



HACIA UN CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS  
DE BANCA CENTRAL EN COMUNICACIONES INTERNAS

PONENTE:  
TXOMIN LAS HERAS LEIZAOLA  
[tlashera@bcv.org.ve](mailto:tlashera@bcv.org.ve)  
BANCO CENTRAL DE VENEZUELA  
GERENTE DE COMUNICACIONES INSTITUCIONALES

CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS  
**XI REUNIÓN DE COMUNICACIONES DE BANCA CENTRAL**  
BUENOS AIRES, ARGENTINA, 18-20 DE OCTUBRE DE 2006

En marzo de 2004, el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericano (Cemla) adoptó las recomendaciones que, en materia de comunicaciones, fueron propuestas por un grupo de representantes de bancos centrales, entre los que se cuentan Venezuela, México, Colombia, Uruguay, Guatemala y España, recomendaciones que fueron recogidas en el documento “Código de principios y buenas prácticas comunicacionales para la banca central”.

Este documento, corolario de ocho años de discusiones sobre comunicación en banca central propiciadas por el Cemla, reconoce que la comunicación es una valiosa herramienta para lograr –y mantener- credibilidad y prestigio. En el Banco Central de Venezuela felicitamos ese esfuerzo por establecer lineamientos comunes en la materia, toda vez que ha servido de guía para gran parte de nuestras actuaciones y discusiones en torno a lo que debemos o no hacer en ese ámbito, fundamentalmente en nuestro acercamiento con los grupos de interés o audiencias clave, las empresas de comunicación y los colegas que trabajan en esos medios de comunicación, así como en la información que dirigimos a la sociedad. De hecho, el Código ha servido en buena medida de elemento inspirador de nuestra política comunicacional, expresada en un documento que fue aprobado por el Directorio del BCVen marzo de este año. En el caso de Venezuela, el Código igualmente ha sido de muchísima utilidad a la hora de justificar propuestas y estrategias informativas hechas por la Gerencia de Comunicaciones Institucionales ante el Directorio.

Pero nuestro documento, como el adoptado por los bancos centrales de los países representados en el Cemla, remiten, casi en exclusivo, a las llamadas comunicaciones externas, con casi ninguna mención a esa otra área en la que también invertimos tiempo y recursos, la de las comunicaciones internas, que como aquella es vital para la credibilidad y el prestigio institucional, pero no ya hacia el exterior, sino al interior, para reforzar eso que los teóricos han definido como la identidad y los valores en el seno de una institución. Fue precisamente en uno de esos ejercicios en los que buscábamos argumentos y respaldo para alguna campaña comunicacional interna que nos percatamos de que el Código aprobado en el seno de la reunión de Comunicaciones del Cemla, adolecía de referencias concretas a esta otra dimensión de las comunicaciones.

### **Ideas para una discusión**

En Venezuela, como en otros casos de naciones de América Latina, el marco legal establece al Banco Central el deber de informar a la colectividad en forma continua, accesible y transparente sobre sus funciones y su desempeño, sobre la justificación de sus decisiones y sobre los elementos indispensables para consolidar una cultura económica que amplíe y mejore la calidad de la participación ciudadana. También le señala el deber de rendir cuentas ante el Poder Legislativo y otros órganos del Estado venezolano. Creemos que ese **principio de transparencia debe regir nuestra actuación comunicacional interna**, con independencia de las audiencias a las que vayan dirigidos nuestros mensajes.

Con esta afirmación hago entonces una primera aproximación a un debate que queremos se genere en este foro y que conduzca, bien a la redacción de una guía de buenas prácticas comunicacionales internas, bien a su incorporación como complemento en el código de “Buenas prácticas...”, ya no para proyectar nuestra imagen, sino más bien para **forjar y reforzar la identidad de nuestros funcionarios con la institución en la que laboran**. Me atreveré a esbozar algunos otros lineamientos que creemos fundamentales en ese ejercicio de informar a nuestros públicos internos: una sensible responsabilidad en la creación y preservación de la cultura e identidad institucionales; una contribución determinante al mantenimiento del mejor clima interno y un apoyo a la gestión, cuyos resultados dependen en buena medida de la lealtad, preparación, honestidad y dedicación del personal.

