el sector, la cultura, el deporte, etc., que puedan interesar a los empleados.
- Comunicación que puede incidir en la productividad, gestión del conocimiento, formación y desarrollo y relaciones interfuncionales.
- Gestión de Recursos Humanos que favorece la participación e involucración del empleado en su desarrollo personal, satisfaciendo sus intereses e incidiendo en la rentabilidad de la empresa.

Periódicamente la plantilla recibe a través del Portal el informe "Actualidad", con novedades sobre productos, servicios y procedimientos de la compañía.

### 3. Encuestas de intercambio de opiniones.

La realización del cuestionario permitió conocer la opinión de los empleados en lo referente a aquellas áre-

as o departamentos con quienes se mantiene una relación de trabajo. Asimismo, la encuesta sirvió para repartir información sobre qué hacer y conocer las oportunidades de mejora y evaluar en cinco competencias básicas: orientación al cliente, trabajo en equipo, proactividad, sensibilidad y capacidad de mejora.

### 4. Grupos de Creatividad.

Reuniones periódicas de empleados, previamente formados para intercambiar ideas y hacer análisis permanentes sobre aspectos varios de la compañía que favorecen la innovación, modificaciones y mejora continua.

### 5. Grupos de Apoyo a Sucursales.

Equipos interdisciplinarios que presentan el Plan Estratégico de la compañía a todo el personal de las sucursales. También toman nota sobre sugerencias, opiniones, necesidades e ideas de mejora y desarrollo.

### 6. Tertulias 2000.

Intercambio de conocimientos sobre la compañía entre diferentes empleados de grupos multifuncionales comentando sobre un libro en particular o una película de actualidad. Las conclusiones, sugerencias e ideas se recogen y se entregan a los directivos que les compete.

### 7. Análisis de necesidades de formación.

Facilita la participación directa de cada empleado en sus necesidades de formación. Cada empleado rellena un formulario con sus necesidades y mantiene una entrevista con su responsable directo al objeto de tener más información sobre otro tipo de necesidades (proyectos, valores). El análisis que se realiza a finales de año con todos los empleados y sus superiores inmediatos pretende detectar aquellas necesidades de formación de todos los empleados de la compañía para de esta manera poder realizar un programa de formación lo más adaptado posible a sus necesidades.

## El talento humano y el aprendizaje permanente y más rápido que la competencia son la única ventaja competitiva sostenible. Para conseguirlo se elaboró un Plan de Comunicación Interna

### 8. Reuniones de formación interdepartamental.

Con estos encuentros se persigue que cada empleado dé a conocer al resto de compañeros de la reunión sus funciones y los proyectos en los que está implicado, de forma que todos pongan en común las tareas que realizan y fomentar, además del conocimiento, la participación y la comunicación.

### 9. Focus Group.

Consisten en entrevistas individuales en profundidad y reuniones grupales con empleados de distintos niveles y departamentos o sucursales para obtener información, con un moderador externo y objetivo, que

sirva para priorizar y mejorar distintos aspectos de la compañía.

### 10. Desayunos con el consejero delegado.

A través de estos desayunos de trabajo se establece una vía de comunicación directa, personal e informal entre el consejero delegado y el equipo humano para fortalecer nuevos círculos de participación, comunicación y conocimiento.

---

## 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

---

Los criterios que la compañía establece para poder evaluar los re-

sultados una vez llevado a cabo el análisis, son los siguientes:

- La formar en que los empleados reciben la información tanto operativa como corporativa de la empresa.
- Opinión que les merece cada uno de los medios de comunicación internos de la empresa.
- Grado de conocimiento que tiene sobre el grupo Ergo, DKV Seguros, la central y sus delegaciones.
- Grado de conocimiento que tiene sobre los objetivos de la compañía.
- La imagen que en su opinión tiene sobre la plantilla de la empresa.
- Modo en que se está llevando a cabo el desarrollo de la comunicación interna en DKV Seguros.
- Los temas que son de mayor interés para los empleados.
- Cómo se está desarrollando la gestión del conocimiento.
- Los objetivos y los fines de la futura intranet.
- Apartados de la intranet que podrían tener más éxito entre los empleados.



