



LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN EL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA

Txomin las Heras

*IV REUNION SOBRE COMUNICACIÓN DE BANCA CENTRAL
SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA
29 de noviembre al 2 de diciembre de 1999*

En casa de herrero cuchillo de palo, reza el refrán. Este dicho rescatado de la sabiduría popular ilustra a la perfección uno de los aspectos más cotidianos de nuestras vidas y que muestra las permanentes contradicciones en que incurrimos y a las que estamos sometidos. Adolecemos de lo que presumimos, no vemos en nosotros lo que sí escrutamos a la perfección en el prójimo; en fin somos incapaces, muchas veces, de aplicar a nosotros mismos y al entorno más próximo que nos rodea las habilidades, creencias y conocimientos que proyectamos sobre terceros, por lo demás con gran responsabilidad y autoridad profesional. Por qué actuamos así, no es materia a tratar en este encuentro y lo podemos dejar para el análisis de algún seminario de psicología o de sociología. Pero esta reflexión puede servirnos como punto de partida para abordar el tópico de las comunicaciones internas en la banca central, en contraposición o, si se prefiere, como complemento de las comunicaciones externas, a la luz de la modesta experiencia que ha vivido el Banco Central de Venezuela y que de alguna manera se ha sistematizado en su Plan de Comunicaciones. Pretendemos apenas aportar algunas ideas que contribuyan - es nuestro propósito- a darle relevancia a todo ese mundo que encierran los flujos informativos internos de los bancos centrales y que puede, según las circunstancias, convertirse en un valioso aliado de los objetivos de nuestras

instituciones o en el más mortal de los enemigos, si no aprovechamos todas sus potencialidades.

Partimos del concepto de que la comunicación interna es el vehículo que moviliza los mensajes que van dirigidos al personal de la institución con el objetivo de proveer un conocimiento adecuado de las políticas institucionales, a fin de reducir los niveles de incertidumbre. Se persigue, por lo tanto, contar con un aliado fundamental para el éxito de cualquier organización, como es un personal identificado con su misión, visión y principios. La ausencia o mala calidad de estos flujos informativos internos puede conducirnos a la desmotivación del personal y a la pérdida gradual del sentido de identidad y pertenencia, con las subsiguientes consecuencias para el instituto.

Las comunicaciones internas deben centrarse, a nuestro juicio, en la promoción de la cultura e identidad institucionales. La cultura institucional es descrita en el Plan Comunicacional del Banco Central de Venezuela como los valores, creencias y principios fundamentales del Instituto y el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Por su parte, la identidad se concibe como el perfil institucional construido por el propio esfuerzo del Banco Central, producto de

un proceso dinámico muy influido por el clima organizacional y por las fortalezas y debilidades de la cultura institucional. Visto así, la identidad puede convertirse en un instrumento de acción y en una estrategia capaz de mejorar el desempeño y los objetivos estratégicos de la organización. Se refuerza la identidad institucional cuando se desarrollan actividades dirigidas a provocar un mayor acercamiento entre los funcionarios y la realidad de la organización, ayudando a reconocer a la institución y a mejorar el clima interno, no sólo a través de políticas de recursos humanos y de incentivos materiales, sino principalmente mediante acciones que reafirmen las visiones compartidas y el espíritu de compromiso entre el empleado y el Banco.

¿Qué podemos hacer en este sentido? ¿Cuándo tenemos que intervenir?

¿Cómo tenemos que hacer las cosas? La imaginación es libre y las posibilidades infinitas. Cada organización habrá tomado en el pasado o tomará en el futuro las medidas que estime más adecuadas a su realidad y al momento que esté viviendo. Lo que sí podríamos asegurar ahora, sin temor a equivocarnos, es que si se percibe que los resultados obtenidos en este campo no satisfacen las expectativas de la organización, si nos enfrentamos a cambios internos o externos considerables, si los “ruidos” que emanan de las entrañas de la institución no se dejan de oír, si los resultados de los estudios de

