



## Asepeyo: La involucración de los mandos intermedios a través de la **transparencia informativa**

El proceso de identificación de necesidades de comunicación interna implantado, la variedad de proyectos puestos en marcha y los sistemas de evaluación desarrollados han sido los rasgos más destacados de la Política de Comunicación Interna de Asepeyo que le han hecho acreedora al Premio Capital Humano 2006 en esta categoría.

José ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

### I. POLÍTICA GENERAL Y HERRAMIENTAS

La misión principal de la comunicación interna en Asepeyo es garantizar la transparencia informativa hacia todos los estratos de la organización, fomentando la involucración de los mandos. Orientada hacia la consolidación de la cultura corporativa y el apoyo en los procesos de cambio estratégico, esta área debe estar alineada con la po-

lítica de negocio de la organización. La política de comunicación interna como tal se inició con el nacimiento de la revista interna, Azul, en septiembre de 2001. Desde entonces se han ido incorporando herramientas



#### FICHA TÉCNICA

<b>Autor:</b>	CARAZO MURIEL, José Antonio.
<b>Título:</b>	Asepeyo: La involucración de los mandos intermedios a través de la transparencia informativa.
<b>Fuente:</b>	Capital Humano, nº 199, pág. 60. Mayo, 2006.
<b>Resumen:</b>	Asepeyo es una de las principales mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Con un colectivo de casi 4.500 empleados, su actividad se centra en gestionar las contingencias derivadas de la siniestralidad laboral, así como todas las tareas derivadas de esta labor. Para lograr un buen clima laboral y conseguir los objetivos corporativos propuestos, una de las políticas de recursos humanos que se utilizan es la comunicación interna. Precisamente, en este capítulo su labor ha sido reconocida por el jurado de los premios Capital Humano 2006, que ha destacado el proceso de identificación de necesidades de comunicación interna implantado, la variedad de proyectos puestos en marcha y los sistemas de evaluación desarrollados, lo que demuestra el esfuerzo por fomentar la transparencia en la organización.
<b>Descriptor:</b>	Política de RR.HH. / Comunicación Interna.

<b>Denominación social:</b> Asepeyo, Mutua de Accidentes de Trabajo y Accidentes Profesionales de la Seguridad Social, nº 151.
<b>Dirección:</b> Vía Augusta, 36. 08006 Barcelona.
<b>Teléfono:</b> 93 238 96 50
<b>Fax:</b> 93 238 85 38
<b>Web:</b> <a href="http://www.asepeyo.es">www.asepeyo.es</a>
<b>Sector:</b> Mutuas de Accidentes de Trabajo y Accidentes Profesionales.
<b>Actividad:</b> Gestión de las contingencias derivadas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incapacidad temporal por contingencias comunes y servicios de prevención.
<b>Facturación 2005:</b> 1.483.715.052 euros.
<b>Plantilla:</b> 4.439 empleados (31-12-2005).

derivadas de las necesidades detectadas, se han formalizado y estandarizado procedimientos. La Unidad de Comunicación Interna de Asepeyo está integrada en el Área de Desarrollo Organizativo del Departamento de Recursos Humanos.

El objetivo general de la comunicación interna en Asepeyo es establecer los circuitos y las herramientas idóneos para la eficaz transmisión de la información interna, atendiendo a necesidades de los empleados y de la empresa en orden a conseguir un buen clima laboral, potenciar la consecución de los objetivos empresariales y compartir las buenas prácticas de negocio. Está basada en una metodología en cascada (segmentación de mensajes por audiencias), potenciando especialmente la comunicación vertical ascendente (canales feed back) para la evaluación de resultados. También existen otros objetivos, como:

- Obtener información clave del estado de opinión de la plantilla, así como de sus necesidades con el objeto de realizar acciones de mejora.
- Dar soporte a las diferentes áreas en los procesos de comunicación de proyectos e iniciativas en orden a una mejor eficiencia comunicativa.
- Implantar un modelo de portal del empleado más operativo e intuitivo, planteado desde una perspectiva de usuario y en términos de usabilidad.
- Fomentar y consolidar la comunicación interna, formando y creando cultura a través del hábito.
- Formalizar, agrupar y consolidar las políticas y sistemas de Recursos Humanos para homogeneizar y extender su aplicación.
- Definir y desarrollar estrategias de fidelización del cliente interno mediante la reactivación y redefinición del Asepeyo Club (club para empleados).

