

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

[Alicia Martínez Manero.](#)

Maestra. Licenciada en Psicopedagogía. Zaragoza.

RESUMEN:

Este artículo pretende subrayar la importancia del proceso comunicativo en un centro educativo, centrándonos en un aspecto de la micro-comunicación llamado comunicación interna, la cual representa una de las vías más importantes de transmisión de información en las escuelas. Podemos asegurar que cualquier proyecto tiene más éxito siempre que los procesos de comunicación que se realicen sean objetivos, responsables, claros, honestos, cuidados, sistematizados y coherentes. Este aspecto debe ser muy importante a la hora de gestionar un centro educativo. Las leyes vigentes matizan su uso como un indicador de calidad. A lo largo del texto se presenta un análisis del proceso comunicativo y se desarrolla un método para poder organizar e implementar en distintas fases la gestión de la comunicación interna, basado en la participación, colaboración, consenso, responsabilidad y compromiso. Para llegar a concluir que debería ser una de las estrategias/herramientas más potentes para el desarrollo de un liderazgo fuerte, positivo y eficaz en los Equipos Directivos. La comunicación interna es la base del entendimiento, del diálogo y del consenso que repercutirá en la mejora del clima de trabajo de manera muy positiva.

PALABRAS CLAVE: 580202 Organización y dirección de las Instituciones Educativas. Organización Escolar. Liderazgo. Gestión. Supervisión. Comunicación interna.

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

ABSTRACT:

This article tries to emphasise the importance of the Communicative process in the educative environment. It focuses on a micro-communicative aspect, which is the internal communication. This is one of the most important ways of transmitting information in the schoolcommunity. We can ensure that any project is successful if the communication processes that take place are objective, responsible, clear, honest, carefully planned, systematic and coherent. This should be very important when it comes to managing a school community. Existing laws specify the use of communication as a quality indicator. Throughout the text, the analysis of the current situation of the communicative process is presented and also a method to organize and implement management at different stages of internal communication is shown, based on participation, collaboration, consensus, responsibility and commitment. In conclusion it is one of the best strategies /tools for developing a strong, positive and effective leadership of the management team. Internal Communication is the basis of understanding, dialogue and consensus that will positively impact on improving the working environment.

KEY WORDS: 580202 Organization and management of Educative Institutions.

School organization. Leadership. Management. Internal communication.

Las políticas educativas actuales y de antaño se centran principalmente en numerosos aspectos del proceso de Enseñanza / Aprendizaje. A lo largo de estas décadas se ha dado mucha importancia a aspectos como la evaluación, el currículum y la participación de la Comunidad Educativa. Aspectos que están más centrados en aquellos ámbitos que influyen más directamente en el aprendizaje de nuestros alumnos. No es que no se tengan en cuenta otros factores si no que se han priorizado unos objetivos sobre otros.

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

Habiendo como hay literatura que versa sobre el tema no llego a entender por qué muchos centros no tienen sus protocolos sistematizados y regulados sobre los procesos de comunicación que se realizan en ellos, tanto interna como externamente. Quizá la respuesta sea porque se trata de una cuestión más relacionada con la autonomía propia de los centros educativos que está contemplada en la normativa educativa vigente, véase el título V del texto consolidado de la LOE. Parece pues que los procesos comunicativos son una asignatura pendiente en algunos colegios.

En este artículo se pretende dar una visión del proceso y de las estrategias que, bajo mi punto de vista, pueden ayudar a mejorar estos procesos comunicativos. Como es un ámbito muy amplio y para poder focalizar mejor el tema nos centraremos en los procesos de Comunicación Interna, que considero son uno de los pilares más importantes sobre los que se asientan las bases y la esencia de cualquier organización. No es algo que se pueda medir, observar o evaluar tan fácilmente pero merece la pena intentar sistematizarlo para asegurarse que la información llega de forma eficiente y eficaz a todos los interesados.

Siguiendo las ideas de Serafín Antúnez (1997) podemos afirmar que la educación escolar es una tarea colectiva que se actualiza y mejora debido al consenso en actuaciones, a la suma de esfuerzos individuales, a la coordinación coherente, a la colaboración activa, a la distribución de responsabilidades y al ajuste o negociación de intereses. Como se constata de esta reflexión todo esto tiene mucho que ver con los procesos comunicativos que se producen en un colegio y más especialmente con los que ocurren a nivel interno.

Es necesario pues elaborar en los centros un documento que regule y sistematice estos procesos de comunicación (internos y externos). Este documento regulará los compromisos de honestidad, responsabilidad, equidad, homogeneidad, transparencia, rigurosidad de la mayoría de las transmisiones de información. Debería además adjuntarse como algo normalizado en el Plan de Convivencia del Centro que se incluye en el Proyecto Educativo. Influirá definitivamente en la calidad de la convivencia del centro porque planteará una línea estratégica para gestionar de una forma viable y concreta las disfunciones comunicativas que pudiera haber.

