

Tipo de documento: Tesis de maestría

La evaluación de la comunicación interna en escuelas que buscan la mejora

Autor: Giani, Alejandro Martín

Fecha de defensa de la tesis 29/06/2021

¿Cómo citar este trabajo?

Giani, A. (2021). La evaluación de la comunicación interna en escuelas que buscan la mejora. [Tesis de Maestría inédita]. Universidad Torcuato Di Tella.

URL ESTABLE

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/11720>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la **Universidad Torcuato Di Tella**.

Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



Maestría en administración de la educación

Tesis de maestría

“La evaluación de la comunicación interna en escuelas que buscan la mejora.”

ALUMNO: Alejandro Martín Giani.

DIRECTORA DE TESIS: Dra. Claudia Romero.

Abstract

La comunicación institucional interna en escuelas que buscan la mejora tiene como objetivo definir e implementar los procesos comunicativos internos de la escuela a nivel institucional, orientando sus objetivos y estrategias a satisfacer las necesidades de cada institución. La siguiente investigación, de carácter teórico y descriptivo, abordará diversos aspectos que integran la realidad comunicativa de las escuelas y sus procesos evaluativos, analizando investigaciones y modelos existentes, procesos de evaluación y marcos teóricos; identificando dimensiones que funcionan como pilares de la comunicación interna, e indicadores para elaborar instrumentos que permitan evaluarla.

Palabras clave: Instituciones educativas – Comunicación institucional – Evaluación institucional – Gestión escolar - Mejora escolar.

JUNIO 2021

Agradezco a mi directora de tesis, Prof. Claudia Romero, a la Prof. Gabriela Krichesky,
a Gabriela Seisdedos, y a Carlos Jorgensen.

Dedico la presente Tesis a mi familia y especialmente a mi tía,
Amalia Merelli.

Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1: Estado del arte.....	7
Capítulo 2: Diseño metodológico.....	18
Capítulo 3: La escuela como una organización que aprende.....	21
3.1. Las organizaciones desde una perspectiva sistémica.....	23
3.2. Las escuelas como organizaciones sistémicas que aprenden y buscan la mejora.....	28
Capítulo 4: La comunicación interna en escuelas.....	33
4.1. Actores y canales de la comunicación interna en escuelas.....	35
4.2. La estructura institucional y flujos de comunicación interna en escuelas....	40
4.3. La comunicación interna y el desarrollo de la identidad institucional de las escuelas.....	47
4.4. La comunicación interna y su influencia en la construcción de cultura y clima organizacional en las escuelas.....	52
4.5. La planificación estratégica de la comunicación interna en escuelas.....	56
Capítulo 5: La evaluación de la comunicación interna en escuelas.....	58
5.1. Procesos evaluativos de la comunicación interna en escuelas.....	59
5.2. Perspectivas teóricas de la evaluación de la comunicación.....	60
5.3. Metodologías de procesos de la comunicación interna en escuelas.....	62
5.4. Modelos tradicionales de evaluación de la comunicación.....	67
5.5. Modelos de evaluación orientados a la mejora de la calidad.....	77
5.6. Modelos para la evaluación de los procesos de gestión.....	82
Consideraciones finales.....	84
Bibliografía.....	87

Introducción

La gestión de la comunicación en una organización consiste en planificar, organizar y evaluar los distintos flujos informacionales y el entramado del tejido socio relacional que se da entre sus actores participantes. En ese sentido resulta fundamental realizar una planificación estratégica de los procesos comunicacionales que implique generar una "conciencia comunicativa" (Capriotti, 2007), es decir, construir una cultura que valore los flujos comunicacionales bidireccionales. Las instituciones educativas, al ser organizaciones, presentan procesos de gestión orientados al logro de objetivos a través de la planificación, implementación y evaluación, entendidos como el estilo, sistema y formas de realizar el management de la institución (Fernández Díaz, Álvarez Fernández, y Herrero Toranzo, 2002).

La comunicación ocupa un rol estratégico y esencial en los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales, y al ser parte del modelo de gestión, su estructura y funcionamiento deben ser evaluados para poder establecer prioridades, corregir errores, y tomar decisiones y previsiones en los procesos de planificación y definición de objetivos (Tessi, 2017).

De esta forma, evaluar facilita en la práctica adecuar la comunicación para construir un clima organizacional positivo entre empleados, detectar posibles conflictos en los procesos de trabajo, reconocer su estructura y flujos de canales comunicacionales, los niveles de centralización en la toma de decisiones y el grado de diálogo de sus actores, y una gestión estratégica más eficaz de los recursos comunicacionales, permitiendo una mayor sinergia de todos los aspectos comunicativos de la organización (Capriotti, 1999).

Dentro de este marco, el **objetivo principal** de la investigación se centra en describir los alcances y la influencia de la comunicación institucional interna en las instituciones educativas, entendidas como organizaciones que aprenden y buscan la mejora, e identificar dimensiones e indicadores que permitan evaluarla. Contempla también la evaluación de sus procesos desde el punto de vista de su capacidad comunicacional en

materia organizativa referida a los procesos de planificación, gestión, comunicación de objetivos y desarrollo de su cultura (Romero, 2013), identificando dimensiones e indicadores que integran los procesos de comunicación interna y la relación con sus miembros (directivos, administrativos y cuerpo docente y auxiliar).

La investigación se presenta en un plano teórico y descriptivo, cuyo **primer objetivo específico** se centra en caracterizar a la escuela como una organización que aprende y se transforma, integrada por un proceso de gestión vinculado a las prácticas comunicativas internas de la escuela y su evaluación. En consecuencia, como **segundo objetivo específico** se pretende desarrollar diversas dimensiones que responden a un modelo sistémico de la comunicación interna, para luego alcanzar el **tercer objetivo específico** a través de la identificación y análisis de indicadores y aspectos relevantes de diversos modelos de evaluación de la comunicación interna y de calidad organizativa que pueden aplicarse en la escuela. Dentro de dicho contexto, ambos aspectos, al ser esenciales en los procesos comunicativos entre los equipos de trabajo en las escuelas como organizaciones, podrán contemplarse en la conformación y definición de instrumentos e indicadores destinados a evaluar la comunicación en un nivel de gestión interna.

Como se ha mencionado anteriormente, la investigación toma como base un enfoque sistémico, concibiendo a la organización como un sistema interconectado en el que sus partes se relacionan e interaccionan entre sí. Existen diversas investigaciones tradicionales y actuales, estudios de casos y modelos de evaluación de la calidad, como por ejemplo Baldrige, ISO 9000 o EFQM, y distintos aspectos organizacionales principalmente del universo empresarial, como por ejemplo el modelo de "ICA Communication Audit", "Organizational Communication Development (OCD)" o "Communication Audit Questionnaire", "Balanced Scorecard", entre otros, que pueden adaptarse y aplicarse para analizar dimensiones de la evaluación de la comunicación interna en las instituciones educativas.

De esta forma se busca demostrar la importancia de la comunicación interna en los procesos de gestión y de su pertinente evaluación, separándola del universo empresarial y utilizando sus aportes para su comprensión. A objetivo de complementar esta

perspectiva, se desarrollarán dimensiones de análisis de la comunicación interna que conviven en una escuela, formulan las bases para los procesos evaluativos, e implican a sus actores, soportes comunicativos, estructuras formales e informales, cultura y clima organizacional, filosofía institucional, y planificación estratégica de la comunicación interna.

Capítulo 1 **Estado del arte**

Debido al desarrollo de estudios, investigaciones y teorías que dieron lugar a las ciencias de la comunicación hacia 1930, se ha hecho énfasis en un principio en el análisis de los medios de comunicación y la función del emisor en los procesos de emisión de mensajes. Las diversas teorías han permitido establecer un orden, jerarquizar la información y explicar los procesos comunicativos entre los seres humanos (Cicalese, 2000). Contemporáneamente, la evolución del Marketing y de las Relaciones Públicas han permitido avances en el desarrollo de estudios sobre la comunicación en el plano corporativo, estrechamente relacionada a la medición y persuasión de sus públicos (Rey Lennon, 2006).

Hacia fines del siglo XX el concepto “comunicación organizacional” ha tomado gran fuerza, y varios autores han realizado aportes significativos para definir y construir modelos de comunicación que permitieran analizar las interacciones y el intercambio de mensajes entre emisores y receptores. En materia de comunicación, esta época se caracteriza por la generación de nuevos paradigmas y concepciones que relacionan estrechamente a la comunicación con el universo empresarial y los miembros que lo integran, separando la comunicación organizacional de las relaciones públicas, y de la comunicación comercial de la institucional, en la que la organización se presenta como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que se relaciona (Capriotti, 2009).

Este fenómeno se consolidó desde los comienzos del nuevo siglo hasta la actualidad, cobrando una mayor relevancia en el ámbito educativo, en el que las instituciones empezaron a tomar conciencia de que la comunicación formaba parte de las estructuras básicas e interacciones que las definen, generando la necesidad de gestionarla y desarrollarla eficazmente ya que posee un impacto directo en el funcionamiento de los procesos existentes en el trabajo diario.

La evaluación de la comunicación ganó un gran terreno al ser un aspecto esencial en los procesos de gestión no solo para la definición de objetivos, sino también para los

controles de calidad. Si bien predomina bibliografía destinada al universo empresarial, muchos aportes de esta área posibilitaron la generación de material bibliográfico referido a la gestión de la comunicación interna en instituciones educativas, demostrando su importancia en el funcionamiento de la escuela como organización. A través de diversos aportes, como por ejemplo la ciencia de la comunicación, la sociología, la psicología, la teoría de las organizaciones y la auditoría administrativa, entre otras, se presentaron en Estados Unidos en los años sesenta los primeros documentos sobre la evaluación de la comunicación en organizaciones.

En materia de la teoría de la comunicación, existen diversos autores e investigaciones que desde el siglo XX hasta la actualidad han realizado grandes aportes para comprender el funcionamiento y la influencia de la comunicación en relación a los seres humanos. Dentro las teorías clásicas de la comunicación, se destaca la hipótesis funcionalista, que nace a principios del siglo XX con autores como Harold Lasswell, Paul Lazarfeld, Robert Merton, y Willbur Schramm, desarrollando el concepto de influencia de los medios de comunicación en el receptor.

Hacia finales de los años sesenta, se destaca la “Escuela de Palo Alto”, cuyos principales representantes fueron Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Don Jackson, Stewart Sigman, Albert Scheflen, Paul Watzlawick, Edward Hall y Erving Goffman. Sus estudios están basados en una perspectiva interpretativa en relación al interaccionismo simbólico, centrada en el análisis sobre la función del receptor y la producción de significado.

Por otro lado, la teoría crítica surge luego de la Primera Guerra Mundial dentro del marco de la Escuela de Frankfurt, en contrapartida al enfoque positivista, que según sus pensadores posee implicaciones mercantiles propias de una sociedad de consumo, en las que la comunicación es utilizada como una herramienta de manipulación y opresión a través de los medios, cuyos propietarios son también dueños de los medios de producción. Entre sus principales exponentes se encuentran Walter Benjamin, Theodor Adorno, Herbert Marcuse, Max Horkheimer, Erich Fromm y Jürgen Habermas.

R. Solana & A. Pienovi (1977), L.A. Rivas Tovar (2009), y M. Eggers (2012) ostentan material diverso que desarrolla y clasifica la evolución de las organizaciones según pensadores clásicos y modernos, que han sentado las bases y realizado valiosos aportes para comprender la evolución y concepciones según las distintas teorías de las organizaciones.

Para comprender el funcionamiento de una organización inteligente Senge (1998) categoriza cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo, y el pensamiento sistémico, responsable de integrar las demás disciplinas, brindando coherencia en la teoría y la práctica a través de la contemplación de patrones totales.

Fernández, Álvarez y Herrero (2002) definen a las escuelas como organizaciones por la propia identidad y características que poseen, tales como objetivos, estructuras jerárquicas, entre otras. Delgado (2005) profundiza sobre la administración del recurso humano y el logro de objetivos en las escuelas, centralizando el rol del directivo, ya que como manifiestan Fernández, Álvarez y Herrero (2002) predominan los procesos con altos niveles burocráticos y una jerarquía vertical orientada a la alta dirección.

Cantón Mayo (2003), profundiza sobre la perspectiva desde una estructura organizativa sistémica de la escuela en tres niveles de complejidad: el nivel de agregado (elementos individuales, profesorado), nivel de estructura (como base para las relaciones entre los miembros), y el nivel de sistema (interconexión y e interacción con el entorno). También abarca diversas características del diseño organizacional y tipos de estructuras innovadoras: organización escolar emprendedora, burocrática-mecanicista, profesional, y adhocática innovadora.

Boldman y Deal (1995) presentan las características de una organización que aprende y busca la mejora, y de forma complementaria, Zarate (2007) define a las organizaciones que aprenden a un tipo de organización que otorga prioridad al aprendizaje de todos sus miembros y del sistema total. Castrillón (2008) desarrolla el concepto de aprendizaje

organizacional explicando sus fuentes, sujetos de aprendizaje, y cultura y condiciones necesarias para lograrlo.

Según Bolívar (2006) la escuela como organización depende de la autoevaluación institucional como instrumento de mejora. El autor también manifiesta que existen dos orientaciones en la evaluación de las organizaciones, la de indicadores de eficacia y rendimiento de la calidad, y de la mejora de la escuela vinculada, entre otras cosas, con el rol del profesorado y las políticas implementadas. Profundizando el concepto de evaluación institucional en las escuelas, Aguerrondo (1996) manifiesta que es necesaria para corregir errores y generar nuevos procedimientos, y Díaz y Manterola (2016) hacen énfasis en la importancia de realizar un adecuado diagnóstico para conocer el estado de situación actual que permitirá formular las estrategias para generar los cambios necesarios.

Al igual que otras organizaciones, las escuelas mantienen determinado organigrama para categorizar la estructura interna y sus públicos, a través estatuto docente de Argentina que presenta los diversos cargos presentes, diferenciando entre el cuerpo docente y el alumnado. Chiavenato (2002) se refiere al diseño organizacional como la arquitectura de la entidad, a través del orden y distribución de cargos, para definir el alcance de las labores organizacionales.

Canton Mayo (2003) hace referencia al concepto de arquitectura organizativa como la construcción de los marcos de relaciones en las escuelas, cuyas implicaciones resultan de factores contextuales y de diseño organizacional. Romero (2013) aborda el término de gestión escolar como factor de mejora cuya potencialidad puede lograr transformar identidades institucionales, profundizando sobre diversas prácticas y formas de autoevaluación en la escuela.

A objeto de profundizar sobre comunicación interna dentro de las organizaciones, se presentan diversos autores tales como Andrade (2005) que aborda el vínculo entre la comunicación y la concreción de objetivos, y Tessi (2017) refiriéndose a la gestión de la

comunicación interna a través de un modelo centrado en la planificación, implementación y evaluación.

Álvarez (2002) presenta un mapa de comunicaciones conformado por la comunicación corporativa, de producto, redes de información, y la comunicación específicamente interna cuya característica es la bidireccionalidad. Capriotti (2009), define las delimitaciones, funciones y los diversos roles de la comunicación interna, haciendo énfasis en la construcción de identidad y en el vínculo con los diversos públicos.

Andrade (2005), manifiesta la importancia de la comunicación interna desde una visión estratégica integrada, presenta un modelo de gestión y evaluación de resultados, y la define como un conjunto de acciones orientada a mantener y fortalecer las relaciones con sus integrantes, tanto en su dimensión formal como la informal.

Robbins (2009) define y categoriza a la comunicación interna dentro de un modelo en el que el emisor y el receptor tienen la intención de comunicarse, que se ve expresada en un mensaje. Del Pozo (2004) se refiere al término de eficacia de la comunicación interna y los factores que la determinan, mientras que Herranz (2007) lo hace desde una perspectiva de su campo de aplicación.

Para complementar la perspectiva presentada por Capriotti (2009), Del Pozo (1997) desarrolla los objetivos de la comunicación interna orientándolos hacia el desarrollo de una cultura organizacional fuerte entre sus integrantes, concepto que aborda también Villafañe (2002) desde la función de la comunicación interna como formadora de vínculos y generadora de coherencia.

Dentro de este contexto, Aramendi (2006) analiza cuáles son las directrices que enriquecen la comunicación interna en las escuelas a través de redes y estructuras de participación. Capriotti (2009) caracteriza a los flujos de información dentro de toda organización como multidireccionales, en sentido ascendente, descendente y horizontal, apuntando a lograr el intercambio y diálogo entre los miembros de la organización.

Tessi (2017) aborda la relación entre los flujos comunicativos y la emisión de mensajes, haciendo énfasis en que las prácticas exitosas equilibran la planificación generando procesos integrados de comunicación, a través de acciones sólidas que se traducen en mensajes más efectivos para los miembros internos de la organización. El autor remarca la importancia en la inversión de recursos en tecnología para desarrollar diversos medios que incrementen el flujo eficaz de comunicación dentro de la organización.

Para abordar la temática referida a la planificación, funcionamiento, flujos, tipologías e influencia en las redes generadas entre los miembros de una organización, Joan Teixidó I Saballs (1999) realizó un estudio en el que plantea diversas recomendaciones para su reconocimiento y desarrollo para la elaboración de un plan de comunicación para la superación. Entre ellas resalta la necesidad de involucrar a todos los niveles de la institución para que participen activamente en la escuela y concibe la búsqueda de la mejora como un proceso que debe consolidarse para formar parte de la identidad de la institución.

Miguel Ángel Santos Guerra (1999) desarrolló un modelo de aplicación que contempla distintos indicadores fundamentales para la evaluación educativa producto de diversos conflictos o "patologías" que se generan en educación, entre los que incluye a la comunicación. El modelo la categoriza como un elemento estructural y la evalúa en concordancia con diversos procesos dinámicos: relación con el entorno, procesos de gestión, de formación y producto, y resultados.

En materia de evaluación institucional de los centros educativos, según Bolívar (1994), se entiende a la autoevaluación institucional como un proceso de innovación, formación y mejora interna. Esta conceptualización se da dentro un proceso presente entre la evaluación desde una perspectiva de control o rendimiento de cuentas, y como mejora escolar con implicancia de sus miembros.

En el marco de la autoevaluación de la organización, y tal como se ha mencionado anteriormente en materia de modelos de gestión de la comunicación interna, Tessi (2017) presenta como uno de sus elementos centrales la etapa de evaluación de la

gestión comunicacional, que tiene el objetivo de medir los logros obtenidos mediante un análisis de resultados y cuáles son las métricas que lo permiten, buscando lograr una evaluación comparable con los emergentes surgidos al inicio de la planificación de la estrategia comunicacional.

En lo referido a modelos tradicionales de la comunicación organizacional, en el año 1971 se elaboró uno de los primeros modelos estandarizados que se considera uno de los más utilizados y abarcativos, y que fue promovido por la Internal Communication Association (ICA) en Estados Unidos, denominado “ICA Communication Audit”. Su principal aporte fue el de brindar una sistematización al análisis del funcionamiento de la comunicación, ya que incluye un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de estructuras y redes comunicacionales, registros, experiencias y procesamientos de información que evidencia el funcionamiento de la comunicación interna en una organización (Varona, 2005). El organismo se creó en 1950 bajo el nombre “National Society for the Study of Communication”, para luego transformarse en 1967 en la “ICA”. Para ese momento, varios investigadores tales como E. Murray, P. Bagwell, R. Nichols y W. Wiksell, no solo observaron un desarrollo sostenible en materia de comunicación en las universidades de los Estados Unidos, sino que también investigaron y publicaron los primeros materiales en la disciplina.

El modelo fue diseñado por Goldhaber, Richetto, Dennis, Falciones y Rogers, bajo la coordinación del área de comunicación organizacional de la ICA (Antonis, 2005). Otro modelo fue desarrollado en Finlandia por el "Helsinki Research Institute for Business Economics (LTT) por Wiio y Marti Helsila (1974) y se denomina "LTT Audit Procedure", su aporte principal fue el de orientarlo hacia el ámbito industrial. Basándose en las experiencias y la información recopilada por el procedimiento de evaluación anterior, Wiio desarrolló en 1976 una nueva versión del modelo conocido como "Organizational Communication Development " (OCD), que consiste en un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas. Por otro lado, el “Organizational Communication Survey” (OCS), creado en 1974, plantea como objetivo analizar quince dimensiones de la comunicación organizacional (Tumbare, 2009).

