

# La comunicación interna como herramienta estratégica para las Instituciones Autónomas Estatales, de las áreas de Banca y Seguros

Erika Saborío Murillo <sup>1</sup>

## Resumen

Se realizó un análisis mediante la aplicación de un cuestionario para conocer sobre la forma e implementación de la comunicación interna en las empresas estatales de seguros, así como los bancos estatales de mayor relevancia dentro del Sistema Bancario Nacional; tomando en cuenta la importancia de esta evaluación como herramienta estratégica de cara a la apertura comercial.

Para ello, se contactó personal de las áreas que funcionan como enlace entre el comunicador y el cliente interno, donde el personal citado describió como exitoso el sistema de comunicación interna actual. Lo anterior, refleja que el actual sistema responde a las necesidades de comunicación.

## Abstract

An analysis was performed by means of a survey to understand the way in which internal communications are implemented within the government managed insurance company as well as state banks within the national banking system, taking into consideration the importance of this tool in lieu of commercial opening.

Key personnel were contacted within the banking institutions in areas that function as a link between the communicator and the internal customer. They described the internal communication system that currently operates as successful. The previous information reflects it currently respond to their needs.

## Descriptores

Comunicación estratégica Interna / Comunicación interna / Comunicación Organizacional

## Keywords

Strategic Internal Communication / Internal Communication / Organizational Communication

---

<sup>1</sup>Bachiller en Administración de Empresas. Candidata a Master en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. Correo Electrónico: esaborio22@hotmail.com

## **1. Importancia de la comunicación interna**

Por años las organizaciones en su afán de preservar su estabilidad dentro del mercado, han guiado sus esfuerzos a mantener el contacto directo con sus clientes externos para mantener así su fidelidad, sin embargo han descuidando la interrelación con su equipo humano.

Esta interrelación debe ir de la mano con una excelente comunicación interna, como punto medular dentro de la cultura organizacional de las empresas, consecuentemente los colaboradores llegan a conocer a profundidad la misión visión y valores con los cuales llegan a identificarse y comprometerse.

De lo anterior se obtiene que propiciar estratégicamente la comunicación con el cliente interno, donde la información fluya en todas las direcciones dentro de la organización, resulta indispensable para alcanzar sus objetivos y alcanzar así también el sentimiento de pertenencia por parte de los colaboradores.

Lograrlo, depende de que la empresa mantenga a disposición de sus colaboradores aquella información relevante, la cual debe ser clara y precisa, que los “ubique” dentro de su entorno; en cuanto a sus labores, derechos y obligaciones, lo que evitará la aparición de incertidumbre, y la desorientación y rumores; elementos que debilitan las bases de cualquier empresa, sea esta grande o pequeña.

Por tanto, contar con comunicación interna estratégica y efectiva, agregará desde todo punto de vista oportunidades tanto al cliente interno, como a la organización, lo que obviamente podrá traducirse en una ventaja competitiva para esta última.

### **1. 1. Conceptos Sobre Comunicación Estratégica Interna**

La gestión de la comunicación interna se ha convertido en un “ingrediente” primordial dentro de las organizaciones para el desarrollo de un ambiente de trabajo idóneo, lo que permite según Escobar, J (2003):

1. Que el recurso humano conozca y comprenda la misión, visión y objetivos de la organización.

2. Definir en forma precisa los equipos de trabajo.
3. Definir las tareas y funciones del equipo de trabajo.
4. Implantar nuevos instrumentos y métodos de trabajo.
5. La adaptación del Recurso Humano a los cambios, disminuyendo el problema de la resistencia a estos.

Esto permite estrechar la brecha entre el recurso humano (cliente interno) y la organización; donde el compromiso de retroalimentación es mutuo. Esto genera el respaldo y la motivación del trabajador, fidelidad disponibilidad, calidad en el desempeño del trabajo y compromiso para la organización.

Como consecuencia de lo anterior, se puede observar que la comunicación interna efectiva genera que ambas partes dirijan sus esfuerzos hacia objetivos comunes. Esto convierte la comunicación interna no solo en un aspecto positivo dentro de la organización, sino, en una estrategia competitiva.

Es entonces que se vuelve necesario definir el concepto de comunicación interna el cual según Muñiz, R. (2006) es el siguiente:

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.”

