

## **Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros Educativos Social Responsibility and Corporate Communication in Schools**

Luis Manuel Martínez Domínguez.  
Universidad Rey Juan Carlos  
[luismanuel.martinez@urjc.es](mailto:luismanuel.martinez@urjc.es)

### **Resumen**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es una táctica de imagen y reputación pero requiere de una estrategia de comunicación para que el estilo socialmente responsable cale en los grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la institución educativa (stakeholders). Los centros educativos son organizaciones que tienen una escasa tradición en Comunicación Institucional (CI), lo cual dificulta el desarrollo de la RSC como rasgo propio del centro. En este artículo ofrecemos sugerencias con las que hacer una adecuada comunicación institucional que permita a los centros educativos adoptar con mayor voluntariedad y eficiencia su Responsabilidad Social Educativa.

### **Palabras clave**

Centros educativos, responsabilidad social educativa, comunicación institucional, grupos de interés

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) is not a marketing strategy, but it requires a communication strategy for the educational institutions achievements to have a deep effect on the stakeholders lifestyles. Educational institutions are organizations with barely any tradition in corporate communication, hindering the development of the CSR as an intrinsic characteristic of the organization. In this paper, we offer some suggestions on how to establish effective educational corporate communication in educational institutions, allowing them to adopt this Education Social Responsibility more efficiently.

### **Keywords**

Schools, education social responsibility, corporate communication, stakeholders

## El camino hacia la RSC en las instituciones educativas

Las instituciones educativas de suyo cuentan con una responsabilidad social pero ésta puede ser vivida con mayor eficiencia y voluntariedad si se incorporan en su forma de ser los principios de la RSC de forma análoga a como se ha planteado en el mundo de los negocios.

En los años ochenta se aceptaba de forma común el concepto de responsabilidad social de la empresa reducido a la consecución de beneficios máximos para los accionistas (Friedman, 1980). Es entonces cuando Freeman (1994) presenta su teoría de los *stakeholders*, entendidos como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Esta visión amplia del influjo de la empresa, tiene como consecuencia una mayor amplitud en lo concerniente a su responsabilidad social, que ya no se reduce a los propios accionistas sino que se amplía para incluir clientes y proveedores, directivos y empleados, bancos y sindicatos, la comunidad local, las autoridades, las asociaciones de intereses, los competidores, etc.

En 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), se propone un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios y en 2000 se inició la fase operacional del Pacto Mundial en Nueva York. En este marco se da origen a la concepción actual de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE) que empresas en colaboración con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil han venido consensuando y desarrollando hasta el momento actual (ONU, 2012). La Unión Europea publica su Libro Verde sobre RSC en 2001 (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). En 2010, dentro de la estrategia Europa 2020 para el crecimiento de la Unión Europea se incluye como propuesta, *"promover la responsabilidad social de las empresas como elemento clave para contar con la confianza a largo plazo de empleados y consumidores"* (Comisión Europea, 2010, pág. 18). Esta estrategia queda definida en 2011 y entre sus puntos se propone una mayor integración de la RSE en la educación:

*"El desarrollo de la RSE exige nuevas capacidades y cambios en los valores y los comportamientos. Los Estados miembros pueden desempeñar un importante papel animando a los centros educativos a integrar la responsabilidad social de las empresas, el desarrollo sostenible y la ciudadanía responsable en los programas educativos pertinentes, en particular en la educación secundaria y la enseñanza universitaria. Se anima a los centros europeos de enseñanza empresarial a suscribir los Principios de las Naciones Unidas para una Educación Responsable en Gestión"*. (Comisión Europea, 2011, pág. 15).

Se considera un objetivo prioritario la integración de la RSC en el ámbito educativo; el aprendizaje a lo largo de toda la vida para adquirir valores, conocimientos y competencias que ayuden a las personas a encontrar nuevas soluciones a los problemas sociales, económicos y medioambientales que les afectan es el objetivo más general a largo plazo de Naciones Unidas y Europa, y constituye una apuesta decidida por un modelo de desarrollo capaz de combinar el dinamismo económico, el progreso y la justicia social, la equidad y un alto nivel de protección del medio ambiente (CERSE, 2010).

En las últimas décadas, las políticas educativas en nuestro país se han orientado a la promoción de la autonomía entre los ciudadanos y en los últimos años se viene haciendo una especie de contrapeso con una mayor promoción de la responsabilidad social. Se observa como las administraciones públicas tratan de recuperar el sentido de comunidad y para ello se acude a nociones como responsabilidad social, compromiso cívico, valores compartidos, impulsan a proponernos ir más allá de la gestión de los propios intereses (Bernal, 2011).

Para una correcta comunicación institucional de los centros educativos con respecto a la RSC, que es nuestro objeto de estudio, conviene determinar con rigor qué entendemos por RSC en las Instituciones Educativas.

## **La RSC de las instituciones educativas**

Las materias fundamentales de Responsabilidad Social (ISO, 2010a) son aplicables a las instituciones educativas. Aquellos centros educativos que se preocupan por el ambiente o se vinculan con la sociedad a través de egresados con sólida formación, pero que no estén fomentando valores éticos o que no contribuyan a mejorar la calidad de vida de quienes trabajan en ellas no son socialmente responsables en el sentido amplio del concepto (Llano C. , 2010), aunque aparentemente sí lo sean ante la comunidad. Esto quiere decir que hay organizaciones que tienen imagen socialmente responsable, pero que realmente no lo son (Barroso, 2007).