clima evidencian la necesidad de cambios, es hora de evaluar las creencias, percepciones y conductas prevalecientes, inventar y ensayar reformas, así como modelar y recrear conductas exitosas de personas y corporaciones que ya hayan alcanzado los paradigmas a los que se aspira. Es el momento, también, de darle respuesta a interrogantes sobre qué tipo de comunicaciones se buscan, cuáles serán sus objetivos e impactos, cómo trabajar el mensaje en función de la segmentación de los públicos internos, cuál debe ser el mensaje común para todo el personal o qué medios se utilizarán para potenciar los contenidos. La delegación del Banco Central de Venezuela les va a relatar las iniciativas que ha emprendido y los proyectos que ha desarrollado en este ámbito de las comunicaciones, los cuales nos han permitido alcanzar algunos objetivos.

Siempre es importante partir de un estudio del clima interno –aunque no siempre es posible-, que se repita cuantas veces se considere necesario para darle seguimiento y que permita tener un diagnóstico adecuado de la situación que se vive en la organización. El clima interno es el resultado de la interacción entre las personas y los grupos, los conflictos, los estilos de liderazgo, las estructuras de la organización y la comunicación. En una institución, el clima puede considerarse como una especie de estructura

psicológica, a través de la cual se percibe la “sensación”, la “personalidad” o el “carácter” del ambiente interno. Una vez que poseamos este mapa y nos tracemos un plan para alcanzar los objetivos deseados –recordemos que la construcción de un modelo exitoso de comunicaciones internas comienza con la visualización de la realidad que se aspira a tener- trazamos las estrategias y acciones concretas, algunas de las cuales les comentaremos a continuación:

En primer término, quisiéramos destacar tres publicaciones que circulan internamente en el Banco Central de Venezuela. Cada una tiene un objetivo particular, personalidad propia y públicos que no siempre coinciden:

-El **BCVOZ**, es un boletín de periodicidad quincenal, de 8 páginas, con un color adicional –el azul que identifica a nuestra institución-, cuyos textos van acompañados de fotografías e ilustraciones. Es el buque insignia, por decirlo de alguna manera, de las comunicaciones internas del Banco. Allí se refleja la cotidianeidad de la vida institucional. Desde un editorial que aborda alguna importante decisión del Directorio hasta el relato de algún gracioso incidente acaecido recientemente. Desde la entrevista a algún ejemplar funcionario con muchísimos años de servicio hasta la conversación con otro empleado que realiza algún trabajo no muy conocido pero vital para los intereses

institucionales. Desde la difusión y explicación de las políticas de recursos humanos hasta el comentario epistolar de un trabajador comprometido. El BCVOZ no sólo contribuye a mantener un mensaje coherente entre el personal y consolidar su identidad, sino que también permite aliviar tensiones en momentos críticos. Por contar una anécdota, hace un año, en el Banco Central de Venezuela se realizaron reestructuraciones en varias dependencias, lo que originó rumores de pasillo. El tema fue abordado por nuestro boletín interno, explicando las razones que lo motivaban y las oportunidades que generaba, pero aprovechando que el momento coincidía con el aniversario del Banco y del propio BCVOZ, se imprimió una edición especial dedicada a realzar al personal a través de anécdotas y fotos curiosas. Esta acción generó una interesante corriente de camaradería y comentarios chistosos que contribuyeron en aquel preciso momento a aliviar las tensiones referidas. Con esto ratificamos que el BCVOZ es una publicación destinada a mantener y mejorar el buen clima organizacional, llamada a consolidar la cultura institucional y perfilar su identidad. Se trata de un boletín muy versátil, redactado e impreso en el propio Banco, que se adapta fácilmente a los requerimientos comunicacionales endógenos. Tan es así que a lo largo del año se publican varios **BCVOZ Extra**, donde se abordan temas puntuales que no pueden esperar a la próxima edición quincenal.

