

Sanitas: La Comunicación Interna como vehículo de cohesión del trabajo en equipo

La adquisición de Sanitas por parte del grupo británico BUPA dio un giro radical a la concepción de la empresa como una entidad de servicios relacionados con la salud. Uno de los primeros objetivos de la dirección fue dar a conocer esta realidad a los empleados, «venderles» esta nueva visión del negocio y hacerles partícipes de los objetivos corporativos a corto y medio plazo. Una política eficaz y transparente de comunicación interna fue el vehículo para mejorar el clima laboral y, simultáneamente, mejorar los resultados de la compañía. Sanitas quedó finalista en los I Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos en la categoría de Comunicación Interna.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano

ABSTRACT

Título: «Sanitas: La Comunicación Interna como vehículo de cohesión del trabajo en equipo».

Fuente: Capital Humano, n.º 100, pág. 62. Mayo 1997.

Localización: 36/97.

Resumen: La adquisición de Sanitas por parte del grupo británico BUPA dio un giro radical a la concepción de la empresa como una entidad de servicios relacionados con la salud. El Departamento de Recursos Humanos adquirió una gran responsabilidad en la tarea de «vender» a todos los empleados esta nueva visión del negocio y hacerles partícipes de los objetivos corporativos a corto y medio plazo. La potenciación de la política de Comunicación Interna, a través de varias herramientas en las que participan activamente todos los mandos directivos, ha conseguido mejorar el clima laboral, la credibilidad de la dirección como fuente de información y ha contribuido a la consecución de los mejores resultados en la historia de la empresa. Sanitas quedó finalista en los I Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos en la categoría de Comunicación Interna.

Descriptores: Comunicación Interna / Clima laboral.

En palabras de Jaime Pereira, director de Recursos Humanos de Sanitas, la política general de Comunicación Interna de Sanitas

puede definirse como «el despliegue de todo un abanico de actividades y herramientas destinadas a vender a nuestros empleados lo que queremos que ellos vendan a nuestros clientes». El Departamento de Comunicación Interna de Sanitas se constituyó formalmente en 1993, adscrito al Departamento de Formación y bajo la responsabilidad de Enrique Rodríguez Balsa. La necesidad de potenciar esta actividad surgió a partir de la adquisición de la compañía española por parte del grupo británico BUPA, cuando se replanteó la orientación de la empresa.

El Departamento de Comunicación Interna da servicio a todo el grupo Sanitas, es decir, a la empresa matriz y a las tres sociedades que gestionan otros tantos centros hospitalarios. Desde ese momento las actividades de la empresa adquirieron un enfoque de marketing interno y pasó de ser una compañía de seguros a convertirse en una institución de servicios en materia de salud.

En el diseño del Plan de Comunicación Interna está involucrada directamente toda la Dirección de Recursos Humanos e indirectamente toda la compañía con responsabilidades muy concretas atribuidas a cada colectivo. En concreto el consejero delegado, John de Zulueta, participa activamente en algunas publicaciones y en los Desayunos de Trabajo, una de las herramientas de Comunicación Interna

consideradas más eficaces. Los miembros del Comité Ejecutivo y los directores de departamento extienden su participación a la práctica totalidad de los canales de comunicación utilizados y, entre sus responsabilidades, deben mostrarse ejemplares a la hora de transmitir credibilidad, ofrecer la información que se les demande y convertirse en auténticos animadores de sus departamentos.

En cuanto a los escalones inferiores, a los cuadros se les exige transparen-



FICHA TÉCNICA

Denominación social: Sanitas, S. A. de Seguros.

Domicilio: Serrano, 88. 28006 Madrid.

Teléfono: (91) 585 24 00

Fax: (91) 585 24 29

Sector: Financiero-Seguros.

Actividad: Seguros de Enfermedad.

Facturación de 1996: 44.800 millones de pesetas.

Plantilla: 510 empleados.