Por otro lado, son muchos los centros educativos que de forma intencional cuidan su responsabilidad social pero no saben comunicarlo y además, la mala transmisión puede ir debilitando este rasgo en la vida del centro.

No obstante, estas buenas prácticas no son la razón que urge la sistematización de la RSC y la Comunicación Institucional en las instituciones educativas, sino que, precisamente, la exigencia procede de las malas prácticas que no alcanzan la repercusión educativa deseada o incluso puede llegar a ser contraproducente en algún caso (INEE, 2012). Al no asumir esta responsabilidad, permiten o alimentan comportamientos negativos que deterioran la convivencia y provocan tendencias sociales de egocentrismo, incivismo o corrupción.

Pero como decimos abundan las instituciones educativas comprometidas con la realidad social y los problemas del entorno. De forma activa, ya sea como responsabilidad social cotidiana, o a través de prácticas y proyectos específicos, generan alto impacto en la sociedad, en los que alumnos, profesores, padres y personal de servicio están involucrados, además del desarrollo académico, profesional y personal orientado al servicio.

Estos centros que orientan su práctica como servicio social y aprovechan el talento de los estudiantes para que se formen como profesionales eficientes en labores productivas y personas magnánimas al servicio del entorno son una forma eficiente de colaborar con las administraciones públicas para dar solución a problemas sociales y globales según las posibilidades de la institución.

Ante los diversos problemas educativos de hoy, el fracaso escolar, el abandono escolar prematuro, la falta de reconocimiento de los profesionales de la educación, la falta de acuerdos en la financiación y legislación del sistema educativo, la proliferación de violencia escolar (INEE, 2012), el aumento de alteraciones psicológicas entre los menores, la proliferación de la depresión entre los adultos (PNUD, 2011), las inestables condiciones económicas del país, aunados a circunstancias salariales y de clima organizacional no competitivos e injustos en algunos casos (UNESCO, 2012), cada día es más importante practicar la responsabilidad social en el sentido amplio y desarrollar una adecuada comunicación institucional en aquellos centros que realizan buenas prácticas y así ser una referencia atractiva e influyente.

## **La RSC de las instituciones educativas conceptualizada como Responsabilidad Social Educativa (ReSEd)**

Todas las organizaciones deben vivir de forma activa su RSC. En ella todas deben abordar la dimensión educativa de su RSC y a la vez deben organizar la formación en RSC para sus miembros. Todos estos aspectos son educativos dentro de la RSC de las organizaciones no

educativas y educativas pero en el caso de las organizaciones educativas estos aspectos educativos van unidos a la propia esencia educativa de la organización. Así, a la RSC de la institución educativa se le puede considerar en propiedad Responsabilidad Social Educativa sin equívoco.



Gráfica 1. Conceptualización de la relación Educación-RSC

Desde la base teórica de Carlos Llano (2010), definimos la Responsabilidad Social Educativa (ReSEd) como la disposición voluntaria de la institución educativa que, como espacio natural de posibilidades sociales, favorece el despliegue de sus miembros hacia los demás.

Para quién está habituado al enfoque actual de la cuestión educativa, predominantemente pragmático, esta definición resultará muy “teórica”. Sin embargo, mostraremos que resulta muy práctica. Si se aborda desde el pragmatismo sin atender ciertas cuestiones previas, podría llevar a la frustración de quien cava en el mar por diseñar desde premisas erróneas.

Por tanto, procedamos a la aclaración del concepto. Es “disposición” porque es una constante que no se identifica con una acción concreta, aunque ponga su sello en todas ellas. Si la responsabilidad social se limitara a ciertas acciones concretas se estaría reduciendo el concepto a “función social” como única forma válida de ser socialmente responsable, prescindiendo de la dimensión social de las personas, los miembros de la institución educativa, que se manifiesta en todo momento.

Es “voluntaria”, porque entra en juego la libertad de las personas. Los animales con su acción también influyen en las realidades que lo rodean y no por ello son responsables. “De la institución educativa” hace referencia a las personas que componen dicha institución. Las personas son en definitiva las que pueden actuar libre y voluntariamente y por tanto, con responsabilidad.

Es “espacio natural” porque no responde a “qué hacemos”, sino “qué somos”. Y este “qué somos” es un “qué nos estamos haciendo”. Que la institución educativa repercute naturalmente en la sociedad no significa que necesariamente lo haga con responsabilidad. Es de “posibilidades sociales”, que se crean, se encuentran y se realizan con actos concretos que unidos cristalizan en una costumbre de responsabilidad social.

“Desplegarse hacia los demás” significa que los demás son proyecto mío, no soy yo mi única preocupación, sino son ellos, no yo, mi preocupación. Favorecer el despliegue no se reduce a momentos especiales y raros de la vida de la institución educativa, sino que lo cotidiano es compartir lo que se posee con los demás. La amistad, la solidaridad, el servicio y el desarrollo personal crecen en la medida en que de ellos participan más personas.

No es un concepto técnico ni sociológico, es decir, no se identifica con una fórmula social o un determinado sistema de funcionamiento. Pluralidad de fórmulas y sistemas pueden ser manifestaciones efectivas de responsabilidad social.