-El **BCVOZ Económico**, es otra de nuestras publicaciones. De aparición mensual, con 4 páginas e impreso en papel salmón, al estilo de importantes diarios económicos y financieros –disponible también en Internet mediante nuestra página WEB-, toca a través de un lenguaje sencillo y didáctico las principales medidas de políticas monetaria y cambiaria adoptadas por el Directorio del Banco Central de Venezuela, así como otros tópicos económicos relacionados con la actividad del Instituto. Se pretende así que el público interno no especializado en el conocimiento económico comprenda cabalmente las políticas económicas del Instituto y se convierta en un aliado clave para su difusión y aceptación. Además de su circulación interna, este boletín también se distribuye entre los públicos externos claves del Banco, constituidos por agentes económicos, autoridades nacionales y regionales, personalidades políticas y líderes sociales, acción a través de la cual se persigue igualmente dar a conocer y explicar las decisiones institucionales. Por cierto, ha tenido mucha aceptación entre la población estudiantil. Este instrumento ha sido de gran valía para enfrentar las críticas que suelen hacerse al Banco Central por las políticas que adopta –sirvan como ejemplos la presentación de los balances contables, las estrategias de sus políticas monetaria y cambiaria, así como las medidas adoptadas con ocasión de la

crisis financiera de los años 1994-1995-, cohesionando al personal en torno a un único y sencillo mensaje.

-Actualidad Gerencial, es una tercera publicación, de más reciente aparición, también de cuatro páginas y periodicidad bimensual, dirigida al personal ejecutivo o supervisorio del Banco, con el fin de contribuir a la actualización y consolidación de conocimientos en materia de gerencia moderna.

Las publicaciones en papel son todavía las más tradicionales y utilizadas, pero el Banco Central de Venezuela también se apoya en otros medios, como una amplia cadena de carteleras en entradas y pasillos, así como en la red informática institucional, poderosos medios ambos que se usan principalmente para la difusión de consignas o la invitación a eventos internos, la mayoría de los cuales forman parte de la programación de fortalecimiento de la identidad.

Este momento es, probablemente, el más apropiado para hablarles acerca de las actividades culturales que llevamos a cabo y que forman parte, junto al BCVOZ , del Programa de Fortalecimiento de la Imagen e Identidad Institucional. La programación cultural se inscribe dentro de las actividades que permiten facilitar y fortalecer las conductas integradoras de los empleados

en su ámbito espiritual; aumentan y estimulan el sentido de pertenencia a la Institución, haciendo más humano y gratificante el desempeño laboral. Por eso lo consideramos tan importante y ligado a cualquier estrategia relacionada con las comunicaciones internas. Así, el Banco Central de Venezuela, además de sostener y apoyar a la Coral, al Grupo de Parrandas y al Grupo de Teatro integrados por funcionarios del Instituto, desarrolla una importante programación cultural -dirigida inicialmente al público interno pero que ha ido extendiéndose también al público externo- que abarca las bellas artes, el cine, la música culta y la música popular, el teatro y las exposiciones numismáticas y filatélicas. Para estas actividades, además de contar con el auditorio y salas en su propio edificio, dispone desde finales de 1998 de una hermosa e inmensa plaza propia aledaña a la sede, que se ha convertido gracias a estas actividades, en una importante referencia cultural de Caracas. Por cierto, con esta iniciativa se ha hecho un importante esfuerzo de revalorización de los deprimidos espacios del centro de la ciudad que se ha visto recompensado con una excelente respuesta de la comunidad, tanto interna como vecina de nuestro Banco. Un curioso ejemplo fue la constitución, de manera completamente espontánea, de una brigada infantil –integrada por niños que viven en las cercanías- para cuidar estos espacios.

Otra actividad estratégica en el mantenimiento de un buen clima es el programa deportivo del Banco Central de Venezuela, que se desarrolla a través de las más variadas disciplinas y diversos eventos. Recibe una amplísima cobertura por parte del BCVOZ y se ha constituido en un importante nexo de unión entre los empleados de la sede central del Instituto, en Caracas; la subsele de Maracaibo y la Casa de la Moneda de Venezuela, en Maracay, ciudades separadas por grandes distancias.