Por lo tanto, se podría afirmar que la comunicación interna permite Muñiz, R. (2006):

- Edificar una cultura organizacional en un clima laboral caracterizado por la confianza y motivación.
- Guiar a los departamentos hacia objetivos comunes aunque estos no tengan relación directa con algunos de ellos.
- Dirigir la información de manera precisa y clara a los colaboradores indicados, evitando el desvío de la información hacia ubicaciones no deseadas.

- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Promover una comunicación a todos los niveles.

Cabe señalar la importancia de la asertividad de la información, lo que requiere de planificación para esta llegue o se obtenga del cliente interno indicado, en el momento preciso y de manera más simple para evitar confusión.

Esto permite a los equipos de trabajo definir anticipadamente las tareas y actividades, igualmente trabajar con precisión y brindar mejores resultados.

Es preciso aclarar que al hablar de comunicación interna debe relacionarse con todo el recurso humano de la organización incluyendo accionistas, Directorio Ejecutivo y por supuesto el resto de los colaboradores.

Según Muñiz, R (2006) “En la comunicación corporativa, la percepción que tenga el cliente interno es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.”

Dado lo anterior se encuentra otro concepto importante, por definir como lo es cliente interno el cual el cual según Escobar, J (2003) significa:

“El grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el cliente interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, etc.

Normalmente las organizaciones utilizan diversos medios para comunicar un mensaje ó dar a conocer alguna información relevante relacionada a ellas, no obstante, la forma y el canal utilizados para remitirla, influye en el efecto y reacción del receptor, independientemente de que esta vaya dirigida a un cliente externo ó interno.

## **1.2. Aspectos positivos de la comunicación interna**

### **1.2.1. Aspectos positivos que convierten la comunicación interna en una ventaja estratégica**

Canalizar adecuadamente la información a través medios formales y en el momento adecuado reviste especial importancia en empresas que se enfrentan a períodos de cambio. Es en esos momentos cuando los empleados sufren mayores incertidumbres de índole personal y por tanto la motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o la “rumorología” pueden ser fatales en esos casos y una estrategia de comunicación adecuada es fundamental.

Una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta, permitiendo:

- Que la empresa se asegure que todos reciben los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Que los colaboradores conozcan los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros sepan su “norte” de la misma.
- Crear las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Contribuir notablemente a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial, que son tres puntos fundamentales en una empresa competitiva.
- Fomentar la confianza.
- Aumentar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Reconocer los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Mediante un buen sistema de comunicación interna se puede apoyar y superar con buenos resultados la transición para implementar un cambio dentro de nuestras empresas, acciones que normalmente acarrearán conflictos y resistencia, Muñiz, R (2006). No obstante, se debe tomar en cuenta que dicho proceso debe abarcar:

- Planeación estratégica

- Elección del medio idóneo
- Definición de públicos
- Redacción y desarrollo de texto y mensajes clave
- Diseño y medios internos de comunicación
- Apego a imagen e identidad corporativa
- Medición

### **1.2.2. Motivos que fomentan el fracaso de las estrategias de comunicación interna**

Es importante no solo destacar las virtudes de la comunicación interna, sino también los principales motivos que fomentan el fracaso de las estrategias de comunicación interna que se presentan frecuentemente en las empresas tales como:

- **Dificultad para ver el retorno de la inversión.** El departamento a cargo de la comunicación interna suele encontrarse trabas para disponer recurso humano y la inversión necesarios, debido a la dificultad para demostrar contablemente el retorno.
- **Somos una empresa pequeña.** Este pensamiento es un error muy común. Ser una empresa pequeña, con unas cuantas acciones concretas bien dirigidas puede obtener grandes beneficios.
- **Carencia de formalización en los procedimientos.** Se presenta cuando no existen pautas escritas cuyo cumplimiento se exija a sus responsables en lo que se refiere a metodología, planificación, medición de resultados, entre otros.
- **Ausencia de definición clara de responsabilidades.** Es indispensable la delimitación de la responsabilidad de cada empleado, en el proceso formal de comunicación.
- **Interlocución compleja.** Este problema se presenta cuando existen demasiados interlocutores y revisores que se sitúan entre el origen de un mensaje y sus destinatarios, lo que disminuye mucho su efectividad.