No es una opción sociológica que requiere de transformaciones en las estructuras de las instituciones educativas, sino una opción existencial, que requiere un cambio en las conductas individuales. Entendemos que la responsabilidad social educativa debe considerarse dentro de la esfera personal cotidiana de la institución educativa y no sólo en la de su relación con la acción o conducta social.

La responsabilidad social educativa se manifiesta cuando las relaciones cotidianas se orientan habitualmente “hacia el otro”, en lugar de “hacia mí”. De forma gráfica se podría explicar que unas relaciones orientadas “hacia mí” son aquellas en que lo social es la guinda del pastel, y las relaciones orientadas “hacia el otro” serían la base de la tarta.

Puede verse que la cuestión de la responsabilidad social no se resuelve desde la institución educativa como tal, desde la gestión, ni siquiera desde el acierto personal de los directores, sino desde las personas concretas que componen el cuerpo institucional.

Esta forma de ser se puede alimentar por las decisiones estratégicas y la acción educativa que apuntan, no sólo a las motivaciones periféricas (calificaciones, remuneración, etc.) o no solamente personales (desarrollo, autorrealización, prestigio) sino también a las trascendentes: Anhelos de servicio a los demás.

Dos formas reducidas de entender la ReSEd que consideramos incompletas son:

- Responsabilidad social circunscrita a la capacitación de sus alumnos para que sean ciudadanos socialmente responsables, sin exigirse función social alguna.
- Considerar que un centro es socialmente responsable cuando se esfuerza en ir más allá y ejerce una función social en su entorno próximo o remoto.

La ReSEd no es la mera “función social” como si fuera poner ladrillos en un edificio (“poner tu granito de arena”), sino es vida social de la institución educativa por las personas que la integran, con interioridades reflexivas que se abren a los demás (“ser granitos de arena”) No es una mera “función social”, sino una opción personal, un estilo de vida, una forma de apertura a los demás. Esa opción personal generalizada se concretaría en una personalidad del centro, una cultura de centro, un estilo corporativo. Las personas no se diluyen en la función que ejerce socialmente la institución.

Posibles reduccionismos ideológicos de la Responsabilidad Social de las Instituciones Educativas podrían manifestarse entre los siguientes extremos:

- “Si formamos ciudadanos libres, honestos y competentes el orden social se dará por añadidura”.
- “Si se garantiza una honesta y competente administración social la expansión libre del ciudadano sería posible”.

### **Los stakeholders del centro educativo**

Siguiendo la definición de Freeman (2004), *stakeholders* son aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización.

Desde una perspectiva general, el espectro de *stakeholders* es amplio, y en el caso de las instituciones educativas se podrían distinguir los siguientes: padres, docentes, alumnos, directivos, promotores, personal de servicios, sindicatos, abuelos, amigos, entorno ocio, proveedores,

vecinos, benefactores, comercios, industrias, agentes y fuerzas de seguridad, medios de comunicación, asociación de antiguos alumnos, asociación de padres, asociaciones juveniles, ONGs, clubes deportivos, servicios de asesoramiento, médicos, logopedas, otros centros educativos, inspectores, gobernantes, servicios comunitarios, comunidades religiosas, universidades, academias, futuros empleadores...

Según sea su influencia directa o indirecta sobre la organización, Freeman se refiere a los *stakeholders* ‘primarios’ y los ‘instrumentales’. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y ordenado de la organización, mientras los *stakeholders* instrumentales están en el entorno amplio de la institución y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (Freeman E. , 2004).

Desde el particular caso de un centro educativo, se pueden considerar como *stakeholders* primarios a los padres, los docentes, los alumnos, los directivos, al personal de servicio y a los financiadores del centro, ya que sin su incesante participación, la institución educativa no podría continuar su actividad (Clarkson, 1995).

Asimismo, Guerras y Navas (2007) hablan de *stakeholders* “internos” y “externos” en función de su posición respecto de la propia institución. Esta clasificación distribuye a los *stakeholders* de forma diferente. Los internos son los docentes, los directivos y el personal de servicio. Los padres, alumnos y financiadores del centro formarían parte de los *stakeholders*, íntimamente relacionados pero desde fuera.

En este punto podría crearse alguna confusión teniendo en cuenta que los padres son los primeros educadores de sus hijos, pero debemos aclarar que sin dejar de serlo, con respecto al centro educativo, son *stakeholders externos*. La relación familia-escuela implica que los padres, sin dejar de ser los primeros educadores de sus hijos, delegan en la escuela ciertas funciones educativas. Así, *“los padres de familia, como titulares de la educación, pueden conceder o revocar la delegación; pero no pueden inmiscuirse en el ejercicio de las funciones propias del delegado, es decir, de la escuela, pues estaría impidiendo que ésta “hiciera sus veces, o actuara por los padres. Por la misma razón, los padres de familia no pueden ni deben participar en la gestión de los medios de la escuela; esto corresponde a los profesores, a través del órgano establecido para la administración de los recursos materiales”*. (Altarejos, 2002, pág. 118).

No obstante, debemos aclarar que esta exterioridad no debe entenderse desde una óptica sociopolítica (Altarejos, 2002), considerando a las familias como externas, al modo como lo son por ejemplo, los sindicatos de profesores. Tampoco habría que entenderlo desde una perspectiva empresarial, considerando a las familias como meros clientes del centro educativo (Cerletti, 2005).



