



Fotos: Jimena Roquero

Entrevista con Josep Santacreu,  
Consejero Delegado de DKV Seguros

# “Damos por hecho que todos sabemos comunicar”

En DKV Seguros, el impulsor de la comunicación es su máximo ejecutivo, Josep Santacreu, un experto en gestión hospitalaria que ha conseguido coordinar a los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación.

**Texto:** José Antonio Carazo, director de Cuadernos de Comunicación, y Poli Sánchez, directora de Mk, Márketing + Ventas.

**D**KV Seguros, filial española de Deutsche Krank-  
enversicherung AG, pertenece al grupo alemán  
ERGO, líder europeo en medicina privada. Es, por  
tanto, una empresa especializada en asegurar y gestionar  
la salud, a la vez que desarrolla una intensa labor de fo-  
mento de vida saludable y de prevención.

La comunicación interna de DKV es una función del Depar-  
tamento de Comunicación y Relaciones Externas, desarro-  
llada con la colaboración del Departamento de Recursos  
Humanos. Para la compañía, los objetivos más relevantes  
que debe cumplir la comunicación interna son, en primer  
lugar, escuchar las necesidades de comunicación de los  
empleados y conseguir que la dirección les dé respuesta.  
Y, en segundo lugar, conocer las emociones potenciando el  
orgullo de pertenencia.

La entidad aseguradora también considera la comunica-  
ción interna estratégica para difundir los mensajes de la  
dirección y dar respuesta al derecho a la información que  
tiene cualquier empleado sobre su compañía.

La compañía cuenta con un Plan formalizado de Comuni-  
cación Interna y lleva a cabo diferentes tipos de investiga-  
ción que le permiten medir la eficacia de la comunicación  
dentro de la empresa y conocer la opinión de su equipo hu-  
mano. Entre estas investigaciones, la empresa, que realiza  
Estudios de Clima Laboral, ha llevado a cabo una auditoría  
externa para detectar necesidades y mejoras.

DKV Seguros dispone de diversos vehículos de comunica-  
ción interna para mantener informados a los empleados  
con la máxima transparencia como boletines trimestrales,  
un Portal del Empleado, tabloneros de anuncios, circulares  
y desayunos de trabajo. Este 2002 el Portal del Empleado  
se ha convertido en el principal medio de comunicación.  
La clara apuesta de la dirección por este nuevo soporte  
llevó a lanzar la campaña “¿DeKeVá?”, mediante una ac-

ción publicitaria previa y con suspense, jugando con las  
siglas corporativas de la compañía para captar la aten-  
ción. Desde el principio, la expectación creada ha provo-  
cado una buena acogida.

Asimismo, la compañía promueve diversas acciones para  
fomentar la participación de los trabajadores en la toma  
de decisiones. Entre ellas, están los grupos de creatividad.  
Son equipos compuestos de personas con un perfil especí-  
fico encargados de aportar ideas de mejora y de innovación  
de productos. Actualmente, la compañía cuenta con tres  
grupos de creatividad: dos en Zaragoza y uno en Barcelona,  
coordinados por el Departamento de Recursos Humanos.  
Su Consejero Delegado, Josep Santacreu, es un apasiona-  
do de la comunicación y predica con el ejemplo. Considera  
que el papel que juegan las personas en una organización  
es fundamental y piensa que las empresas van allá de lo que  
representan sus plantillas. Por ello ha impulsado la crea-  
ción de un Código de Conducta en cuyo diseño ha implicado  
a todos: empleados, clientes, médicos, proveedores, accio- >

## Ficha técnica

**Autor:** CARAZO, José Antonio y SÁNCHEZ, Poli.

**Título:** Entrevista con Josep Santacreu: “Damos por hecho que todos sabemos comunicar”.

**Fuente:** Revista de Comunicación, no 0, pág. 15. Junio, 2007.

**Resumen:** DKV Seguros, filial de la aseguradora alemana del Grupo Ergo, apuesta por la transparencia y la comunicación. Cuenta con un Plan de Comunicación Interna y su principal herramienta es el Portal del Empleado. El gran impulsor de la comunicación es su consejero delegado, Josep Santacreu, médico y experto en gestión hospitalaria y de la salud. Es consciente de que una de las principales tareas de los directivos es comunicar y conseguir que la comunicación fluya en la empresa. También sabe que el grado de información nunca es suficiente. Es una demanda reiterada que, además, redundará en el clima laboral y –por tanto– en los buenos resultados de la compañía.