- **Identificación de audiencias deficiente.** Para evitar esta situación hay que seleccionar los destinatarios de cada mensaje de forma adecuada tomando en cuenta que no toda la información es para todo el mundo.
- **Falta de coherencia.** Toda comunicación, independientemente del medio por el que se realice, deberá mantener una homogeneidad de estilos, lenguaje y estética.
- **Deficiente medición de resultados.** Provoca interpretaciones erróneas sobre la efectividad y contribuye al problema anteriormente mencionado de pérdida de recursos asignados por no discernir el retorno.
- **Exceso de información.** Tan nociva es la falta de comunicación como su exceso ya que si se presenta este último se contribuye a la presencia de confusión, pérdida de tiempo, pérdida de interés por lo que se comunica, y por consiguiente una reducción de la competitividad.

Se resumen de lo anterior, que para gestionar de forma eficaz la comunicación interna, se debe establecer el marco cultural adecuado, en el que se usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un sistema ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

## **2. Objetivo del estudio**

Establecer mejoras en cuanto los beneficios, ventajas, de comunicación interna actual de las instituciones estatales bancarias y de seguros, para convertirla en una herramienta estratégica que les permita ser más competitivas en el mercado en el que desarrollan sus negocios, mediante el análisis de sus sistemas de comunicación actual.

### **2.1. Metodología aplicada**

#### **2.1.1. Selección de la muestra:**

La selección de la muestra se efectuó a partir de la medición de aquellas empresas estatales autónomas, que cumplieran con características similares a las establecidas al I.N.S., es decir, aquellas que cuenten con sucursales en el territorio nacional, que sean de corte financiero según la clasificación del Estado, a saber:

- Banco Nacional de Costa Rica
- Banco de Costa Rica
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Banco Crédito Agrícola de Cartago
- Instituto Nacional de Seguros

### **2.1.2. Variables**

- Tipos de comunicación aplicada en cada institución
- Medios de comunicación utilizados por las distintas instituciones que completaron el cuestionario.
- Ventajas y problemas del sistema actual de Comunicación Interna.

### **2.1.3. Instrumentos utilizados para la investigación**

Se elaboró un cuestionario conformado por ocho ítems, en su mayoría con preguntas cerradas dicotómicas, para su planteamiento se contemplaron las características particulares del sistema bancario; donde la información es confidencial y se debe pedir en algunos casos autorización de otros departamentos (Banco de Costa Rica e Instituto Nacional de Seguros) para que se proporcionara la información requerida. Se analizó el documento de diagnóstico de los problemas mayores de las Direcciones y departamentos para su análisis de cara a la Reestructuración Institucional, recopilado por la Dirección Planificación y elaborado por el departamento de comunicación Institucional del I.N.S.

### **2.1.4. Recolección de la información**



El cuestionario fue aplicado a las empresas estatales del sector financiero, que cuentan con las características de pertenecer al sistema bancario y de seguros, y además al menos 10 sucursales a nivel nacional. La aplicación del mismo se realizó mediante una llamada telefónica para explicar el objetivo del trabajo, posteriormente el cuestionario fue enviado mediante correo electrónico medio por el que también se obtuvo la respuesta. Los representantes de cada institución que dieron respuesta a los cuestionarios se presentan a continuación:

- Jessica Soto, Departamento de Relaciones Públicas BNCR.
- Marlen Sánchez y Gontrank Quirós, de los departamentos de Mercadeo y Recursos Humanos respectivamente; del BCR.
- Ileana Segura, Departamento de Relaciones Públicas del Banco Popular y Desarrollo Comunal.
- Henry Aguilar, Departamento de Relaciones Públicas, BCAC
- Marisela Salas y Frank Sanabria Departamento de Comunicación Institucional del Instituto Nacional de Seguros.

Adicionalmente, esta última institución proporcionó un diagnóstico que la Presidencia Ejecutiva solicitó a todas las dependencias adscritas, para su análisis de cara a la reestructuración institucional.

#### **2.1.5. Limitaciones del estudio**

El tiempo fue el factor de mayor limitación para llevar a cabo este estudio con mayor profundidad. Así también, se encontró restricción para obtener la opinión de los colaboradores sobre los factores positivos y negativos de la comunicación actual, lo anterior, realizar un análisis comparativo entre lo señalado por los representantes de la institución y el cliente interno, sin embargo instituciones como el INS o el BCR cuentan con directrices dirigidas a sus empleados para evitar declaraciones sin previa autorización de la Administración Superior.