- Frecuencia de actualización de los contenidos.
- Hasta qué punto se consideran bien informados de lo que ocurre en la empresa.
- Interés de DKV Seguros en tener informados a sus empleados.
- Temas sobre los que están mejor y peor informados.
- Medios a través de los que reciben la información de la empresa.

## 6. PERSONAL IMPLICADO Y DEDICACIÓN

Aunque la comunicación interna depende del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de la compañía (que cuenta con 5 profesionales), en colaboración con el Área de Recursos Humanos, todas las acciones dependen directamente del consejero delegado. De esta forma queda manifiesta la implicación de la directiva en la comunicación interna de DKV Seguros. En total hay más de 15 personas que intervienen directamente en el diseño de los planes de comunicación.

Las responsabilidades en materia de comunicación atribuidas a las distintas categorías de personal se pueden dividir en dos:

- **Alta Dirección/Directivos:** Liderazgo, implantación de planes de comunicación y acciones, evaluación y seguimiento de los mismos.
- **Cuadros administrativos, técnicos y resto del personal:** Participación, colaboración, aportación de ideas. Con la próxima creación de un Consejo Asesor, se adoptarán también responsabilidades en materia de opinión y feedback.

Del mismo modo, la entidad lleva a cabo diversos proyectos en los que pueden participar toda la plantilla, como el "Programa Ideas", que contó en 2001 con la intervención de 120 empleados.

El propio departamento de la compañía ha llevado a cabo el Plan de Comunicación Interna aunque para elaborarlo que contó con los ser-

## Instrumentos de comunicación interna utilizados por DKV Seguros

Instrumento	Periodicidad	Personal implicado	Personal destinatario
Memoria	Anual	Comunicación	Empleados
Misión de la empresa	Anual	RR.HH.	Colaboradores
Presentaciones económicas	Anual	Financiero	Stakeholders
Nuevos productos	Anual	Gestión	Públicos externos
Manual de Acogida	Anual	Calidad	Sociedad en general
Encuestas de Clima Laboral	Anual		
Reuniones	Sin especificar		
Seminarios, cursos	Sin especificar		
Grupos de Mejora	Sin especificar		
Círculos de Calidad	Diaria		
Tablón de Anuncios	Diaria		
Buzón de Sugerencias	Diaria		
Correo Electrónico	Diaria		
Línea Telefónica Directa	Sin determinar		
Videos Corporativos	Sin determinar		
Periódicos de Empresa/Revista Actos sociales internos	Sin determinar Antes mensual, ahora trimestral		

Fuente: DKV Seguros, 2003.

vicios de una consultora externa especializada en auditorías de comunicación interna para detectar posibles deficiencias y proponer mejoras en estos aspectos.

## 7. VALORACIÓN DE RESULTADOS Y OBJETIVOS

Partiendo de los objetivos propuestos por la compañía en cuanto a política de Comunicación Interna, la valoración que hace la dirección de DKV Seguros es muy positiva. Los fines principales, como son escuchar las necesidades de comunicación de los empleados y fomentar el orgullo de pertenencia, se han tenido en cuenta potenciando las herramientas de comunicación interna y creando otras nuevas como la intranet.

Además, a la hora de poner en marcha el nuevo Plan Estratégico de la compañía, la dirección varió los valores corporativos contando con la participación de los empleados. Para seleccionar los valores actuales de

DKV Seguros la entidad facilitó encuestas y finalmente sometió a votación los cuatro valores más representativos. En dicha votación participaron unos 300 empleados, casi la mitad de la plantilla. Otro ejemplo de la involucración de la plantilla en las acciones de la compañía es la creación del Club de Voluntarios, en el que participan 25 empleados de las diferentes sucursales.

Los objetivos concretos que ha conseguido la política de Comunicación Interna seguida por la compañía se pueden resumir en los siguientes:

- Escuchar a los empleados.
- Dotar a la plantilla de herramientas que permitan la comunicación de una forma fluida, como la intranet.
- Potenciar la participación de la plantilla en las decisiones de la compañía.
- Fomentar el orgullo de pertenencia a la entidad.
- Involucración y libertad de los empleados en la acción social de DKV Seguros a través del Club de Voluntarios. □