**La información** que el banco central suministre a sus trabajadores **debe ser oportuna, confiable y precisa**, al tiempo que debe estar **en sintonía con las políticas aprobadas por las autoridades y responder a una estrategia articulada de comunicación**. Ello permitirá lograr la mayor cohesión de los trabajadores y establecer compromisos en torno a la filosofía de gestión y a las orientaciones estratégicas del instituto. En la medida en que eso sea así, los receptores de esos mensajes actuarán en cierta manera como un aparato informal y permanente de difusión de dichos mensajes, es decir, como portavoces y multiplicadores. La imprecisión o el hermetismo pueden inducir a los funcionarios a buscar fuentes alternativas, o a confiar en la especulación, o el rumor o la desinformación intencionada.

El contenido y la forma de tales comunicaciones son de vital importancia. A tal efecto se formulará un conjunto de pautas **de estilo y definiciones conceptuales** aprobadas a alto nivel con el objeto de uniformar la redacción, estructura y configuración definitiva de tales comunicaciones y asegurar la coherencia de conceptos y estrategias expositivas entre todos ellos.

Los encargados de elaborar tales comunicaciones las redactarán de forma clara y comprensible. Los responsables de comunicaciones harán las recomendaciones pertinentes para **garantizar la sencillez y claridad de los mensajes**, sin que ello comprometa la rigurosidad y precisión de su contenido.

Cuando se estime oportuno, incorporarán un **breve glosario o explicación de términos básicos económicos** para facilitar la comprensión del texto. Para los mensajes generales, dada la heterogeneidad de los públicos internos, se podrá adoptar una simplificación de conceptos y de contenidos adaptada al nivel de la audiencia receptora. En ningún caso se confundirá esta sencillez con degradación o vulgarización extrema del mensaje.

La elaboración de mensajes clave dirigidos a las audiencias internas debe basarse en insumos informativos suministrados por las autoridades institucionales y/o por las distintas dependencias autorizadas. Es recomendable que las áreas que actúan como **fuentes autorizadas designen funcionarios de enlace con los responsables del área de comunicaciones**, con el propósito de favorecer una rápida configuración de los mensajes y propiciar el adecuado ritmo de aprobación, en los niveles correspondientes, para su oportuna difusión.

Asumir un **enfoque comunicacional pedagógico**, con énfasis en comunicar lo trascendente de la actuación de la institución, explicar y destacar el sentido y fin de su accionar, de su significación e impacto en beneficio del colectivo laboral y de la sociedad.

Procurar el **uso de los medios** que estime apropiados, sin obviar ningún formato, incluyendo el uso de los servicios informáticos más avanzados. El ente bancario puede entonces divulgar sus mensajes mediante boletines impresos y digitales, otras publicaciones, carteleras, programas radiales, videos, discos compactos, eventos sociales y culturales, y **evaluará con periodicidad la efectividad de los medios empleados** para la difusión de los mensajes institucionales dirigidos a **fomentar un ambiente de cooperación, participación y armonía entre los trabajadores (clima organizacional)**. Sobre esta base, sugerirá los cambios y las innovaciones que estime necesario introducir.

En numerosos casos es deseable el **empleo de técnicas de contacto personal** para garantizar la mejor comprensión del mensaje y recibir directamente las respuestas que el mismo suscite. En este mismo sentido, es saludable una **relación fluida con las organizaciones sindicales y gremiales** que hacen vida en nuestras instituciones, cuyo aporte puede ser vital para la difusión y comprensión de las informaciones que los bancos centrales dirijan a sus audiencias internas, toda vez que las autoridades de dichas organizaciones son representantes e interlocutores válidos de los trabajadores en muchas de las negociaciones y conversaciones con los directorios y autoridades de nuestros institutos.

El sentimiento de pertenencia hacia la institución puede ser eficazmente reforzado mediante la **promoción de un conjunto de actividades participativas y de equipo**. En ese sentido, el área de comunicaciones apoyará al resto de las unidades para mantener y profundizar el flujo continuo de mensajes que coadvuyen a reforzar la identidad institucional. En las iniciativas que sea pertinente se debería **dejar abierta la posibilidad de la participación del público en general**, lo que cumpliría un doble propósito: reforzar la identidad y favorecer la integración del personal del banco central con la sociedad.