Otro de los modelos más desarrollados fue creado en 1977 por Downs y Hazen y denominado "Communication Satisfaction Questionnaire" (CSQ), y proyecta evaluar los niveles de satisfacción de empleados en relación a las prácticas de comunicación; fue traducido al español en 1991 bajo el nombre "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación" por Federico Varona. Según dicho patrón los factores a considerar son los siguientes: información sobre la organización, información sobre el trabajo, clima general de la organización, comunicación de los supervisores, comunicación de los subalternos, comunicación entre los empleados, evaluación del trabajo general, medios de comunicación, comunicación de la gerencia y comunicación entre los departamentos (Varona, 2009, p. 45). Campbell y Hollmann (1985) realizaron un aporte centrado en el análisis de la producción, el impacto y la decodificación de los mensajes organizacionales, en relación a la productividad y los procesos organizacionales bajo el marco de la "Communication audit of written media" (Suchan & Dulek, 1998). Por otro lado, el "Audit of communication effectiveness" (ACE) tiene como objetivo diagnosticar la efectividad de la comunicación organizacional a través del análisis de información recopilada mediante una encuesta estandarizada que se enfoca en recolectar datos y opiniones (Francis & Woodcock, 2004).

Complementando lo mencionado anteriormente, el European Communication Monitor (EACD, 2020) es un estudio transnacional centrado en la implementación de la comunicación estratégica desarrollada por los departamentos de comunicación de diversas empresas a nivel mundial. El estudio busca identificar los desafíos actuales que los profesionales de la comunicación deben enfrentar para su planificación y ejecución estratégica, en materia de ética, cuestiones de género, seguridad digital, y carencias en términos de competencias.

El "Modelo de Auditoría de Comunicación Integral" (MACI) surge desde la experiencia práctica de evaluar áreas en instituciones de educación superior públicas y privadas (Gómez & Tuñez, 2012) con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad de la organización desde una perspectiva funcionalista y a partir de su comunicación organizacional. Existen otros modelos que analizan dimensiones que contemplan, en parte, la evaluación de la comunicación interna en organizaciones, como por ejemplo el

de “Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación” (IACE) creado por Marston en 1963 y basado en procesos de toma de decisiones en el ámbito de las relaciones públicas (Nobell, 2011).

Por otro lado, Alejandro Álvarez Nobell (2011) presenta un estudio sobre la importancia de la evaluación de la comunicación en toda organización en el que aporta un marco teórico y bibliográfico de antecedentes, analiza diversos aspectos de modelos existentes (como por ejemplo los modelos integrales de Yardstick y Balanced Scorecards) y plantea cuestiones de debate sobre esta temática. De esta forma, los aportes principales de la investigación son, por un lado, comprender la influencia de distintos factores en los procesos de evaluación y reconocer diferentes concepciones sobre la temática según una variedad de modelos.

Por el otro, señala un conjunto de criterios y dimensiones que todo proceso de medición y evaluación de la comunicación debería contemplar (modelo de gestión organizacional y objetivos organizacionales y comunicacionales). Dentro de este marco, el análisis a través de la matriz “FODA” puede aplicarse en escuelas al diagnóstico de la comunicación interna para la generación de una propuesta de mejora ya que se centra en un estudio de la situación de una organización según sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M., 2012).

En su tesis doctoral Juan Carlos López Rodríguez (2012) presenta una investigación centrada en el diseño, desarrollo y evaluación de un modelo de gestión del conocimiento para un colegio de educación primaria. El aporte principal fue la realización de un análisis de indicadores para comprender a la escuela como organización, el funcionamiento de la comunicación interna dentro de las instituciones educativas, y qué canales se utilizan en los centros educativos estudiados para transmitir información según objetivos y percepciones acerca de su funcionamiento.

En un estudio centrado en el desarrollo de la imagen institucional de un colegio, Díaz Gavilan y Yasmin Karin (2001) encontraron que las instituciones educativas modernas operan bajo la concepción de la teoría sistémica, cuyo basamento principal es el de

analizar a las organizaciones como sistemas interconectados e interdependientes, en el que la comunicación interna juega un papel central. Centrado también en un estudio de caso en una escuela, Isabel Cantón Mayo (2012) destaca la relación que existe entre la comunicación interna y el sentido de pertenencia en la organización, la influencia de la comunicación para lograr una cohesión de grupo, y que cada nivel dentro de la institución ha desarrollado una subcultura a partir de las pautas o los valores que cada directivo transmite.

Otro estudio realizado e implementado en los años 2002 y 2003 por Javier Cabanas Gancedo en la Universidad Popular del Estado Autónomo de Puebla presenta una metodología para evaluar y diagnosticar la comunicación interna en la organización educativa en el que resalta sus beneficios en materia de mejora de clima, repercusión del logro de objetivos en compensaciones presupuestales y la facilitación de una mayor integración de las personas en los planes estratégicos de las instituciones, entre otros.

Tal como se ha mencionado anteriormente existen algunos modelos de evaluación de la calidad de las organizaciones enfocados actualmente desde una perspectiva participativa (López, 2004) que si bien son de naturaleza empresarial, contienen elementos que pueden ser orientados a la mejora de las instituciones educativas, y son de gran relevancia como instrumentos para propiciar la calidad de procesos educativos concretos y del sistema educativo en general. El modelo del premio Deming (Japón) fue establecido en 1950 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros y consta de tres categorías: individuos, pequeñas y medianas empresas, e industrias. A través de un ciclo evaluativo denominado PDCA (López, 2004), se analizan rigurosamente diferentes actividades, métodos y procesos, para establecer su contribución a la planificación y la mejora continua.

Por otro lado, el modelo del premio Baldrige (EE.UU) tuvo su origen en 1987 y tiene como objetivo contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana, en la que la satisfacción del cliente resulta un factor decisivo. En 1997 el modelo fue adaptado en España a las instituciones escolares por parte del Ministerio de Educación y Cultura (García, 1999). La Organización Internacional para

la Estandarización desarrolló en los años setenta en Europa las normas ISO 9000 para abarcar las demandas de calidad de los productos adquiridos por los consumidores. Si bien principalmente se aplica al ámbito empresarial, posee aproximaciones al universo de la enseñanza, cuyos principios pueden beneficiar a la calidad educativa ya que abarcan dimensiones que forman parte de la estructura y procesos de las instituciones educativas y las relaciones con sus actores.

El modelo europeo de gestión de calidad denominado “EFQM” fue creado en 1988 con el objetivo de que diversos establecimientos puedan implementar un sistema de gestión de la calidad total. El modelo permite que las organizaciones aprendan mediante una autoevaluación para luego plantear nuevas estrategias que se adapten a los requerimientos internos y externos. En 1997 el modelo fue aplicado a diversos centros educativos españoles ya que como plantea la “Guía de autoevaluación para la gestión de la calidad” (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 1997), “La utilización del Modelo Europeo de excelencia se muestra como un instrumento pertinente para la mejora de los centros [...] estimula los procesos de mejora y hace posible la comprobación de su grado de progreso.”(p.11).

Por último, el modelo “Iberoamericano de Excelencia en la Gestión” fue formulado en 1999 y se basa en aplicar diversos criterios según ciertos principios, cuya aplicación fue adaptada al ámbito educativo (López, 2004). Los modelos mencionados contemplan diversos aspectos vinculados a la organización, como por ejemplo el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua, los cuales poseen una estrecha relación en materia de comunicación organizacional.

Capítulo 2: Diseño metodológico

La perspectiva de investigación implementada en la presente tesis implica el estudio y análisis de variables, características y abordajes en un nivel teórico y descriptivo de aquellos fenómenos relevantes para alcanzar el objetivo principal y los particulares de la investigación (Sampieri, 2006). Frente a cada objetivo, fue necesario identificar aquellos conceptos relevantes que conforman la realidad comunicacional de toda organización, para luego aplicarlos a la escuela.

Según Sampieri (2006), el valor de estudios descriptivos radica en “Mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (p. 103). A diferencia de los estudios exploratorios, la presente investigación posee un enfoque basado en el análisis de fuentes no estadísticas únicamente secundarias ya existentes. Si bien no se ha llevado una recolección de datos a través de metodologías de investigación de campo cuantitativas y/o cualitativas primarias, para describir la realidad de los diversos elementos mencionados y poder contextualizar los fenómenos de la evaluación de la comunicación interna, a través del análisis de la literatura y definición de dimensiones, se busca como objetivo brindar una riqueza interpretativa logrando la aplicación al ámbito escolar.

El **objetivo principal** de la investigación es el de describir los alcances y la influencia de la comunicación institucional interna en las instituciones educativas, entendidas como organizaciones que aprenden y buscan la mejora, e identificar dimensiones e indicadores que permitan evaluarla.

Los **objetivos específicos** que se han definido son los siguientes: Caracterizar a las instituciones educativas como organizaciones que aprenden desde una perspectiva sistémica, desarrollar diversas dimensiones que responden a un modelo sistémico de comunicación institucional interno en escuelas, e identificar y analizar indicadores y fenómenos relevantes de diversos modelos de evaluación de la comunicación interna y de calidad organizativa que pueden aplicarse en la institución escolar.

Se ha realizado un análisis de la literatura desde fines del Siglo XX hasta la actualidad, cuyo campo de investigación o implementación ha sido el de las organizaciones empresariales y de las instituciones educativas. En consecuencia, en gran medida fue necesario traducir conceptos y fenómenos del campo empresarial al universo de la institución educativa y la implementación entre sus procesos y miembros.

En referencia al **primer objetivo específico**, para lograr caracterizar a la escuela como una organización que aprende, se han considerado los aportes de diversos autores para presentar, en primer lugar, un panorama general que aborda la evolución en las teorías de las organizaciones, diversos puntos de vista sobre ellas y sus actores, su estructura básica, y el rol de los miembros que la conforman. En segundo lugar, para comprender el funcionamiento y alcances de la comunicación interna en la escuela como una organización que aprende desde un enfoque sistémico, se han descrito sus características fundamentales para luego abordar la comunicación y sus flujos internos desde dicho enfoque.

Para lograr dicho objetivo y caracterizar a la escuela como una organización que aprende, se desarrollan diversos conceptos tales como los recursos humanos, miembros internos, planificación y logro de objetivos, enfoques de gestión, procesos, psicología organizacional, y las características de una organización que aprende, entre otros. De esta forma, se busca lograr una contextualización de la realidad analizada según los diferentes enfoques presentados, profundizando específicamente en el sistémico, comprendiendo la relación entre el emisor y el receptor según su interacción con el medio y los procesos evaluativos que se exteriorizan.

El **segundo objetivo específico** abarca el análisis de diversas variables que conforman los procesos de comunicación institucional interna para luego profundizar sobre dimensiones específicas de la comunicación interna de las escuelas: la interacción entre actores y canales comunicativos dentro del tejido socio relacional, la estructura institucional, los flujos de comunicación interna, la construcción de la cultura y clima organizacional, y la planificación estratégica de la comunicación.

Principalmente, los autores investigados en materia de comunicación institucional y conceptos derivados, limitan su campo de implementación al de las organizaciones empresariales pero con gran flexibilidad, por lo que fue necesaria una reformulación para adaptarlos a los procesos presentes en las instituciones educativas. Dicha metodología resultó fundamental para lograr un desarrollo de las diversas dimensiones, redefiniendo actores, canales, procesos y campos de implementación referidos al universo escolar.

Por último, para alcanzar el **tercer objetivo** específico y presentar una investigación teórica y descriptiva integral, en primer lugar, se ha presentado una perspectiva teórica sobre la evaluación de la comunicación, sus procesos y metodología. Luego, se ha realizado una selección y caracterización de diversos aspectos y fenómenos presentes en procesos y modelos de evaluación de la comunicación abordados y elaborados por diversos autores.

La metodología implicó también el análisis de aportes de la literatura enfocada en procesos de evaluación de la calidad organizativa y de gestión, y el desarrollo de conceptos relevantes tales como el de sistematización de la evaluación, evaluación externa, evaluación de la comunicación interna, canales comunicativos, metodologías de investigación y recopilación de datos, procesos de calidad y gestión, entre otros.

Capítulo 3

La escuela como una organización que aprende

Angrisani, R., Medina, C. & Rubbo, M. (2005) manifiestan que organizar significa ordenar y agrupar actividades necesarias para alcanzar fines preestablecidos. Por ende, una organización se define como la coordinación de las actividades de todos los individuos que la integran con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos, con el fin de alcanzar los fines que se persiguen. Por su parte, Eggers, M. (2012), las organizaciones tienen como características comunes que están constituidas por un grupo de personas, son creadas por una persona o grupo fundador, y persiguen determinados fines.

Las escuelas, al ser organizaciones, están formadas por una cantidad de personas que se han organizado en una unidad social establecida con el fin de alcanzar ciertas metas, que determinan los procedimientos y tareas a realizar entre los miembros. Una vez establecidas tienden a consolidar una entidad propia, otorgándoles autonomía de sus miembros actuales (Blau y Scott, 1963). Dentro de este marco, Porter, Laurel & Hackman (1975), manifiestan que los puntos básicos que definen una organización son sus miembros que interactúan entre sí y el entorno, objetivos, funciones y actividades, y la permanencia en el tiempo.

Según Antúnez (1993), las escuelas presentan como características que son organizaciones que se plantean muchos objetivos de naturaleza muy variada, busca responder a un conjunto de demandas que exige la conjunción de diversos ámbitos (curricular, institucional, administrativo, y gestión de recursos humanos y servicios), sus miembros como educadores poseen múltiples tareas en variados campos de intervención, y la dificultad de evaluar resultados escolares. Otra característica se centra en la existencia de modelos organizativos contrapuestos en un mismo centro educativo, debido a la transformación de modelos autocráticos a otros más democráticos, basados en una mayor participación y compromiso colectivo.

Al definir una escuela como una organización desde una perspectiva sistémica, resulta fundamental comprenderla como un sistema social integrado por personas que

interactúan entre sí emitiendo y recibiendo mensajes, conformando de esa manera un flujo comunicacional integrado en sus procesos y estructuras. A través de la comunicación interna, los miembros de la institución reciben, procesan y atribuyen significado a la información que fluye por sus canales, lo que les permite comprender su funcionamiento y, en consecuencia, iniciar los procesos de toma de decisiones (Tessi, 2017).

La evolución de las instituciones educativas ha significado un incremento en la complejidad de su gestión ya que su estructura ha crecido notablemente y la red de relaciones entre sus públicos se ha complejizado, potenciando la diversidad de perfiles e intereses modificando sus niveles de participación, lo cual genera una necesidad aun mayor de estimular y gestionar eficazmente la comunicación interna entre sus miembros, siendo un factor fundamental para que logren integrarse en la estructura institucional. En consecuencia, la comunicación interna debe ser un instrumento de cohesión y mejora para fomentar la generación de competencias en sus miembros (Bolívar, 2001), facilitando la transmisión ágil y sinérgica de la información potenciando el funcionamiento de la organización.

La planificación estratégica de la comunicación interna se relaciona estrechamente con la gestión institucional y tiene influencia sobre el ámbito y clima de trabajo en las organizaciones, presentando objetivos, apaciguando tensiones generadas por la falta de información y contribuyendo a la coordinación y cohesión de los grupos de trabajo. Las estructuras y concepciones acerca de las organizaciones se han ido transformando a lo largo del tiempo con diferentes complejidades (Tovar, 2009), modificando la visión mecanicista tradicional predominante en la que el empleado se desarrolla solamente bajo una estructura formal e impersonal, hacia una que contempla a la organización como un sistema integrado por personas que se relacionan entre sí, en la que procesos informales como la participación, la cooperación y las emociones, conforman factores de gran influencia en el desarrollo organizacional.

Tessi (2017) manifiesta que resulta fundamental reconocer a las escuelas como organizaciones integradas compuestas por diversos procesos, cuya evaluación resulta

fundamental para conocer y analizar resultados que permitirán mejorar los procesos de tomas de decisiones, reconocer percepciones y expectativas de los distintos miembros de la organización, adecuar la comunicación interna a los objetivos planteados, diagnosticar el funcionamiento de sus canales y reconocer posibles fallas en los procesos de interrelación entre sus miembros.

3.1. Las organizaciones desde una perspectiva sistémica.

Toda organización comprende un sistema de redes interactivas en las que se confecciona su tejido socio relacional y poseen distintas características que las definen como tales, que deben ser analizadas y comprendidas para poder lograr una planificación adecuada de objetivos. Según Díaz de Quijano (1993), las organizaciones pueden ser definidas como:

Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. (p. 181).

Según Schvarstein, L. (2001), el concepto de organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa. Desde dicha perspectiva, la organización se contempla como una unidad compleja y social, que posee una propia identidad construida a partir de su relación con el entorno, dentro de un marco de funcionamiento como sistema abierto (Contreras, 2007). Según Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M. (2012), debe generarse un ámbito emprendedor dentro de la organización, y existen diversos conceptos erróneos referidos a su estructura. El pensamiento organizacional, es decir la concepción que diferentes autores han tenido sobre las organizaciones acerca de su conformación, funciones, relaciones con sus actores, etc.; ha tenido grandes transformaciones partiendo desde los inicios del siglo pasado (Tovar, 2009). Se presentarán a continuación las principales teorías que han definido durante años a diversas organizaciones, haciendo referencia a los estilos comunicacionales predominantes según cada una de ellas.

Las primeras teorías surgen a principios del siglo XX y constituyen el punto de partida de la administración contemporánea a partir del estudio del funcionamiento de las fábricas, el comportamiento de sus trabajadores y las diversas formas de dirección que tenían. Con el paso del tiempo, se comienza a analizar el impacto de diversos factores en el comportamiento humano y su relación con la productividad, para luego formular teorías en las que las organizaciones se conforman como sistemas sociales interrelacionados.

A principios del siglo XX, el economista estadounidense e ingeniero industrial Frederick Winslow Taylor constituyó el primer esfuerzo para realizar estudios laborales sobre el trabajo en las fábricas promoviendo la Teoría Científica de la Administración. En sus obras, Taylor establece un sistema de trabajo basado en diversos principios (Rivas Tovar, 2009): una ciencia de medición del trabajo, la selección científica, el entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, la organización del trabajo según los postulados de la administración científica, y que el trabajo y la responsabilidad deben compartirse tanto por la dirección como por los trabajadores, por ello resulta imprescindible en toda organización poder medir el desempeño individual.

Durante la década de 1930, comenzó en Estados Unidos la creación de las grandes compañías, a diferencia de las predominantes pequeñas empresas familiares, por lo que la distribución y organización del trabajo era diferente en muchos aspectos. Por ello, Henri Fayol, dentro del marco de la “Teoría funcional” determinó que toda organización debía basarse en cinco funciones: la de seguridad, la de producción, la de contabilidad, la de comercialización y, por último, la de administración. Como las estructuras organizacionales se basaban principalmente en relaciones impersonales y una distribución central del poder, la comunicación resultaba de índole descendente y verticalista, sin considerar a la retroalimentación como factor fundamental para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Tal como postula Maximiliano Eggers (2012) cuando describe la organización formal según la teoría, “La empresa sería un conjunto de relaciones preestablecidas, con roles y funciones prescriptas. Las personas ocuparían un lugar en la jerarquía de la empresa.

Las relaciones entre las personas serían estrictamente funcionales y de jerarquía.” (p. 36). Continuando con esta línea de pensamiento organizacional, la teoría burocrática de Max Weber se define por asociar a la organización con el funcionamiento de una máquina, en la que deben existir reglas, controles, y jerarquías. Éste modelo de organización burocrático posee principios que contribuyen a una comunicación de carácter vertical y descendente, que como se ha mencionado anteriormente, no evalúa la respuesta del receptor, ya que considera, por un lado, impersonales a las relaciones entre los miembros del grupo, y por el otro, que las tareas condicionan y definen completamente la división del trabajo y la especialización.

Entre 1920 y 1966 algunos pensadores administrativos, tales como Mayo, Follet, Maslow, Herzberg y McGregor, comenzaron a estudiar la relación del impacto de los factores sociales entre los actores de la organización y la productividad. De esta forma, comienza a considerarse el factor social y el reconocimiento del receptor como tal. Algunos de los descubrimientos más relevantes de la teoría, que redefinen y refutan postulados presentados por el Taylorismo, son la influencia de las condiciones laborales y el entorno en el desempeño de los trabajadores, la importancia de los aspectos emocionales sobre los físicos, y comienzan a introducirse en el universo de las organizaciones conceptos tales como el de participación, motivación, cultura organizacional e integración. Sobre ésta temática hace referencia M. Eggers (2012) al desarrollar las conclusiones sobre los estudios realizados por E. Mayo:

El nivel de producción está relacionado con la integración social: el nivel de producción no está relacionado con la fuerza o capacidad fisiológica de los operarios, sino que lo importante es que el empleado se sienta integrado socialmente dentro de un grupo de trabajo. (p.39).