El diseño e implantación del plan se asume a nivel interno. Sin embargo, en el caso de la revista interna (*Azul*) se contrató una agen-



cia de comunicación, que se encargó del diseño de la misma, así como de parte de la redacción de los contenidos. En 2005 se externalizó exclusivamente la maquetación e impresión de la revista, asumiendo totalmente la redacción de contenidos. Para la fase de selección de contenidos, se reúne el Comité de Redacción con periodicidad trimestral y

**El objetivo general de la comunicación interna en Asepeyo es establecer los circuitos y las herramientas idóneos para la eficaz transmisión de la información interna**

## Los mandos intermedios deben ejercer las funciones de liderazgo comunicacional, seguimiento y supervisión de tareas y actuar como facilitadores del proceso de comunicación

debate los contenidos más adecuados en función del momento del año y los hechos de actualidad.

Asimismo, y con carácter puntual, se colabora con una empresa externa en estudios y proyectos concretos en los que se requiere procesamiento de datos, garantizando a la vez la confidencialidad de las respuestas. También, para la Guía de Beneficios Sociales y la Guía Rápida de Beneficios Sociales se recurrió a una consultora especializada en Recursos Humanos, que se encargó de definir la estructura y contenidos del documento. En el caso de determinadas herramientas de comunicación interna, como son la intranet y el portal del empleado, se colabora con un proveedor de Servicios Informáticos y el Departamento de Sistemas de Información interno.

### 2. LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

Las responsabilidades en materia de comunicación interna se atribuyen a todos los colectivos de la empresa. Al equipo directivo se le exige asesoramiento y apoyo. A los mandos intermedios ejercer las funciones de liderazgo comunicacional, seguimiento y supervisión de tareas y actuar como facilitadores del proceso de comunicación. Finalmente, a todos los empleados se le pide implicación y participación.

La detección de necesidades en materia de comunicación interna se realiza, fundamentalmente, mediante las siguientes herramientas:



- ✓ **Reuniones periódicas**, instauradas en todos los niveles para obtener información de seguimiento y del funcionamiento de la organización.
- ✓ **Estudios de opinión**, tanto específicos como genéricos, para realizar un diagnóstico de las percepciones y actitudes de la plantilla, con el fin de orientar futuras políticas de gestión de Recursos Humanos. Los estudios de opinión permiten:
  - Identificar las percepciones actuales de nuestros profesionales en sus diferentes unidades organizativas, centros y colectivos.
  - Ofrecer un instrumento de comunicación ascendente que contribuya a mejorar el entendimiento de los aspectos clave que están afectando al clima y de forma indirecta los resultados de la mutua.
  - Identificar aspectos que faciliten el reconocimiento y la comunicación de aquellas dimensiones a seguir fomentando en un futuro, por mantener un buen clima laboral y que favorezcan la satisfacción e implicación de los empleados de Asepeyo.
  - Potenciar un elemento de atracción y retención de empleados a través de la participación.
  - Medir el progreso de la organización a través de la revisión continuada del estudio.
- ✓ **E-mail de dudas y sugerencias**: Ofreciendo la posibilidad al empleado de manifestar su opinión, por ejemplo en la revista interna o en el plan de pensiones. La empresa recibe inputs que servirán para valorar el proyecto.
- ✓ **Foros de Recursos Humanos y Ágoras**: Estos canales de feedback incluidos en la intranet suponen una vía directa de comunicación con el Departamento de Recursos Humanos, el primero orientado a la resolución de dudas y el segundo es un espacio virtual abierto a todos los empleados cuyos objetivos son el aprendizaje, la innovación y la mejora continua de la gestión de negocio.
- ✓ **Reporting líderes de opinión**: Periódicamente y de manera informal se solicita reporting a aquellas personas que a través de su influencia generan clima de opinión

