

A professional portrait of Iñaki Ereño, a middle-aged man with grey hair, smiling. He is wearing a white dress shirt, a dark blue and white striped tie, and a dark watch on his left wrist. He has his arms crossed and is leaning against a grey concrete pillar. The background shows a window with a view of a building.

**Iñaki Ereño,**  
consejero delegado de  
**Sanitas**



# RRHH trabaja para lograr mejoras tecnológicas, pero con principios clásicos

*En los últimos cinco años la plantilla del Grupo Sanitas ha experimentado crecimientos muy significativos. Entre 2006 y 2010 se duplicó la cifra total de empleados de la compañía. En concreto, en 2010 se crearon 635 puestos de trabajo con lo que, al cierre del ejercicio, casi 7.000 personas formaban parte del Grupo, gracias al crecimiento de todas las áreas (Sanitas Seguros, Sanitas Residencial, Sanitas Nuevos Negocios y Sanitas Hospitales). La compañía apuesta, claramente, por las personas, y, por eso, proporciona desarrollo profesional, formación, beneficios sociales, promoción interna, políticas de igualdad y muchas más ventajas. Los resultados, la satisfacción del cliente y la valoración positiva de sus empleados han convertido a Sanitas en una de las mejores empresas para trabajar en España.*

**En los últimos cinco años, Grupo Sanitas ha experimentado un crecimiento muy bueno. ¿Este año se están manteniendo esas cifras en su plantilla?**

Pese al difícil entorno económico actual, en el primer semestre de 2011, Sanitas ha incrementado su plantilla en un 8%, es decir 360 empleados. El incremento corresponde a 184 puestos netos de nueva creación, a los que se suman otros 176 empleados tras la adquisición del hospital barcelonés CIMA. El grueso de nuevas contrataciones en 2011 lo conforman médicos y otros profesionales sanitarios, personal de alta cualificación que, además, representa empleo no deslocalizable. A ellos se han sumado otros perfiles de trabajadores y personas con discapacidad, uno de los grandes compromisos que mantiene la compañía con la sociedad.

**Alfonso Jiménez, socio director de Peoplematters:** En estos momentos es un placer escuchar noticias de crecimiento de plantilla en cifras tan importantes. Es una muestra clara del liderazgo de Sanitas.

**Además de estos empleados con discapacidad ¿cuál es el perfil de los trabajadores?**

La diversidad es un activo más de Sanitas como compañía. El grupo da la bienvenida a todas las personas, independientemente de su sexo, nacionalidad o edad. Es especialmente importante para Sanitas la integración de determinados colectivos, como personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social. Esta labor se ha distinguido, entre otros foros, en los Telefónica Ability Awards, un reconocimiento público y empresarial a las mejores prácticas de inclusión de la discapacidad en la cadena de valor de empresas.

**¿Cuál es la filosofía del departamento de RRHH?**

Para Sanitas, las personas son el principal activo de la compañía. Son el pilar fundamental de su actividad y de su implicación y motivación depende el futuro desarrollo del grupo. Por esta razón, el papel de Recursos Humanos es fundamental y el máximo representante del área forma parte del Comité de Dirección de Sanitas. El área de Recursos Humanos trabaja para lograr continuas mejoras basadas en la

femenina alcanza aproximadamente a una cuarta parte de los órganos de dirección de Sanitas Seguros y Sanitas Hospitales y supera el 10% en el caso de Sanitas Residencial. Las mujeres ocupan cerca del 27% en las direcciones generales y ejecutivas de Sanitas Seguros y Sanitas Hospitales.

Sanitas está certificada bajo la norma Empresa Familiarmente Responsable desarrollada por la Fundación Másfamilia, y forma parte de la Red de

## Desde hace más de diez años, Sanitas es pionero en implantar medidas para facilitar la conciliación de la vida privada y profesional, la flexibilidad laboral

innovación tecnológica, pero mantiene sólidos principios desde hace años: igualdad de oportunidades, formación, cuidado de la salud, comunicación interna, fomento de la autonomía.