Gráfica 2. Principales *stakeholders* en la institución educativa

### La Comunicación Institucional (CI) en los centros educativos

La escuela es una institución esencialmente comunicativa (Altarejos, La educación, entre la comunicación y la información, 1986). De la calidad, integridad y fluidez de esta comunicación va a depender en gran medida, su excelencia como centro educativo.

La Comunicación Institucional (CI) como estrategia se va insertando paulatinamente en la realidad de los centros educativos con la experiencia de las empresas para cubrir la función de marketing informativo desarrollada de manera interna y externa, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de información (Ramírez, 1995).

Esta óptica de la CI sin dejar de ser interesante, resulta una perspectiva insuficiente para una institución con fines educativos. El objetivo no puede ser sólo el conocimiento y reconocimiento de la institución, sino también debe contar con una función formativa.

Sin la dimensión formativa, la CI en el centro educativo quedaría relegada a una estrategia de propaganda con la que ganar reputación, captar familias o defender los propios intereses ante los legisladores. La propaganda no cuenta con un interés educativo, no busca el beneficio del receptor sino que se orienta hacia el interés del emisor por obtener un beneficio propio (RAE, 2001).

En un centro educativo no sólo se aspira a dar a conocer y reconocer el valor de la propia personalidad corporativa, sino además, es una invitación a encarnar los valores que configuran esa personalidad. Según Arrieta, la CI, en cualquier organización, no es una simple fachada sino el *“sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución”* (Arrieta, 1991, pág. 141)

En los Centros Educativos, si entendemos la CI como sistema nervioso de la institución, debemos referirnos a ésta como Comunicación Institucional Educativa (CIE). Además de ofrecer una imagen institucional con la que identificarse, se invita a interiorizar una imagen eminentemente educadora hasta el punto de asumir esas formas libremente en la propia forma de

ser personal. Es decir, no es una comunicación que sólo transmite una imagen para que los *stakeholders* tengan una buena percepción o hagan una buena interpretación sobre la institución, sino que también se propone como ideal de vida, lo que conlleva una transformación de las personas y del entorno en el que se encuentra el centro.

Siguiendo con la base teórica de Carlos Llano (2010), definimos la Comunicación Institucional Educativa (CIEd) como la disposición voluntaria de la institución educativa que, como espacio natural de comunicación, favorece la transmisión y la participación de sus *stakeholders* para establecer y compartir un valor en común.

Igual que hicimos anteriormente con al ReSEd, pasamos a desgranar el significado de cada término de la definición.

Es disposición voluntaria porque la comunicación en un entorno educativo no se impone, pero tampoco se reduce a exponer informaciones. La institución educativa hace propuestas comprometedoras que deberán asumir libre y responsablemente cada uno de los *stakeholders* según le corresponda. La CIEd ni es impositiva ni busca un consenso plenario. Por supuesto, la base de la CIEd es el diálogo, pero el diálogo educativo no es “ganar a alguien”, ni se limita a organizar, “lograr algo” o repartir. Es sobre todo encuentro, invitación y regalo, un diálogo en el que no siempre se necesitan las palabras (Alvira R. , 2005). Esta idea nos permite intuir la unidad de intención entre CIEd y ReSEd; comprensión y donación.

No es casual que en nuestra definición usemos el término “institución educativa” en lugar de otros similares como corporación, organización o empresa educativa. La razón se encuentra en una intencionada búsqueda del rigor conceptual que nos ayude a entender en plenitud la Responsabilidad Social y la Comunicación Institucional propias de los centros educativos. *“Institución es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma”* (Sotelo, 2001, pág. 24).

*“Lo que diferencia una institución de una organización funcional es que la institución es capaz de configurarse en torno a valores”* (Llano, Alvira, Calleja, Bastons, & Martínez Esteruelas, 1992, pág. 26). Teniendo en cuenta que el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Comunicación Institucional (CI) se han dado fundamentalmente en empresas, existen instituciones educativas que en un intento de mostrar una imagen “profesional” de sí mismas, se han enmarcado en el espectro de empresa (Sandoval, 2006), generando cierta confusión en los mensajes internos, principalmente los dirigidos a los docentes que, en ocasiones, se sienten contrariados ante una acusada identificación entre lo que se espera de ellos y las finanzas de la institución.

Espacio natural de comunicación aporta un valor fundamental. No es un artificio, un mecanismo. No se trata de simples técnicas de transmisión y participación, sino es comunicación. Los mecanismos se manejan, se automatizan pero no puede suceder igual en la relación entre personas, dotadas de libertad. Los *stakeholders* pueden o no compartir libremente los objetivos estratégicos de la institución, y en mayor o menor medida, pueden no estar identificados con todos los valores que destila la institución pero si ésta resulta atractiva es razonable que sea una referencia que, sin dejar de ser uno mismo, condicione el propio estilo de vida. Obligar a los *stakeholders primarios* a dejarse manejar por la institución por el bien del sistema, sería pedirles que dejaran de ser ellas mismas para ser una simple pieza de un mecanismo.