**Descriptorios:** Comunicación Interna / Comunicación Externa / Plan de Comunicación / Motivación / Compromiso / Código de Conducta

> nistas. Apuesta por la transparencia en la gestión y ha creado un clima de trabajo en el que una de sus metas es lograr el desarrollo personal y profesional de las personas.

### **¿Cuáles su opinión sobre el estado de la comunicación interna en las empresas?**

La comunicación interna, en general, ha mejorado mucho en todas las compañías, empezando por el hecho de que están utilizando nuevos instrumentos pero, sobre todo, porque eso significa que hay más cultura de participación tanto de los empleados como de todos los grupos de interés. Con todo, yo soy de la opinión de que nunca hay demasiada comunicación. Por más que hagas nunca será suficiente. Yo no conozco ningún caso de organización completamente satisfecho en esta materia. Es un camino de mejora continua. En comunicación interna siempre hay que dar un paso más. Dicho esto, también hay que señalar que la falta de comunicación interna es uno de los temas que puede generar quejas o desmotivación. Se ha mejorado mucho, pero la gente sigue esperando más.

### **¿Que la comunicación interna funcione depende de las herramientas o de otros factores?**

Con las nuevas tecnologías surgen nuevas posibilidades. Las revistas internas, las intranets, son instrumentos muy potentes que hay que utilizar adecuadamente. Pero, al final, el que la comunicación funcione depende del compromiso y la disposición de los directivos. En nuestro caso, la comunicación interna es una función compartida entre el Departamento de Comunicación, que es el experto en comunicar, y el de Recursos Humanos, responsable de los empleados. Entre ellos se coordinan y manejan la comunicación interna. Aquí la cuestión es si lo hacen bien. Pero si el resto de la organización no colabora, no se puede aprovechar al máximo. Esa es la parte más delicada.

### **¿Los directivos colaboran? ¿Comunican bien?**

En general todos los directivos pensamos que sabemos comunicar y que lo hacemos siempre bien. En cambio en otras facetas de la función directiva, en otros ámbitos de tu trabajo diario, la gente piensa que puede mejorar mucho, que determinado tema no es su fuerte, recibe consejos con naturalidad y los agradece. En comunicación damos por hecho que todos sabemos comunicar. Este es un punto importante del que de-

bemos partir. No es que haya una actitud reticente, es algo que te encuentras en muchas organizaciones. Y podría empezar por mí mismo. Yo creo que es lo que puedo hacer por la comunicación de mi empresa es manifiestamente mejorable. Todos los directivos pensamos que lo hacemos bien y no siempre es así. A la gente de nuestro alrededor, tanto de niveles similares como por debajo de nuestra responsabilidad, le gustaría tener más información de lo que pasa y ser más partícipe.

### **¿La comunicación puede ayudar a gestionar el talento?**

Uno de los grandes retos para los próximos años es saber cómo captar, retener y motivar al talento para que se comprometa a largo plazo y dé lo máximo de sí. Para ello es necesario un entorno estimulante donde se sienta a gusto, aunque también global y muy competitivo, el actual. En un ambiente donde ese talento no participa en igualdad de

oportunidades y no está al corriente de lo relevante del negocio, de lo general a lo particular, eso es impensable. Después de la retribución lo más importante es estar informado, sentir que se te tiene en cuenta, recibir la información antes de que la tenga el mercado. Es fundamental. Hay que establecer diferentes maneras de participar, de que la gente se sienta motivada por el trabajo que hace, de que tenga las vivencias

de la inmediatez, de que lo que hace tenga sentido para el conjunto. Para lograrlo la información es clave.