**En relación a ese Plan de Igualdad ¿con qué objetivos trabajan y cómo?**

Desde hace más de diez años, Sanitas es pionero en implantar medidas para facilitar la conciliación de la vida privada y profesional, la flexibilidad laboral, la igualdad de oportunidades y el bienestar de sus empleados. Gracias a sus políticas de igualdad efectiva de oportunidades, que facilitan la conciliación real, el grupo Sanitas cuenta con una plantilla en la que la presencia de la mujer es mayoritaria. La composición femenina de los equipos es especialmente relevante en Sanitas Residencial, Health Dialog España y Sanitas Welcome, donde el porcentaje de mujeres se acerca al 81%. Además, la presencia

Empresas por la Conciliación, una iniciativa promovida por el Ayuntamiento de Madrid.

**Alfonso Jiménez, socio director de Peoplematters:** Desde nuestra experiencia, basada en la colaboración con más de cincuenta compañías para su certificación efr como prescriptores de la Fundación Másfamilia, entendemos la certificación efr como uno de los primeros pasos para favorecer la igualdad de oportunidades en las organizaciones.

El reto al que se enfrentan hoy muchas organizaciones es la implantación de medidas y acciones que favorezcan el desarrollo y crecimiento profesional de las mujeres hasta los primeros niveles de responsabilidad. Los datos indican que la incorporación significativa de la mujer en los comités de dirección, sin duda, contribuye a un mejor desempeño organizativo, tanto por su determinante aportación complementaria, como

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

por su cada vez mayor impacto en las decisiones de compra de servicios o productos.

## ¿Cómo detectan y desarrollan el talento interno?

Sanitas realiza evaluaciones de rendimiento con las que puede analizar el desempeño y la capacitación de sus empleados. Esta actividad le permite identificar, retener y desarrollar el talento interno y ofrecer continuas oportunidades para la promoción. Además, para procurar el desarrollo profesional, ofrece amplios programas de formación a todos los niveles. El objetivo es que todos los equipos puedan mejorar sus conocimientos y desarrollar su trabajo con productividad y eficacia. Entre los programas de formación que se han llevado a cabo últimamente destacan: Bupa Learn, la plataforma de *elearning* corporativo a la que los trabajadores pueden acceder desde cualquier equipo y Plan Actúa, que analiza las necesidades de los distintos grupos de trabajadores y permite desarrollar un catálogo de cursos *ad hoc*. Hay que añadir los distintos talleres específicos, como los creados para los profesionales que deben asesorar a pacientes en las áreas de prevención sanitaria o cuidados oncológicos. Además, como parte del trabajo de la compañía en formación y desarrollo del talento, los hospitales de Sanitas La Zarzuela y Sanitas La Moraleja han iniciado la formación de Médicos Internos Residentes en las especialidades de ginecología y obstetricia y en pediatría.

## ¿Cómo trabaja Sanitas la política de retribución?

Un porcentaje importante de los empleados de Sanitas recibe parte de su retribución en función de los resultados individuales conseguidos. Durante 2010, la retribución variable ganó peso dentro del conjunto de las remuneraciones de la plantilla del grupo. Además, los empleados de Sanitas pueden acogerse al sistema de retribución flexible Retriflex. Esta fórmula aporta ventajas fiscales en los gastos relacionados con la adquisición de equipamientos informáticos, guardería, alquiler de vivienda, cheques restaurante y formación.

## Hoy en día, la RSC forma parte de la filosofía de toda empresa. ¿Cuáles son los retos que se han marcado?

En Sanitas siempre hemos creído que ser eficientes como compañía significa también ser responsables con el sistema de salud del que formamos parte

como proveedores cualificados, con la sociedad en general, y, por supuesto, con los propios trabajadores. Las políticas de RSC han estado presentes en nuestra compañía desde sus inicios y son parte fundamental de nuestros valores corporativos, pero también del día a día de la compañía. De forma periódica se establecen indicadores y objetivos de RSC. Una vez al mes, se reúne el Comité de RSC que está integrado por los miembros del Comité de Dirección de Grupo, para realizar el seguimiento y cumplimiento de estos valores.

