

El Papel de la Comunicación en los Programas de Marketing Interno: El Caso Sanitas

M^a Isabel Sánchez Hernández – isanchez@unex.es

M^a Cristina Barriuso Iglesias – barriuso@unex.es

Universidad de Extremadura (España)

RESUMEN

La empresa Sanitas, la compañía líder en cuanto a clientes de seguros privados de asistencia médica y salud en España, con 1,36 millones de socios, es una de las pocas empresas de nuestro entorno que ha aplicado la filosofía de gestión del marketing interno con un programa bien definido, con motivaciones y objetivos claros y que ha obtenido, y obtiene, fruto de su buena gestión, excelentes resultados.

A lo largo de esta comunicación se analiza brevemente el concepto de marketing interno y su aplicación al sector de la salud para profundizar en la buena experiencia y los motivos que impulsaron a los directivos de Sanitas en poner en funcionamiento un programa de marketing interno en la compañía.

EL MARKETING INTERNO EN LA LITERATURA ACADÉMICA

En los últimos tiempos, el marketing es considerado como una filosofía de gestión que debe guiar a toda la organización (Redondo, 2000) y, en concreto, la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva, entendiéndose que una organización estará orientada al mercado siempre que sus áreas funcionales reciban información del mismo y tomen decisiones estratégicas y tácticas de forma coordinada para aplicarlas simultáneamente en beneficio del mercado (Shapiro, 1989).

En este contexto emerge con fuerza el concepto de marketing interno (también denominado endomarketing) como aplicación concreta del marketing a la gestión del

capital humano en la empresa. Christopher *et al* (2000) señalan dos aspectos clave en el marketing interno:

Cada persona que trabaja en una organización es, al mismo tiempo, proveedor y cliente. Se puede decir entonces que todos los individuos y todos los departamentos tienen clientes y deberán cuestionarse qué pueden hacer para mejorar los niveles de calidad y de servicio que les están ofreciendo.

Todos los empleados tienen que trabajar de tal manera que sus contribuciones estén en consonancia con la misión, objetivos y estrategia de la compañía.

El discurrir del marketing interno en la literatura académica atraviesa una serie de conceptualizaciones iniciada por Berry (1981) y Grönroos (1981) y avanzada en un modelo más complejo por Ahmed y Rafiq (2002). Estos tres modelos dan sustento teórico a las implicaciones del marketing interno y parten de la premisa de que una adecuada **comunicación interna** es esencial para implementar un programa de marketing intraorganizacional que genere motivación y satisfacción en los empleados, desarrolle la orientación al cliente y sirva de vehículo para la puesta en marcha de una estrategia organizacional generadora de ventajas competitivas.

MARKETING INTERNO EN LOS SERVICIOS DE SALUD

La innovación y adición de valor para el cliente es ahora más importante que nunca en aras al mantenimiento de la competitividad en el mercado. El potencial de una organización para añadir valor es denominado por Tissen *et al* (2000) factor KnoVa (Knowledge Value) que, a su vez, depende de dos elementos clave: nivel de servicio que ofrece y su intensidad en conocimiento. Si representamos el factor KnoVa en función de ambos elementos, obtenemos un cuadrante en que la proporción de los dos niveles es máxima (figura 1).

Podemos inferir que algunas organizaciones, como las **prestadoras de servicios de salud**, son intensivas en ambos factores, convirtiéndose en una diana perfecta sobre la

que implementar programas de marketing interno en pro de generar un mayor valor añadido, entendido en términos de mejora en la calidad de prestación del servicio, de eficiencia en la administración de los recursos y de eficacia en las herramientas de gestión. La **comunicación interna**, como elemento esencial de la función directiva, es requisito indiscutible desde la óptica del marketing, requiriendo de una serie de peculiaridades (Varo, 1994), como humanización, visibilidad y justicia.

En el sector sanitario la imperiosa necesidad de equilibrar las dimensiones de calidad, coste y tiempo, está propiciando un cambio real en el entorno de la práctica asistencial y de la responsabilidad profesional. Es por ello, que se modifican sustancialmente los esquemas tradicionales de trabajo y se evoluciona hacia un estilo de gestión que genere una mejor comprensión del valor económico y social de las decisiones, la promoción de la innovación como una forma de conocimiento que debe ser materializado en la práctica real, así como a desarrollar sistemas y herramientas de comunicación que permitan entender y controlar el ciclo completo e integrado de valor asistencial (Otero, 2005).