En palabras de Polo (1985) “Comunicar es establecer un valor en común, despojar de ese valor de ser propio de uno solo, lo cual es una limitación” (Polo, 1985)

En las instituciones educativas ese valor en común abarca a la persona entera. Si en lugar de una institución educativa, nos refiriésemos a un centro de capacitación, como podría ser una autoescuela, el valor vinculante se circunscribe a unos conocimientos, unas destrezas y unas actitudes con respecto a un ámbito muy determinado de la vida, del que se podría prescindir y la vida seguiría teniendo sentido.

Lo mismo podría suceder con una empresa de refrescos: el valor en común es muy limitado. Sin embargo, no ocurre lo mismo en la familia. Esta institución aporta un valor en común que abarca a toda la persona. De esta manera se entiende que la familia sea la institución educativa por antonomasia y así mismo, un centro educativo será más institución educativa en la medida que más se asemeja a una familia (Alvira T. , 1985).

En la práctica, muchas son las personas que no han encontrado este valor omniabarcante en su centro educativo. Habría que pensar, en este caso, si hemos llegado muy lejos con nuestra argumentación o no será que muchos de los centros educativos en nuestra sociedad moderna no son propiamente instituciones educativas sino centros de capacitación, adiestramiento o instrucción. Es decir, nos deberíamos preguntar si nuestros centros educativos se parecen más a una tienda de refrescos, a una autoescuela o a una familia.

En términos aristotélicos, la CIEd es más una comunicación de amistad que de negocio. La identificación con lo placentero o lo útil es una unión, pero la identificación de amistad es algo más que una alianza. Es unidad. La unión es la vinculación de dos elementos diferentes creándose una realidad compleja de intereses pero la unidad es la identificación en la que los elementos se funden en un solo interés. La unión es complejidad, la unidad es simplicidad.

Así, el centro educativo, cuanto más empresa quiere ser, más complejo se hace y el valor en común tiene un carácter más mercantil. Cuanta más institución se esfuerza por ser, más se simplifica y su valor tiene un carácter más dadivoso.

La CIEd, además de mostrar los valores de la institución, es un proceso que favorece la interiorización de dichos valores. Cuando está bien configurada, aporta herramientas que permiten tanto la transmisión de la imagen como la libre interiorización de la misma, así como su despliegue hacia los demás y hacia el entorno como influjo de transformación social y personal.

La CIEd es comunicación integral (Sotelo, 2001) y comprende el conjunto de mensajes emitidos por la institución educativa, tanto de forma voluntaria como involuntaria y tanto de manera formal como informal. Esta comunicación integral propia del centro educativo, no se orienta a identificarse con una marca, sino que va más allá. Es una invitación a vivir según esos principios; a ser esa marca. Incluso, de forma coloquial es común escuchar *“ese profesor, ese colegio, me marcó”*.

La institución educativa socialmente responsable no es un recurso facilitador, algo “externo” o superficial, indiferente al devenir de sus alumnos. La ReSEd no permite permanecer al margen de su obra educativa, sino que, de manera necesaria, como ocurre con un artista en su obra, deja su huella en ella (Alvira R. , 2005). Se podría pensar que no dejar huella es respetar al educando y su libertad, pero eso, además de falso, es imposible. La CIEd bien llevada “crea escuela”.

La CIEd comprende, no sólo aquello que se desea transmitir como identidad institucional, sino también lo que de hecho se muestra como realidad institucional y la consiguiente imagen institucional que se desprende (Sotelo, 2001). Imagen que no es sólo percibida, sino incluso encarnada por los *stakeholders*. Todo en el centro educativo comunica. La imagen se crea por lo que se hace o no se hace, por lo que se dice o no se dice.

Cuando los comportamientos de los *stakeholders primarios* entran en sintonía con el proyecto educativo del centro y asume su ReSEd, la institución entra en un círculo virtuoso que se despliega hacia todos los *stakeholders*. Por el contrario, cuando los comportamientos habituales de los *stakeholders primarios* no son socialmente responsables, se entra en un círculo vicioso que arrastra y afecta a todos (Herrscher, 2007).

La CIEd integra todas las esferas de la comunicación de la institución: organizacional, funcional y estratégica (Robbins, 2005). Sin embargo, al trabajar sobre la CI de una entidad, es razonable que se aluda a la comunicación estratégica, como vía para el desarrollo de la CI en su conjunto (Bel, 2004).

## Estrategia de comunicación en los centros educativos

Si se pregunta por la CI en un centro educativo que no cuente con un servicio profesional para su gestión estratégica, nos podrían decir de sí que no tienen CI o incluso que no la necesitan. Sin embargo, quieran o no, toda institución comunica. No obstante, la carencia de una gestión profesional, limita su estrategia e incluso puede llegar a desorientarse o corromperse, no tanto por malicia como por desconocimiento.

Esta gestión profesional no se circunscribe a la acción aislada de unos portavoces o comunicadores profesionales, sino a la configuración profesional de un plan que enseñe a todos los *stakeholders* internos a comunicar con eficiencia.

Además de la comunicación educativa que permite establecer el vínculo de confianza apropiada para la educación, los docentes deben disponer de buenas habilidades de comunicación institucional. Una torpe comunicación puede provocar resultados negativos, como por ejemplo que una familia desee sacar a su hijo del centro por algún malentendido o cuestiones de fondo, como que un estudiante se llene de prejuicios con respecto a la institución por malas experiencias. Las malas prácticas en comunicación pueden dificultar dar solución a pequeños conflictos cotidianos que cristalizan en enemistades, resentimientos y clima destructivo en la relaciones. La falta de competencia comunicativa puede deteriorar el ambiente de trabajo, la relación con las familias o la efectividad educativa.