### **¿Sigue existiendo la creencia de que “la información es poder” y el recelo a compartirla?**

Esto se sigue dando. Pero cada vez somos más conscientes de que es necesario informar, de que hay que involucrar a los profesionales de un proyecto. La historia marca mucho y nosotros venimos de un modelo donde se prefería no compartir la información. Yo creo debe ser al revés. Tu poder depende de lo que seas capaz de influir y de ayudar a los demás. Y estamos en esa transición.

### **¿Eso enlaza con la tendencia a que el empleado tenga una mayor responsabilidad, que haga más cosas?**

El empleado tiene que comprometerse a fondo. Forma parte de un grupo de interés fundamental, nuclear para el desarrollo de la empresa. No es un tema estético, de ética empresarial. Desde el equipo directivo tenemos que verle de otra manera, debemos gestionar la función de RR.HH.

**Uno de los grandes retos es saber cómo captar, retener y motivar al talento para que se comprometa a largo plazo y de lo máximo de sí en un entorno profesional estimulante.**



## Muy personal:

Josep Santacreu Bonjoch, leridano de Guissona, es médico, doctor en Organización y Dirección de Empresas y diploma en Gestión Hospitalaria, Economía de la Salud y Gestión Aseguradora. Toda su trayectoria profesional se ha desarrollado en los ámbitos sanitario y asegurador. Ha sido Director Médico del Hospital del Mar (Barcelona), Director Gerente del Complejo Hospitalario Juan Canalejo (A Coruña), Gerente de la Clínica Quirón (Barcelona) y Consejero Delegado de DKV Seguros, desde 1997.

Su gestión hospitalaria viene avalada por la consecución de galardones como el Premio Hospital del Año 1992, obtenido durante su gestión al frente del Hospital del Mar, y el Premio Arthur Andersen a la Innovación de la Gestión y Administración Hospitalaria, concedido al Hospital Juan Canalejo en 1994.

También ha desarrollado una importante labor docente. Ha sido Director del Master en Medicina Tropical y Geografía Médica (Universidad de Barcelona) y Director del programa de Gestión Sanitaria de la Fundación Juan Canalejo (Universidad de A Coruña). Actualmente imparte clases en ESADE, en la escuela Nacional de Sanidad y en el Master de Economía de la Salud de la Universitat Pompeu Fabra.

Además del castellano y el catalán, habla con fluidez inglés, francés e italiano. Su actividad se extiende más allá del ámbito puramente profesional. Ha sido promotor de "Médicos sin Fronteras", preside la Fundación Integralia y es miembro de los patronatos de las fundaciones Chandra, Somni dels Nens, Corporación Alimentaria de Guissona, Novasoft y Esclerosis Múltiple.

de una manera distinta aceptando este reto que viene. La gente joven tiene más opciones, muchas tentaciones, facilidades para hacer cosas antes impensables, pueden viajar, trabajar en el extranjero, en un sector u otro, dedicarse a una empresa privada o a una ONG, o tomarse un año sabático.... En este contexto la empresa tiene que ser capaz de generar un entorno de ilusión, lo que pasa por el trabajo en equipo y la participación. Esto es contrario a la idea de que la información es poder. Es una cuestión que afecta a la supervivencia en la empresa.

### En DKV Seguros la comunicación interna depende de los Departamentos de Recursos Humanos y Comunicación. ¿Es ahí donde debe de estar?

Cada empresa tiene su experiencia previa. Depende de lo que ha vivido y de las personas que están en cada ámbito. Nuestra opción ha sido esta. Yo creo que es razonable. Es un tema clave para RR.HH. pero sin olvidar todos los elementos de comunicación que debe controlar un Departamento de Comunicación. Creo que si estos dos departamentos pueden trabajar coordinadamente, sin tensiones y de una manera fructífera, como sucede en nuestro caso, es la opción óptima. A RR.HH. no le podemos pedir que tenga una especialización tan fuerte en comunicación como la del propio Departamento de Comunicación. Luego hay otra reflexión-muy importante. La comunicación de la empresa tiene que plantearse de una manera integral. La estrategia debe ser integral, el enfoque moderno de una empresa responsable, preocupada por todos los grupos de interés, tiene que ser global y consistente con los diferentes grupos de interés. Quizá con una intensidad distinta, porque no es lo mismo el interés que despierta la empresa para el empleado que para un distribuidor, un proveedor o el accionista.