En 1938, Chester Barnard desarrolla una teoría, dentro del marco de la “Escuela de la Teoría de la Organización”, que considera a las organizaciones como sistemas cooperativos, incorporando el concepto de “psicología organizacional” y postulando que, para lograr los objetivos, los actores se relacionan transformando la participación y cooperación en factores esenciales para la conformación de cualquier organización. Según Barnard, la autoridad de un superior surge de la estructura formal de la organización, pero está condicionada por el comportamiento del subordinado (Solana, 1977).

Dentro de este contexto, el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy postula la “Teoría general de los sistemas”, profundizando las proposiciones de la teoría de la organización, derivada de múltiples concepciones de la “Teoría general de la biología” y opuesta a la visión matemática y mecanicista. En ella concibe a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con otros subsistemas que se relacionan con su medio ambiente. Esta interacción influencia y transforma a la organización, por ello la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de dichos procesos y flujos, que poseen cierto grado de complejidad (Eggers, 2012).

Por tal motivo se plantea la necesidad de adaptación a los cambios del entorno, por ello solo podrán funcionar, no quedar obsoletas o ser superadas por otros si las organizaciones logran una adecuada interacción con su medio ambiente. En consecuencia, los métodos de evaluación de comunicación interna deben transformarse de la misma forma, considerando los cambios producidos en las dimensiones y otras nuevas que puedan surgir en un futuro. Por ejemplo, en lo que respecta a la filosofía institucional, la misión y visión de la organización deben ser lo suficientemente flexibles como para seguir a las diversas estrategias, evitando depender completamente de su estructura.

La comunicación juega un papel fundamental en esta función ya que debe no solamente informar a los miembros acerca de los cambios, sino también alinear a los actores hacia los nuevos objetivos institucionales, especialmente al momento de recibir comunicaciones desde el ambiente externo. Esta capacidad de adaptación depende de que la organización cuente con una estructura centrada en el aprendizaje y la búsqueda de la mejora, que en el caso de las instituciones escolares presenta, por un lado, el desafío de mantener y mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y, por el otro, el de desarrollar formas de gestión orientados a cumplir dichos objetivos.

La teoría general de los sistemas ha recibido importantes contribuciones durante las últimas décadas, que han complementado y enriquecido el desarrollo organizacional, y se enfoca en la premisa de que lo que importa es el todo y la interrelación de las partes,

en el marco de la organización como sistema abierto. La “Teoría de la población ecológica” en 1984 por parte de Hannan y Freeman, quienes retoman la temática de la adaptación al entorno y la eficiencia; la percepción institucional de Di Maggio y Powell en los ´80, que hacen énfasis en la integración del trabajador; y la escuela centrada en la calidad, en la que se destaca Shigeo Shingo con el desarrollo del modelo “Justo a tiempo” en Toyota.

Por último, la “Teoría de los recursos y capacidades” de los años noventa resalta la importancia de gestionar adecuadamente los recursos y capacidades, y la “Teoría de los sistemas complejos adaptativos” de Kauffman, también en los años noventa, postula que el gran reto de los sistemas que poseen una complejidad creciente reside en la dependencia para medir dicha complejidad cuya limitación principal es el factor tiempo, y que la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno (Tovar, 2009). Contreras, A. (2007) define a un sistema como un conjunto dinámico de elementos y partes entre las cuales existe funcionalidad, se percibe como un "todo complejo" que está conformado por diversas combinaciones de elementos y partes. Analizar a la organización desde la perspectiva sistémica permite, afirma Pechir (2019):

El estudio organizacional desde una visión en donde se tienen que tomar en cuenta todas las variables para ser consideradas en su funcionamiento, tanto en el interior como en lo exterior de la organización. No se puede estudiar aisladamente a una parte o unidad o departamento de una organización, mucho menos, sin observar su interrelación. (p. 104).

Dicha visión, en materia de comunicación interna implica reconocer el rol que posee como integradora de subsistemas, tomando como referencia objetivos orientados a facilitar el funcionamiento eficaz entre los componentes de la organización y enfatizar la interacción y el desarrollo de los actores y los procesos característicos de cada subsistema, para luego evaluar su comunicación contemplando diversas dimensiones que los caracterizan, como también el uso y confección de sus canales para la transmisión de información que carga con un alto contenido simbólico según el tipo de organización y su estructura. Según Aguerrondo, I. (1996), existen organizaciones rígidas y otras flexibles, que aceptan los desafíos del entorno y los utilizan como motor de transformación institucional, partiendo desde una concepción de aprendizaje institucional, reconociendo y corrigiendo el error, e implementar nuevos procesos.

De esta forma, Aguerrondo, I. (1996) haciendo referencia a Sengue, P. (1990), las organizaciones denominadas inteligentes son aquellas que manejan diversas disciplinas: en primer lugar, el pensamiento sistémico, que integra las demás y se conforma como un marco conceptual, cuerpo de conocimiento y herramientas. En segundo lugar, el dominio personal permite tener una mirada objetiva y realista, y en tercer lugar los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. En cuarto lugar, la construcción de una visión compartida, en la que se plantea la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.

La última y quinta disciplina, enfocada en el aprendizaje en equipo, prioriza la necesidad del diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto. Dicha concepción, se retomará luego para desarrollar el concepto de escuelas inteligentes con orientación a la transformación.

3.2. Las escuelas como organizaciones sistémicas que aprenden y buscan la mejora.

Toda escuela debe organizarse para la consecución de sus fines y, por lo tanto, debe tener capacidad para corregir los desvíos. Esta corrección puede pensarse desde una perspectiva tradicional, en la que se piensa a la gestión y la organización desde el paradigma del control, o desde el paradigma del aprendizaje institucional, que significa reconocer y corregir el error y flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos (Aguerrondo, 1996).

Entendemos el aprendizaje según lo define Zárata (2007) como el cambio de conducta a partir de la experiencia puede ser útil para describir el aprendizaje en los ámbitos individual, grupal y organizacional, presentando diversas características en cada uno de ellos.

Como se ha indicado precedentemente, la perspectiva de la investigación se basa en que las escuelas son consideradas organizaciones abiertas que interactúan con su medio ambiente. La comunicación interna es un pilar fundamental para este punto de vista ya que forma parte de su estructura y posibilita la interacción entre los miembros de la organización (Tessi, 2017). En consecuencia, Zárata (2007) manifiesta una diferenciación fundamental:

Es necesario diferenciar entre ‘aprendizaje organizacional’ (organizational learning) y “organizaciones que aprenden” (learning organization). El primer caso se refiere a las modificaciones que efectúa la organización en su forma de realizar sus actividades a partir de sus experiencias, mientras que la organización que aprende es un tipo ideal de organización en la que el aprendizaje ocupa un rol importante (p. 30).

El primer concepto se refiere a los cambios realizados en los procesos de trabajo y toma de decisiones dentro de una organización, resultado de la propia experiencia y evaluación de resultados. El segundo, en cambio, busca que el aprendizaje tenga un rol esencial dentro de la misma (Swieringa & Wierdsma, 1995) y funcione como “memoria organizativa” a través de procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su diseminación y uso (Bolívar, 2000).

La diferencia primordial radica en que cualquier equipo de trabajo que genere cambios estables provoca un aprendizaje, pero la "organización que aprende" es aquella que hace del aprendizaje un rol fundamental, fomentándolo como una ventaja estratégica. Bolívar (2000) hace referencia a este aspecto explicando que:

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. (p. 2).

Esta concepción requiere de un giro en la definición de la visión y los objetivos institucionales, enfocados en lograr que una organización "aprenda y continuamente expanda su capacidad para crear el futuro." (Senge, 1992, pg. 24). Para definir el concepto de "organización que aprende", Braham (1995) se refiere a ella como la que "prioriza el aprendizaje" (p.49), y Senge (1992) afirma que es aquella:

Donde la gente expande continuamente su aptitud para crear resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva

queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto." (p. 11)

Según Boldman y Deal (1995), las organizaciones son complejas, sorprendentes, engañosas, y ambiguas. Por "complejidad" se refiere a que las organizaciones están integradas por personas, que interactúan entre sí de formas muchas veces difíciles de comprender y predecir. Las formas de relación en la organización definirá también el tipo de trabajo en equipo que se dé dentro de ella. Las organizaciones son "sorprendentes" ya que es muy difícil predecir resultados y situaciones, por lo que resulta fundamental la proactividad a través de la planificación de estrategias para resolver posibles escenarios, especialmente de conflicto. Son "engañosas" debido a que en muchas ocasiones para ocultar las "sorpresas", las organizaciones en casos ocultan información o la manipulan a la hora de comunicarla. Por último, la "ambigüedad" en las organizaciones tiene un fuerte impacto a la hora de poder diagnosticar correctamente la problemática o en qué situación se encuentra:

Debido a que las organizaciones son complejas, sorprendentes, y engañosas, con frecuencia también son ambiguas. Entender lo que está pasando realmente en un negocio, un hospital, una escuela o una oficina del gobierno no es sencillo. Y aun sabiendo lo que sucede, es difícil saber qué significa o cómo debe interpretarse. (Boldman y Deal, 1995, p.27)

Según Gairin (1999) para que el entorno de trabajo dentro de las escuelas se convierta en uno de aprendizaje, se deben priorizar los espacios de planificación, autonomía y autoevaluación, acompañado de diversas variables: la revisión, entendida como un proceso de análisis basado en situaciones problemáticas y disfunciones con el objetivo de lograr la mejora. La difusión, referido a aspectos comunicacionales y la realización de tareas de información, explicación y debate, con el fin de acompañar el proceso de cambio.

Por último, la integración, que hace referencia a que los cambios formen parte de una nueva cultura, en base a la que los miembros de la organización llevarán a cabo los procesos de reflexión y análisis. Romero (2013) hace referencia a este aspecto manifestando que las escuelas como organizaciones que aprenden y generan conocimientos no son modelos para armar, sino que brindan una orientación y direccionalidad para evaluar los procesos que producen o no este aprendizaje.

Por ello la autoevaluación institucional es necesaria en todos los ámbitos de desempeño de la escuela y es una práctica de mejora, especialmente porque permite proveer información sobre aspectos de la institución, reflexionar sobre lo que se hace, ayudar a comprender lo que sucede, impulsar el dialogo y la participación, tomar decisiones basadas en cómo se realizan las tareas, incidir sobre lo que se considera sustancial, corregir errores, aprender nuevas cosas, e incrementar la cohesión de la comunidad escolar. Díaz & Manterola (2016) hacen referencia a la importancia de la autoevaluación en las escuelas al señalar que resulta fundamental llevar a cabo procesos de observación institucional y diagnóstico.

Por ello, los procesos auto evaluativos tendrán una estricta relación con la filosofía y estructura de la escuela, ya que si se intentan llevar a cabo en una institución cerrada, que no toma en cuenta el contexto y que se repliega sobre sí misma y sólo acepta como válido el trabajo de sus propios miembros (inclusive algunos de ellos cuyo saber está legitimado por la historia, la tradición, etc.) las posibilidades de generar dinámicas progresivas se ven constantemente perjudicadas. Por el contrario, si nos enmarcamos en una institución abierta, podrá observarse que allí se intenta reforzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la escuela.

En este caso, se multiplican y amplifican los canales, las redes de comunicación y las posibilidades de generar nuevos estilos de liderazgo (Diaz & Manterola, 2016). Bolívar (1994) manifiesta que la comunicación tiene una estrecha relación con los procesos de autoevaluación ya que es un aspecto fundamental de la capacidad organizativa para lograr metas, favorecer el debate y la reflexión, e implicar a los diferentes miembros de la organización.

En consecuencia, la comunicación al ser evaluada posibilita comprender los niveles de interacción entre sus integrantes, tanto en las estructuras formales como informales, mediante un flujo de mensajes que no solo poseen contenidos sino que también presentan una perspectiva de la estructura y concepción organizacional, que en muchas ocasiones tienen un mayor impacto que lo que conforma al mensaje en sí. La comunicación del tipo interno integra el sistema social que la caracteriza, desde una

perspectiva simbólica, por tener una cultura conformada no solo por las formas de trabajo y valores, sino también por fenómenos organizacionales cargados de una fuerte simbología (Tessi, 2017). Estos rasgos característicos generan uno de los mayores desafíos para la dirección: el de poder evaluar y monitorear el impacto de sus mensajes, en niveles formales, y especialmente en los informales.

Capítulo 4

La comunicación interna en escuelas

El nivel de importancia de la comunicación en las escuelas es igual al de cualquier otra organización, independientemente del rubro en que se desempeñe o su estructura de recursos, ya que como se ha determinado anteriormente, la escuela es una organización. La comunicación implica un pilar fundamental para el funcionamiento de toda escuela, desde el cumplimiento de objetivos hasta la toma de decisiones en el día a día, siempre intentando coordinar las acciones de los diversos actores para lograr los objetivos propuestos. El desafío principal que se presenta en las escuelas es el de lograr desarrollar, sistematizar y monitorear los procesos comunicativos tanto internos como externos, fundamentales en el desarrollo de las relaciones con sus públicos y en el desempeño de las tareas (Capriotti, 2007).

Como se ha mencionado anteriormente, en la presente investigación el foco de análisis abarcará solamente a los procesos de comunicación interna en instituciones educativas, definida según Capriotti (1998) como el intercambio de informaciones, significados, ideas, valores, y relaciones entre los distintos miembros internos de la organización y en sus diversos niveles, a través de diversos canales, cuya finalidad no solo es la de brindar información, sino también la de propiciar un ámbito de participación e integración que estimule el trabajo eficiente y las buenas relaciones, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Para lograr comprender el funcionamiento de los procesos internos de comunicación, es importante definir y categorizar los diversos elementos que la integran, como también su relevancia ya que resulta fundamental para el funcionamiento de toda escuela (Costa, 2003). La comunicación interna consiste en un proceso de intercambio de mensajes entre individuos, en el que intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso, en el que se comparten significados, ya sea que el contexto se presente como una conversación informal, una interacción de grupo, o un discurso en público (Cicalese, 2000).

El concepto de comunicación interna y la percepción acerca de su importancia para la institución ha cambiado a lo largo del tiempo, transformándose en mucho más que una simple transmisión de información, para agregar una significación en el mensaje continuado de su carácter bidireccional (Costa, 2003). Por ello, la correcta toma de decisiones se ve estrictamente vinculada a los flujos de información, tanto operativa como general, en la que la comunicación interna juega un papel fundamental desarrollando también diversos objetivos: contribuir a crear un ambiente de trabajo eficaz y motivador, reducir distancias y barreras comunicativas, mejorar la imagen institucional, potenciar la participación de los actores mediante objetivos comunes, y promulgar sus valores (Rodríguez, 2012).

Los flujos comunicativos deben contemplar también los cambios en el entorno de la organización, que en la actualidad se caracteriza por una “explosión de la información”, una proliferación de medios de comunicación, y una sociedad más influida por la forma que por el contenido. Por ello, la comunicación debe contemplar a los diferentes públicos y realidades, generando objetivos claros y precisos a través de políticas alineadas a la estrategia de la institución escolar, atendiendo las necesidades de sus actores para fomentar y desarrollar relaciones interpersonales que fomenten el trabajo y la mejora de la escuela. La comunicación interna posee diversas funciones y objetivos dentro de la institución escolar, relacionados al comportamiento y procesos organizacionales.

Sus objetivos pueden categorizarse en diversos niveles que proveen un marco de referencia en la planificación de la comunicación: el relacional, centrado en propiciar una comunicación fluida entre los públicos de la escuela; el operativo, cuya intención es la de garantizar la circulación y el intercambio de información en la institución en todos los niveles; el motivacional, que busca generar un clima laboral positivo motivando e integrando a los miembros; y el actitudinal, en el que construir una imagen positiva y lograr la aceptación e integración de los actores con la filosofía y valores institucionales resultan factores fundamentales.

4.1. Actores y canales de la comunicación interna en escuelas.

Existen diversos elementos que integran la comunicación interna, la cual es fundamental para la existencia de toda institución, ya que la interacción entre los miembros y la toma de decisiones giran alrededor de un diálogo. Dentro de este contexto, al analizar el rol del emisor cuya responsabilidad radica en codificar y emitir el mensaje, tiene como intención que el receptor lo comprenda y responda en base a él. Puede ser, por ejemplo, una persona, un grupo, o un departamento, y posee una gran influencia en la interpretación del mensaje por parte del receptor. En una comunicación en la que un directivo emite a un docente una consigna con un objetivo a cumplir, será distinta a una entre dos miembros de igual jerarquía para planificar un trabajo interdisciplinario. Sin embargo, los emisores en posiciones de liderazgo deben fomentar la comunicación con base en el consenso, generando mensajes que potencien la participación de sus receptores en los procesos institucionales (por ejemplo, en la búsqueda de la innovación educativa, en la creación de proyectos y políticas, etc.). Por otro lado, el receptor deberá comprender los códigos presentes en la comunicación que concibió el emisor y generar una respuesta en base a su interpretación del mensaje.

En el caso de la existencia de grandes niveles de ruido (interferencias) en la comunicación, tanto el emisor como el receptor, podrán diagnosticar posibles fallas en el proceso, ya sea en el contenido en el mensaje o por fallas en el propio canal utilizado (Tessi, 2017). Estas “barreras” en la comunicación pueden ser de origen externo, interno, o semántico. Las primeras se refieren a aquellas interferencias producidas por el ambiente y que si se detectan correctamente pueden corregirse con eventual rapidez. Dentro de las escuelas suelen ser ruidos de otras clases, infraestructura deficiente, problemas de conectividad, etc. En el caso del segundo grupo, hace alusión a todo aquel factor propio de la personalidad y las emociones que puedan influenciar los procesos, como por ejemplo la confianza entre los participantes, actitudes prejuiciosas, falta de empatía e ideologías, entre otras. Por último, las barreras semánticas comprenden una interpretación errónea propia del lenguaje, ya sea por el uso incorrecto de palabras que como consecuencia produzcan una falta de entendimiento o significados erróneos (Cicalese, 2000).

El tipo de codificación que el emisor elegirá para confeccionar el mensaje dependerá estrechamente de qué actores lo reciban, su objetivo, y el canal por el cual se transmitirá, referido al soporte físico para su transmisión, que deberá tener en cuenta, no solamente si el mensaje puede ser adaptado al medio seleccionado, sino también cuáles serán las condiciones de recepción. Teniendo en cuenta los elementos abordados, el contexto, referido a las condiciones en que ocurrirá la comunicación, definirá no solo el contenido del mensaje según su temática (referente), sino también la naturaleza de la relación entre los participantes. El caso de este último factor requiere de especial atención para planificar la comunicación, ya que las tareas y necesidades de los miembros varían significativamente según el entorno en el que se encuentra cada escuela. En el ámbito público por ejemplo, en ciertos procesos se presenta un mayor nivel de burocracia lo cual puede generar interferencias en la comunicación o la necesidad de crear canales adicionales, hecho que ocurre en menor medida en el ámbito privado. Este último, al tener un presupuesto con mayor independencia, puede tomar decisiones distintas en materia de comunicación y asignar mayores recursos a su desarrollo.

El nivel de acceso a la tecnología por parte de docentes, alumnos y familias está estrechamente condicionado también por el entorno, en este caso socio económico. Independientemente del ámbito de la escuela (pública o privada), los encargados de la gestión de la comunicación deben poder adaptar sus flujos de información a las posibilidades de acceso de sus miembros, tanto en materia de transmisión, como también en su codificación.

Como es imposible no comunicar, los procesos de codificación de mensajes y la elección del canal adecuado comprenderán la base para que el mensaje logre el efecto deseado, en especial para evitar vacíos de información que den lugar a la generación de otro tipo de canales informales, cuya característica principal es que resultan muy difíciles de controlar (Elizalde, 2004). Por ello, la “buena comunicación” es aquella que se encuentra alineada a la estrategia global de la institución educativa, posee objetivos claros, medibles y consensuados entre los públicos, y contempla a los diferentes actores de la organización (Rey Lennon, 2006)

Dentro de este marco de gestión, el análisis de la producción de mensajes se centra en identificar el rol de cada uno de los actores involucrados, ya sean directivos, docentes o miembros de la administración, y sus niveles de capacitación y comprensión de la filosofía institucional. Por ello, según manifiesta Lasswell (1948), para comprender la codificación de un mensaje se debe responder a las preguntas: ¿Quién? (emisor) ¿Dice qué? (mensaje) ¿A quién? (receptor) ¿Por qué canal? (soporte) y ¿Con qué efecto? (impacto). El análisis de dichos procesos de elaboración y transmisión de mensajes permitirán al evaluador identificar posibles interferencias en la comunicación, ya sea por cuestiones relacionadas a fallas tecnológicas, diferencias semánticas, poca claridad, o elección equivocada del canal, entre otras.