Respecto a las autoridades del Banco Central de Venezuela, la Gerencia de Comunicaciones Institucionales desarrolla una intensa actividad, en el marco de las comunicaciones internas, que comienza diariamente todas las mañanas con el resumen diario de la presa capitalina y se complementa a primera hora de la tarde con el resumen informativo vespertino, que incluye las transcripciones de los programas televisivos y radiales de opinión, así como informaciones de las agencias de noticias, prensa vespertina y avances de las páginas WEB de los diarios nacionales. Este servicio se envía también por correo electrónico interno a más de 300 funcionarios. Las informaciones de interés para el Banco Central son incluidas en el Sistema de Análisis de Entorno con el fin de elaborar un informe semanal que indica los principales temas, personalidades e instituciones que están afectando, positiva o

negativamente, las políticas e intereses de nuestra organización. Todo este conjunto de actividades forma parte del Programa de Alertas Tempranas y permite que las autoridades respondan oportuna y adecuadamente a los estímulos exteriores.

Una de las formas de poner en práctica, de manera conjunta, todo este abanico de estrategias, productos y servicios, es a través de lo que denominamos campañas internas, que se activan para afrontar problemas o estimular iniciativas. Las comunicaciones internas son tan importantes que no pueden dejarse a la deriva. Hay que programarlas y diseñarlas, incluso en aquellas actividades que forman parte de nuestra cotidianeidad. De allí que las campañas informativas internas cuentan con la aprobación de las autoridades institucionales, a través de un Comité de Comunicaciones. Un caso emblemático es la campaña que se está llevando a cabo con motivo de la llamada Falla Informática del 2000 -la cual forma parte de una campaña comunicacional más amplia de alcance nacional e internacional-, que ha requerido una buena parte de los esfuerzos del Banco durante este año. En este sentido, además de toda la labor de concientización interna, se requería de la activa participación y colaboración del personal para adelantar el cambio tecnológico. Para ello, se imprimieron afiches, se decidió tocar el tema del

Y2K en cada uno de los números del BCVOZ y eventualmente en el BCVOZ Económico, se editaron varias ediciones del BCVOZ Extra, se organizaron presentaciones y conferencias tanto para el personal ejecutivo como para el personal general, se utilizó intensamente la red informática interna y se le dio seguimiento –como insumo para las autoridades- a las informaciones sobre este tópico aparecidas en Internet y en la prensa nacional e internacional. También, en ocasión de la puesta en circulación de las nuevas monedas de Bs.10,20,50,100 y 500, a comienzos de 1999 –un hecho que no sucedía desde hacía muchos años en Venezuela y sobre el que existía el temor de que generase rechazo-, se decidió privilegiar informativamente a los empleados del Banco, a través de presentaciones con apoyo audiovisual, la distribución previa de material explicativo y artículos en el BCVOZ. Otro ejemplo gratificante ha sido la numerosa participación de funcionarios del Instituto en los programas de formación económica infantil que adelanta el Banco Central, luego de una campaña de captación de voluntarios.

El Banco Central de Venezuela tiene previsto poner en marcha en el año 2000 su propia Intranet. Se trata de un importante paso que potenciará las comunicaciones internas a niveles que no habíamos conocido antes. Los

resúmenes de lo publicado y emitido por los medios de comunicación estarán disponibles para todos los empleados. Las publicaciones internas contarán con este formato electrónico de apoyo, con la ventaja de poder hacerlas mucho más interactivas. Se facilitarán las consultas entre los funcionarios. Estarán disponibles los manuales de normas y procedimientos y las planillas para realizar gestiones internas como estados de cuenta y cartas de trabajo, por ejemplo. En fin, se le hará mucho más amable al funcionario su estancia en el trabajo y serán mucho más accesibles y directos los flujos informativos.

En el Banco Central de Venezuela aspiramos a ir dejando de lado, a través de todas estas iniciativas, los cuchillos de palo a los que hicimos referencia al inicio de esta ponencia, dándole relevancia a las comunicaciones internas y haciendo de éstas un poderoso y estratégico instrumento para el éxito de nuestra institución.