**TABLA I > INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS POR ASEPEYO**

Instrumento	Periodicidad	Año de implantación	Personal implicado	Personal destinatario
Memoria de empresa y sostenibilidad	Anual	Tradición histórica	Dirección General	Todos los empleados
Aula virtual	Permanente	2002	Dirección de Recursos Humanos	Todos los empleados
Filosofía de la empresa	Permanente	2001	Dirección General	Todos los empleados
Junta General	Anual	Tradición histórica	Equipo directivo y Dirección de Marketing y Comunicación	Mutualistas asistentes a la junta.
Plan de Acogida on-line	Puntual (alta en la empresa)	2003	Formación y Desarrollo	Nuevos empleados
Dossier de bienvenida al empleado	Puntual (alta en la empresa)	2005	Comunicación Interna y Administración	Nuevos empleados
Estudios de opinión de empleados	Bianuales	En preparación	Dirección de Recursos Humanos	Todos los empleados
Reuniones	Puntuales/Periódicas	Tradición histórica	Todas las áreas	En función de la reunión
Seminarios, cursos internos	Puntual	Tradición histórica	En función del contenido	Interesados
Grupos de mejora	Puntual	Tradición histórica (primero en papel y a partir de 2002 on line)	Autores de la pregunta o sugerencia	En función del contenido de la pregunta o la sugerencia
Comité de Calidad Total	Periódicas	1999	Dirección de Calidad y Comité de Gerencia	Participantes
Tablón de anuncios general (físico)	Puntual	Tradición histórica	Responsables de los centros de trabajo	Todos los empleados
Tablón de anuncios para sindicatos (virtual)	Puntual	2003	Centrales sindicales	Todos los empleados
Buzón de sugerencias Plan de Pensiones	Puntual	2001	Dirección de Recursos Humanos	Participantes del Plan
Buzón de sugerencias Asepeyo Club	Puntual	2001	Dirección de Recursos Humanos	Participantes del Plan
E.mail de sugerencias de la revista Azul	Puntual	2001	Dirección de Recursos Humanos	Todos los empleados

FUENTE > Asepeyo, 2006.

con el fin de obtener feedback general sobre el día a día y, en momentos puntuales, para evaluar la evolución del proyecto.

- ✓ **Índices de participación:** Aquellas proyectos en los que se requiere la participación de los empleados como parte fundamental para su desarrollo, el índice de colaboración sirve como referente para valorar la implicación del equipo humano.

- ✓ **Índice de rotación:** Se considera que uno de los indicadores importantes de la salud de la empresa a nivel de clima es la rotación interna. En Asepeyo, este índice es bajo situándose en 2005 en el 4,11 por ciento, de lo que se desprende que el grado de satisfacción de la plantilla es elevado.

- ✓ **Seguimiento de acciones de comunicación interna:** Todos los proyectos que se abordan desde el área de comunicación interna deben ser fieles a una planificación en la que se detallan las acciones, los actores implicados y el timing. Durante la fase de desarrollo, se realiza un seguimiento para asegurar que se ajusta al planning

**Se ha observado una mayor efectividad a la hora de emprender iniciativas en esa área gracias a la consolidación de la cultura de comunicación interna**