### Desde la visión estratégica que debetener el máximo ejecutivo de la compañía ¿cuáles son las principales barreras para que fluya la comunicación de forma adecuada?

La principal es que los directivos, sean de primer nivel o directivos departamentales, reconozcan que se trata de un tema muy importante al que hay que dedicar tiempo. No se puede dar por hecho y pensar que con lo que se hace habitualmente es suficiente. También hay que tener la humildad de aprender a comunicar y dedicarle tiempo. De hacer el esfuerzo de programar en la agenda sesiones personales para hablar con las personas. Yo creo que ese es nuestro principal desafío. Repito, el principal problema es entender que esto es importante, que no basta con lo que se hace pasivamente y tener la humildad de aprender y de dedicarle el tiempo y el método para que funcione. >

“Dejando aparte el enfoque estratégico de la alta dirección, la mayor parte del tiempo se emplea en coordinar y estimular equipos, a comunicar”.



> **Jack Welch decía que el 80 por ciento de su tiempo lo dedicaba a comunicar. ¿Es tan importante la comunicación como para destinarla tanto tiempo?**

No sé si se puede hablar de porcentajes pero un directivo, además de la función de comunicación interna, tiene una función hacia fuera que también es comunicación, que es la de representar a la compañía. Y no sólo como función comercial, sino de proyección externa. Internamente, dejando aparte el enfoque estratégico de la alta dirección, la mayor parte del tiempo se emplea en coordinar y estimular equipos, a comunicar. Estoy convencido de que una parte de nuestro trabajo ha de ser esto.

**¿Qué herramientas se utilizan para controlar el funcionamiento de la comunicación?**

Nosotros hacemos una encuesta de satisfacción de empleados anual donde preguntamos sobre este tema, entre otros. En su día también hicimos una auditoría de comunicación

para averiguar cómo podíamos mejorar. Además, cada cuatro meses me reúno con todos los empleados de la central, departamento a departamento, durante una o dos horas para que me expliquen cómo ven este tema, qué objetivos tienen... Por otra parte, cuando hacemos el Plan Estratégico de la compañía participa todo el mundo. Este es un tema principal, hacer que la comunicación entre en tu agenda y ocupe el espacio que le corresponde.

**Una buena comunicación es imprescindible en los sectores donde existe la atención al cliente porque la respuesta inmediata y de calidad depende mucho de tu compromiso, motivación y conocimiento.**

**¿Es más importante que la comunicación esté integrada en la cultura o contar con los instrumentos adecuados, bien estructurados y que funcionen?**

Lo más importante es lo primero. Lo segundo es más fácil de conseguir. El que no lo tenga desarrollado lo puede resolver con mayor facilidad que hace 20 años.

**¿Hay sectores que facilitan más la comunicación?**

Yo creo que la comunicación es importante en cualquier empresa de una manera muy similar. Cada sector tiene

sus peculiaridades pero, en general, es igual. Quizá el punto más diferencial es que la comunicación es importante para que la gente esté comprometida, participe y dé el máximo de sí misma. Por otro lado, es imprescindible un buen nivel de comunicación para darle un buen servicio al cliente. Aquellas empresas, o aquellas áreas de ella en que los empleados están en contacto con el cliente la comunicación es una priori-

dad. En los sectores en los que hay mucha relación con el cliente la inmediatez de un buen servicio de un empleado hacia su cliente no tiene precio. No tienes tiempo de reaccionar como sucede en otros departamentos. Ahí el esfuerzo de comunicación debe ser mayor.

**¿Eso significa que es más importante en empresas intensivas en conocimiento y en servicio?**

Sí, pero también hay muchos ejemplos de buena comunica-

ción en el sector industrial. Sin embargo, en aquellos donde existe la atención al cliente muy importante porque la respuesta inmediata y de calidad depende mucho de tu compromiso, motivación y conocimiento, el cual debe estar al día. No puede estar sucediendo algo en la organización y que el empleado que atiende el teléfono no lo sepa.

