

# La comunicación más importante para el marketing es la comunicación interna

Marketing educativo



## Miquel Rossy

Filólogo y diseñador gráfico. 30 años de experiencia docente. A través de Branding Escolar ([brandingescolar.com](http://brandingescolar.com)), colabora con los colegios a desarrollar el valor de su marca, a través de la potenciación de la reputación del profesorado. Autor de los libros de Santillana Tu escuela, una gran marca y El secreto del marketing educativo.



Parece un contrasentido y no lo es en absoluto. No servirá de nada una web maravillosa, administrar fantásticamente las redes sociales, grandes textos persuasivos dirigidos a la captación de nuevas familias, o una profunda reflexión sobre el valor de la marca, convertida en una propuesta extraordinaria en un folleto precioso. Si no priorizamos la comunicación con el profesorado y el personal de administración y servicios, dilapidaremos el tiempo y todos estos recursos.



Las escuelas no son entes abstractos: son personas, son la suma de las marcas de las personas que forman parte de ellas. Por ello, la parte más significativa del posicionamiento de una escuela —y también, por supuesto, de su misma realidad— se juega en la cultura corporativa, en la forma en que actúan las personas que están dentro. Solo a través de una buena comunicación interna se consigue que la cultura corporativa se adecúe a la identidad, a la visión, y que las personas que se vayan incorporando al centro asimilen, de forma en parte consciente y en parte inconsciente, los rasgos que se consideran esenciales de la forma de ser y de hacer de la escuela.

La importancia que demos a la comunicación interna es justamente la prueba del valor que estamos otorgando a la gente que trabaja dentro de la escuela. ¿Cuál es a menudo la queja del profesorado cuando estalla una crisis en la escuela o se presenta una noticia importante? Que les ha llegado



Marketing educativo

la información a través de padres y madres o, incluso, de los alumnos mayores. Cuando esto ha sucedido, la consecuencia inmediata es que el profesorado no se implica. Sencillamente no lo hace, porque no puede participar, porque no se le ha dado suficiente información, porque percibe que no es considerado parte de la solución.

Si la comunicación interna no es previa a la externa, en el seno de la escuela no se transmite un solo mensaje coherente. La marca necesita

un mensaje simple, porque debe conseguir penetrar la barrera de todo el ruido exterior. ¿Cómo haremos que sea simple, si cada persona está dando su visión, que es diferente de las demás?

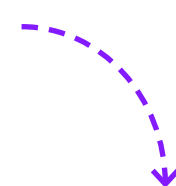
Por todo ello, es imprescindible que prioricemos de verdad la comunicación interna y que concretamos esta prioridad en un plan estratégico de comunicación interna.

## Profesores comprometidos, escuelas eficaces

La empresa Estudio de Comunicación ha publicado en 2021 un libro (que puede descargar en su web) sobre la actitud de los trabajadores en relación con la comunicación. Se basa en miles de

encuestas. Sus resultados reafirman la radicalidad de la importancia de la comunicación interna.

¿Qué deducimos del informe? En general, los profesores y las profesoras tienen un conocimiento insuficiente de los atributos que la escuela quiere proyectar en su diferenciación de marca y, por eso, se sienten excesivamente distantes de las necesidades de la escuela y del papel que ellos podrían jugar. Ahora bien, no muestran tampoco reticencias significativas para comprometerse con ello. Se comprometerían si se les manifestase la



utilidad que tiene para ellos la reputación de la escuela. Se ha comprobado, por otra parte, que no hay una relación directa entre las condiciones con que trabajan y la disposición a colaborar en la reputación del centro. Generalmente, de hecho, no demandan compensaciones. Solo sentirse bien tratados, que la escuela cumpla los compromisos y comparta con ellos los éxitos.

Así, pues, se trata de estimular su participación, con una comunicación de calidad que incluya el *feedback*, con el empoderamiento, cumpliendo los compromisos, procurando su satisfacción y un equilibrio con las condiciones de trabajo prometidas. Si el clima dominante en la escuela es bueno y existe la percepción de una buena reputación externa, la inmensa mayoría de la gente se implicará de manera positiva. El hecho de que algunas personas no tengan disposición de colaboración no es algo inamovible y no debe llevarnos a la frustración. Ya se sabe. Hay que contar



“ Si la comunicación interna no es previa a la externa, en el seno de la escuela no se transmite un solo mensaje coherente ”

siempre con la existencia de este pequeño grupo. Para saber cómo es la calidad de la comunicación interna de una escuela, solo se necesita escuchar el relato que los profesores nos hacen acerca de cuál es la situación actual del colegio, cuáles son los retos y, sobre todo, acerca de la forma como se perciben a sí mismos dentro de ese relato.



Hay que comunicar mejor al profesorado los rasgos diferenciales de la identidad del centro. Las consecuencias de una buena comunicación interna son directas e inmediatas, en la misma comunicación externa. La comunicación interna es el amplificador de la comunicación externa.