Figura 1: El Factor KnoVa



Fuente: Tissen *et al* (2000)

En este contexto, a continuación vamos a tratar el caso de Sanitas para ver de forma aplicada como los programas de marketing interno han mejorado sustancialmente la comunicación y esto se ha traducido en una orientación a su mercado que se refleja en los beneficios de la compañía.

MARKETING INTERNO EN: SANITAS

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 participaban 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 muy buenos resultados empresariales.

El Estilo de Dirección

Jonh de Zulueta, Consejero Delegado de Sanitas desde hace 12 años, dio un vuelco al mercado de los seguros médicos con sus medidas revolucionarias para convertir Sanitas en la empresa más moderna del sector. Obsesionado por las personas cuando se trata de gestionar a los empleados, confió plenamente en un modelo de empresa democrático que le llevó a implantar en Sanitas un estilo de dirección flexible en horarios y con una cadena de mandos reducida a la mínima expresión. Según Zulueta *“la empresa tiene que adaptarse a un mundo donde los empleados desafían a los jefes, donde no existe lo que antes llamaban lealtad a la empresa. El negocio ahora debe estar enfocado al consumidor y por esto la estructura de antes no sirve”*.

La necesidad del Marketing Interno

La necesidad de reorientar la empresa y potenciar la comunicación surge con fuerza para poder hacer frente a gestión del cambio organizativo que vivió la compañía

después de haber sido adquirida por BUPA en 1989. Un primer paso fue la creación del Departamento de Comunicación interna de Sanitas constituido formalmente en 1993, adscrito al Departamento de Formación. En palabras de Jaime Pereira, actual Director de Recursos Humanos de Sanitas, y uno de los protagonistas del desarrollo del Programa de Marketing Interno que se inició en la compañía en 1996: *“se desplegó todo un abanico de actividades y herramientas destinadas a vender a nuestros empleados lo que queríamos que ellos vendiesen a nuestros clientes”*.

Se puede decir que desde que se creó el Departamento de Comunicación Interna, las actividades de la empresa adquirieron un enfoque de marketing interno para pasar de ser una compañía de seguros a convertirse en una institución de servicios en materia de salud.

El objetivo del Plan de Marketing Interno

En los primeros momentos 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, monoproducción, 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 exigiría un compromiso de profesionalidad y una clara vocación de servicio

La Detección de Necesidades

Desde el inicio se vienen utilizando en Sanitas entrevistas de campo para conocer de primera mano las opiniones de los empleados. El segundo instrumento utilizado fue la elaboración de la primera encuesta de Clima Laboral que se realizaba en la compañía en

más de 35 años. Los resultados de la encuesta fueron muy útiles para la posterior planificación de actividades. Otra fuente importante de detección de necesidades fueron las informaciones obtenidas en el desarrollo de las acciones de formación de la compañía y por último, se utilizaron herramientas de Marketing Directo Interno para obtener sugerencias y opiniones sobre temas puntuales. Adicionalmente, también fueron muy útiles las informaciones de retorno obtenidas a partir de las publicaciones internas.

El Plan de Marketing Interno

La política estratégica de Comunicación Interna de Sanitas, formulada en el Plan de Marketing Interno, que inspiraba 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 ennoblece a quien lo presta”.

3 – Las ventajas competitivas sobre los competidores de Sanitas debían 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 logaran un impacto efectivo en el negocio, para que quienes quisieran pudieran hacer las cosas”.

5 – Por último, entendida la función de Recursos Humanos como algo residente 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.

Algunas de las acciones desarrolladas

- Plan de Sugerencias “Únete a la marcha de Sanitas”, con periodicidad mensual, en que estaban implicados los Departamentos de Recursos Humanos, Marketing, Comercial, Operaciones y Financiero y dirigido a todos los empleados de niveles no directivos.
- Correo electrónico: “Semana Sanitas”, con periodicidad semanal, liderado por el Departamento de Recursos Humanos y dirigido a todos los empleados con buzón de correo que superaba el 95%.
- Vídeos corporativos : “tu compañía ...para progresar juntos” destinado a los momentos de acogida de nuevos empleados y liderado por Recursos Humanos y Marketing y el vídeo “Canal Sanitas”, trimestral y dirigido a todos los empleados.
- Programa “MISUGA” (Mira, Sugiere y Gana) consistente en rotaciones interdepartamentales, con periodicidad mensual liderado por el Departamento de Recursos Humanos y destinado al personal que lo solicite.