#### ¿Y más en la Salud, un sector más sensible si cabe?

Sí, claro. Pero yo no haría muchas diferencias aunque la gente valora mucho el tema de la salud, pero es el que prima es el de la atención al cliente.

#### ¿La comunicación personal puede verse frenada por las nuevas tecnologías como internet?

Para una empresa el gran reto es que el equipo directivo entienda que la comunicación es un tema fundamental y que puede y debe usar los instrumentos a su alcance. Los Departamentos de Comunicación y de Recursos Humanos son los que deben coordinar y facilitar pero, además de todo lo que la empresa pone a disposición de todos los empleados, ellos tienen que hacer su propio plan y eso es lo más difícil. Las herramientas ayudan pero tienen un alcance limitado. Es algo así como lo que sucede con la calidad. Es importante que exista un Departamento de Calidad, ayuda a hacer un mapa de procesos, crea la cultura. Pero la calidad de una organización no es el Departamento de Calidad. O se incorpora el concepto de calidad en todos los ámbitos o las posibilidades de mejora son muy limitadas. En comunicación sucede lo mismo. Los instrumentos, las herramientas, están ahí, pero si no existe comunicación personal no servirán de nada.

#### ¿Cómo se consigue que el Plan de Comunicación se difunda por toda la organización?

El Plan de Comunicación lo lideran los Departamentos de Recursos Humanos y de Comunicación. Alguna vez hemos contado con apoyos externos para su elaboración porque en temas importantes es bueno que un experto externo te oxigene, te aporte ideas, te empuje, te dé un impulso de ambición a lo que tú estás haciendo. Algo que hicimos para el despliegue del plan fue la selección de una serie de personas de diferentes departamentos que actuaron como facilitadores de la comunicación en distintas áreas de la compañía. También se hicieron programas de formación para los directivos. Lo que está claro es que si diseñas un plan y lo dejas ahí, la probabilidad de que no funcione es muy alta. También hay que asociarlo a otros programas de la empresa y obligar a que los temas de comunicación y participación

estén ahí. En este sentido tenemos que luchar con el carácter latino que tiende a dejar las cosas para más adelante, a improvisar. Es muy importante no dejar las cosas al azar.

#### DKV Seguros es una de las empresas que constituyen el Consejo Asesor del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. ¿Qué objetivos se plantea la organización con la participación en esta iniciativa?

En comunicación el que diga que lo ha hecho todo se equivoca. Seguro que si preguntamos a los empleados de la empresa que mejor comunique en España probablemente muchos pensarán que no tienen toda la información que deberían. Yo no conozco ningún caso en que la gente diga que no quieren más o que la situación es perfecta. En este >

## DKV SEGUROS DISPONE DE UN PIONERO CÓDIGO DE CONDUCTA

Josep Santacreu, consejero delegado de DKV Seguros, presentó el pasado noviembre, junto con Pilar Madre, directora del Departamento de Gestión de Calidad, el Código de Conducta de la organización. Se trata del primero creado en el sector y nace con la finalidad de establecer las líneas de actuación, las pautas y recomendaciones sobre el comportamiento a seguir con los diferentes grupos de interés o stakeholders de la compañía.

Es una herramienta que permitirá desarrollar, con criterios éticos, y de acuerdo con los valores de la compañía, los principios generales de actuación con todos sus públicos y los compromisos adquiridos para mejorar la relación con cada uno de ellos.

Este proyecto, que involucra a todos sus públicos de interés, ha sido desarrollado en paralelo al nuevo Plan Estratégico 2003 – 2006 de la compañía. A través de él, la empresa reafirma su compromiso de mantener los más elevados niveles de integridad y actuación ética en todos sus ámbitos de actuación y en sus relaciones con todos los grupos de interés.

Para desarrollar de forma más eficaz esta labor, DKV Seguros cuenta con la colaboración de un Consejo Consultivo compuesto por un grupo independiente de expertos en diversas materias y que representan, a su vez, a los diversos públicos de interés de la compañía.