Por otro lado, todas las relaciones del tutor con los padres y los alumnos cuentan con un componente emocional que no está presente en las relaciones comerciales (Thomas, 2005). Es importante que el docente responda de modo satisfactorio a las expectativas educativas y emocionales de las familias y, para ello, el uso de la comunicación es fundamental.

La CIEd proporciona una estructura de unidad que facilita cauces por dónde la comunicación pueda fluir sin barreras ni distorsiones, haciendo llegar los mensajes y haciéndolos vida. Cuando la CIEd falla, el centro se desorganiza, se pierde el horizonte, sobreabundan los malentendidos, se trabaja en ritmos descompasados, proliferan conflictos, se rompe la unidad y surgen las partes, que no coinciden exactamente con los grupos de interés, pues no se despegan las uniones, sino que se separa la unidad. Se crean átomos heterogéneos de presión, por ejemplo, un directivo con el apoyo de unos profesores y unos padres, un grupo de alumnos con algún profesor, unos padres contra otros padres... No necesariamente, directivos enfrentados a profesores o profesores a padres o alumnos a profesores...

Si la comunicación fluye de forma ininterrumpida y auténtica, si se conoce con claridad qué hay que lograr y qué se logra, si las relaciones se establecen en un marco de confianza, la escuela actúa en un continuo diálogo abierto y flexible de crecimiento y cohesión. Esta circunstancia no evita los conflictos propios de cualquier grupo humano que trabaja en unidad, pero en este clima, los conflictos son una oportunidad de crecimiento más que amenaza para la

unidad, y en muchos casos, la actitud de apertura, hace que muchos de estos conflictos se solucionen por vías de diálogo y comprensión.

Con lo descrito hasta ahora, se entiende que la CIEd no es mera estrategia: proyectos de comunicación, recursos tecnológicos, normativas, protocolos de funcionamiento. La CIEd es vida entre racionales y para que la vida racional madure, requiere un proyecto de vida (Yepes Stork, 1996). El proyecto de la institución se hace vida mediante el desarrollo de los proyectos de las personas que forman esta unidad. La CIEd no sólo se lleva a efecto con los medios y procesos, sino sobre todo con las personas.

### **La vinculación de la ReSEd y la CIEd en el centro educativo**

Aquí llegamos al punto de unión entre ReSEd y CIEd. Cada una de las personas que constituyen la institución ejercitan mediante su vida la ReSEd y la CIEd, y ambas dimensiones están insertas en el proyecto educativo del centro como manifestaciones de una misma realidad. No puede darse responsabilidad social sin comunicación, no puede existir comunicación sin responsabilidad social.

La CIEd como ReSEd debe ser dominada por la institución como la persona debe ser dueña de su propio carácter para relacionarse con responsabilidad tanto con los demás como consigo mismo.

En los últimos años, los centros educativos, en especial, en el ámbito privado, se han preocupado por controlar su identidad corporativa con estrategias de identificación institucional que les genere algún beneficio como ganar en prestigio, dar a conocer la calidad de sus actividad y los objetivos del centro, acceder a financiación o simplemente posicionarse en la mente de los padres como un proyecto educativo serio y confiable que garantiza la mejor educación para sus hijos.

Esta estrategia de CI en muchos casos mira hacia afuera, con el objeto de crear una imagen corporativa que les diferencie de la competencia. Incluso, las políticas educativas avanzan hacia el modelo de valor añadido que se apoya en estadísticas de posicionamiento (OCDE, 2012). Es razonable que las instituciones quieran adaptarse a los nuevos tiempos y requerimientos, pero, a la vez, no pueden renunciar a su razón de ser, ni a su propia identidad. La CIEd debe ser diálogo, apertura y eso no significa mimetizarse con el entorno para mostrarse atractivo a sus clientes y a las administraciones. De esa manera, la actitud de la institución sería de apertura pero una apertura socialmente irresponsable. Se estaría "comunicando hacia fuera de sí pero desertando de sí". No sería el "desplegarse hacia" de la ReSEd sino un "perderse en". En realidad no sería apertura sino un encerrarse en el otro. La institución en lugar de asumir su responsabilidad de formar a la opinión pública, se estaría dejando formar por ella y así, en busca de beneficios institucionales, no aporta su beneficio social. No se orienta así a educar las tendencias, sino a agrandar las que ya existen, con lo que no sólo se deja de aportar un beneficio, sino que además supone un perjuicio.

Ante esta amenaza, algunas instituciones educativas se protegen y permanecen cerradas. Así, su ReSEd no se ejercitaría con la plenitud que hemos descrito anteriormente. Estas instituciones se limitan a "crecer en sí sin salir fuera de sí". Su relación con el exterior no será de servicio directo sino de nutrición. No sería un "desplegarse hacia" sino un salir para "llenarse de" y volver a soltar ciudadanos honestos y competentes que, teniendo en cuenta la formación defensiva recibida, sigan así mismo una tendencia de protección que no invita a la plena responsabilidad social.