La evaluación de los resultados

Se puede decir que la nueva dirección no se equivocó cuando puso el énfasis en la relación entre la involucración y el compromiso de las personas y su impacto en la marcha del negocio. Actualmente el Grupo Sanitas es la compañía líder en cuanto a clientes privados de seguros de asistencia médica y salud en España y avanza en una estrategia de diversificación que ya cuenta con 2.038 empleados, divididos en cuatro negocios: Sanitas Seguros, Sanitas Hospitales, Sanitas Residencial y Prevención de Riesgos Laborales.

Al cierre de 2002, el volumen de primas netas ascendía a 517 millones de euros, un 12,9% más que en el año 2001, la cartera de asegurados estaba compuesta por cerca de 1,3 millones de socios y el beneficio neto contable suponía 39 millones de euros frente a los 34 del año anterior.

ALGUNAS CONCLUSIONES

Son muchas las fuerzas de cambio que están caracterizando a nuestros mercados y que afectan directa y profundamente la realidad de las organizaciones sanitarias, de tal manera que la generación y desarrollo de programas de marketing interno se hace evidente.

Así, a través de la experiencia de Sanitas hemos podido constatar:

- Que los constantes cambios del entorno llevan a que la empresa competitiva sea la que esté inmersa en procesos constantes de aprendizaje y gestión eficaz del conocimiento y que el marketing interno es un instrumento necesario en la consecución de esos objetivos.
- Cómo el imperativo de la calidad y su filosofía de gestión encuentran en los programas de marketing interno los instrumentos necesarios para que los valores de la calidad sean compartidos por todos los miembros de la organización.

- Que el marketing interno es una buena alternativa de gestión para todas aquellas compañías que, como Sanitas, están experimentando cambios derivados de transformaciones internas, fusiones con otras entidades, adquisiciones de otros negocios o que se enfrentan a reorganizaciones como los procesos de *downsizing* y que sin duda, están generando necesidades de comunicación creciente y esfuerzos en mantener o desarrollar su cultura organizativa.
- Cómo los programas de marketing interno pueden actuar generando una deseable unión entre las dos partes, directivos y empleados, potenciando el desarrollo de valores y objetivos compartidos.
- Que la innovación en las organizaciones de servicios es ahora más importante que nunca para mantener la competitividad en el mercado. Además innovar no solo es una tarea complicada sino que es también arriesgada. Así, el marketing interno contribuye a crear las circunstancias para que los procesos de innovación se desarrollen con éxito.
- Que el crecimiento de las organizaciones como es el caso de Sanitas, unido a las tendencias generales del mercado de trabajo que hacen que las proporciones de empleados fijos a tiempo completo estén disminuyendo frente a los empleados a tiempo parcial o eventuales, hace necesarios esfuerzos superiores por parte de la Dirección para comunicar e involucrar al personal en el proyecto de empresa. Esta fuerza de cambio se puede ver además acentuada por la tendencia creciente hacia el *outsourcing* de las actividades que menos valor añadido aportan a la cadena de valor de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, P. y **Rafiq**, M. (2002): *Internal marketing. – Tools and concepts for customer-focused management*, Butterworth- Heinemann Publications, Oxford.

Alcázar, P. (2004). Innovar sobre seguro: John de Zulueta reorienta la compañía de seguros Sanitas hacia los servicios. *Emprendedores*, 79, abril, 58-62.

Berry, L.L.(1981): “The employee as customer”. *Journal or Retail Banking*, 3 (March) 25-28.

Carazo, J.A. (1997). Sanitas: La Comunicación Interna como vehículo de cohesión del trabajo en equipo. *Capital Humano*, 100, pp. 62-65.;

Christopher, M.; **Payne**, A. y **Ballantyne**, D.(2000): *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Grönroos, C. (1981): “Internal marketing- an integral part of marketing theory” en *Marketing of Services* (J.H. Donnelly y W.R. George, eds) pp. 236-8. American Association Proceedings Series.

Otero Ochoa, L.A.(2005): “La organización y los recursos humanos en los servicios sanitarios” en *Sistema sanitario y recursos humanos* (J.Antequera y E. Arias, dir.). Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Redondo, I., (2000): “Evolución del marketing como disciplina”. *Alta Dirección*, 213, sep-oct, 328-338.

Shapiro, B.P. (1989): “Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing”. *Harvard-Deusto Business Review*, 39, 3-10.

Tissen, R.; **Andriessen**, D, y **Lekane Deprez**, F. (2000): *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Prentice Hall. Madrid.

Varo, J.(1994): *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

ENLACES

<http://www.sanitas.es>

<http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2000/NE059/NE059-08.html>;