#### **2.16. Resultados**

Se aprecia en este primer cuadro que del grupo de entidades a las que le fue aplicado el cuestionario solo el Banco Popular utiliza la comunicación auditiva y visual, el resto utiliza los tres tipos existentes.

### 3. Cuadros

**Cuadro No. 1**  
**Tipos de comunicación utilizados**

Entidad	Sólo Auditiva	Solo Visual	Sólo Táctil	Auditiva y Visual	Auditiva y Táctil	Visual y Táctil	Los tres tipos existentes
Banco Nacional de Costa Rica							X
Banco de Costa Rica							X
Banco Popular				X			
Banco Crédito Agrícola							X
Instituto Nacional de Seguros							X

Fuente: Propia

El grupo restante corresponde al 80% los cuales aplican los tres tipos de comunicación interna existente a saber: Auditiva, visual y táctil.

El resultado anterior se valida observando el siguiente cuadro, en el cual estas instituciones señalan los medios más utilizados para llevar la información a sus clientes internos.

**Cuadro No. 2**  
**Medios de comunicación utilizados**

	Banco Nacional de Costa Rica	Banco de Costa Rica	Banco Popular	Banco Crédito Agrícola	Instituto Nacional de Seguros
Pizarras	X	X		X	X
Boletines	X	X		X	X
Correo Electrónico	X	X	X	X	X
Charlas	X	X		X	X
Vía Teléfono	X	X		X	X
Fax	X	X		X	X
Memorandum	X	X		X	X
Circulares	X	X		X	X
Intranet	X			X	
Reuniones estratégicas	X				X
Trípicos					X
Eventos					X
Desplegables					X
Artículos Promocionales	X				X

Fuente: Propia

El cuadro anterior refleja que cuatro de las instituciones públicas consultadas utilizan pizarras, boletines, correo electrónico, charlas, el teléfono los memorando y las circulares como medios para llevar el mensaje deseado, lo cual dependerá de la ubicación y los medios de acceso a ella, al contrario de lo destacado por el personal del Banco Popular, el cual indica como único medio de acceso a la información el correo electrónico.

Asimismo, se destaca la utilización de la intranet por parte de los Bancos: Nacional de Costa Rica y Agrícola de Cartago, que representan un 40% de las entidades que aplicaron el cuestionario.

### **Cuadro No. 3** **Ventajas de la Comunicación Interna Actual**

	B.N.C.R.	B.C.R.	Bco. Popular	B.C.A.C.	I.N.S.
La información llega al cliente interno mediante diferentes canales	X	X	X	X	X
Mejor aprovechamiento de los recursos	X				
El sistema es eficaz	X	X	X	X	X
Permiten el control de la recepción de la información y la retroalimentación		X		X	X

Fuente: Propia

El 100% de las instituciones estatales de banca y seguros indican que el sistema actual permite que la información llegue al cliente interno mediante diferentes canales, lo cual dependerá de los medios que tenga para su recepción y la ubicación en la que se encuentre. Igualmente el mismo porcentaje cataloga al sistema como eficaz, ya que cumple con lo requerido.

Mientras que solo el Banco Nacional menciona como ventaja del sistema el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta y el 80% señala como otra de sus ventajas el control de la recepción del mensaje al igual que la retroalimentación de la información.