Departamento de Recursos Humanos: 13 personas.

cia en la transmisión de información, lealtad con sus contenidos y actuar como receptores de la información de retorno. Por último, al resto del personal técnico y administrativo se le atribuye el derecho a conocer toda la información difundida y a discernir sobre la credibilidad y precisión de la misma, así como a proporcionar a la organización la información de retorno que estime oportuna y que sirva para reorientar el sistema establecido.

ORIENTACION DE MARKETING INTERNO

La política estratégica de Comunicación Interna de Sanitas, formulada en el Plan de Marketing Interno tras la adquisición de la empresa por parte de BUPA y que inspira todos los planteamientos corporativos, se concretaba en cinco aspectos y, por consiguiente, en cinco objetivos:

1. Dado el cambio profundo experimentado por la empresa al ser adquirida por BUPA el primer objetivo debía ser «vender el nuevo reto profesional a los empleados».

2. Para demostrar que se había pasado de ser una aseguradora a una institución de servicio a sus clientes en materia de salud, otro objetivo debía ser «transmitir constantemente el mensaje de que el servicio ennoblecía a la gente que lo presta».

3. Las ventajas competitivas sobre los competidores de Sanitas debía residir en las personas y en su implicación espontánea en los objetivos de la empresa. Para ello el tercer objetivo, ineludible, debía ser «obtener el compromiso voluntario de los empleados».

4. Supuesta la consecución de la voluntad de los empleados en hacer las cosas excelentemente y de forma voluntaria el siguiente objetivo debía ser «conseguir que las acciones y herramientas de Comunicación Interna lograran un impacto efectivo en el negocio, para que las personas que quisieran pudieran hacer las cosas».

5. Por último, entendida la función de Recursos Humanos como algo resi-

INSTRUMENTOS DE COMUNICACION INTERNA UTILIZADOS POR SANITAS

INSTRUMENTO	PERIODICIDAD	AÑO DE IMPLANTACION	PERSONAL IMPLICADO	PERSONAL DESTINATARIO
1. MEMORIA	Anual	1990	Marketing R. Humanos	Empleados Médicos, Clientes
2. MANUAL DE ACOGIDA (Misión de la Empresa, etc.)	Constante	1994	R. Humanos	Todos los empleados
3. Presentaciones económicas/ Nuevos Productos	Lanzamientos constantes desde 1993	1993	Marketing R. Humanos	Fundamentalmente personal comercial
4. ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	Bianual	1994	R. Humanos	Todos los empleados
5. Reuniones: FORUM SANITAS	Trimestral	1993	C. Delegado-R. Humanos	50 directivos principales de Sanitas
5. Reuniones: DESAYUNOS DE TRABAJO	Quincenal	1993	C. Delegado-R. Humanos	12 empleados elegidos aleatoriamente en cada convocatoria
6. Seminarios-Cursos	Constante	1993	R. Humanos	Todos los empleados
7. Tablón de anuncios: TABLON	Diaria	1988	R. Humanos	Oficina Central
7. Tablón de anuncios electrónico: «KARAOKE»	Diaria	1994	R. Humanos	Oficina Central
8. Plan de Sugerencias «UNETE A LA MARCHA DE SANITAS»	Mensual	1996	R. Humanos Marketing D. Comercial D. Operaciones D. Financiera	Todos los empleados de niveles no directivos
9. Correo electrónico: «SEMANA SANITAS»	Semanal	1996	R. Humanos	Todos los empleados con buzón de correo (95%)
10. Vídeos corporativos: «TU COMPAÑIA... PARA PROGRESAR JUNTOS»	Momento de acogida	1994	R. Humanos Marketing	Todos los empleados
10. Vídeos corporativos: «CANAL SANITAS»	Trimestral	1996	R. Humanos	Todos los empleados
11. Periódicos de empresa: LINEA AZUL	Trimestral	1993	R. Humanos	Todos los empleados
11. Periódicos de empresa: LINEA DIRECTA	Bimensual	1994	R. Humanos	Todos los empleados
12. Jornadas de puertas abiertas: DIRECCION HOSPITALARIAS	2/3 año	1995	R. Humanos Direcciones de hospitales	Quince empleados escogidos solicitantes
13. PROGRAMA «MISUGA» (Mira, Sugiere y Gana): Rotaciones interdepartamentales	Mensual	1996	R. Humanos Departamento	Todos los empleados que soliciten participación
14. PROGRAMA OPTIMA: Igualdad de oportunidades de la mujer	Constante	1996	R. Humanos	Empleados femeninos fundamentalmente
15. PLAN DE MARKETING INTERNO	Constante	1996	R. Humanos	Todos los empleados