Para comprender la estructura del mensaje y su nivel de coherencia es necesario también evaluar el uso de las palabras, niveles de formalidad e informalidad, abreviaturas, uso de las reglas ortográficas, y géneros discursivos. De esta forma, el evaluador analizará en qué medida el mensaje utilizado se adecua a los objetivos de la escuela, determinados por sus necesidades. Teixidó I Saballs (1999, p. 21) hace referencia a que el emisor debe asegurarse de que luego de producirse la recepción del mensaje, el receptor pueda decodificarlo, resignificándolo y actuando en consecuencia a la respuesta lograda: “En los centros educativos este factor tiene una importancia fundamental; los directivos a menudo dan instrucciones que afectan a la conductas de los demás, olvidando que no es suficiente con verbalizar una información o una orden para garantizar su cumplimiento.”

La elección del soporte está estrechamente vinculada a la producción del mensaje y el éxito de la comunicación radica en la medida en que se ha comprendido el mensaje y si ha producido el efecto deseado. El desafío consiste en que el emisor genere canales formales (oficiales) adecuados según la estructura y públicos de cada institución, y lograr monitorear y controlar aquellos que no lo son.

La revolución tecnológica ha permitido explorar nuevos canales comunicativos con el fin de potenciar las relaciones interpersonales dentro de las escuelas y modificar los códigos existentes en la producción de mensajes, especialmente si se aplica dentro de un

escenario tecnológico cuya filosofía pedagógica es enriquecida, al que hace referencia Maggio (2012) caracterizándolo como un entorno en el que la inclusión de nuevas tecnologías a la enseñanza “se produce en formas complejas, que requieren un compromiso enorme, habilidades tecnológicas específicas, y una clara comprensión del sentido de esas incorporaciones en relación con la enseñanza y en lo que se busca promover en términos de conocimiento” (p. 26). Será responsabilidad del equipo directivo generar procesos de gestión del cambio para anticipar futuras transformaciones y oportunidades tecnológicas que permitan nuevos niveles de interacción entre públicos y modifique las estructuras comunicativas y de relación, como por ejemplo la proliferación de canales informales tales como las redes sociales o el WhatsApp, que han transformado la forma en que la información circula dentro de la organización.

Haciendo referencia al uso interno de soportes tecnológicos, dentro de la estructura formal de la organización se destacan, por un lado, los correos electrónicos, cuyas principales ventajas radican en su carácter inmediato, en la posibilidad de incluir material en diversos formatos, y que pueden estar dirigidos a uno o varios destinatarios. Su principal desventaja se basa en que, al transmitir un mensaje escrito, puede aumentar el riesgo de interpretación errónea.

La intranet, al ser una red interna de comunicación, permite a los miembros intercambiar mensajes y mantenerse informados, pero debe contar con un soporte y servidor adecuados para que funcione correctamente y no genere interferencias (a diferencia de la intranet con pequeños servidores, los proveedores de correos electrónicos, como por ejemplo Gmail o Hotmail, suelen contar con una estructura mucho mayor, lo cual evita diversas complicaciones). La página web de la escuela puede servir a fines comunicativos internos de los miembros ya que difunde proyectos e información relevante acerca de las actividades de la institución.

Existen también plataformas y aplicaciones diseñadas específicamente para colegios, como por ejemplo Google for Education (Gmail, Drive, Forms, Docs, Sheets, Meet, etc.), Edmodo, Wikis, Khan Academy, entre muchos otros, que integran diversos canales de comunicación: casillas de correo con nombre de la escuela, plataformas de

comunicación con diversos miembros, calendarios, sitios de almacenamiento y creación de documentos online, entre otros. Su principal desventaja radica en la privacidad de la información, ya que es compartida con el proveedor. Las carteleras han migrado en gran medida del formato analógico al digital, permitiendo comunicar una gran variedad de contenidos multimediales que potencian el canal mejorando su impacto y atractivo estético. Si bien poseen una finalidad informativa, resultan ser un soporte complementario importante para el refuerzo de los flujos comunicativos. El material gráfico de la escuela puede transmitirse también a través de newsletters, calendarios, revistas internas y gráficas diversas que, a través de la posibilidad de migrar al formato digital, han permitido una reducción importante de costos de producción y una combinación con contenidos audiovisuales.

Al igual que el correo electrónico, canales comunicativos tales como WhatsApp, Messenger, o las redes sociales, aunque originalmente su uso tiene un fin informal, pueden ser utilizados para cuestiones formales, pero con el riesgo de que la información y las formas de comunicación utilizadas resulten mucho más difíciles de planificar y monitorear que otros canales por su gran influencia y alcance, ya que representan una fuente invaluable para la comunicación interna y externa, mediante la medición de opinión y clima organizacional, y al producción de contenidos para compartir con nuestros públicos mediante el intercambio de publicaciones. En consecuencia deben incluirse en los procesos de evaluación ya que forman parte de la interacción social de los miembros de la organización. Maggio (2012) manifiesta que:

Las redes sociales marcan nuestra época como fenómeno social y cultural que traspasa sociedades y grupos, clases y estilos. Su fuerza consiste en crear formas en las que interactuamos y que se constituyen en marco para las actividades más diversas, desde el entretenimiento a la educación (p.102).

Por otro lado, el canal informal por excelencia en las organizaciones es el de las conversaciones informales orales o por medio de otros canales, cuya principal problemática radica en que resultan muy complicadas de monitorear y contener, en especial en el caso del rumor, por lo que la mejor defensa es la de desestimar la fuente y refugiarse en una imagen institucional positiva.

Por ello, según Tessi (2017), un correcto proceso evaluativo debe detectar la incidencia del contenido en los canales informales en la percepción de los miembros de la escuela, para contrarrestar cualquier aspecto negativo que surja a partir de una actuación errónea de los públicos o de la propia institución. Por ello, y particularmente en épocas de conflicto o crisis institucional, la gestión de los canales formales e informales de la escuela y la adaptación de sus contenidos a la realidad actual será fundamental para su desarrollo o supervivencia.

4.2. La estructura institucional y los flujos de comunicación interna en escuelas.

Tal como se ha hecho referencia anteriormente, en toda institución educativa existen dos tipos de comunicaciones: la formal y la informal. La primera, comprende los aspectos comunicativos formales de la escuela, basados en jerarquías y roles en el marco de la estructura formal, con el objetivo de integrarlos dentro de los procesos de trabajo y potenciarlos dentro del sistema organizativo. Dicha estructura es el resultado de continuas acciones políticas entre individuos y grupos (Bacharach & Lawler, 1980). Lacasa & Blay (2004) manifiestan que la comunicación formal se corresponde a aspectos oficiales de la organización y cuenta con herramientas para su planificación y ejecución, como también para garantizar el funcionamiento de la misma en base a la estructura que la caracteriza. En cambio, la comunicación informal se caracteriza por surgir de los sentimientos y actitudes de las personas como consecuencia de las relaciones interpersonales, y se conforma por un sistema de costumbres, hábitos, empatías y diversos acontecimientos al interior de la labor cotidiana (Lacasa y Blay, 2004).

Según Capriotti (2009, p.33): Los sistemas organizativos formales son una forma de expresar la Conducta Interna de la organización, ya que marcan las cosas que se pueden realizar y las que están prohibidas, señalan cómo deben hacerse las cosas y cómo se “tiene futuro” en la organización. Ambos sistemas conviven generando diversas dinámicas organizativas que definen los estilos comunicativos predominantes. Ball (1994), manifiesta que el poder, la diversidad de metas, la disputa ideológica, el conflicto, los intereses individuales, y la actividad política y control, describen la interacción que se dan en la actividad escolar. Estos conceptos permiten comprender por

qué los actores inmersos en la institución educativa resultan ser protagonistas de la estructura organizacional. Por ello para reconocer las dinámicas de poder dentro de una organización es necesario diferenciar entre dos tipos de poder que representan las facetas formales e informales: la autoridad y la influencia. Según explica González, T. (1998):

La autoridad constituye el poder que se asienta en la prerrogativa formal de tomar decisiones que afectan a los demás; representa el aspecto estructural, estático y formal del poder en la organización; supone una sumisión involuntaria por parte de los miembros de la organización; es unidireccional, de arriba-abajo, y proviene de fuentes exclusivamente estructurales (p. 232).

En consecuencia para hacer referencia a la importancia de la influencia en la organización, afirma que:

La influencia representa el poder asentado en la capacidad de conformar decisiones a través de medios informales; constituye el aspecto informal, tácito y dinámico del poder en la organización; implica una sumisión voluntaria y no conlleva, necesariamente, una relación superior-subordinado.” (González, T. 1998, p. 232).

Diferenciar ambos aspectos del poder manifiesta que no solamente miembros que ocupan cargos cuentan con el poder, ya que no proviene solamente de fuentes formales. Hoyle (1986) presenta diversas fuentes de poder: en primer lugar, la estructural, proveniente de la posición que ocupa el miembro en la estructura; en segundo lugar la personal, que proviene de características individuales tales como el liderazgo; en tercer lugar, el poder obtenido a causa del conocimiento o de destrezas especializadas; y en cuarto y último lugar el poder proveniente de la oportunidad generada por ocupar roles que permiten el manejo de información relevante o de tareas organizativas clave.

Por ello, dentro de las organizaciones escolares el poder no proviene solamente de las estructuras formales, sino que coexisten diversas fuentes que definirán las dinámicas existentes en la micropolítica de la escuela, y tendrán un impacto directo en los roles de los diversos actores de la comunicación y cómo ejercen su influencia en los flujos comunicacionales existentes, las relaciones interpersonales entre los miembros, y la propia identidad de la escuela.

La coexistencia de diversas estructuras determinan el funcionamiento de la escuela, generando una particular “dinámica”, entendida como una acción que forma parte del quehacer cotidiano de las escuelas, buscando lograr una mejora institucional, alejada de la irrupción de conflictos o crisis prolongadas, que manifiestan de forma aguda las particularidades del funcionamiento institucional. De esta forma, la dinámica institucional alude a los procesos que va vivenciando una institución: al modo en que responde ante la tensión que generan las dificultades y contradicciones; al modo en que se mueve y encara los problemas y las acciones en pos de soluciones.

Complementariamente la existencia de una estructura informal puede brindar aspectos positivos ya que, por un lado, aporta recursos adicionales en la comunicación entre los miembros en caso de que los canales formales no lo hagan. También genera un flujo de información que la estructura formal no registra (niveles motivacionales, relaciones interpersonales, etc.). Por otro lado, ofrece reconocimientos a los integrantes, ya sea por tareas realizadas o logros y, por último, favorece la consolidación de una determinada cultura de grupo (Teixidó I Saballs, 1999).

Si las dinámicas son regresivas, no evolucionan en su funcionamiento, se estancan en fórmulas repetidas e ineficaces y son movimientos institucionales que tienden a la dispersión y a la desintegración. Pueden observarse en los siguientes indicadores: la negación de los hechos y realidades, el ocultamiento, la rigidez autoritaria, el echar culpas a otros o el rumor. Así como acudir a mecanismos de defensa, evasivos o agresivos, o bien a formas de idealizaciones ingenuas o ilusorias. En cambio, Las dinámicas institucionales progresivas son aquellas que evolucionan en sus modos de funcionamiento hacia maneras más reflexivas, flexibles y participativas. La modalidad progresiva de funcionamiento institucional enfatiza la autonomía de las personas, la posibilidad de cuestionar lo vigente y proponer nuevas normas y proyectos, con un alto grado de compromiso y dedicación por parte de los miembros, generando espacios de encuentro y comunicación institucional (Del Regno & Díaz, 2012).

Las dinámicas mencionadas se verán reflejadas en los flujos comunicacionales internos dentro de la escuela. En consecuencia, según Capriotti (1998), en la comunicación

descendente, desde “arriba” hacia “abajo”, los mandos más altos emiten comunicación hacia otros más bajos, se caracteriza por ser un tipo de comunicación de carácter informacional, en donde predominan canales unidireccionales de comunicación interna y busca comunicar objetivos, instrucciones, normas y reglas, entre otros, como por ejemplo un directivo del sector informando a los docentes de modificaciones en los formatos de planificación. También intenta mejorar el sentido de pertenencia de los miembros con el fin de incrementar sus niveles de motivación y participación, en especial en momentos de conflicto o crisis institucional.

En este tipo de flujo comunicativo se pueden encontrar diversos obstáculos, como por ejemplo un estilo de dirección muy autoritario, incapacidad de codificar mensajes según los objetivos buscados, complejidades en la estructura de mando de la escuela, o poca predisposición a este tipo de circulación de la información por parte de los miembros. Entre los canales formales predominantes en este tipo de comunicación dentro de las escuelas se pueden encontrar las carteleras analógicas o digitales, mails, intranet, reuniones individuales o grupales, telecomunicaciones, y material gráfico o audiovisual institucional (por ejemplo, revistas o videos elaboradas específicamente para dar instrucciones o incrementar la integración).

El segundo tipo de comunicación es la ascendente, referida no solo a canales que busquen la bidireccionalidad e interactividad, sino también a actitudes y formas de pensar y hacer por parte de sus miembros con respecto a la comunicación. Esta forma de comunicación es la que se dirige desde los niveles inferiores a los superiores, generalmente a través de canales formales, en especial los mails, intranet, telecomunicaciones, reuniones individuales o grupales, o cualquier otro soporte para realizar aportes o sugerencias. Por ejemplo, este flujo comunicativo puede encontrarse en sugerencias realizadas por preceptores hacia directivos para sortear dificultades en la salida de alumnos en el horario del mediodía. Esta modalidad de comunicación es importante para los niveles directivos ya que les permite reconocer posturas o problemáticas existentes y recopilar información para la toma de decisiones (Capriotti, 1998).

El tercer tipo de comunicación es la horizontal, comprendida por flujos e intercambios de mensajes entre niveles jerárquicos similares, ya sea entre maestros y profesores o entre directivos, y no solo busca favorecer la coordinación de tareas sino también proporcionar apoyo emotivo y social al individuo. Puede observarse, por ejemplo, en la comunicación entre dos docentes para planificar una clase conjunta basada en proyectos. En la escuela cumple un rol fundamental para el desarrollo de las relaciones interpersonales y suele ser una fuente informal de transmisión de información en los pasillos, la sala de docentes, reuniones de personal, o a través de otros soportes artificiales como grupos de chat o redes sociales, que constituyen los principales difusores de diálogo, así como también de opiniones o rumores. Poseen una mayor proliferación en este tipo de flujo comunicación a diferencia de los otros, y son los que presentan una mayor complicación para el control y monitoreo, y pueden beneficiar o perjudicar la imagen institucional considerablemente.

La comunicación interna dentro de la escuela forma parte de la estructura básica de la misma, por ello existen diversos indicadores para el análisis de su flujo comunicacional: dirección, niveles de participación y confianza, integración de los miembros, coherencia y solidaridad. Tal como se ha abordado anteriormente, toda organización se comprende como un sistema, en el que sus integrantes comparten informaciones, valores, actitudes e ideas, entre otros.

A su vez, este sistema se interrelaciona con su entorno, emitiendo y recibiendo comunicaciones a través de diversos canales, que deben permitir el flujo eficiente de la misma para lograr un funcionamiento sinérgico dentro de la organización. Todos estos procesos interactivos conforman una serie de redes de estructuras de comunicación y participación que, dependiendo de la filosofía corporativa que adopte, tendrán un impacto directo en su cultura y clima organizacional, definiendo la esencia misma de la organización. Según Domínguez Fernández (1993, p. 157), el tejido socio relacional de redes puede definirse como “Una serie de procesos interactivos (internos y externos) que determinan flujos, redes, y estructuras de comunicación y participación, dinamizadores del desarrollo y funcionamiento de una organización e indicadores de evaluación de su funcionamiento interno.”

La participación resulta un factor fundamental dentro de la organización, que debe ser estimulada por los directivos y contemplada a la hora de planificar proyectos y definir objetivos. Por ello, es fundamental que se involucre a todos los miembros de la organización en los procesos comunicativos. De esta manera, la comunicación se convierte en un instrumento de construcción de cultura y clima organizacional, integrando en su conformación a los miembros de la organización. Esta filosofía de integración dentro de la organización debe estar acompañada de un estilo de liderazgo que la comprenda y estimule, propiciando un ambiente de trabajo que fomente el empoderamiento (o empowerment) de los miembros internos frente a la toma de decisiones. Dentro de este proceso comunicativo se intercambian informaciones que contienen significados, interpretaciones, e intereses, que desarrollarán luego aspectos interpersonales de orden social y afectivo, muy influyentes para el sistema.

Como se ha abordado anteriormente, existen diversos flujos comunicativos en la escuela a nivel de gestión, por ello para comprender cuál es el estilo y canales predominantes resulta fundamental incorporar esta dimensión en el proceso de evaluación de la comunicación interna. La evaluación de los flujos comunicacionales podrá demostrar los niveles de participación por parte de los miembros de la escuela, tanto en el cumplimiento de objetivos como también en los procesos evaluativos, ya que, por ejemplo, si existe una proliferación de flujos descendentes los niveles de participación serán menores que en el caso de la existencia de flujos bidireccionales. Esto depende también de otros factores: por un lado, la confianza que tengan en los directivos, no solo en las relaciones laborales sino también en el desarrollo de las tareas. Por el otro, que el empleado se sienta integrado teniendo la capacidad y empoderamiento necesario para participar del proceso de toma de decisiones en la estructuración de los procesos evaluativos, y así lograr sentir que es tomado en cuenta y responsable también por generar un cambio que permita lograr la mejora continua. Santos Guerra (1999) hace referencia a la importancia del diálogo en los procesos evaluativos:

La finalidad del trabajo de los evaluadores es orientar la selección de informaciones y puntos de vista que y matizar la comprensión y la reflexión, dialogar con ellos, a través de la negociación inicial, de las negociaciones posteriores, de las entrevistas exploratorias y

de la discusión de informes, y propiciar la interrogación sobre lo que ha de mejorarse a la luz de lo que se ha descubierto.” (p. 53).

Otro de los factores a tener en cuenta es el hecho de que el empleado considere que sus opiniones y comentarios serán escuchados por los directivos, creando así una corriente de comunicación ascendente. Paul Capriotti (1998) hace referencia a este tema remarcando la importancia de comprender el concepto de la comunicación interna y de su contribución hacia la organización:

Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna [...] No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar. (p.3)

La “conciencia comunicativa” a la que se refiere debe integrar la esencia misma de la filosofía de la institución, por ello dentro de la creación de políticas comunicativas se debe encontrar, por un lado, la idea de voluntad y puesta en marcha de una actividad comunicativa interna y, por el otro, que la comunicación no sea solamente un instrumento de transmisión de información, sino también algo fundamental en la organización, integrado en su estructura y procesos. De esta manera, contribuirá a la eficiencia de la organización a través de la coordinación y cohesión de tareas, favoreciendo la interactividad, y a estimular la solidaridad a través de la identificación de las personas con la organización, logrando una mayor cohesión de grupo.

Estos factores contribuirán a lograr una sinergia positiva tanto de los aspectos profesionales como los personales de los miembros de su organización, pero resulta fundamental generar una filosofía institucional centrada en gestionar desde esta perspectiva, ya que permitirá lograr una transformación como una institución que aprende a lograr el cambio a través de la mejora continua, estimulando la participación de sus integrantes dentro del entramado del tejido socio relacional.

4.3. La comunicación interna y el desarrollo de la identidad institucional de las escuelas.

Según Capriotti (1998), la filosofía institucional se construye a través de diversos elementos que constituyen la imagen de la institución y lo que ella significa. La misma representa el punto de partida de toda organización, definiendo su propio sentido, representándolo en la misión y visión institucionales, que deben ser definidas y planificadas para poder trasladarla a los distintos objetivos organizacionales que construyen la identidad de la escuela, que se transformará según la orientación que adopte la institución. Del Regno & Diaz (2012, p. 66) postula que “La identidad institucional está estrechamente ligada a la historia del establecimiento porque es ella quien le dio sus raíces y la nutrió. La identidad está muy vinculada a los mandatos fundacionales, al ideario del origen, los fundadores le dieron una impronta.”

En consecuencia, desde la función directiva debe buscarse transmitir los aspectos fundamentales de dicha identidad a medida que la escuela se transforma, gestionando los canales comunicacionales de tal manera que los distintos miembros de la organización comprendan las bases y objetivos fundamentales que la componen para su posterior evaluación: la misión y visión institucional, procesos de gestión, alineamiento de los miembros y desarrollo profesional, niveles de innovación, y estilos de liderazgo. Según Eggers (2012), la misión define el "aquí y ahora" de la institución, desarrollando conceptualmente su concepción institucional y el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, la visión plantea el horizonte de la misma, demostrando su orientación y búsqueda de objetivos futuros.