Las funciones principales del Consejo son, por un lado, asesorar sobre cómo resolver cualquier conflicto, duda o queja que pueda surgir sobre aspectos o cuestiones relacionadas con la ética, honestidad o integridad de la compañía, y por otro, hacer sugerencias, aportaciones o críticas para contribuir al desarrollo y evolución futura del Código de Conducta.



Lo más importante es cómo comunica un individuo, cualquiera de nosotros. Comunicamos con lo que decimos, con nuestro comportamiento, con nuestra forma de vestir.

> sentido pienso que nuestra participación en el Observatorio nos permite coger ideas y avanzar. Para mí tiene mucho sentido el que haya entornos de intercambio de buenas prácticas para aprender.

**En el Grupo Ergo, al que pertenece DKV Seguros, filial de la compañía alemana DKV, ¿están coordinadas las acciones de comunicación?**

En Comunicación Externa es obvio que estamos coordinados pero en Comunicación Interna tenemos bastante autonomía de gestión. Seguimos los manuales de uso y de imagen corporativa, que son guías genéricas que cada compañía interpreta según sus criterios. Lo que nosotros hacemos en España son iniciativas nuestras.

**¿Pero siempre bajo el paraguas de una cultura común?**

Por supuesto, pero respetando las peculiaridades de cada país. El nuestro es un sector muy especial. En cada país el sector de los Seguros de Salud se desarrolla de una forma muy propia, no tiene nada que ver lo que nosotros hacemos aquí con lo que hace nuestra matriz en Alemania, o nuestros colegas de Bélgica, Noruega o la India, donde estamos desde hace poco tiempo. Cada caso es muy distinto porque depende mucho del marco regulatorio de cada Estado, del nivel de renta o, incluso, de los productos que comerciali-

ceamos. Tenemos un núcleo común, que es el conocimiento asegurador y actuarial, la solvencia económica, el rigor; pero luego el despliegue de productos es distinto en cada país y también sucede con algunos temas de gestión.

**También se creó un código de conducta interno de la compañía compartido. ¿Con qué objetivo: poner por escrito cosas que ya se hacían o buscar el compromiso expreso de los mandos?**

Nuestro planteamiento es ver el papel de la empresa como un conjunto de relaciones con grupos de interés y al equipo directivo que es al que le toca hacer que esto funcione cada día: las relaciones con empleados, con agentes, con clientes. Creemos que es importante concretar este compromiso con los grupos de interés en lo que hemos denominado un Código de Conducta e ir definiendo cuales son los compromisos de los directivos con los grupos de interés y de los grupos de interés entre sí. Son más de 100 compromisos muy concretos. Creemos que es bueno poner esto por escrito y que no sea una declaración de intenciones, un brindis al sol o un planteamiento genérico muy bonito. Lo que hicimos en su día fue crear grupos de trabajo con cada uno de estos grupos de interés, definimos cuáles eran los compromisos que tenía sentido que anunciáramos y cómo lo íbamos a hacer. Creamos un Consejo Consultor del

Código de Conducta con representación de proveedores, mediadores, médicos, empleados, asociaciones de consumidores.

**El principal problema de la comunicación es entender que no basta con lo que se hace pasivamente y tener la humildad de aprender y de dedicarle el tiempo y el método para que funcione bien.**

**En materia de comunicación, ¿qué es más importante la presión del mercado o la interna de la organización?**

Lo más importante es cómo comunica un individuo, cualquiera de nosotros. Comunicamos con lo que decimos, con nuestro comportamiento, con nuestra forma de vestir. En una compañía pasa

lo mismo. Es importante cómo se comunica hacia fuera si está en un entorno competitivo, cómo se comunica con posibles socios o clientes. Internamente, es fundamental cómo se comunica con los empleados. Yo este año estoy muy contento porque, además de los buenos resultados financieros, hemos mejorado mucho en la Encuesta de Satisfacción de los Empleados. Si hubiéramos mejorado en los primeros pero empeorado en los segundos, sería pan para hoy y hambre para mañana. La comunicación externa sin la interna es un error.