Las políticas de RSC se articulan a partir de grandes líneas de actuación que contemplan aspectos como extender la salud, contribuir a la mejora del medioambiente, crear una salud más accesible, lograr un impacto positivo en la sociedad, etc.

Los empleados de Sanitas participan activamente en programas solidarios. En 2010, 467 empleados de la compañía participaron en diferentes actividades de voluntariado corporativo. Uno de los grandes proyectos en el área de voluntariado es el proyecto Pasillo Verde Nador-Madrid. Un convenio de colaboración humanitaria que tiene dos objetivos: por una parte, el diagnóstico y tratamiento de

bebés y niños de familias sin recursos de la zona de Nador (Marruecos) y, por otra, la formación de profesionales del Hospital Hassani, en el área de pediatría de neonatos y cardiología.

Tratándose de una compañía sanitaria, la salud de sus empleados es prioritaria para Sanitas. Por este motivo, en el 2009 se puso en marcha el proyecto Sanitas Smile, cuyo principal objetivo es el de promover y facilitar emprender hábitos de vida saludables entre sus empleados. Tras un diagnóstico personalizado a los empleados, se les ofrecen medidas concretas para ayudarles a mejorar su calidad de vida, como una pauta semanal de ejercicios físicos. Se actúa en cuatro ejes: actividad física, nutrición, hidratación y erradicación de malos hábitos. Así, la compañía lleva a cabo medidas concretas que mejoran los hábitos de vida diarios de sus empleados, como el aumento de fruta en su

comedor, los martes sin ascensor o campañas de deshabituación tabáquica.

Como compañía, Sanitas promueve la diversidad, pero además, los propios empleados tienen el compromiso de desarrollar la actividad profesional en la respetando a todas las personas, sin tener en cuenta las diferencias. Estas medidas han convertido a la compañía en un referente en RSC y en la buena gestión de sus empleados, lo que se traduce en una mayor satisfacción de sus trabajadores y en numerosos reconocimientos y premios. En este sentido, cabe destacar su décimo puesto en el *ranking* de las mejores empresas para trabajar para trabajar, de Actualidad Económica o el premio otorgado por MERCO en el que se reconoce a Sanitas como "la compañía con mejor reputación corporativa en el área de Asistencia Sanitaria".

## ¿Qué importancia tiene la comunicación interna?

Para Sanitas la comunicación interna resulta clave para generar una cultura corporativa y de pertenencia a la compañía, promover el compromiso de los empleados con los valores de la compañía y hacerles partícipes de la estrategia de negocio y los obje-

## En 2010, 467 trabajadores participaron en diferentes actividades de voluntariado corporativo

tivos a conseguir. El Grupo Sanitas fomenta una política de puertas abiertas y establece canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal para promover la confianza y el diálogo. Entre otras actividades, el consejero delegado de Sanitas protagoniza los "Desayunos de Bienvenida" dirigido a los nuevos empleados, así como en una sesión de videoconferencia por semestre entre él y las direcciones territoriales. La compañía se compromete a facilitar información de forma fluida, abierta y transparente y, al mismo tiempo a analizar y dar a conocer el grado de satisfacción en materia de comunicación interna. Los empleados asumen el compromiso de utilizar los canales de comunicación interna desarrollados por la compañía.

Entre otras herramientas, Sanitas utiliza una herramienta de colaboración denominada Bupa Live, una red social para que los empleados de todo el Grupo Bupa. Por otro lado, la Convención Anual es otro instrumento de comunicación interna y cohesión entre los empleados de la compañía y a todos los niveles. Se trata de una jornada en la que se reconocen los logros del ejercicio anterior y se motiva a todas las partes implicadas para lograr los del ejercicio siguiente. Es otra herramienta que, además, afianza el sentimiento de pertenencia al grupo. Los empleados de Sanitas también ven reconocido su esfuerzo laboral a través de Bupa, la empresa matriz, con los premios que se conceden anualmente Bupa One Life Ideas & Excelencia, en la que los propios empleados reconocen en sus compañeros valores como el esfuerzo por la integración, la disponibilidad, la eficiencia o la atención, entre otros ■

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, junto a Iñaki Ereño, consejero delegado de Sanitas