**TABLA I > INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS POR ASEPEYO**

Instrumento	Periodicidad	Año de implantación	Personal implicado	Personal destinatario
INTRA2 (Circulares, instrucciones y manuales)	Puntual	Tradición histórica (primero en papel y a partir de 1998 a través de la intranet)	En función de la temática	En función del asunto
Servicio de Atención al Usuario (SAU)	Atención durante el horario laboral	2002	SAU y Dirección de Márketing y Comunicación	Todos los empleados y usuarios externos
Forum de RR.HH.	Puntual	1993	Dirección de Recursos Humanos	Todos los empleados
Revista interna, Azul	Trimestral	Septiembre 2001	Dirección de Recursos Humanos y Avalanche	Todos los empleados de la Mutua y los jubilados
Actos sociales internos: Cena del Seguro	Anual	Tradición histórica	Dirección General	Todos los empleados
Actos sociales internaos: Cena de Navidad	Anual	Tradición histórica	En función del territorio	Todos los empleados
Portal del Empleado		2002	Recursos Humanos	Todos los empleados
Intranet		1996	Dirección de Sistemas de Información	Todos los empleados
Revista Notas de Enfermería	Trimestral	2001	Dirección de Enfermería del Hospital de Coslada	Todos los empleados
Consulta de nómina	Puntual	2005	Administración	Todos los empleados
Portal Salud		2003	Dirección de Asistencia Sanitaria	Todos los empleados
Foro Telémaco	Puntual	2004	Dirección de Recursos Humanos	Participantes del programa Telémaco
Foro PGD	Puntual	2005	Dirección de Recursos Humanos	Participantes en el programa de Gestión del Desempeño
Punto de información para empleados	Puntual	2005	Dirección de Recursos Humanos	Hospitales de Sant Cugat y de Coslada
Libro de Estilo	Puntual	2005	Dirección de Márketing y Comunicación	Todos los empleados
Manual de Identidad Visual Corporativa	Puntual	2003	Dirección de Marketing y Comunicación	Todos los empleados
Portal de Seguridad e Higiene		2003	Dirección de Seguridad e Higiene	Todos los empleados

FUENTE &gt; Asepeyo, 2006.

## ¿ Problemas para seleccionar, retribuir y motivar?

Ya está disponible el nuevo **Estudio de Retribuciones 2006** con los salarios previstos para este año. Retribución por tamaño de empresa. Retribución fija, variable y en especie. 87 Puestos de trabajo analizados y descritos. Ajuste de la retribución según sector, ubicación, experiencia, formación, etc.

- Compare sus salarios con el mercado
- Realice ofertas de trabajo competitivas
- Mejore sus descripciones de los puestos de trabajo



### Aproveche esta Oferta:

#### Estudio de Retribuciones 2006

Disponibile en formato papel (468 pág.) y/o en versión electrónica

+ Línea directa de consulta

**SÓLO 369,00 € IVA incl.**

+ 9 € gastos de envío por mensajería urgente

[www.ode.es/er2006](http://www.ode.es/er2006)

Puede realizar su pedido:

Teléfono **933 010 162**

Fax **933 013 141**

eMail **gpi@ode.es**

Correo **Gestión y Planificación Integral, S.A.**  
Casp, 58, pral.  
08010 Barcelona

Online **[www.ode.es/er2006](http://www.ode.es/er2006)**



GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN INTEGRAL, S.A.  
Casp, 58, pral. - 08010 Barcelona



y se cumplen los plazos y no se produzcan desviaciones. En función de los resultados se puede reorientar el proyecto o proponer acciones de mejora. Asimismo, al finalizar el proyecto se llevan a cabo revisiones periódicas para garantizar que la evolución es la correcta y esperada.

- ✓ **Política de puertas abiertas:** Se busca poner a disposición de cualquier empleado los canales de comunicación para fomentar una política de comunicación transparente y, sobre todo, accesible.

### 3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

- **Cumplimiento de objetivos:** Cuando se detecta una necesidad, se realiza un análisis de situación y entorno tras el que se plantea un plan de acción que en la mayoría de los casos se materializa en un proyecto concreto. Este proyecto debe solucionar los objetivos iniciales que motivaron su creación. Estos objetivos que se establecen en la fase previa son precisamente los mejores indicadores para valorar si se ha logrado satisfacer la necesidad. Si los objetivos se han alcanzado es que el proyecto ha tenido éxito.
- **Cumplimiento de plazos:** Todo proyecto se guía de una planificación donde se detallan las fases y sus actividades, las personas implicadas y sus roles y los plazos. En orden a realizar un seguimiento y valoración de los resultados se tiene en cuenta el cumplimiento de los deadline para medir la efectividad del mismo (coordinación interna, implicación, equipo de trabajo...).
- **Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación:** Las dos vertientes en un proceso de comunicación siempre son emisor y receptor. En ese sentido, las personas implicadas en los proyectos, como encargados de diseñar, desarrollar y difundirlo ofrecen información básica desde la perspectiva de organización, logística interna.... Asimismo, también se encargan de conocer la implantación y evolución a través de mecanismos de feedback. Por otra parte, estos mismos canales de feedback son los que están a disposición de las personas receptoras para atender cualquier duda, sugerencia, etc.
- **Control presupuestario:** Más allá de la percepción y la interpretación, esta he-

rramienta permite gestionar la comunicación interna a través de resultados concretos y objetivos cuantificables y medibles. A través del seguimiento y análisis periódico se puede alinear eficientemente la gestión de la comunicación interna con la gestión presupuestaria y tener conocimiento sobre si se producen desviaciones y, en su caso, tomar las correspondientes medidas correctoras...