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

La convivencia es un aspecto importante para la mejora de todo lo que ocurre dentro de un centro educativo, por esta razón las últimas normativas le dan tanta importancia. Podemos constatarlo en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, la cual ha sido modificada por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa en su artículo único. Quiero detenerme en destacar algunas de las puntualizaciones que aparecen en esta última ley. En su Título Preliminar, en concreto dentro del Capítulo I, se establecen los principios y fines educativos señalándose que debe haber un soporte comunicativo adecuado. Por otro lado el Título III, en su Capítulo II que versa sobre la formación docente, nos remarca que es la responsabilidad y necesidad del docente el mantenerse actualizado. Además en su Título V referido a la participación, autonomía y gobierno de los centros también podemos encontrar justificaciones para establecer una serie de protocolos comunicativos a todos los niveles (Art. 122 bis / fórmulas de calidad educativa, Capítulo II / autonomía de centro y documentos institucionales y Capítulo III / atribuciones propias de la dirección del centro).

Es fácil detectar una necesidad: la dificultad es ponerse a trabajar para crear este protocolo de actuación y solucionarla. Centrándonos en el tema de la Comunicación Interna podemos afirmar que en cualquier organización se pretende salvar barreras organizativas, administrativas, económicas, semánticas y psicológicas para transmitir informaciones de la forma más eficaz, eficiente y rigurosa. Planificar e implementar un plan de Comunicación Interna nos ayudará a definir los procesos, temporalizar las acciones, planificar actuaciones y establecer las estrategias metodológicas para mejorar nuestra comunicación.

¿Cómo podríamos organizarlo?

1º Se debe como centro plantear una investigación y estudio sobre:

- Qué son los procesos comunicativos.
- Qué tipos de comunicación podemos tener (ascendentes, descendentes, transversales, laterales / horizontales, multidireccionales o bidireccionales).

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

-
- Qué canales podemos utilizar de manera más eficaz.
 - Qué matices puede tener la comunicación (formal e informal).
 - Qué finalidad se persigue en cada tipo de mensaje.

2º Es importante realizar un análisis global para buscar dentro del ámbito comunicativo interno las disfunciones que encontramos a través de encuestas y recogida de información en los foros adecuados (claustrros, reuniones de equipos didácticos, consejos escolares, comisión de coordinación pedagógica...). Para ello podríamos servirnos de la técnica denominada DAFO o FODA, que como todos sabemos, fue introducida en el ámbito empresarial por Albert Humphrey en los años 1960 y ha dado muy buenos resultados en procesos de análisis minuciosos. Ha sido utilizada en muchos ámbitos a estudio y uno de ellos ha sido el ámbito educativo. Nos proporciona un análisis del contexto tanto a nivel interno, destacando las debilidades y fortalezas que se encuentran, como a nivel externo remarcando las amenazas y oportunidades que del contexto que rodea al centro puedan surgir.

3º De todas las necesidades encontradas y una vez documentados en profundidad sobre los procesos hay que realizar una lista de prioridades de entre las necesidades que se han detectado del análisis de las disfunciones comunicativas.

4º El siguiente paso sería ponerse a trabajar desde las estructuras de comunicación ya existentes (claustrro, departamentos, equipos didácticos y comisión de coordinación pedagógica) y crear otras nuevas como podría ser un departamento de comunicación liderado por un coordinador de comunicación para complementar las estructuras de trabajo que refuerce el plan de comunicación.

5º Se debería de comenzar entonces a diseñar entre todos de forma consensuada un Plan de Comunicación Interna para el contexto concreto del centro. Definiendo

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

claramente las repercusiones que se pretenden con este nuevo enfoque, responsabilidades a asumir, interacciones entre los distintos departamentos, estructuras de trabajo y de comunicación a utilizar, proceso de formación asociado, cronograma, actuaciones a realizar, sistemas de evaluación a seguir, recogida de información, implementación, cómo se debería sistematizar el plan e institucionalizarlo y cómo queremos enfocar la publicidad del trabajo realizado y de lo conseguido.

6º La función del coordinador es una parte muy importante para conseguir el éxito, por ello se debería adjuntar al Plan de Comunicación las funciones específicas del coordinador y sus responsabilidades, su cronograma de trabajo y control. Además de los sistemas y protocolos que necesita para liderar este plan de Comunicación.

7º Implementación del plan. Aquí se debería poner en marcha antes de dar por finalizada la elaboración del Plan una prueba sobre ello como medida de control antes de dar por definitivo el Plan de Comunicación Interna. Este paso nos hará estar más seguros de que va a funcionar porque ya ha pasado una evaluación previa antes de ser implementados definitivamente.

8º La última fase debe incluir una revisión y mejora definitiva del plan. Sería recomendable que se realizaran revisiones parciales por trimestres y una anual al final del curso de las que sería aconsejable surgieran sendos informes para dejar constancia de su evolución.