dente en todos y cada uno de los equipos de trabajo y de las propias personas, el objetivo debía ser «favorecer los procesos de comunicación con credibilidad en cada uno de los equipos de personas».

A partir de estas grandes líneas estratégicas y, consecuentemente, de los objetivos definidos se establecieron los criterios a tener en cuenta para detectar las necesidades de Comunicación Interna. Fueron los siguientes:

- Informar no es comunicar. Es un paso, no un objetivo.
- Una necesidad de Comunicación Interna que no impacte claramente en

el negocio no es más que un brillante ejercicio intelectual.

• Cualquier necesidad importante de Comunicación Interna puede y debe ser satisfecha de un modo sencillo, consistente, fiable y -sobre todo- creíble.

UN PROCESO BIEN ESTRUCTURADO

La creación de un proceso fluido de técnicas y herramientas de Comunicación Interna no ha sido sencilla. El proceso de implantación ha seguido varias fases de desarrollo que, si bien se han solapado, a juicio de Enrique

Rodríguez Balsa, pueden estructurarse en tres etapas bien diferenciadas. Son las siguientes:

Venta del nuevo entorno (1993-1994)

En esta primera fase la intención de la dirección fue la de hacer saber a todos los empleados de la compañía el cambio experimentado en la estructura de la compañía y en sus objetivos estratégicos y comerciales. De una empresa familiar, monoproducto, con un fuerte componente de afiliación personal y afectiva, muy centrada en el mercado madrileño y garante de una alta estabilidad en el empleo se había pasado a formar parte de un grupo internacional, cuyo negocio se centraba en prestar todo tipo de servicios relacionados con la salud, abierta a todos los mercados nacionales y preocupada por el desarrollo personal y profesional de sus empleados, a los que se exigiría un compromiso de profesionalidad y una clara vocación de servicio.

La batalla de la información (1994-1995)

La conclusión de la primera fase descrita puede decirse que acaba con la elaboración de la primera Encuesta de Clima Laboral. A partir de ese momento la dirección fue consciente de que, en efecto, había algo que comunicar, a la vez que una real demanda de información por parte de todos los empleados. Los resultados de la encuesta revelaban que las demandas de información se centraban en el conocimiento de los datos y actividades de la compañía, así como sus objetivos, políticas y marco de actuación. El rumor como fuente de información tenía que ser sustituido por flujos de información regulares y creíbles.

El impacto más efectivo en el negocio (1995-1996).

Los procesos antes descritos dieron lugar a un gran avance en materia de Comunicación Interna, pese a que no todas las acciones puestas en marcha dieron los frutos deseados. Con todo, la

La nueva dirección puso el énfasis en la relación entre la involucración y el compromiso de las personas y su impacto en la marcha del negocio.

dirección consideró llegado el momento de poner el énfasis en la relación entre la involucración y el compromiso de las personas cuando empiezan a confiar en los procesos de comunicación de su organización y en el impacto que éstos pueden tener en la marcha del negocio. En esta fase la intención fue identificar comunicación con progreso.

DETECCION DE NECESIDADES Y EVALUACION DE RESULTADOS

Hasta cuatro métodos y herramientas de detección de necesidades de Comunicación Interna se vienen utilizando en Sanitas desde hace cuatro años, cuando se instauró la actual política en esta materia. Desde el comienzo se empezaron a realizar entrevistas de campo, para conocer de primera mano las opiniones de los empleados. En 1994 se realizó una Encuesta de Clima Laboral, la primera que se realizaba en la compañía en más de 35 años. La información obtenida fue una de las más importantes a la hora de planificar las acciones que más adelante se detallan. El año pasado se realizó una nueva Encuesta.