La CIEd socialmente responsable es abierta, y basada en la confianza conduce a un “crecimiento institucional hacia fuera de sí en sí”. Esto es el "desplegarse hacia" propio de la ReSEd, con lo que la institución se hace grande haciendo grandes a los *stakeholders* internos y externos como don recíproco. Enriquecimiento mutuo que permite vivir con los demás y para los demás.

Para realizar una buena estrategia de comunicación encaminada a la incorporación y desarrollo activo de la ReSEd, es conveniente que los centros educativos sistematicen su CIEd según sus posibilidades y necesidades pero en todos los casos, sería deseable que atendieran a una serie de características.

1. La CIEd está relacionada con el marketing pero va más allá de la intención comercial, pues busca transmitir la personalidad socialmente responsable de la institución y ayuda a vivir los valores que así lo manifiestan.
2. La CIEd no es una técnica para dar una imagen sino es la imagen que se proyecta de la forma de ser de la institución.
3. No es una mera “función comunicativa”, sino un estilo de vida que se manifiesta en todas las expresiones del centro educativo.
4. La CIEd tiene un carácter dialógico porque busca relacionarse con los *stakeholders*, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos y delimitados.
5. Su forma de comunicar es una manifestación concreta de la ReSEd del propio centro, que muestra de forma tangible sus valores y apertura a los demás.
6. Además de la CIEd formal ejercida por las personas que pudieran estar asignadas a esta función, hay otro tipo de CIEd con carácter informal. Todas las personas que forman el centro educativo, quieran o no, comunican algo de la institución de la que forman parte; ya sea como directivo, docente, personal de servicios, alumnos o padres.

La ReSEd y la CIEd mantienen entre ellas una triple vinculación. Por un lado, la CIEd muestra la ReSEd como seña de identidad del centro. Por otro lado, la CIEd es en sí una manifestación tangible de esa ReSEd y, por otro lado, la CIEd debe ser cauce para el fortalecimiento de la ReSEd del centro.

Para un centro educativo, la proyección de la imagen socialmente responsable no tiene un simple valor mercantil, sino, sobre todo, una importante dimensión educativa que genera un impacto social del que la institución es responsable. De este modo, la relación entre la ReSEd y la CIEd está orientada en cada caso al impacto sobre los *stakeholders*.

El carácter educativo de la CIEd no es el de cubrir lagunas formativas en los *stakeholders*, sino el de proponer el estilo socialmente responsable como tono habitual de convivencia dentro del centro educativo y en relación con los otros, ofreciendo estabilidad en el mensaje, acompañamiento constante y mostrando con hechos la calidad de un servicio educativo que beneficia a todos.

Si bien es cierto que muchos centros educativos, especialmente en el ámbito privado, apuestan por una estrategia comunicativa institucional que les proporcione beneficios de mercado, es importante señalar que, como instituciones educativas socialmente responsables, no pueden reducir su comunicación a vender una imagen o a crear una marca, sino que debe ser un compromiso auténtico de una educación abierta a la sociedad.

## Propuestas de CIEd para el desarrollo de la ReSEd

Lo primero que será pertinente es la concienciación de la propia dirección del centro sobre la necesidad de establecer un plan estratégico de CIEd. Este plan no debe ser asumido como un

añadido sino como un “todo” de la esencia educativa de la institución, para dar una buena imagen global de sí misma.

Será conveniente contar con un director de comunicación (Dircom) que prevea, coordine, gestione, edite, difunda y controle la actividad de comunicación e imagen entre todos los *stakeholders* de la institución (Fantoni, 2008). Dependiendo de las dimensiones de la institución educativa, esta dirección estará organizada como departamento, encargo unipersonal o servicio compartido. Para el diseño del plan, se deberá tener en cuenta la disponibilidad de tiempos, espacios y recursos.

Consideramos condición imprescindible en una institución educativa, que el Dircom se encuentre plenamente identificado con el valor en común de la CIEd.

El Dircom podrá optimizar su rendimiento con una adecuada motivación y estrategia de coordinación con el equipo directivo, el departamento de orientación, los departamentos de áreas, el APA, el personal de administración y servicios, los alumnos y demás instancias vinculadas a la institución. Es importante que sepa transmitir una adecuada imagen personal que lo sitúe como oportunidad y servicio, más que como carga o amenaza.

Para acertar en el plan de comunicación será imprescindible realizar una evaluación previa de necesidades comunicativas en relación con la imagen percibida por los *stakeholders*, la realidad vivida en el centro y los próximos objetivos que se desean alcanzar. Contar con la aportación de un profesional de la comunicación ayudará para un mejor análisis de la situación interna y externa de la institución.

Teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias y de todo tipo con las que cuentan habitualmente los centros educativos, es importante que el Dircom sea realista y aproveche muy bien las oportunidades cotidianas de comunicación, mostrando la calidad con los detalles del día a día. Para eso será conveniente aprovechar todos los cauces de comunicación y movilizar a todos los *stakeholders* internos para que comuniquen esa calidad. Aquí se ve una manifestación más de la íntima relación entre comunicación y educación.