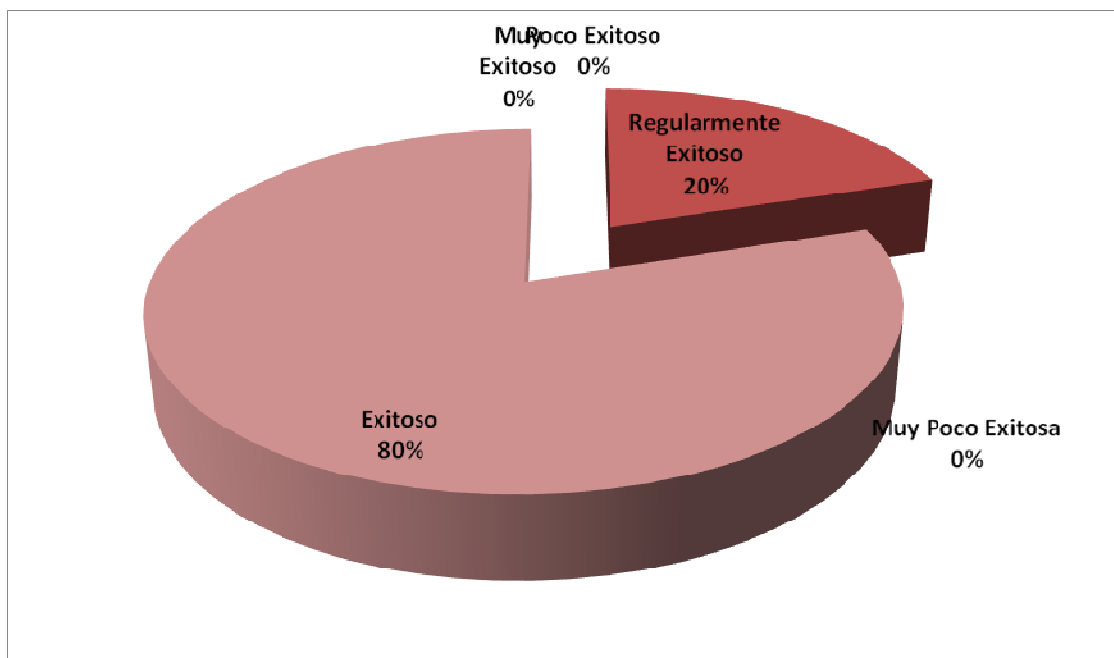
**Cuadro No. 4**  
**Problemas presentados al remitir la información**

	B.N.C.R.	B.C.R.	Bco. Popular	B.C.A.C.	I.N.S.
Permite interpretaciones erróneas				X	
Se presenta un exceso de información	X	X			X
Deficiente identificación de Audiencias					
Carencia de formalidad			X		
No permite una clara definición de resultados					X

Fuente: Propia

El cuadro anterior refleja que uno de los mayores problemas al remitir la información se presenta en tres de las instituciones que aplicaron en cuestionario, es la presencia de un exceso de información. Seguido de problemas como interpretación errónea de la información, carencia de formalidad y poca claridad en la definición de resultados.

**Gráfico No. 1**  
**Calificación del Sistema Actual de Comunicación Interna**



Fuente: Propia

El 80% de las instituciones señalan como exitoso el sistema de comunicación con el cliente interno que actualmente opera en ellas. La única institución que la calificó de regular fue el representante del Instituto Nacional de Seguros.

**Gráfico No. 2**

## **Aplicación de Cambios en el Sistema Actual de Comunicación Interna**

Fuente: Propia

Al consultar a las entidades si efectuarían cambios en el sistema actual de comunicación cuatro de ellas, es decir el 80% respondieron negativamente, mientras que una de ellas sí realizaría cambios en el sistema actual si hubiese alguna oportunidad para hacerlo.

### **4. Conclusiones**

1. Un porcentaje mayoritario cuenta con los tres tipos principales de comunicación auditiva, visual y táctil, siendo el Banco Popular el que utiliza solamente dos tipos: auditiva y visual para la implementación de su comunicación con el cliente interno.
2. La mayor parte de las instituciones que llenaron el cuestionario cuentan con múltiples medios para llevar la información al cliente interno, contrario al Banco Popular que solamente utiliza el correo electrónico para enviar sus mensajes.
3. Todas indicaron ventajas que pueden convertirse en herramienta competitiva.