La filosofía institucional debe basarse en los valores de dicha institución, definiendo los conceptos morales en los que se basa la organización. La misma delimitará las prácticas de gestión docente para lograr los objetivos propuestos y estimular un ambiente de aprendizaje en el establecimiento, potenciando los flujos comunicacionales dentro de los distintos niveles de la estructura organizacional. En este marco, la filosofía de una institución que busca la mejora debe centrar su gestión en tres tipos de acciones (Romero, 2009): la de administrar y controlar, de gobernar, y de gestar.

La primera hace referencia al aspecto técnico y administrativo de la gestión, definiendo objetivos, midiendo resultados, y mejorando la efectividad a través de un correcto manejo de recursos, orientando las acciones a garantizar previsibilidad y responsabilidad en el logro de resultados. La segunda contempla a la gestión desde una visión de gobierno, haciendo énfasis en el carácter político de la institución como un espacio público e integrado dentro de un sistema.

Por último, la acción de gestar la institución, hace referencia a la necesidad de generar un quehacer buscando la mejora continua y potenciando el rol de la escuela como formadora del capital humano, dentro de un entorno que se modifica, influenciando los procesos y estructuras de la misma.

Al lograr una correcta definición y posterior planificación de dicha identidad, los directivos podrán comunicar a sus miembros la orientación que persiguen los objetivos propuestos y, de esta forma, gestionar los distintos proyectos para que se alineen a la visión institucional, logrando una mayor sinergia entre las metas planteadas por los distintos niveles de la institución. Eggers (2012) plantea que:

Los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros respecto de los cuales se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos.

Un objetivo es claramente definido si puedo controlar su cumplimiento (p. 20).

De esta forma, la organización debe buscar generar líderes que orienten a sus equipos hacia una visión compartida, dentro de un marco de gestión que debe estar caracterizado por fomentar un ámbito de participación en el que los flujos comunicacionales circulen bidireccionalmente entre los distintos niveles (Capriotti, 1998).

Durante los procesos evaluativos, según Tessi (2017), la dirección debe focalizarse en analizar en qué medida los miembros están alineados o integrados a la filosofía institucional, dimensión que si bien posee una elevada proporción de subjetividad, puede diagnosticarse investigando los objetivos planificados y en qué medida contienen elementos propios de la identidad de esa escuela como, por ejemplo, detectar tendencias o acciones en las estrategias que busquen la innovación en escuelas orientadas a la mejora continua, o reconocer procesos de integración y estimulación de la participación

en la generación de nuevos canales bidireccionales o espacios de interacción entre miembros de una institución, y según como manifiesta Romero (2012), una capacidad a desarrollar.

Al analizar estos aspectos de la filosofía organizacional, el evaluador podrá comprender los estilos de liderazgo predominantes en la institución y su influencia en los estilos comunicativos predominantes (Capriotti, 1999), que como se ha mencionado anteriormente, determinarán el desarrollo de la comunicación interna, sus canales y objetivos. Para hacer referencia a este aspecto se presentará a continuación una categorización de diversos estilos de liderazgo, que la dirección debe poder reconocer y adaptar a sus procesos evaluativos para analizar los resultados obtenidos, ya que según manifiesta Capriotti (1999), los flujos comunicativos dentro de toda organización dependerán del grado en que los directivos de la misma fomenten una "conciencia comunicativa" en su equipo docente, y la sistematicen a través de una correcta planificación, para así lograr los objetivos planteados por la institución educativa.

Según R. Elmore (2010), el liderazgo consiste esencialmente en "Crear, alimentar, y desarrollar la capacidad de los docentes para que se involucren en un buen aprendizaje." Dicha definición hace referencia a una dimensión transformacional que involucra rediseños organizacionales, y a la importancia de la búsqueda constante en la mejora a través de la gestión de la dirección en la escuela.

Dentro de este marco, se pueden diferenciar tres tipos de liderazgo. Primero, un liderazgo distribuido, cuyo estilo se basa en un proceso social que se amplía a un conjunto de individuos y sobre una serie de tareas que se llevan a cabo de un modo colectivo, configurándose como una cualidad del grupo o comunidad. Este estilo, caracterizado por tener un sentido de propósito compartido y una perspectiva democratizadora, fomenta una comunicación de flujos y canales tendientes a la horizontalidad, para así estimular el trabajo colaborativo y participativo de los docentes. Dicho estilo tiene como objetivo lograr propiciar un ambiente de mejoras y cambios organizativos, aumentando la integración del tejido socio-relacional, para así mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Posee diversas características centradas en la participación, la cooperación, y el aprendizaje: busca explotar el potencial de las personas para que funcionen como líderes, requiere de un esfuerzo compartido para lograr una mayor democratización, ser orienta a capacitar al profesorado para ejercer funciones múltiples de liderazgo, y requiere una redistribución de poder y autoridad hacia estructuras horizontales. También resulta necesario que las actividades del grupo funcionen a través de un conjunto de relaciones, en las que se fomenten nuevas prácticas de aprendizaje que tengan como objetivo mejorar la calidad docente.

En segundo lugar, se destaca un estilo de liderazgo basado en los aspectos pedagógicos, centrado en el trabajo docente dentro de las instituciones, fomentando el compromiso por el aprendizaje entre colegas. El mismo depende estrechamente de la cultura escolar, basándose en una práctica reflexiva que se centra en el aprendizaje, en el que se requieren distintas competencias para ejercer el liderazgo docente, por un lado, en un papel formal dentro de la estructura organizacional, y por el otro, en uno informal, caracterizado por su naturalidad dentro del tejido socio-relacional.

El liderazgo pedagógico posee diversas características, entre las que se destaca la necesidad de la práctica reflexiva, dependiendo de la cultura escolar y el contexto en el que se ejerce. Requiere también de un enfoque centrado en el aprendizaje, basado en el trabajo en equipo, en la toma de decisiones, y en el liderazgo educativo. Para lograr ejercer el liderazgo pedagógico se requieren diversas competencias: gestionar el currículum, realizar evaluaciones y revisiones constantes, relacionarse con el alumnado y otros agentes, dominar los contenidos, fomentar la escucha activa, tomar decisiones, y una supervisión constante del progreso. Por ello, resulta fundamental contemplar dichos aspectos y competencias al planificar estratégicamente los objetivos que busca la institución.

En tercer lugar, se encuentra un estilo de liderazgo inclusivo, que caracteriza una nueva visión de la educación que pone el foco en la consideración de las diferencias de los estudiantes en los procesos educativos. Sobre este estilo de liderazgo hace referencia María Teresa Gonzalez (2008):

Un liderazgo para la inclusión escolar ha de ser un liderazgo democrático y participativo, en el que ocupan un lugar importante las dinámicas de indagación abierta, comunicación, diálogo, colaboración, trabajo en grupo en un marco de respeto en el que necesariamente confluirán perspectivas no siempre consensuales, a veces conflictivas, sobre las que hay que optar desde una base moral. (P. 92)

Este estilo de liderazgo tiene a la inclusión como núcleo central, busca potenciar una cultura inclusiva y de justicia social, facilitando la participación y desarrollo de la comunidad. Al igual que en los otros estilos, predomina un flujo comunicativo tendiente a la horizontalidad, fomentando y desarrollando canales de comunicación que fomenten la participación e integración, potenciando un liderazgo democratizador que incluya prácticas basadas en el aprendizaje y la colaboración. Dentro de las escuelas que fomentan la inclusión, predominan diversas estrategias que caracterizan su desarrollo, entre las que se destaca la importancia de potenciar un lenguaje común de práctica entre el profesorado, concebir la diferencia como oportunidad para el aprendizaje, lograr una optimización de recursos (en especial los humanos), y detectar posibles "barreras" que dificulten la participación de los estudiantes.

Para desarrollar este estilo de liderazgo, resulta necesario llevar a cabo diversas prácticas, generando un análisis de las estructuras básicas que conforman la institución, como también los distintos roles que cumplen los actores que integran la misma. Por lo cual, en primer lugar, es necesario identificar y articular la visión de la institución, considerando las culturas, vivencias, e intereses de los grupos con los que se relaciona. En segundo lugar, se debe potenciar el desarrollo de las personas, generando oportunidades, dando apoyo individualizado a los docentes, aportando un referente adecuado, y motivando a la comunidad. En tercer lugar, lograr un fortalecimiento de una cultura escolar inclusiva, a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes, y valores compartidos.

En cuarto lugar, resulta importante centrarse en los procesos de mejora de enseñanza y aprendizaje, dando relevancia a distintos tipos de fuentes de conocimiento, logrando una mayor eficacia en los flujos de información entre los miembros de la institución, para lograr sus objetivos. En el quinto lugar, el desarrollo de comunidades de enseñanza y aprendizaje fomenta la generación de un liderazgo inclusivo, ya que

estimulan el desarrollo de capacidades pedagógicas, refuerzan la coherencia del programa de estudios, y aumentan el sentido de responsabilidad sobre el aprendizaje de los estudiantes.

En sexto lugar, resulta fundamental promover la colaboración entre la escuela y la familia, potenciando el desarrollo de culturas educativas en la misma, logrando una mayor sinergia e integración entre el trabajo realizado por la escuela y el aprendizaje en el seno familiar (Narodowski, 1999).

Por último, resulta importante lograr expandir el capital social de los estudiantes valorizados por las escuelas, tales como el conocimiento, la información, las normas, y valores adquiridos por las personas a través de sus familias y sus relaciones con otros.

4.4. La comunicación interna y su influencia en la construcción de cultura y clima organizacional en las escuelas.

En todas las organizaciones, la cultura juega un papel fundamental en su conformación y estilo de trabajo. Comprende un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano dentro de una organización, y que se reflejara en la conformación del clima organizacional que predomine. Eggers (2012, p. 22) la define como “Un conjunto de normas, costumbres, actitudes, ritos, valores, creencias compartidas por quienes conforman la organización.” En consecuencia, los procesos evaluativos de esta dimensión implican diversos indicadores que la definen: valores, costumbres, ambiente laboral, metodologías de reconocimiento, niveles de competencia, aspectos formales e informales de la cultura, niveles de aceptación y consenso por parte de los miembros, integración con la filosofía institucional de la escuela, niveles de motivación, y percepciones predominantes. La cultura debiera estar definida por la filosofía que adopte la institución, monitoreando a través de análisis internos periódicos que no exista un desfase entre ellas. Paul Capriotti (2007) explica la importancia de lo mencionado a través de la planificación de la identidad de marca corporativa:

La compañía debería también identificar si existe algún desfase entre su identidad corporativa deseada y la cultura corporativa existente en ese momento. Si hubiera algún

desfase, se debería plantear las posibles soluciones para corregirlo, ya que esa diferencia entre la identidad deseada y la cultura actual podría afectar directamente la percepción que los públicos podrían tener de la marca corporativa. (p.44)

Si bien el autor se refiere al ámbito corporativo, esta concepción puede aplicarse también a las instituciones educativas, ya que resulta fundamental que la idea global de institución coincida y se aplique a la cultura y clima de la institución. En el caso de que la percepción general por parte de alumnos y docentes sea negativa en el sector, ya que impactan y forman parte del entramado cultural, puede generar un impacto negativo en la percepción que los padres tienen del sector. Razón por la que surge la necesidad de sistematizar un análisis interno orientado en este sentido para detectar posibles fallas o desfasajes entre percepción y realidad (Tessi, 2017). Para ello, evaluando esta dimensión a través de un proceso de evaluación, se podrá no solo evaluar este desfasaje para luego poder encontrar estrategias y criterios y tomar decisiones con información más concreta y detallada, sino también estimular la participación de los miembros de la escuela en la toma de decisiones.

Según la implementación de diversos instrumentos de evaluación, se podrán analizar aspectos diferentes de la cultura y el clima organizacional. Por ejemplo, instrumentos con base mayoritariamente cuantitativa como encuestas de respuestas múltiples generarán resultados orientados a demostrar tendencias y porcentajes de aceptación y moral general en asuntos relacionados a la cultura y al clima organizacional, que luego deberán ser comparados y evaluados junto a un análisis cualitativo generado a través de entrevistas individuales o grupales, reconociendo relaciones entre los miembros, estructuras formales e informales, y otros factores diagnosticados a través del análisis en profundidad que brinda una entrevista. Para reforzar esta percepción, Tessi (2017, p. 68) hace referencia a la importancia de sistematizar la escucha: “La escucha sistemática en comunicación interna permite que los empleados se comprometan de manera diferente con los objetivos que la dirección les plantea, porque la comunicación se genera por canales no tradicionales e indirectos que son altamente efectivos.”(P. 68).

Complementando lo mencionado, el evaluador también buscará detectar a través de la evaluación de la dimensión mencionada todas aquellas reglas, comportamientos, simbologías, etc.; que conforman la cultura institucional de esa escuela e impactan

directamente sobre el clima de trabajo y los niveles de satisfacción del personal. Robbins (2009), presenta siete características principales que capturan la esencia de la cultura de una organización: por un lado, la innovación y aceptación del riesgo se refiere al grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores, lo cual depende en gran medida, como se ha mencionado previamente, al desarrollo de la filosofía institucional y los niveles de participación que se buscan en los miembros.

Otra de las características es la de la atención al detalle, orientada a detectar el grado de expectativas en que los empleados muestren precisión, análisis y atención a factores específicos en la búsqueda de objetivos. Por otro lado, para reconocer la orientación que los niveles directivos buscan para su escuela, es necesario determinar si es hacia los resultados (foco en el logro del objetivo y no en procesos empleados para lograrlo), hacia la gente (grado en que la dirección considera el impacto de esos resultados sobre los actores de la organización), y hacia los equipos (surge de la comparación entre las actividades o cumplimiento de objetivos realizados individualmente o en equipo).

Por último, los grados de agresividad y estabilidad, demostrarán, por un lado, los niveles de competencia dentro de la institución, y por el otro, si los miembros priorizan el crecimiento frente a mantener las estructuras existentes intactas. A través de las características mencionadas el evaluador podrá generar indicadores que diagnostiquen las formas culturas dominantes en relación a los sentimientos y percepciones de sus miembros, los comportamientos, y expectativas. En consecuencia, la comunicación interna estará orientada hacia fortalecer y alimentar las características predominantes, tanto en niveles formales como informales, teniendo como objetivo lograr un aumento de la productividad y un desarrollo positivo de percepciones acerca de la institución. Acerca de la importancia de la comunicación interna y la influencia en la cultura hace referencia Joan Teixidó I Saballs (1999, p. 16) al afirmar que “La cultura de la escuela es, en definitiva una expresión de la personalidad de la organización [...] Constituye un aspecto fundamental de la vida de las organizaciones que determina aspectos tan relevantes como la manera de comportarse y relacionarse de sus miembros.”

En lo referido específicamente a la percepción, puede definirse como “el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (Robbins, 2009, p. 139), y posee una gran influencia en el comportamiento de los miembros en relación a su entorno. La percepción que el miembro tenga de la institución tendrá un impacto en la conformación de su cultura y estará definida también por el clima organizacional (Costa, 2003), por ello la importancia de su evaluación radica en reconocer necesidades para utilizar la comunicación con el fin de favorecer niveles positivos de imagen institucional, estimulando la motivación en los equipos de trabajo.

De esta forma, podrán comprenderse los motivos que guían la conducta de los miembros y su relación con la seguridad emocional, las sensaciones, el refuerzo, las personas y los grupos significativos, la autoestima, y los aspectos cognoscitivos y estéticos, auto constructivos y de mejora social; y planificar acciones como consecuencia de si análisis (Pereira, 2009).

4.5. La planificación estratégica de la comunicación interna en escuelas.

Se ha hecho foco en que una gestión y planificación adecuada es aquella que contempla las diversas variables que afectan a la institución y define estrategias capaces de lograr los distintos objetivos de forma eficiente (Romero, 2009). Por lo cual la planificación estratégica de la comunicación interna debe basarse en procesos de diagnóstico de dichas estructuras, definición de públicos, objetivos y estrategias, y en distintas formas de implementación y posterior evaluación (Tessi, 2017). Uno de los aspectos fundamentales que debe contemplar una organización que aprende es la de generar diagnósticos periódicos haciendo hincapié en la estructura de procesos y resultados, razón por la que la asistencia tanto de un directivo o un capacitador externo resulta fundamental para organizar las ideas que los mandos medios tienen para cada sector. Claudia Romero (2013) hace referencia a este aspecto afirmando que:

El aprendizaje organizacional, los factores y procesos que lo construyen no surgen por generación espontánea, ni siquiera por un acto de voluntad individual o colectiva. La escuela que enseña, pero además aprende, es un desafío que la gestión escolar centrada en la mejora debe construir. (p.26)

Dentro de la organización que aprende existen diversas características: el poder autoevaluarse, tener una estructura flexible que pueda ser modificada, aprender y generar conocimiento, resolver problemas, aceptar errores, y evaluar resultados en busca de una mejora continua. En dicho contexto según plantea Tessi (2017, p. 117) es fundamental ordenar la emisión de mensajes de forma estratégica a través de la planificación: “Las mejores prácticas de comunicación interna suelen implicar un mix estratégico que integra la alta gerencia y el departamento de comunicaciones (emisión profesional) que complementan su accionar con el resto de los roles de conducción (emisión no profesional).”

A través de lo planteado la organización genera un diálogo escrito y oral, entre sus estructuras formales e informales integrando a los diversos colaboradores, con procesos de medición fluidos, por lo que dadas estas condiciones Tessi (2017) domina dichos procesos como flujos integrados de comunicación interna. Sobre dicho aspecto el autor plantea también que toda evaluación de la comunicación interna debe contemplar métricas que sean en primer lugar integradas, refiriéndose a que las herramientas deben evaluar los mensajes que emiten todos los integrantes de la organización. En segundo lugar, para que sean sistemáticas deben contar con el soporte de una metodología de gestión.

En tercer lugar, deben ser periódicas para garantizar una frecuencia de aplicación, y en cuarto lugar, comparativas, ponderando las mismas variables para poder comparar los resultados de los diversos ciclos. Los beneficios de la sistematización de la comunicación radican principalmente, por un lado, en brindar un panorama general de la situación comunicacional y permite plantear objetivos y estrategias para ordenar, llevar a cabo y administrar con mayor eficiencia las acciones comunicativas. Por el otro, genera mejores procesos de evaluación y monitoreo brindando una estructura formal a las acciones comunicativas de la escuela y la medición de su impacto según lo buscado en los objetivos planificados anteriormente.

Dentro de la escuela, para generar una planificación estratégica se deben contemplar diversos factores a desarrollar, por lo que la planificación de la comunicación interna

debe conformarse en base a los objetivos generales buscados por la institución y está compuesta por diversas etapas (Losada Díaz, 2004): En la etapa de diagnóstico, el objetivo es el de generar un análisis de la situación actual de la escuela, integrando diversos aspectos. Por un lado, definir aquellos públicos involucrados: docentes, directivos, alumnos, administrativos, etc. Implica también describir el perfil de los actores, sus intereses, metas, hábitos, entre otros. Una vez definida la situación actual de la organización, incluyendo los datos analizados y obtenidos en los procesos evaluativos, se podrán desarrollar objetivos y estrategias de comunicación acordes a las necesidades de la escuela. Por un lado, a través del planteo del objetivo general, se obtiene un panorama general acerca de qué busca alcanzar la escuela, ya que combina lo presentado por la misión, la visión y los valores.

La gran diferencia con la misión y visión es que el objetivo general es interno de la empresa e incluye a parte del concepto en sí, una medida y un plazo. En cambio, los objetivos particulares o metas, son instancias concretar para lograrlo, y pueden contemplar diversos aspectos, como por ejemplo sistematizar la comunicación interna, aumentar los niveles de percepción positiva, desarrollar la relación con nuestros públicos, incrementar los niveles de participación de los miembros, generar nuevos hábitos en la cultura institucional y estimular los niveles de motivación, entre otros.

En consecuencia, a partir de la definición de estrategias, la escuela podrá, a través de acciones específicas, buscar cumplir con las metas planteadas. Por último, la planificación deberá incluir un cronograma de actividades y un presupuesto, de ser necesario y los actores involucrados tendrán designados sus roles y tareas según los recursos que la escuela destine a la gestión de la comunicación interna (Losada Díaz, 2004).