Otra fuente importante de detección de necesidades han sido las actividades de formación, gracias –entre otras cosas– al estrecho contacto entre los dos departamentos que, como se ha dicho, dependen de la misma persona.

Las mismas acciones formativas son utilizadas como vehículo de implantación y desarrollo de algunas medidas de Comunicación Interna. Por último, el departamento también utiliza diversas herramientas de Marketing Directo Interno, sobre todo como medio de obtener sugerencias y opiniones sobre temas puntuales.

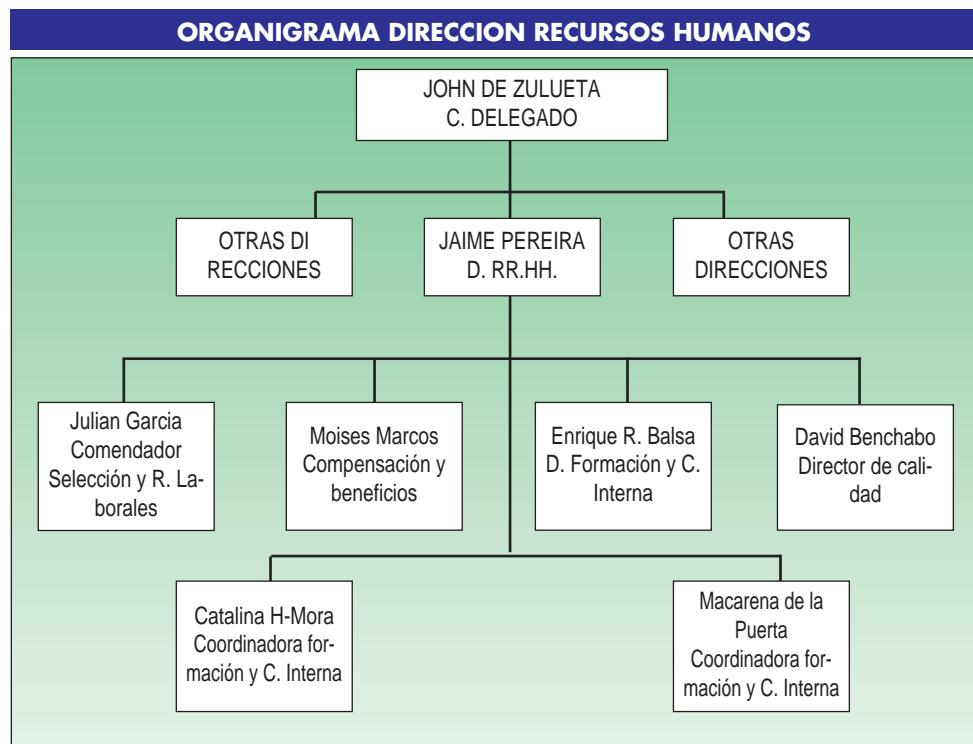
Por lo que hace a la evaluación de los resultados obtenidos Enrique Rodríguez Balsa es muy crítico y revela un alto nivel de autoexigencia. «No estamos contentos con los resultados obtenidos, a pesar de haber logrado una mejora sustancial en muchos de los campos de debilidad que hemos ido identificando a lo largo de estos años. Nos consta que queda mucho camino hasta conseguir autosuficiencia y autoeficiencia», explica.

Desde el punto de vista técnico, la evaluación de resultados se realiza con una serie de herramientas y se evalúa en función de varios criterios, siempre ligados a la marcha del negocio. Algunas herramientas son las mismas que las citadas anteriormente: Encuestas de Clima Laboral (la segunda oleada de 1996 aportó una información muy valiosa) y acciones de Marketing Directo Interno, que se recogen en el Plan de Marketing Interno y que se centran en evaluar la eficacia de los «productos» de Comunicación Interna (ver recuadro). También las informaciones de retorno obtenidas a partir de las publicaciones internas aportan informaciones muy aprovechables.