## La comunicación interna no es hablar, es sobre todo escuchar

Tenemos tendencia a imaginar solo una parte de la comunicación interna, la de informar, transmitir a la gente lo que debe saber para que luego hagan lo que toca. Es cierto que debemos ser transparentes

y comunicar bien. Pero fácilmente caemos en una visión vertical. La información, en la comunicación interna, es imprescindible, pero insuficiente.



Lo que necesitamos son conversaciones personales. Para que haya un proyecto educativo de calidad tenemos que hablar con todo el mundo cara a cara, de tú a tú. Importan las conversaciones con el alumnado. Importan más las conversaciones del profesorado con padres y madres, porque sin una buena comunicación, la labor pedagógica se volverá ineficaz. Pero todavía más trascendentales para la escuela son las conversaciones entre el profesorado y la dirección. Es en estas conversaciones donde está la esencia de la comunicación interna. Se ha afirmado, para ponerlo de manifiesto, que el medio principal de comunicación interna es el ejemplo de la dirección y el segundo, su predisposición a escuchar y comprender.

Es difícil que se dedique el esfuerzo que requiere el diálogo con cada docente, sin un cambio cultural, que comienza para valorarlo más. A estas conversaciones se llega solo a través de la escucha sistemática. Se necesita, por un lado, una actitud dispuesta a escuchar, pero también los recursos necesarios de formación y de tiempo. Sin un tiempo para la escucha –mejor dicho, si no se reserva de verdad un tiempo para la escucha–, no se producirá nunca este cambio.

El requisito principal para ganar la reputación interna, es decir, para que cualquier docente piense que está trabajando en la mejor escuela posible, es una buena relación con el jefe inmediato. No podemos pretender que el profesorado personalice a los alumnos, sin que primeramente se sienta personalizado él mismo. La forma en que la dirección trata a cada profesor determinará completamente la forma como este tratará después al alumnado.

Así pues, informar es solo el primer paso para una gestión correcta de la comunicación interna. Cuando planificamos la comunicación interna, lo primero que tenemos que concretar es la manera de llegar a las conversaciones personales, en las que todo el mundo debe poder expresarse con libertad, y con respeto.

Con el objetivo de informar internamente, tendemos a superponer muchos canales ordinarios en la escuela: correos electrónicos, circulares,

reuniones generales... Ahora bien, que los canales de comunicación interna sean la única fuente institucional de información —nos recuerda Estudio de Comunicación— no significa que sean los únicos canales reales, ni menos aun los que despiertan más interés y credibilidad. Son más creíbles las comunicaciones informales que se producen en las redes interpersonales —en la propia «burbuja», como diríamos ahora— en la sala de profesores, la máquina del café, el comedor... Su repercusión en la cohesión y los estados de ánimos de la organización puede ser muy superior a la de los canales oficiales. Especialmente cuando surgen rumores, en situaciones críticas, su velocidad de transmisión es extraordinaria.

## Los nodos de la red

Ahora está de moda hablar de *influencers*. ¿Quiénes son, entre el profesorado del colegio, los *influencers*, aquellos que son escuchados por mucha gente? ¿Quiénes son los que gozan de mayor credibilidad por su prestigio profesional, por la cercanía interpersonal con más gente, por su proactividad y la atractividad de sus aportaciones? Conviene detectarlos, contar con ellos y proponerles su colaboración, transmitiéndoles unos objetivos claros y positivos. Esta acción nos facilitará la buena comunicación interna informal con toda la escuela.

En este punto, la aportación de Estudio de Comunicación es, aplicada al mundo escolar, interesantísima. Queda muy bien decir que los profesores son los embajadores de su escuela.

“No podemos pretender que el profesorado personalice a los alumnos, sin que primeramente se sienta personalizado él mismo.”

Pero no se está teniendo suficientemente en cuenta que quien los ha nombrado embajadores no es la dirección del centro: es su mismo entorno interpersonal y relacional. Hay muchos estudios que demuestran que lo que diga un trabajador de cualquier empresa genera mucha más credibilidad que el discurso oficial. Cuando en una reunión familiar, en el bar entre vecinos, alguien conocedor de que tal persona es profesor en una escuela, pregunta «Ey, ¿qué ha pasado en tu cole?», en ese momento no habrá ningún directivo para verificar la calidad de la respuesta ni para conceder permisos.

66 Hay muchos estudios que demuestran que lo que dice un trabajador genera mucha más credibilidad que el discurso oficial.

Si consideramos que la opinión de cualquier trabajador de la escuela es una voz reputada en su entorno, actuaremos en consecuencia procurando que esté bien informado y predispuesto a defender el colegio. El grado de influencia de un solo profesor en la reputación general de la escuela puede que no sea grandísimo, pero sí lo es la suma de los todos docentes del centro. Por tanto, no podemos considerar a los docentes y al personal de servicios de la escuela un público más, sino un agente activo importante de nuestra comunicación, sobre todo de la comunicación con las familias.

En definitiva, no es solo que la comunicación interna sea más importante que la externa. La comunicación interna es el canal imprescindible para una buena comunicación externa. **RM**