Capítulo 5

La evaluación de la comunicación interna en escuelas

La sistematización de la evaluación de la comunicación interna presenta uno de los mayores desafíos para los directivos a la hora de diagnosticar el funcionamiento de la escuela; forma parte de todos sus procedimientos y es esencial para generar interacción y solidaridad entre sus miembros. Según Romero (2013), a la hora de evaluar a la escuela secundaria partiendo desde su capacidad organizativa, se deben tomar en cuenta, en primer lugar, a todos los factores involucrados en las prácticas de planificación y gestión: la existencia de una visión compartida, definición de prioridades, sistemas de información, gestión de los recursos, políticas de implementación y evaluación sistemática. En segundo lugar, la comunicación interpersonal y la cultura institucional, entendida como el conjunto de valores, normas, rituales institucionales, su historia, y la relación que mantiene con el clima organizacional predominante, ya que los procesos comunicacionales, que no solo incluyen a emisores y receptores, sino también a la producción de mensajes y códigos, uso de canales, niveles de interferencia, respuestas obtenidas, y la influencia del entorno, impactan directamente en la cultura y clima organizacional.

Muchas instituciones cometen el error de suponer que la comunicación interna se reduce al simple intercambio de mensajes o conjunto de técnicas que pueden convertir a cualquier persona en un comunicador efectivo (Downs, 2004). En consecuencia, suelen hacer énfasis en otros aspectos de la organización en lugar de comprender su importancia para su correcto funcionamiento. Varona (1993) hace referencia a esta contextualización remarcando el valor de la evaluación de la comunicación:

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que, por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial [...] La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. (p. 2).

Según Tessi (2017) La evaluación de la comunicación interna permitirá obtener un diagnóstico, no solamente del uso de canales y contenidos en la producción de mensajes, sino también una medición del nivel de satisfacción y percepción de los miembros con la organización, y de cómo los niveles directivos plantean y difunden sus

objetivos y filosofía institucional. En este sentido, la evaluación de la comunicación interna debe presentar una sistematización a través de la adaptación de diversos modelos orientados a las empresas al universo educativo. Por ello, resulta de suma importancia comprender las bases y el funcionamiento de los procesos de evaluación de la comunicación para lograr la mejora institucional.

5.1. Los procesos evaluativos de la comunicación interna en escuelas.

Los procesos evaluativos de la comunicación interna tienen como fin examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988) utilizando diversos instrumentos de medición orientados a evaluar distintas dimensiones relevantes para la organización según la perspectiva teórica desde la cual se lo aborde. Como se ha mencionado anteriormente, la evaluación de la comunicación desde una visión sistémica implica generar procesos de evaluación orientados a analizar las prácticas comunicacionales internas y en relación con el ambiente, ya que bajo esta concepción, todo el sistema y sus subsistemas dependen de la comunicación para funcionar eficientemente.

La correcta medición debe incorporar temáticas relacionadas al mejoramiento de procesos vinculados con las redes comunicativas, comprender las perspectivas de los miembros y de sus relaciones sociales, e identificar las estructuras de poder que existen en la institución. A un nivel macro, los procesos evaluativos miden el impacto del flujo de comunicación, los factores y actores externos en la institución, mientras que a nivel micro valoran la interacción entre los miembros en diferentes niveles, percepciones, producciones de contenido y posibles distorsiones en la comunicación como resultado de sus estructuras de poder (Capriotti, 2007).

En dicho sentido, los procesos evaluativos permitirán la generación de cambios necesarios para la mejora del sistema y las prácticas comunicacionales de la institución escolar, analizando las diversas dimensiones que la componen. Por ello, a continuación se desarrollarán, por un lado, diferentes perspectivas teóricas, métodos y técnicas evaluativas orientadas principalmente a la comunicación interna entre sus miembros y, por el otro, se relacionarán los conceptos de evaluación con el de la mejora de la calidad

educativa, analizando distintos modelos de medición de la calidad educativos que abordan dimensiones relevantes para la evaluación externa de la comunicación en el ámbito escolar. Por último, se presentarán distintas dimensiones de influencia en la institución educativa y para los procesos de evaluación en relación a la comunicación interna.

5.2. Perspectivas teóricas en la evaluación de la comunicación.

Los procesos de evaluación de la comunicación pueden definirse y plantearse según diferentes concepciones teóricas, que según sus características brindarán diversos enfoques en su aplicación. Como ya se ha señalado, el estudio de las organizaciones y de la comunicación ha evolucionado principalmente durante el siglo XX según distintos puntos de vista que definirán el punto de partida desde el cual la organización será evaluada.

La perspectiva funcionalista se caracteriza por ser de carácter tradicional y por concebir a las organizaciones como “máquinas” (Teorías científicas de la administración y funcionales), cuya comunicación, al ser objetiva y observable, puede ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales (Varona, 1993). Los procesos de evaluación de dicha perspectiva buscan detectar y corregir las prácticas de la comunicación que afectan la productividad y la eficiencia de la organización, presentando un enfoque principalmente verticalista con poca participación. Por ello, analiza principalmente las estructuras formales e informales de la organización y las prácticas comunicacionales referidas principalmente a los niveles de producción y la innovación. Según Varona (1993), la evaluación de la comunicación interna desde una perspectiva funcionalista posee diversos objetivos: evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y el uso de canales, los procesos comunicativos entre los diversos niveles, y el impacto de dichos procesos en la productividad y el trabajo en equipo.

La perspectiva interpretivista concibe a las organizaciones como culturas que poseen un conjunto de valores, creencias y un lenguaje con ciertos códigos representados en símbolos, metáforas, etc.; observados en las relaciones interpersonales y en el contenido

de sus mensajes. De esta forma, la organización posee un factor subjetivo basado en las relaciones sociales y en la interacción, en la que la comunicación cobra un rol fundamental y en la que el evaluador, a diferencia de la perspectiva funcionalista, se centra principalmente en analizar las producciones comunicacionales y en la vivencia de la experiencia organizacional por parte de sus miembros (Varona, 1993). Desde esta concepción se plantean objetivos enfocados en evaluar el rol de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización, el significado y contenido de las producciones comunicacionales (conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos, etc.), y sus procesos. Se basa principalmente en el entendimiento de las prácticas de la comunicación en una organización desde la perspectiva de sus miembros.

El autor manifiesta también que el enfoque crítico de la evaluación de la comunicación se centra en la utilización de las prácticas comunicativas para aquellos que poseen el poder dentro de la organización. Para la perspectiva crítica, la comunicación posee una función manipuladora, por ello el investigador debe descubrir dichas prácticas distorsionadas a través del uso del lenguaje y la simbología, revelando los intereses buscados y generando conciencia para rechazar las formas de opresión dentro de la organización. A diferencia de la perspectiva interpretivista, el enfoque crítico presta especial atención a la estructura de poder dentro de la organización y su influencia en las prácticas diarias. Por ello, esta concepción busca evaluar los procesos de distorsión de la comunicación, las técnicas manipulativas, los intereses creados, logrando la democratización de las prácticas de comunicación para evitar la opresión.

Por último, el funcionalismo contemporáneo, por el que las organizaciones, como fue expresado anteriormente, son concebidas como sistemas sociales integrados, presenta un estilo de evaluación que combina varios elementos de las teorías precedentes, basado en evaluar los procesos comunicativos como subsistemas integrados en relación a la interacción de sus miembros, la cultura y el clima, la filosofía institucional, la simbología, las redes de trabajo, y la participación, entre otras. A diferencia de otras teorías, el evaluador debe estudiar a la institución como un sistema abierto, no cerrado, que interactúa con su ambiente, recibiendo y emitiendo mensajes. Este enfoque implica

generar cambios sustanciales en la organización, utilizando la comunicación como una herramienta para desarrollar la cultura de la institución y las relaciones entre sus miembros, favoreciendo la sinergia entre el liderazgo y el cumplimiento de objetivos. Dentro de este marco de evaluación, se destacan ciertos métodos y técnicas para llevar a cabo un proceso de diagnóstico y evaluación de la comunicación que se desarrollan a continuación (Verona, 1993).

5.3. Metodologías de implementación de procesos de evaluación de la comunicación interna en escuelas.

Durante el proceso de evaluación, la medición eficaz de la comunicación dependerá de la planificación e implementación de las diversas técnicas y metodologías para la recolección de información, que deben adaptarse y utilizarse según la necesidad de cada caso de aplicación (Tessi, 2017). Por ejemplo, para cumplir ciertos objetivos un estudio cuantitativo puede ser suficiente, mientras que para otros es necesario complementar el proceso con estudios cualitativos. Existen diversas metodologías que son implementadas según la estructura y objetivos de los diversos modelos de evaluación existentes, que pueden complementarse y aplicarse según las necesidades de cada evaluación y sus objetos de estudio.

La entrevista individual y el cuestionario son métodos muy utilizados para evaluar la comunicación y permiten una recolección de información muy completa que puede ser utilizada para su análisis. Generalmente, la entrevista sirve como complemento del cuestionario ya que presenta un enfoque cualitativo y permite al entrevistado desarrollar percepciones, pensamientos y conceptos que de forma escrita suelen ser simplificados, y permite al entrevistador, también, medir la retroalimentación a través del comportamiento durante el encuentro. Por otro lado, la gran ventaja del cuestionario radica en su capacidad de recolección de información a una mayor escala, en menor tiempo y a un menor costo que la entrevista individual. De esta forma, el análisis de la información posee mayor objetividad y rapidez ya que se realiza a través de estudios estadísticos, por ello el complemento entre la entrevista individual y los cuestionarios resultan muy efectivos.

Las nuevas tecnologías permiten elaborar y enviar formularios online que reducen costos y permiten alcanzar a una gran cantidad de personales, pero no lograrán respuestas cualitativas al igual que una entrevista abierta. El entrevistador puede utilizar modelos de preguntas ya elaboradas por organizaciones internacionales, tal como se presentará más adelante en la investigación, pero es importante que su estructura sea flexible y pueda adaptarse a los cambios necesarios. Tal como explica Downs (2004):

Una evaluación no es un estudio científico en el que todo debe ser estandarizado. Si bien los auditores deben seguir una guía básica, también deben explorar toda información nueva que descubran. Además, pueden llegar a decidir agregar nuevas preguntas o modificar aquellas que no brinden mucha información relevante. (p. 88)

Por otro lado, el análisis de las redes de trabajo y de qué forman interactúan conforman una metodología fundamental para el evaluador ya que presentan una estructura de los flujos comunicativos entre los miembros dentro de una institución educativa. A través de esta técnica se podrá evaluar cómo están conformados los grupos de trabajo, cuál es el rol de los líderes o intermediarios en la comunicación, si el uso de canales es el adecuado y cumple con los fines propuestos, de qué forma se producen los mensajes cuyo contenido tanto informativo como simbólico influencia el desarrollo de la cultura y el clima institucional, qué tipo de interferencias se detectan, y de qué forma puede medirse la retroalimentación de los receptores.

Dentro de las instituciones educativas, los flujos comunicativos internos (efectivos o deficientes) se generan entre los miembros de un mismo sector, entre los actores de diversos sectores, entre directivos y sectores, y en las escuelas con una cultura comunicativa desarrollada dichos flujos superan las limitaciones propias de los niveles estructurales. Por ello, resulta fundamental evaluar en qué medida los miembros de los distintos sectores conocen y comprenden los objetivos institucionales, para lograr integrar los subsistemas bajo una misma filosofía y cultura institucional (Rey Lennon, 2003).

Según Hamui-Sutton (2013), otra de las técnicas utilizadas para la evaluación es la de la entrevista grupal o focus group, basada en elegir una muestra representativa para ser entrevistada como conjunto por el evaluador, cuya ventaja según la autora radica en la posibilidad de orientar a los participantes hacia situaciones reales mediante la

interacción grupal y testimonios de mayor riqueza que en la entrevista individual. El objetivo radica en analizar diversos factores de gran influencia en la comunicación generando un espacio de debate con opiniones, experiencias y aportes para realizar cambios en los canales y procesos comunicativos, de ser necesarios. A través de este tipo de metodología, pueden detectarse también posibles conflictos con directivos u otros sectores debido a interferencias comunicativas o propias de las diversas subculturas de los subsistemas, presentando información cualitativa que enriquece los procesos evaluativos.

La autora recomienda seleccionar cuidadosamente la muestra representativa, ya que las opiniones o comentarios compartidos pueden verse afectados o limitados frente a la presencia de miembros de mayor jerarquía en la institución. A través del análisis estadístico y de contenido, el evaluador podrá diagnosticar el funcionamiento de los canales, el estado general del clima de trabajo, las relaciones con los directivos, y la situación actual frente a diversas temáticas relevantes para el establecimiento. Tanto en las entrevistas individuales como en las grupales resulta fundamental seleccionar miembros de la organización que sean relevantes y confiables para la misma, que en el caso de evaluación externa requerirán de asistencia de otros empleados para seleccionarlos, siempre intentando mantener la mayor objetividad posible para no condicionar las respuestas intencionalmente. Según explica Downs (2004), integrar a directivos como fuente de información en procesos evaluativos externos resultará de suma importancia para obtener una visión general ya que poseen mayores contactos comunicativos debido al lugar que ocupan.

La observación directa presenta al evaluador la oportunidad de conocer el “día a día” en la organización, a sus miembros, su ambiente físico, y las prácticas en comunicación en los distintos niveles (Varona, 1993). A través de esta metodología el evaluador puede recopilar información que dentro de una entrevista o cuestionario no podría por la naturaleza de la técnica, ya que condiciona al sujeto por su formalidad. En cambio, la observación permite analizar el comportamiento de sus miembros y sus hábitos sociales en interacción con el sistema, revelando así posibles focos de conflicto o, contrariamente, situaciones en la que la adecuada comunicación estimule y facilite la

participación, la motivación y los procesos de trabajo. Como limitación presenta que la mirada del observador puede presentar una carga importante de subjetividad.

Por último, según Tessi (2017), para realizar una evaluación completa y adecuada el evaluador debe analizar las producciones comunicacionales transmitidas entre emisor y receptor, que como ya se ha mencionado anteriormente, poseen un contenido tanto informativo como simbólico. El evaluador, a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones, deberá recopilar documentos escritos, metáforas, artefactos, conversaciones, símbolos, etc.; para examinar las implicaciones no solo propias de la gestión sino también ideológicas, dentro de la filosofía institucional y del discurso, y de esta forma comprender la estructura y los objetivos de los mensajes que son emitidos en la organización, tanto en niveles formales como informales.

A través de las diversas metodologías presentadas, que pueden estar enmarcadas según modelos de evaluación existentes o adaptados, la evaluación de la comunicación interna en instituciones educativas puede ser sistematizada, resultando en contribuciones a niveles de mejoramiento de la comunicación organizacional y de los marcos teóricos y metodológicos, ya que provee un conocimiento con mayor sistematización y especificidad. En el primer caso, según Antonis (2005), los procesos de evaluación brindan un entendimiento más profundo de las estructuras comunicacionales y el clima dentro de una organización, acompañado de ventajas orientadas a mejorar la productividad, los canales de comunicación, la confianza y responsabilidad de miembros, y el uso eficiente de tiempos y procesos.

Según explica Varona (1993), los procesos de evaluación y medición contribuyen al mejoramiento de la comunicación organizacional ya que “Han venido a llenar el vacío que existía entre la investigación y la aplicación de los resultados de esa investigación al mejoramiento de la comunicación organizacional.” (p. 14).

La evaluación de la comunicación interna posee otros beneficios a destacar que realizan un aporte significativo al funcionamiento de las instituciones educativas ya que, como se ha abordado anteriormente, permite un profundo entendimiento de la estructura

organizacional y de sus procesos. Según Tessi (2017), al tomar decisiones basadas en análisis de resultados generados por procesos evaluativos centrados en la escucha, las organizaciones podrán utilizar con mayor eficiencia sus tecnologías de información y comunicación, orientando sus mensajes a lograr una mayor confianza y compromiso de sus miembros en el logro de objetivos, y podrán también abordar aquellas temáticas que impactan en el estado de ánimo de los equipos a través de la medición y análisis de percepciones. Si bien poseen una gran carga subjetiva, permiten diagnosticar la concepción que los miembros tienen de la escuela para luego planificar acciones que las direccionen hacia la filosofía institucional y reconocer aquellos aspectos de la comunicación interna que deben ser mejorados.

De esta forma, los procesos evaluativos recolectarán información que sentará las bases para emprender el cambio que sea necesario en pos de la mejora institucional (Aguerrondo, 1996), estimulando la generación de nuevas propuestas e iniciativas que enriquezcan la calidad organizacional. Las escuelas que realizan procesos evaluativos de la comunicación poseen la “voluntad política de comunicar” (Capriotti, 2007) y comprenden los riesgos y costos de no llevar a cabo estos diagnósticos, ya que planificando y evaluando objetivos comunicacionales tendrá como consecuencia una sistematización de procesos dentro de la institución para evitar limitarse a una visión solo subjetiva basada en percepciones.

En contraposición a lo planteado anteriormente, existen también diversas limitaciones en los procesos evaluativos de comunicación. Por un lado, los equipos directivos suelen presentar dificultades o gran resistencia para comprender la utilidad de dichos procesos, en relación al costo-beneficio, ya que poseen una gran carga subjetiva al recaer en gran parte en opiniones de los miembros, fallan en poder relacionar y comparar sus procesos comunicacionales para plantear objetivos, y resulta de gran dificultad medir niveles de satisfacción de empleados. En el caso de grandes instituciones, los procesos evaluativos pueden ser muy costosos, en especial si poseen diversas localizaciones geográficas o una amplitud de sectores y departamentos que resulta en una gran variedad de subculturas que pueden observarse, por ejemplo, cuando una institución adquiere o se fusiona con otras organizaciones.

Por último, otra de las limitaciones de dichos procesos radica en su capacidad de abarcar todas las dimensiones de la comunicación interna, factor que suele ser muy extenso para el mismo proceso evaluativo. Frente a esta situación, el evaluador debe definir las dimensiones esenciales que abarcará el instrumento y serán la base del proceso evaluativo, que en caso de utilizar modelos existentes proveerán de una menor flexibilidad ya que brindan un marco pre definido (Antonis, 2005).

5.4. Modelos tradicionales de evaluación de la comunicación.

La medición de la comunicación busca responder diversos interrogantes relacionados a los procesos comunicativos y de qué forma agregan valor, los valores intangibles, y aludidos a la propia gestión (Nobell, 2011). En casos referidos a procesos y gestión, como por ejemplo el de la relación entre el clima laboral y la productividad, pueden presentarse diversas subjetividades y obstáculos a la hora de establecer mediciones de resultados que permitan establecer un vínculo real entre dichos elementos. Sin embargo, se pueden reconocer los efectos de la motivación y la participación en cuestiones de presentismo y actitud frente al trabajo, que inciden en factores como es el caso de la productividad. Como se ha abordado anteriormente, la comunicación interna cumple un rol fundamental en el desarrollo de los aspectos mencionados ya que será la responsable de establecer vínculos positivos y favorecer los flujos de información, con un objetivo de medición posterior (Tessi, 2017).

En cuanto a los valores intangibles, conforman la reputación de la institución escolar y se refieren a la calidad de la gestión, la imagen que proyectan frente a sus públicos, su clima y cultura, y el grado de satisfacción de sus miembros. La escuela como organización puede agregar valor a través de procesos eficientes de comunicación e información, y la generación de una percepción positiva en sus públicos (Costa, 2003). De esta forma, los directivos de la escuela y responsables de la planificación de la comunicación deben utilizar, adaptar o generar un instrumento de medición que contemple diversos aspectos, tanto formales como informales, para llevar a cabo una evaluación de la comunicación que refleje la situación real de la institución, sus estructuras, y el comportamiento de sus miembros. Por ello, se explicarán diversos

modelos de medición de la comunicación, haciendo énfasis en la comunicación interna y los aspectos que abordan los elementos que los componen.

Uno de los primeros y más reconocidos modelos de evaluación fue el creado por la “Asociación Internacional De Comunicación” (“International Communication Association”), promovido en los años setenta, que surge a partir de la concepción de considerar el valor de la evaluación externa de la comunicación para las organizaciones, adquiriendo información para prevenir conflictos que afecten la efectividad global. Si bien su campo de aplicación es el empresarial, posee elementos que pueden ser readaptados y aplicados al universo escolar, ya que brinda un marco de referencia para el desarrollo de la evaluación de la comunicación según las necesidades de cada institución.

El modelo posee diversos beneficios para la evaluación externa de la comunicación, ya que, por un lado, utiliza cinco metodologías de evaluación diferentes para cubrir diversos aspectos de la recolección de información, lo que permite comparar diversas variables influyentes para la comunicación analizadas a partir de la implementación de las diversas técnicas. Por el otro, es aplicado y testeado en una gran red de organizaciones, factor que enriquece en gran medida su función como marco referencial ya que brinda procesos estandarizados de evaluación y análisis de la comunicación para diversos contextos. De esta forma, el modelo “ICA” provee de información confiable acerca del funcionamiento de la comunicación interna en la organización auditada y permite su adaptación integrando componentes claves de cada subsistema según las necesidades de cada institución.