4. Estas instituciones tienen claramente definidos cuales son sus problemas y en casos como los bancos Nacional de Costa Rica y Costa Rica los tienen controlados, aunque no solucionados aún, indican como problemas normales de la comunicación en estas instituciones, la interpretación errónea de los datos suministrados, el exceso de información crea confusiones al empleado, cuando no se identifica correctamente el receptor de la información, cuando no existe formalidad, y finalmente no permite una clara definición de los resultados.
5. El departamento de Comunicación Institucional del I.N.S. refleja problemas de comunicación con la Presidencia Ejecutiva, donde esta última no está tomando en cuenta la función principal del departamento, que se encuentra adscrito a ella, lo cual se evidencia en el estudio de diagnóstico como problema principal. Situación que ha acarreado desconfianza en la información suministrada por la Presidencia Ejecutiva igualmente se evidencia que no cuenta con herramientas para conocer si la información recibida fue asertiva o no. Así también, ha dado pie a rumores sobre la estabilidad de la relación entre ambas dependencias
6. Se deduce de la información presentada en los cuadros y gráficos que la mayoría de las instituciones que aplicaron el cuestionario se encuentran cómodas y declaran exitoso el sistema que actualmente opera en ellas; no obstante, reconocen que el mismo presenta fallas que deben corregirse, sin embargo permite llevar al cliente interno instrucciones, avisos, solicitudes, entre otros; independiente de su ubicación, es decir, dentro de edificio principal o bien a las sucursales descentralizadas.

No obstante lo anterior, muestran interés en aplicar cambios al sistema actual para mejorarlo.

## **5. Recomendaciones**

1. Es recomendable que el Banco Poular aplique los tres tipos de comunicación existentes, lo que permitirá llevar la información mediante un mayor número de canales formales, disminuyendo el porcentaje de empleados que dentro de sus instituciones desconoce la información relevante acerca de las mismas.
2. Igualmente el Banco Popular debe incrementar la cantidad de medios para canalizar la información que remite debido a que pueden existir colaboradores sin acceso al correo electrónico sobre todo en áreas descentralizadas como sucursales lo cual es común en las instituciones públicas.
3. Estas instituciones deben hacer conciencia que internamente deben mejorar ciertas condiciones reflejadas en las desventajas y problemas señalados, como parte del cambio es necesario direccionar los mensajes por segmentos de acuerdo al cliente interno y a su acceso a la información, sin recurrir a aplicarla masivamente.
4. En el caso de B.C.A.C. es recomendable promover mayor número de reuniones para validar lo que se remite vía correo electrónico, no obstante es importante mantener presente que un aumento desmedido de las mismas podría afectarles en la productividad. Por lo que como respuesta a su necesidad y evitar que los funcionarios se encuentren en reuniones permanentemente, puede establecer coordinadores que se encarguen de ciertos proyectos acorde con el origen del mismo.
5. Igualmente, es recomendable no descuidar una estrategia de comunicación para trabajar con las dependencias descentralizadas, ya que deben recibir un tratamiento diferente al personal de oficinas centrales, debido a la distancia.

Es recomendable un mayor análisis e investigación para planificar y valorar resultados de campañas comunicativas (Evaluación constante para corregir errores o reforzar aciertos).



5. Mejorar continuamente la tecnología utilizada para implementar la comunicación para convertirla en herramienta eficiente.
6. Derivado del diagnóstico del Departamento de Comunicación Institucional del INS y de la misma necesidad de cambio que refleja, se recomienda estrechar relaciones con la Administración Superior para que se canalice por medio de este, toda la información dirigida a los colaboradores. Esto no solo respalda la información suministrada ,sino que da un voto de confianza para los colaboradores.
7. Es recomendable incluir más espacios de comunicación personal, también es necesario hacer esfuerzos de contacto directo con el personal, lo que permitirá una mayor identificación del cliente interno con los objetivos, así como un aumento del compromiso por parte de los colaboradores a lograrlos.

## **6. Bibliografía Citada y Consultada**

Muñiz, R. (2006). La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI. Recuperado el 26 de Octubre del 2006 de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

Escobar, J (2006) Principios de la comunicación Corporativa. Recuperado el 26 de Octubre del 2006 de <http://www.wilkilearning.com>

Rabinovich, Leonardo. (2004). La comunicación estratégica para la gestión de las organizaciones. Recuperado el 26 de noviembre del <http://www.c3fes.net>

Ulloa, A. (1998). La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en equipo. Recuperado el 20 de Octubre del 2006 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/habilidad>

El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. Recuperado el 25 de Octubre del 2006 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/>

Varona, F. (1999). Comunicación estratégica interna. San José, California: San José State University.

Dirección de Planificación. (2006). Diagnóstico de los problemas mayores de las Direcciones y departamentos para su análisis de cara a la Reestructuración Institucional. Instituto Nacional de Seguros.