En cuanto a los criterios de evaluación de los resultados, como antes se dijo, están en función de parámetros relacionados con la marcha del negocio.

Primer Criterio: Resultados de negocio

Tanto 1995 como 1996 han sido los mejores años de la compañía en cuanto a sus resultados económicos. A pesar del estancamiento económico de estos años y de la escasa generalización de la cultura aseguradora en nuestro país los buenos resultados económicos de Sanitas se pueden atribuir a un conjunto de factores relevantes, entre los



que se puede destacar una buena gestión del personal –muy especialmente de los médicos–, así como al compromiso obtenido por los grupos de trabajo.

Segundo Criterio: Encuesta de Clima Laboral

En los dos años citados los responsables de la compañía han podido observar que existe una percepción entre el personal de que Sanitas está preocupado por establecer canales de información que clarifiquen objetivos, promuevan la colaboración y faciliten el conocimiento de la misma por parte de todos.

Tercer Criterio: Debilitamiento del rumor

Este aspecto es considerado muy importante, pese a que pueda parecer insignificante. Prácticamente ha desaparecido la necesidad de acudir a «Radio Macuto» como fuente fidedigna de información.

Cuarto Criterio: Credibilidad

La demostración de que la compañía ha conseguido alcanzar un alto índice de credibilidad por parte de sus

empleados es que acuden al Departamento de Comunicación Interna para solicitar informaciones y contestan en un alto porcentaje a los requerimientos que se les hacen mediante las herramientas de comunicación utilizadas habitualmente.

La utilización de estos criterios ha conducido a algunos resultados tangibles, entre los que caben señalar:

- La mejora en los resultados de la compañía, ya citada.
- La mejora en tres puntos porcentuales entre las Encuestas de Clima Laboral de 1994 y 1996.
- Resolución de más de 250 puntos de mejora a través de los Desayunos de Trabajo entre el consejero delegado, el director de Recursos Humanos y los empleados. Aunque sus resultados económicos son difíciles de cuantificar dos hechos puntuales ahorraron a la compañía más de 40 millones de pesetas.
- En los ocho primeros meses de la puesta en práctica del plan «Unete a la marcha de Sanitas» se recibieron más de un centenar de sugerencias que afectan a todas las áreas de la empresa.
- Contactos con empresas, potenciales clientes de seguros colectivos,

que visitan la compañía para conocer sus métodos de gestión del personal. Estas visitas se traducen en objetivos de ventas a través de la Dirección de Recursos Humanos.

PLAN DE COMUNICACION INTERNA: BAJO COSTE, ALTA EFICACIA

Según Enrique Rodríguez Balsa, responsable del Departamento de Formación y Comunicación Interna, «gran parte de la efectividad conseguida en nuestras acciones de Comunicación Interna ha provenido de iniciativas que no han necesitado dotación presupuestaria». Entre las herramientas más eficaces y con un impacto más positivo en el negocio (algunas muy puntuales han supuesto ahorros de hasta 40 millones de pesetas) señala los Desayunos de Trabajo, el Programa Misuga, el programa Optima y algunos boletines de circulación interna. En el apartado presupuestario no se puede hablar de desembolsos específicos superiores a los 12,5 millones de pesetas para todas las acciones implantadas.

A esta cantidad hay que añadir otros costes de más difícil cuantificación económica como los salarios del personal implicado en acciones concretas o las horas de dedicación de determinadas personas. El mantenimiento del sistema de Comunicación Interna de Sanitas supone una dedicación de unas 40 horas mensuales (aproximadamente una semana de trabajo de una persona a plena dedicación). A esto hay que añadir la dedicación específica que exigió la implantación de dos de las iniciativas más trabajosas: «Canal Sanitas» y «Unete a la marcha de Sanitas».

En algunos casos de complejidad en la producción de los soportes utilizados ha obligado a recurrir a consultores externos, aunque en la mayoría de los casos se ha tratado de proveedores de servicios impresos o audiovisuales. También se ha recurrido a personal externo en una fase del diseño del plan de marketing interno y en la realización y evaluación de las encuestas de clima laboral.