Según O. Hargie & D. Tourish (2000), el modelo consiste en 122 preguntas divididas en ocho grandes secciones. La primera se refiere a la comparación entre la cantidad de información recibida sobre diversas temáticas frente a lo deseado; la segunda tiene el mismo objetivo que la primera solo que referido a la información enviada; la tercera se refiere a la cantidad de seguimiento en relación a lo deseado; la cuarta sección se centra en la suma de información recibida según las fuentes frente a la deseada, mientras que la quinta se centra en los canales de comunicación. La sexta se enfoca en el momento

específico o “timing” de la comunicación y, por último, la séptima y octava sección se refieren a las relaciones en la organización y a los niveles de satisfacción en relación a los resultados obtenidos, respectivamente.

Las primeras cinco secciones utilizan un formato de escalas similares en las que los miembros de la organización deben responder utilizando una escala de valor entre 1 (muy poca) y 5 (muchas) refiriéndose a la cantidad de información que reciben sobre determinadas temáticas; en una escuela puede ser la referida a normativas relacionadas a calificaciones o fechas destacadas, o propias de la gestión departamental referidas al cumplimiento de objetivos o tareas. Paralelamente, se les pide a los miembros que determinen cuál es la cantidad de información que desean recibir en relación a esas temáticas presentadas, permitiendo al evaluador comparar entre las necesidades de información de los empleados frente a la que realmente reciben.

Según la Internal Communication Association el modelo ICA busca determinar los flujos, cantidades y calidad de información que es transmitida en relación a diversas temáticas; evaluar la calidad de la comunicación interpersonal, en materia de confianza, interacción y solidaridad; e identificar las redes comunicacionales existentes, diferenciando entre aquellas formales e informales, para su comparación y, en consecuencia, generar los cambios necesarios a raíz del análisis de la información provista por el proceso de evaluación (O. Hargie & D. Tourish, 2000). Como se ha mencionado anteriormente, el modelo utiliza cinco metodologías de medición para cumplir diversos objetivos.

En primer lugar, la encuesta a través de un cuestionario grupal, se enfoca en determinar la situación actual en materia de comunicación en comparación con la deseada. El cuestionario está pensado para medir actitudes y percepciones acerca de los flujos de información interna y los actores involucrados dentro de la organización. Dentro de la escuela, se referiría a la interacción entre directivos, docentes, y otros miembros internos dentro de la institución en relación a la información emitida y recibida. Dichas temáticas que son diagnosticadas se refieren a la accesibilidad y relevancia de la

información, satisfacción comunicacional, y aspectos referidos a contenidos, relaciones y resultados de la comunicación interna.

Antonis (2005) presenta en su investigación de un caso de estudio diversos beneficios y limitaciones del cuestionario como instrumento de recolección de datos. Por un lado, resulta un buen “termómetro” de medición de las preocupaciones generales de los empleados, ya que permite abarcar una muestra significativa reduciendo costos financieros y de tiempo que a través de otras técnicas serían demasiado elevados. De esta forma, el procesamiento de la información puede procesarse digitalmente obteniendo resultados y tendencias en un menor tiempo. Permite también recolectar información de carácter demográfico sobre los intereses, habilidades y aptitudes de los miembros de la escuela, fundamental para la planificación de la comunicación y el desarrollo del recurso humano.

Por otro lado, el aspecto negativo del cuestionario radica en que, dependiendo de la presentación de las preguntas, pueden suponer cierta complejidad para quien las responda, obstaculizando su resolución en materia de comprensión y tiempo. Otro de los aspectos a tener en cuenta es el carácter subjetivo del mismo, ya que el evaluador no puede saber cómo las preguntas fueron interpretadas y al ser, en el caso del modelo ICA, un cuestionario basado en percepciones, los resultados pueden presentar un desfase entre lo respondido y la realidad actual de la comunicación interna en dicha institución, en especial frente a términos que presenten cierta ambigüedad. Por ejemplo, un docente descontento con algunos aspectos de su trabajo ajenos a la comunicación, puede percibir una transmisión de información deficiente ya que se ve influenciado por su malestar general. Para ello, resulta fundamental generar una muestra significativa que sea muy variada en perfiles y reconocer patrones o tendencias (Rey Lennon, 2003).

Otra de las técnicas utilizadas es la entrevista, que puede ser individual o en grupo, y se enfoca en ciertas temáticas que son de importancia para la institución o el evaluador. Las entrevistas son un instrumento de gran carácter personal que a través de conversaciones exploran diversas variables de relevancia para la comunicación interna. Según Hamui-Sutton (2013) permiten una mayor profundidad en el análisis de las

experiencias comunicativas, proveyendo al evaluador un mayor entendimiento del funcionamiento de los procesos comunicacionales, brindando también un aspecto social a la recolección de información y la posibilidad de comprender a la organización mediante la observación. Al presentar un análisis cualitativo resulta fundamental seleccionar entrevistadores confiables con experiencia y habilidades para llevar a cabo la entrevista. Downs (2004, p.95) hace referencia a este aspecto señalando que “La buena planificación es necesaria para recolectar información acertada y útil acerca de la organización. Sin embargo, la mejor planificación no servirá de nada si los entrevistadores no son habilidosos o confiables.”

La habilidad del entrevistador es de gran influencia durante la entrevista para reconocer aspectos que a través de una encuesta no pueden notarse, como por ejemplo diversas reacciones frente a temáticas o la posibilidad de ampliar o adaptar preguntas según las necesidades o particularidades que vayan surgiendo durante la entrevista. Por otra parte, resaltan algunas limitaciones a tener en cuenta centradas en el tiempo y en la cuantificación. En lo referido a la primera, el entrevistador debe adaptar su instrumento y organizarlo de forma tal que cumpla los tiempos asignados, lo cual puede acotar o restringir el proceso; y, en cuanto al segundo aspecto, como la información está basada en percepciones, en muchos casos se dificulta su cuantificación para procesarla, especialmente en lo referido a preguntas abiertas. Según O. Hargie & D. Tourish (2000) el modelo ICA utiliza dos tipos de entrevistas, una estructurada mediante preguntas abiertas y otra enfocada en desarrollar y explicar información recabada en la primera entrevista y mediante otros instrumentos, y cubren diversos puntos, como, por ejemplo, una descripción de su empleo, del proceso y fuentes para la toma de decisiones. También se refiere a las fortalezas y debilidades de los procesos comunicativos según la percepción del entrevistado, al igual que los flujos de información a través de canales formales e informales.

Por último, la entrevista busca que el entrevistado describa su relación comunicativa con distintos miembros de la organización. Si bien las encuestas y las entrevistas representan los instrumentos de mayor recopilación de información para el modelo, pueden ser complementados para incluir otros aspectos a través del estudio de las redes

comunicacionales de trabajo, conectando mediante mapas los flujos comunicacionales dentro de la organización, haciendo foco especialmente en puntos de contacto y patrones para detectar canales saturados u otros factores que influyeran mayoritariamente los procesos comunicacionales (Du Plessis, 2001).

Según Dewine & James (1988) el modelo de evaluación de la comunicación interna ICA presenta diversas limitaciones a tener en cuenta. Por un lado, posee una falta de control sobre los procesos de recolección de datos y de procedimientos para medir el impacto de diversos factores. Por el otro, el modelo utiliza instrumentos para recopilar información basada puramente en percepciones, provocando posibles desfases con la realidad comunicacional y limitando los procedimientos de recomendaciones para la organización de la interpretación de resultados. Sin embargo, a pesar de las limitaciones presentadas y el hecho de que el modelo no mide todos los aspectos comunicacionales en una organización, provee un método de medición estandarizado de gran solidez que puede ser adaptado a las necesidades de cada organización para incluir aquellos elementos que sean considerados necesarios.

El evaluador de una institución educativa debe poder ajustar los instrumentos de medición a la realidad escolar, ya que tienen como referencia el universo empresarial, a través de la inclusión o reformulación de varios elementos relevantes para la comunicación y para sus actores involucrados.

Otro de los primeros modelos de evaluación de la comunicación es el cuestionario bajo el nombre “Cuestionario De La Satisfacción De La Comunicación” (“Communication Satisfaction Questionnaire”), creado en el año 1977 por Downs y Hazen, cuyo principal objetivo es el de explorar la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral. En 1990 el instrumento fue renombrado por Downs como el “Cuestionario De La Auditoría De La Comunicación” (“Communication Audit Questionnaire”) y traducido al español por Varona en 1991. Esta metodología de evaluación mide distintos factores dentro de la organización que pueden encontrarse también dentro de las escuelas secundarias: en primer lugar, la información sobre la organización, referida a aspectos de índole financieros, objetivos generales, políticas y reglas, y cambios sustanciales, entre otros.

En segundo lugar, mide información específica sobre la integración de la organización, en materia de grados de recepción de información sobre el ambiente laboral y la satisfacción relacionada a la planificación del sector y flujos de datos. En tercer lugar, la evaluación del clima de la comunicación permite conocer los niveles de motivación en la organización, en el cumplimiento de objetivos y en cuestiones relativas a la identificación. En cuarto y quinto lugar, se encuentran indicadores referidos a la medición de la comunicación entre los niveles de supervisión y subalternos, centrada en los flujos de información tanto descendentes como ascendentes, al igual que la apertura al intercambio de mensajes entre ambos niveles. En sexto lugar, y a diferencia de los procesos evaluativos anteriores, se busca analizar los flujos comunicacionales horizontales entre miembros de niveles jerárquicos similares.

En séptimo lugar, la medición de la elaboración de mensajes permite al evaluador comprender sus procesos de codificación y decodificación, analizando factores tales como su escritura, organización de reuniones, caudal de información que se comunica, etc. Por último, el cuestionario evalúa los flujos y estilos comunicativos entre departamentos y desde la gerencia, haciendo foco en la voluntad política de transmitir información y estimular la participación. Si bien no presenta un proceso de evaluación tan completo y concreto como el del “ICA”, permite medir los niveles de satisfacción de los miembros de una organización en materia de comunicación interna (Antonis, 2005).

Continuando con los modelos tradicionales desarrollados en los años setenta se destacan también el “Cuestionario Del Desarrollo De La Comunicación Organizacional” (“Organisational Communication Development Audit Questionnaire”) y la “Escala De Comunicación Organizacional” (“Organisational Communication Scale”) (Hargie & Tourish, 2000). Antonis (2005), manifiesta que el modelo OCD fue desarrollado por Osmo Wiio y tiene como objetivo determinar en qué medida el sistema de comunicación de la organización la favorece para lograr sus metas y resultados, e incluye diversas dimensiones que, en algunos casos, no se incluyen en otros modelos: satisfacción general en materia de comunicación, cantidad de información recibida desde diferentes fuentes y según variadas temáticas, áreas de la comunicación que

requieren una mejora, satisfacción con el trabajo, acceso a sistemas informáticos, uso del tiempo en el día laboral, respuestas generales del receptor, y preguntas orientadas específicamente a la organización auditada para reconocer patrones.

Por otro lado, el modelo OCS fue desarrollado por Roberts & O'Reilly en 1973 para comparar prácticas comunicacionales en varias organizaciones, y está compuesto por 35 preguntas que pueden dividirse en 16 dimensiones (Antonis, 2005). Los empleados utilizan una escala para responder acerca de la confianza en los supervisores y su influencia, la importancia de ascender en jerarquías, el deseo de interacción, acerca de factores como niveles de precisión y síntesis, y la saturación de información.

El sondeo abarca también otras cuestiones como, por ejemplo, el porcentaje de tiempo que los miembros emplean en diversos tipos de comunicación, y si bien se presenta como uno de los modelos tradicionales más acotados, se refiere a factores importantes como la capacidad de síntesis, la influencia de los supervisores, la comunicación interdepartamental y su nivel de integración. A continuación, puede observarse una comparación entre la metodología de evaluación de algunos de los modelos:

	CSQ	ICA	OCD	OCS
Desarrollador	Downs & Hazen (1977)	Goldhaber & Krivonos (1977)	Wiio (1975)	Roberts & O'Reilly (1973)
Número de ítems	46	122	76	35
Dimensiones	10	8	12	16
Escalas	Nivel de satisfacción	Escala Likert	Nivel de satisfacción	Escala Likert
Preguntas abiertas	Sí	Sí	Sí	No
Banco de datos	Sí	Sí	No	No
Tiempo para completarlo	10–15 min.	45-60 min.	30-40 min.	5-10 min.

Tabla comparativa de metodologías (Hargie & Tourish, p. 52, 2000).

Existen otros modelos de la misma época centrados específicamente en algunos aspectos de la comunicación cuyo análisis puede generar aportes para la evaluación de

los flujos comunicacionales internos en escuelas. Por un lado, la “Auditoría De Comunicación Del Medio Escrito” (Campbell & Holmann, 1985) tiene como objetivo medir la claridad, contenido, formato y relevancia de los mensajes que se emiten y reciben en la organización. Utiliza como metodología el análisis de contenido, cuyo objetivo está orientado a investigar lo que está siendo producido como mensaje y su relevancia, recopilando información sobre la efectividad de flujos comunicacionales y el origen de su transferencia. La gran desventaja de este método radica en su limitación al solo analizar documentos, dejando relegadas cuestiones relacionadas a la interacción entre miembros a nivel relacional y a niveles de participación y satisfacción laboral. Por otro lado, la “Auditoría De La Efectividad De La Comunicación” según Francis & Woodcock (2004) busca analizar los diversos procesos comunicacionales para evaluar la efectividad en su aplicación y desarrollo diario a través de una encuesta sistematizada orientada a estas temáticas.

La metodología de evaluación tiene como base la relación de la comunicación con diversos factores estrechamente vinculados a la efectividad: nivel de persuasión de los directivos para compartir la visión de la organización, mecanismos de integración de los miembros; solidaridad, colaboración y trabajo en equipo; y a las habilidades de sus miembros como participantes de la toma de decisiones y flujos comunicacionales. Según Antonis (2005) sus principales limitaciones radican en que solo brinda una relación entre los procesos de comunicación y los niveles de productividad, y al ser una encuesta orientada a las opiniones de sus miembros, su validación se ve muy comprometida por los altos niveles de subjetividad.

Los modelos tradicionales de evaluación de la comunicación conforman las primeras metodologías de evaluación sistematizadas y presentan un marco teórico de referencia fundamental para la planificación y definición de diversas dimensiones a ser contempladas en todo proceso evaluativo de la comunicación interna que se adapte a las necesidades de las escuelas del ámbito privado que buscan la mejora. En referencia al valor de la planificación de evaluación de comunicación Downs (2004, p.35) postula que “La planificación de una auditoría de comunicación sienta las bases para su exitosa

aplicación [...] Aclarar las expectativas sobre el foco de la auditoría y lo que realmente pasará luego, resulta invaluable para el equipo cuando comience a trabajar”.

La planificación de los procesos evaluativos puede complementarse también con otros modelos integrales de la comunicación. Según Nobell (2011) entre ellos se destacan el modelo “Yardstick” (Regla de la efectividad) y el de “Balanced Scorecard” (Tablero de comandos). El primero fue elaborado por Walter Lindenmann en 1993y, definido como “Un conjunto de directrices o patrones que un profesional puede seguir si quiere medir la efectividad en la comunicación” (Nobell, p. 92, 2011), se basa en una evaluación según tres niveles de profundidad, a diferencia de otros análisis más lineales centrados en medir la efectividad en función al cumplimiento de objetivos (Macnammara, 2011). El primer nivel (Básico) hace referencia a la medición de la producción de material, como por ejemplo folletería, notas periodísticas, eventos, reuniones, exposición mediática, etc.; y al alcance de la audiencia. El segundo nivel, denominado “Intermedio”, se basa en diagnosticar en qué medida los mensajes fueron recibidos, retenidos, y comprendidos por el público.

En instituciones educativas, este aspecto que luego se incluirá en la dimensión referida a los actores involucrados en la comunicación, permite conocer la efectividad de los mensajes emitidos y luego si logran o no producir un cambio en la conducta del destinatario. Acerca de este aspecto hace referencia el tercer y último nivel, titulado “Avanzado”, ya que mide los resultados en materia de actitudes, conductas, y opiniones. Si bien el modelo no especifica un método sistemático de evaluación, presenta diversas modalidades de evaluación específica, como por ejemplo los focus groups o entrevistas, y tiene como principal ventaja que diferencia los aspectos cognitivos de los de comportamientos de los miembros.

El modelo de “Balanced Scorecard” fue adaptado por Michael Ritter en el año 2002 y centra el foco en la correcta elección de indicadores que sean esenciales y en ciertos elementos fundamentales para lograr los objetivos de comunicación, que deben corresponderse con los de la institución. Para elaborar el modelo abarca diversas perspectivas: la financiera, de los clientes, específica de procesos internos, y la referida

al recurso humano, innovación y aprendizaje. Partiendo desde la visión y estrategias de la institución, y luego orientándolas a las perspectivas mencionadas, se definen los objetivos estratégicos. Por último, deben establecerse los parámetros necesarios para cada perspectiva: indicadores clave de éxito, estándares de medición, frecuencia de actualización, y metas. El modelo presenta una sistematización para lograr los objetivos comunicacionales propuestos, permitiendo elaborar un programa de comunicación que potencie y apoye la visión institucional (Ritter, 2003).

Como se ha mencionado anteriormente, analizar y comprender los diversos modelos de evaluación de la comunicación permiten acceder a una visión sistematizada compuesta por diversos elementos esenciales para la evaluación referidos a la gestión organizacional, sus objetivos, indicadores, y niveles de medición, para luego elaborar los informes pertinentes.

5.5. Modelos de evaluación orientados a la mejora de la calidad.

Los procesos de medición de la comunicación interna en instituciones escolares tienen como objetivo diagnosticar el flujo comunicativo y detectar posibles fallas, por ello están estrictamente relacionados a los procesos de evaluación de la calidad educativa, ya que las estructuras comunicacionales conforman el tejido socio-relacional, esencial para el funcionamiento de la escuela como sistema integrado. Para referirse al concepto de calidad Gento Palacios (2010) explica que calidad puede considerarse como una realización individual, auténtica, integral y suprema de las posibilidades de un ser determinado. Mediano & Losada (2005) aplican el concepto de calidad a los centros educativos definiéndola mediante un sistema que implica conceptos de funcionalidad, eficacia y eficiencia, en relación al uso de recursos para el cumplimiento de objetivos.

Se entiende a la evaluación educativa como “un proceso sistemático de recogida de información respecto del sistema general de actuación educativa, en relación con unos criterios o referencias, para formar juicios de valor acerca de una determinada situación para la toma de decisiones.” (López, p. 156, 2004). Este proceso aporta una visión global de la organización, ya que diagnostica la realidad del centro educativo y la

participación de los diversos actores que la integran. Existen diversos modelos de evaluación de la calidad cuyo campo de aplicación es el empresarial, por lo que necesitan de una adaptación contextual y pedagógica para implementarlo en una institución educativa.

Según López (2004), el primer modelo existente es el del premio Deming, otorgado en 1950 a Eduard V. Deming por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, a raíz de sus aportes en relación a la mejora de la producción japonesa luego de la Segunda Guerra Mundial, mejorando la calidad a través de técnicas de control estadístico. A partir del año 1984 se expandió al resto del mundo. Está dividido en tres categorías: la primera consta en un premio que se entrega a personas individuales que realicen investigaciones teóricas, aplicaciones de técnicas estadísticas, o hayan realizado aportes para el control de la calidad.

Otro de los premios se otorga a pequeñas empresas y divisiones de grandes empresas que hayan realizado investigaciones y hayan logrado avances en el campo del control de la calidad. Por último, se otorga un premio a industrias que se han distinguido en el uso del modelo “Company-Wide Control”, que tiene como base la satisfacción del cliente, la formación continua de los recursos humanos, la colaboración de los intermediarios, la prevención de los errores, el control de los componentes de la empresa, la mejora continua, y la participación de los diferentes miembros de la empresa en la elaboración y aplicación del plan de calidad (López, 2004). Entre los mayores beneficios para su aplicación en el ámbito educativo se encuentra poder conocer el grado de logro de los objetivos de la institución, y la retroalimentación obtenida a raíz de los procesos de evaluación, con el fin de generar una mejora continua a través de la planificación.