Los métodos utilizados para el análisis de resultados son cuantitativos y cualitativos:

- **Cuantitativo:** Análisis de variables tangibles (datos empíricos). En caso de ser necesario el procesamiento de datos se utiliza una empresa externa, que recibe indicaciones en las que se detallan los cortes y tipo de resultados que se quieren obtener. De esta manera se garantiza la confidencialidad y anonimato de los participantes. Asimismo, se dispone de estadísticas de uso del portal del empleado sobre el itinerario, el tiempo empleado, etc. Se actualizan mensualmente con lo cual se puede obtener información clave sobre la evolución de una acción, así como preferencias e intereses de los usuarios que se orientan para adaptar el portal del empleado a sus intereses.
- **Cualitativo:** Interpretación de las aportaciones recibidas por diferentes sistemas a través de reuniones y resolución de acciones de mejora. Uno de los instrumentos más potentes que tiene la organización de obtención de feedback es el SAU (Servicio de Atención al Usuario) que ofrece apoyo en las campañas de comunicación y recoge dudas y sugerencias.

### 4. RESULTADOS OBTENIDOS

Desde que se empezaron a realizar acciones de comunicación interna se implantó una política estratégica de comunicación interna más definida y con objetivos concretos, así como una línea de actuación enmarcada en la filosofía de Asepeyo, se han observado algunos resultados que se citan a continuación.

En primer lugar es evidente una mayor implicación de los empleados a través de la participación directa en la revista interna. Muchos de los contenidos que aparecen publicados son enviados de manera espontánea y voluntaria. Los concursos que se han organizado en la revista también han tenido gran aceptación,

con un gran volumen de participación. Asimismo, la revista interna también es un medio efectivo para difundir información estratégica ya que es una herramienta muy consultada por los empleados.

Con el objetivo de hacer llegar la información a todo el mundo y poner a disposición de los empleados los medios necesarios para ello, se pusieron en marcha en 2005 kioscos electrónicos denominados *Puntos de Información para Empleados*. A través de ellos se facilita el acceso al portal del empleado a los trabajadores de los dos hospitales de la entidad (Sant Cugat y Coslada). A partir de enero de 2006 se retiró la nómina en papel, pudiendo visualizarse únicamente a través del portal del empleado.

Por otra parte, también se ha observado una mayor efectividad a la hora de emprender iniciativas en esa área gracias a la consolidación de la cultura de comunicación interna. Se han implantado procedimientos y herramientas que han creado hábitos que han profesionalizado las acciones de comunicación. Otro aspecto a destacar es la mejora de la coordinación con el área de Marketing y Co-

municación. A través de reuniones periódicas se está fomentando la proyección externa de aquellas iniciativas o contenidos susceptibles de crear impactos en medios. Asimismo, también existe coordinación con el fin de crear un orden de aparición de las noticias que afectan a la empresa, mediante la que nunca se publicará externamente nada que no se haya publicado primero internamente. Esto sigue una línea estratégica de comunicación interna que dicta que se ha de fomentar la transparencia informativa, informando periódicamente de todas aquellas novedades que se emprendan en orden a crear un buen clima laboral, minimizar el desconocimiento y la rumorología.

Dentro de esta colaboración también se enmarca la labor común de homogeneización de la imagen de la empresa. Para ello se basan en el Manual de Identidad Visual Corporativa y el Libro de Estilo de Asepeyo. Se vigila que todas aquellas herramientas en forma de publicaciones, informes, merchandising, etc., cumplan los estándares en un intento de proyectar una imagen única basada en unos mismos criterios corporativos. ▲