Es importante hablar del proceso de formación asociado, debemos cambiar la cultura organizativa del centro, sobre todo la comunicativa. Por lo tanto este cambio no puede hacerse partiendo de las premisas existentes porque saldría un producto parecido al que ya se tiene. Es necesario cambiar los conocimientos, hábitos y metodologías para poder cambiar la esencia comunicativa del centro y para ello la formación nos va prestar

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

una ayuda inestimable. La formación debe plantearse desde diferentes puntos de vista para cubrir las necesidades que el centro tenga desde todos los flancos posibles. Es interesante plantearla desde cuatro puntos diferentes:

1º Una formación inicial obligatoria centrada en solventar deficiencias formativas a nivel general.

2º Una formación continua que vaya completando a la inicial en las necesidades que se vayan detectando por el *feedback* continuo de la evaluación.

3º Una formación asistencial externa. Este tipo de formación es voluntaria. Una vez que se detecte en el contexto externo una formación que se considere que es interesante para el centro como mínimo un miembro del claustro debe recibirla.

4º La formación entre iguales que va íntimamente ligada a la anterior porque lo que esa persona ha aprendido en las ofertas formativas externas lo transmitirá como “experto” a los demás para que aprendan, compartirá este conocimiento con los demás. No debemos olvidar que es aconsejable utilizar las ofertas formativas que desde las instituciones educativas (INTEF, CAREI...) se nos ofrecen porque están planteadas desde un enfoque educativo que busca la calidad educativa.

Por otro lado es importante destacar que el momento de la evaluación es un momento de rendición de cuentas que debemos entender como una posibilidad de detectar “fallos” y mejorarlos. Hay que tener claro la finalidad que persigue, las características que debe tener esta evaluación (rigurosa, objetiva, homogénea, sistemática...), los momentos en las que se realiza (inicial, continua y final), quien la realiza y en qué momentos, que instrumentos se van a utilizar (encuestas, cuestionarios de evaluación, listas de cotejo, rúbricas, informes descriptivos, análisis cuantitativos...),

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

ámbitos de evaluación (diseño, gestión y responsables), y las fases del Plan de Comunicación.

Es importante fomentar en los participantes inmersos en el cambio un espíritu investigador que facilite el mejorar el Plan de Comunicación planteado y la implicación en este proceso, lo que nos dará el pulso de la motivación de cada uno en el proyecto planteado y de nuevas líneas en las que seguir trabajando.

En cuanto a la publicidad no sólo debe hacerse para que desde fuera de centro se conozca la andadura, es necesario que cada nuevo integrante conozca cuales son las líneas de trabajo y porqué se hace así. Por lo tanto es recomendable incluirlo dentro del plan de acogida a nuevos profesores del centro.

También es importante asumir que no podemos controlar todos los flujos de información porque es imposible. No debemos malgastar tiempo en intentar controlar lo incontrolable porque no es práctico. Hay informaciones que se pueden sistematizar y controlar y otras no. Nuestro deber es intentar que la mayor parte de los procesos comunicativos internos que se produzcan en el centro sean controlados y reconducidos para evitar la rumorología, los malos entendidos y la falta de compromiso.

A modo de reflexión debemos destacar que dentro de una organización existe una micropolítica complicada a nivel interno, cuanto más controlados estén estos procesos más influencia positiva se tendrá sobre las relaciones internas lo cual repercutirá en el éxito en las metas perseguidas.

La comunicación interna es la base del entendimiento y del consenso lo que va a repercutir en mejorar el clima de trabajo de una forma positiva. Conseguir que la cultura organizativa a nivel comunicativo cambie hará que los miembros estén más involucrados porque participan en un proceso estructurado que asegura la buena comunicación.

ARTÍCULO: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INFLUYE EN EL ÉXITO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

AUTORA: MARTÍNEZ MANERO, A.

BIBLIOGRAFÍA.

- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*, en *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas.

- Antúnez, S. (1997), *La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización*, en *Claves para la organización de los centros escolares*, Barcelona, Institut de Ciències de L'Educació. Universitat de Barcelona – Horsori (cuadernos de educación), pp 13-33.

- Cantón Mayo, Isabel & García, María. (2012) “La Comunicación en los centros educativos: Un estudio de caso”. *Evidencias pedagógicas*. Nº 19, 108-130. Recuperado de: <http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_08.pdf>

- Salinas Oscar Javier. (2001, septiembre 20). *Ventajas de una buena comunicación interna en la empresa*. Recuperado de: <<http://www.gestiopolis.com/ventajas-buena-comunicacion-interna-empresa/>>

LEGISLACIÓN.

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. BOE nº 159, 4 de julio de 1985. (Ver texto consolidado)

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE nº 106, 4 de mayo de 2006. (Ver texto consolidado)

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la Calidad Educativa. BOE nº 295, 10 de diciembre de 2013.