Por otro lado, el equivalente del premio Deming en Estados Unidos, llamado Baldrige, se originó en 1987 como respuesta a la necesidad de mejorar la productividad y competitividad de la economía norteamericana. El premio cuenta con tres categorías: en el sector industrial, el de servicio, y pequeñas industrias. El proceso de evaluación contempla aspectos referidos al liderazgo, información y análisis, planificación estratégica, desarrollo y gestión de recursos humanos, gestión de procesos, resultados de

la actividad, y orientación y satisfacción de clientes. López (2004), explica que la orientación del premio se centra en la mejora de la gestión para la calidad en el que la valoración de la satisfacción del cliente es un elemento decisivo para el éxito de la organización.

En el caso de la institución escolar, este proceso de evaluación de la calidad es puesta en marcha por la dirección y se enfoca principalmente en la gestión de recursos con el objetivo de lograr altos niveles de rendimiento escolar y satisfacción del alumnado. Por ello, la comunicación interna determinará la eficiencia de los procesos mencionados y el grado de flujo de información e interacción entre los alumnos y los otros miembros de la escuela, dependiendo de los soportes comunicativos que genere la institución (canales).

Las normas ISO 9000 surgen en la década de los sesenta a partir de las exigencias de los compradores para evaluar la calidad de los productos. Forman parte de los modelos para la evaluación de la calidad en la gestión de empresas, creados por la Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization). El aporte valioso de las normas radica en que busca promover la mejora continua y la satisfacción del cliente a través del análisis de procesos y actividades de la organización, en el marco de una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes (Secretaría Central de ISO, 2015).

El desarrollo de las normas hace referencia a la importancia de la comunicación con las partes interesadas pertinentes, postulando que tanto la comunicación interna como externa, planificadas eficazmente, fomentan el compromiso de las personas y su comprensión del contexto de la organización y las necesidades y expectativas de los consumidores. Las normas presentan ocho principios básicos que reflejan las prácticas adecuadas de gestión entre los que se destacan, por un lado, a la organización enfocada al cliente, referida a cumplir sus requisitos y expectativas, que derivará en una mejora de la fidelización del cliente, incremento del valor, satisfacción y reputación de la

organización. Por el otro, el liderazgo, en el que el líder debe crear y fomentar condiciones internas que estimulen la participación de sus miembros, que traerá beneficios relacionados al aumento de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de calidad, una mejora en la coordinación de procesos y de la comunicación entre los niveles y funciones de la organización, y de la capacidad de sus miembros de lograr los resultados deseados. También se hace referencia a que el compromiso del personal resulta esencial para generar valor en la organización, ya que mejora la comprensión de los objetivos y la motivación para lograrlos, aumenta la participación de las personas en las actividades de mejora, su iniciativa y creatividad, satisfacción, confianza, colaboración, resultando en un fortalecimiento de la cultura institucional.

Por último, se resalta que la búsqueda de la mejora continua debería ser un objetivo permanente en la organización, ya que, por un lado, mejora el desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y la satisfacción del cliente y, por el otro, genera un aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas. Los principios mencionados referidos a la calidad que aportan las ISO 9000 deben tenerse en cuenta para definir las dimensiones a incluir en la evaluación de la comunicación interna en toda organización que se caracterice por buscar la mejora. Si bien las normas se generaron con un fin empresarial, han evolucionado para adaptarse y aplicarse al ámbito educativo en diversos países, generando grandes beneficios para las instituciones y sus públicos.

Por otro lado, el modelo europeo de gestión de calidad, denominado “EFQM” (1991), y según Mediano & Losada (2005) tiene como objetivo funcionar como un instrumento para la autoevaluación mediante la gestión de la calidad total. Aporta una estructura sistémica que permite a la organización realizar un análisis interno para generar estrategias según las necesidades detectadas. Por ello, posee elementos que pueden funcionar como herramientas para la autoevaluación, comparar mejoras prácticas entre organizaciones, guía para identificar áreas de mejora, base para un vocabulario y estilo unificado, y como una estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones. Mediano & Losada (2005, p.38) hacen referencia al modelo aplicado al ámbito educativo afirmando que “La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es

conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora.”

El modelo contempla dos tipos diferentes de criterios para lograr la excelencia en materia de calidad, definidos como los criterios agentes y de resultado (Mediano & Losada, 2005), los cuales pueden ser contemplados o asociados como indicadores para los procesos de evaluación de la comunicación interna en la escuela. Los criterios agentes, en primer lugar, destacan que el estilo de liderazgo predominante permite comprender la incidencia de la filosofía en la cultura organizacional (misión, visión, valores, principios éticos y niveles de innovación.). En segundo lugar, la aplicación de las políticas y estrategias de la escuela; en tercer lugar, los perfiles de los miembros que la integran (capacitación, responsabilidad, compromiso, solidaridad, reconocimiento, etc.) y, en cuarto lugar, las alianzas con agentes externos que suministran productos o servicios que enriquece el desarrollo de la escuela.

En quinto lugar, se contempla la medida en que la organización busca la mejora continua, a través del diseño y gestión sistemática de procesos que adecuen los objetivos a las necesidades de sus miembros (por ejemplo, en la búsqueda de nuevos formatos de comunicación con docentes, o diseños áulicos innovadores, entre otros.). En consecuencia, los criterios de los resultados buscan conocer lo logrado por la escuela con los clientes, en el personal, en la sociedad, y aquellos resultados clave para la organización.

Por otro lado, el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión (1999) denominado “Fundibeq”, presenta, al igual que el mencionado anteriormente, criterios basados en procesos clave y en los resultados, que pueden sintetizarse en los principios de: enfoque (fase de planificación), desarrollo (implementación), evaluación y revisión (medición y control del enfoque), resultados (eficiencia de la escuela), y alcance (áreas afectadas). Dentro de este marco, los modelos de evaluación de la calidad aportan indicadores que pueden integrarse para comprender los procesos evaluativos, combinando el análisis estadístico con el de satisfacción de los públicos, buscando mejorar los procesos para lograr los resultados (Mediano & Losada, 2005). Los indicadores mencionados

presentan un marco conceptual para ser adaptados a las instituciones educativas e integrados en los diversos instrumentos implementados durante los procesos de evaluación de la comunicación interna, ya que permiten comprender la realidad de la escuela.

5.6. Modelos para la evaluación de los procesos de gestión.

En la presente investigación abordaremos dos modelos que presentan características que pueden ser utilizadas en la evaluación de los procesos de gestión: el análisis a través de la Matriz FODA, creada desde un punto de vista de planificación estratégica, y el modelo SMART, cuyo aporte radica en la definición de objetivos y metas de forma eficiente.

La matriz FODA, cuyas siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, se creó en la década del 80 por Heinz Wehrich (Sánchez Huerta, 2017) para el análisis de las amenazas y oportunidades que existían en el entorno de la organización, y las fortalezas y debilidades de su estructura interna. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización (Koontz, H. & Wehrich, H. & Cannice, M., 2012).

Según aborda Romero (2013), la matriz FODA permite establecer estrategias en base a las relaciones entre las amenazas y oportunidades del entorno, y las debilidades que se perciben de la institución y sus fortalezas, basadas en sus recursos y capacidades. En consecuencia, en materia de comunicación interna, los indicadores incluidos en el instrumento de evaluación pueden orientarse a detectar fortalezas y debilidades de las estructuras comunicacionales para conocer qué tipo de estrategia deberá implementarse luego: de supervivencia (para minimizar debilidades internas y amenazas del entorno), de reorientación (para minimizar debilidades endógenas y aprovechar oportunidades del entorno), defensivas (para maximizar fortalezas y minimizar amenazas) u ofensivas (maximizar fortalezas para potenciar las oportunidades) (Romero, 2013).

Específicamente para la definición estratégica de objetivos y metas, el modelo SMART, creado por George T. Doran, también en la década de los 80, plantea que para ser eficientes en nuestra planificación, los objetivos y metas deben ser: específicos y concretos, mensurables (un objetivo que no puede medirse no sirve ya que no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar nuestras metas), alcanzable y que pueda mantenerse en el tiempo, realista, y con un tiempo establecido para su cumplimiento. El aporte del modelo a los procesos de evaluación de la comunicación interna radica en que plantea una revisión y reflexión sobre la importancia de la definición y comunicación de objetivos por parte de las esferas directivas, y las limitaciones referidas a la definición de objetivos y metas que en muchos casos se presentan y pueden obstaculizar los procesos comunicativos. Doran (1981, p. 35), plantea que “Es en consecuencia, la tarea de las altas esferas directivas comunicar a sus ejecutivos cómo deben los objetivos definirse, redactarse, y por supuesto, lo que significa para la organización.”

Consideraciones finales

La evaluación de la comunicación interna en instituciones educativas permite desarrollar una planificación que se adapte a las necesidades de la escuela según sus objetivos y públicos involucrados. Retomando el **objetivo principal**, en la investigación se han desarrollado diferentes aspectos relevantes y dimensiones de análisis de la comunicación interna, para lograr abordar los alcances e influencia de la comunicación interna en la escuela como organización que aprende y la evaluación de sus procesos, para que a través del análisis de dichas dimensiones y la comprensión de las características y objetivos principales de diversos modelos existentes de evaluación, se pueda desarrollar una sistematización de procesos evaluativos de la comunicación interna en escuelas.

A través de lo postulado se ha presentado un análisis del estado de situación actual de las investigaciones referidas tanto a la evaluación de la comunicación interna, como también a otros aspectos relevantes para la temática presentada. De esta forma, el posterior desarrollo de conceptos brinda un marco referencial teórico para comprender la influencia de los diversos elementos que forman parte de los procesos comunicativos internos dentro de una organización que se caracteriza por funcionar como un sistema (en este caso referido a la institución educativa) y por buscar evaluar sus procesos para lograr la innovación y la mejora. Romero (2013) hace referencia a la importancia de este aspecto ampliando su marco de aplicación hacia la gestión de la organización:

Por lo general en nuestras escuelas la autoevaluación, sistemática e institucional, no suele ser sentida como una necesidad. Esto puede deberse a las condiciones en que se realiza la tarea escolar: cada docente trabaja aisladamente y se ocupa de la evaluación de los alumnos. Las escuelas carecen por lo general de un plan interno de evaluación, salvando contadas excepciones (p. 45).

A partir de esta concepción acerca de la organización, los planes de evaluación de la comunicación interna formarán parte de una forma de gestión caracterizada por la búsqueda de la mejora continua y de la integración de sus miembros en su misión y visión institucional.

En relación al **primer objetivo específico**, se han identificado y desarrollado los conceptos que caracterizan a una escuela como una organización, y qué aspectos la definen desde un enfoque sistémico y como una organización que aprende. Dicho enfoque y su relación con el tejido socio relacional de la escuela funciona como punto de partida para el desarrollo del **segundo objetivo específico**, centrado en el análisis de diversas variables que conforman los procesos de comunicación institucional y la posterior definición de dimensiones que la caracterizan: la interacción entre actores y canales comunicativos dentro del tejido socio relacional, la estructura institucional, los flujos de comunicación interna, la construcción de la cultura y clima organizacional, y la planificación estratégica de la comunicación. Para lograr dicho objetivo se han definido, caracterizado y contextualizado, los conceptos y fenómenos que explican el funcionamiento de la comunicación interna dentro de las instituciones educativas entendidas como organizaciones y cómo se integran en su estructura, tanto formal como informal.

La micro política presente en la escuela exige un análisis de los indicadores presentados en diversos modelos adaptados al contexto de la propia institución, considerando cómo se ven influenciados por la convivencia entre la estructura formal e informal, y las relaciones de poder. Por ello, consecutivamente a los dos objetivos anteriores, se ha logrado una investigación integral a través del desarrollo del **tercer objetivo específico**, centrado en el análisis de modelos existentes de la evaluación de la comunicación interna para un diagnóstico que permite comprender de qué forma fueron elaborados, qué indicadores contemplan, y cuáles son los objetivos buscados. De esta forma, se evidencian los indicadores y variables que son contemplados por equipos directivos para llevar a cabo un proceso de evaluación de la comunicación interna en las escuelas, buscando la mejora continua.

Como se ha abordado durante la investigación, gran parte del marco teórico y de los modelos presentados fueron concebidos para un entorno empresarial, pero sin embargo, sus variables pueden adaptarse al universo de las escuelas con y sin aporte estatal, en todos sus niveles (jardín, primario y secundario), pero según sus necesidades y

conformación estructural. Se debe tener en cuenta para cada nivel sus características, organigrama, y la conformación de su equipo de trabajo.

De esta forma, a través de la presente investigación **se han definido los principales aspectos que caracterizan a una escuela como una organización sistémica que aprende y busca la mejora, y desarrollado diversas dimensiones presentes en los procesos comunicativos internos que definen su realidad comunicativa, seguido de metodologías para su posterior evaluación.** En consecuencia, los actores, canales y flujos comunicativos y su convivencia con los cambios tecnológicos, la filosofía institucional, la cultura y el clima organizacional, y la planificación de la comunicación interna, entre otros, deben ser incluidos por los equipos directivos y/o evaluadores externos, en los procesos de evaluación de la comunicación interna en escuelas para obtener resultados relevantes y significativos que le permitan plantear objetivos y estrategias en busca de la mejora continua.

Bibliografía

- Aguerro, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. España: IIRP.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Proceso, disciplina y técnica. La Coruña, España: Netbiblo.
- Angrisani, R., Medina, C. & Rubbo, M. (2005). *Teorías de las organizaciones*. Buenos Aires: A&L Editores.
- Antonis, N. (2005). *Communication audit as an integrated communication measurement instrument*. Sudáfrica: University of South Africa.
- Antúnez, S. (1993). *La cultura organizativa, barrera y puente para la formación permanente del profesorado*. Barcelona: PPU. Organización Escolar. Nuevas aportaciones, pp. 483-503.
- Aramendi, P. (2006). *Selección de centro, comunicación y concepto de calidad*. Revista de educación.
www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/696
- Bachrach, S. & Lawler, E. (1980). *Power and politics in organizations*. Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós.
- Blau, P. & Scott, R. (1963). *Formal organizations: a comparative approach*. EE.UU: American Anthropological Association.
- Bolívar (1994). *Autoevaluación institucional para la mejora interna*. Santiago de Compostela: Tórculo. M.A. Zabalza, Reforma educativa y organización escolar, pp. 915-944.
- Bolívar, A (2000). *Las escuelas como organizaciones que aprenden*. Madrid: La muralla.
- Bolívar, A (2001). *Las escuelas como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*. España: Universidad de Granada.
- Bolívar, A. (2006). *Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna*. Salvador: Gest Aço, vol. 9, N° 1, pp. 37-60.

- Bolívar, A. (2013). *La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. Una nueva mirada*. España: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 11, N° 2, pp. 61-86.
- Brigido, A. (2006). *Sociología de la educación*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Campbell, M. & Hollman, R. (1985). *ABC = auditing business communications*. EE.UU: Business Horizons, pp. 60-64.
- Cantón Mayo, I. (2003). *La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones*. Zaragoza: Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 17, N° 2, pp. 139-165.
- Cantón Mayo, I. (2010). *Introducción a los procesos de calidad*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, N° 5.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Buenos Aires: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, N° 13, pp. 5 - 7.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo*. Buenos Aires: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, N° 13, pp. 30-33.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Chile: Colección de libros de la empresa.
- Castrillón, M (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Revista científica Pensamiento y Gestión, N° 24.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. (Quinta ed.). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Contreras, A. (2007). *La organización, el sistema y su dinámica: una visión desde Niklas Luhmann*. Colombia: Revista Escuela de Administración de Negocios, N° 61, p. 129-155.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Deal, L. B. (1995). *Organización y liderazgo*. Mexico: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid, España: Fragua.
- Del Pozo Lite, M. (2004). *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales*. Barcelona: Ariel

S.A. J.C. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, pp. 259-270.

- Del Regno, P. & Díaz, L. (2012). *Política, sistema y planeamiento institucional*. Buenos Aires: UTN.
- Díaz Gavilán, Y. (2001). *Tesis digital: Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos*. Lima: UNMSM.
- Díaz de Quijano, S. (1993). *La Psicología Social de las Organizaciones: Fundamentos*. Barcelona. PPU.
- Díaz, L. & Manterola (2016). *Planeamiento, conducción y evaluación de los aprendizajes*. Buenos Aires: UTN.
- Dominguez, G. (2001). *La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento*. Revista Complutense de Educación, pp. 485-528.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, vol. 70, Issue 11, pp. 35-36.
- Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Maipue.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires: La Crujía.
- European Association of Communications Directors (2020). *European Communication Monitor*. www.communicationmonitor.eu
- Fernández, G. D. (1996). *Los procesos interactivos que configuran las redes del tejido socio-relacional de una institución*. Madrid: Escuela Española. Manual de organización de instituciones educativas, pp. 156-201.
- Fernández, M., Álvarez, M., & Herrero, E. (2002). *La Dirección Escolar Ante Los Retos Del Siglo XXI*. Madrid, España: Editorial Síntesis S.A.
- Francis, D. & Woodcock, M. (2004). *Audits for organizational effectiveness: eight ready-to-use audits for organisations*. EE.UU: Aldershot.
- Gairín Sallán, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gento Palacios, S. (1999). *Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo*. La Habana: Ponencia presentada al VII Congreso Internacional "La Universidad por un Mundo Mejor".

- Gómez de la Fuente, C. (2012). *Auditoría de comunicación*. México: IV Congreso Internacional Latino de Comunicación.
- González, T. (1998). *La micropolítica de las organizaciones escolares*. España: Universidad de Murcia, Revista de Educación N° 316.
- Hamui-Sutton, A. (2013). *La técnica de grupos focales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Investigación en Educación Médica, vol. 2, N° 5, pp. 55-60.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. Estados Unidos: Editorial Routledge.
- Herranz, J. M. (2007). *La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. Razón y palabra*. www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html.
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. London: Hodder and Stoughton.
- Koontz, H. & Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill Education.
- Lammertyn, R. A. (1999). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires: IMAGEN.
- Lasswell, H. (1948). *Estructura y Función de la Comunicación de Masas*. EE.UU.
- López Rodríguez, J.C. (2012). *Tesis doctoral: Diseño, desarrollo y evaluación de un modelo de gestión del conocimiento para un colegio de educación primaria*. Madrid: UNED: Facultad de educación.
- Lozada Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Ariel comunicación.
- Macnamara, J. R. (2008). *Research for planning & evaluation of PR & corporate communication*. Chippendale: Mass communication group.
- Maggio, M. (2012). *Enriquecer la enseñanza: los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Martínez Molina, O. (2018). *Comunicación para el liderazgo de las instituciones educativas en el contexto de la complejidad*. Revista Científica, N° 3, vol. 9, pp. 190 – 213.

- Naranjo Pereira, L. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. San José: Revista Educación, N° 33, pp. 153-170.
- Narodowski, M. (1999). *Después de clase. Desencantos y desafíos de la escuela actual*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGrawHill.
- Rey Lennon, F. (2006). *Eduard Bernays: El día que se inventaron las relaciones públicas*. Buenos Aires: Educa.
- Ritter, M. (2003). *The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management of Corporate Communication*. *Corporate Communications: An International Journal*, EE.UU: Emerald Insight, pp. 44-59. <https://doi.org/10.1108/13563280310458911>
- Rivas Tovar, L.A. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, N° 17, pp. 11-32.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Romero, C. (2009). *Claves para mejorar la escuela secundaria*. Buenos Aires: Noveduc.
- Romero, C. (2012). *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Romero, C. (2013). *Hacer de una escuela, una buena escuela*. Buenos Aires: Aique.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Sánchez Huerta, D (2017). *Historia del análisis FODA o DAFO*. España: www.foda-dafo.com.
- Sánchez Paunero, D. (2020). *Plan de comunicación interna*. España: Uned.
- Santana, M. S. (1997). *El tejido interactivo de la Organización laboral*. CIPS, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- Santos Guerra, M. A. (1991). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. España: VIII Jornadas de Estudio sobre la Investigación en la Escuela. Cap. II, pp. 1-7.

- Schvarstein, L. (2007). *Psicología social de las organizaciones*. Paidós, Buenos Aires, 2001.
- Secretaría Central de ISO (2015). *Norma internacional ISO 9000*. Traducción oficial. Ginebra.
- Senge (1998). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Solf Zárate, A. (2007). *La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio*. Persona, N° 10, pp. 29-47.
- Stoll, L. y. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas*. Barcelona: Octaedro.
- Pechir, C. A. (2019). *La teoría de la organización en la administración pública. Hacia una redimensión convergente*. México: IAPEM.
- Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Buenos Aires: Contribuciones a la Economía. www.eumed.net/ce/
- Teixidó I Saballs, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Teixidó I Saballs, J. (2005). *Los centros educativos como organizaciones*. Barcelona: GROC.
- Tessi, M. (2017). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Varona, F. (1993). *Las auditorias de la comunicación desde una perspectiva académica estadounidense*. California: San José State University.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.