Una vez desarrolladas y ejecutadas las acciones comunicativas, es preciso y recomendable llevar un control, seguimiento y evaluación de ellas, que permitan la valoración de resultados y cuidar los detalles que puedan quedar pendientes para redimensionar el plan o estrategia de comunicación. Esta evaluación no es una presunción, sino una aportación de primer orden en la evaluación básica de cualquier institución educativa que quiera ser fiel a sus principios. Pero la realidad es que los centros no siempre cuentan con los tiempos, recursos ni motivaciones necesarias para realizar estas evaluaciones. Quizás sea uno de los primeros puntos que se deberán alimentar para mejorar en comunicación el deseo de autoevaluación.

Dentro del plan de formación de directores, profesores, padres y alumnos, será conveniente incluir acciones encaminadas a la sensibilización por la comunicación. A este respecto, consideramos prioritaria la sensibilización previa de los líderes educativos en cada ámbito con objeto de llegar más lejos y con más fuerza mediante una formación en cascada (Tabary & Santos, 2005).

Dentro del plan de comunicación, será de interés entrar en sinergia con labores de apoyo, evaluación y seguimiento del compromiso social de la institución educativa, ayudando a los *stakeholders internos* en el diseño de su propio plan de responsabilidad social (Pujadas C. , 2012). Este apoyo facilita que los centros actualicen su proyecto educativo explicitando la ReSEd que asumen, con el compromiso de todos los grupos implicados en una serie de principios de acción. Estos principios seguidamente, deben llevarse a la práctica, no sólo mediante la formulación de

programas, proyectos y actividades específicas, sino como forma de ser que se manifiesta en todo momento en la vida del centro.

Otro aspecto importante al que puede contribuir el Dircom es a la creación de sinergias con otras entidades que permitan un intercambio de recursos y servicios, así como dar a conocer lo que se es y se está haciendo. Esta práctica cooperativa no sólo tiene un sentido estratégico y comunicativo sino además es una manifestación práctica de actitud socialmente responsable.

Y como punto importante, el Dircom deberá tener previsto un plan de comunicación ante posibles crisis. Se ha demostrado que con el tiempo una crisis bien gestionada puede renovar y fortalecer los valores de una institución, dándole una mayor confianza, respeto, calidad, credibilidad y reputación en la esfera social (Martín, 2010).

La CIEd es crucial para el desarrollo de la ReSEd y, para ello, planteamos la necesidad de generalizar la gestión profesional de la estrategia comunicativa de los centros educativos. No como publicidad de su servicio sino como acción formativa de primer orden en nuestra civilización de la comunicación.

Cada centro deberá estudiar la forma de instaurar su servicio de CIEd pero en cualquier caso requerirá de planificación, continuidad, diferenciación de *stakeholders*, claridad, realismo, adaptabilidad, coherencia y conocimiento por el colectivo interno.

## Conclusión

La implantación de una estrategia de ReSEd que se enmarque dentro de la CIEd puede ayudar a estas instituciones a mejorar su vínculo formativo con sus *stakeholders*. Sin embargo, para que los centros educativos mejoren en dicha ReSEd resulta necesario que, en primer lugar, apuesten por estos nuevos conceptos que se han explicado en este artículo. Dichos conceptos parten de la base de que los centros educativos, en su esencia, son instituciones comunicativas y socialmente responsables pero requieren de un desarrollo profundo y estratégico.

## Bibliografía

- Altarejos, F. (1986). La educación, entre la comunicación y la información. *Revista española de pedagogía*, 7–24.
- Altarejos, F. (2002). La relación familia-escuela. *ESE : Estudios sobre educación*, 113–120.
- Alvira, R. (2005). *Filosofía de la vida cotidiana*. Madrid: Rialp.
- Alvira, T. (1985). *¿Cómo ayudar a nuestros hijos?* Madrid: Palabra.
- Alvira, T. (1992). *El “Ramiro de Maeztu”: pedagogía viva*. Madrid: Rialp.
- Arrieta, L. (1991). *Un concepto de comunicación organizacional*. México: Diana.
- Asamblea plenaria de Naciones Unidas. (9 de Julio de 2009). *Documentación de las Naciones Unidas*. Recuperado el 18 de Abril de 2013, de Resoluciones aprobadas por la Asamblea General: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/63/PV.95&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/63/PV.95&Lang=S)
- Barroso, F. (2007). Responsabilidad Social Empresarial y sugerencias para su aplicación en instituciones educativas. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, 48-54.
- Bel, J. (2004). *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA.
- Bernal, A. (2011). Responsabilidad social y educación en la familia: nuevos enfoques. En *XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Cerletti, L. (2005). Familias y educación: prácticas y representaciones en torno a la escolarización de los niños. *Cuadernos de antropología Social*, 173-1888.
- CERSE. (2010). *La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), el Desarrollo Sostenible y el Sistema de Educación y Formación*. Madrid.

Ceulemans, K., & De Prins, M. (2009). Teacher's manual and method for SD integration in curricula. *Journal of Cleaner Production*, doi:10.1016/j.jclepro.2009.09.014.

Clarkson, M. (1995). A stakeholders Framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1); , 92-117.

Comisión de las Comunidades Europeas. (18 de Julio de 2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 14 de Abril de 2013, de Comisión de las Comunidades Europeas: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)

Comisión de las Comunidades Europeas. (22 de Marzo de 2006). *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo*. Recuperado el 2013 de Abril de 12, de COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:es:PDF>

Comisión Europea. (25 de Octubre de 2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de Comisión Europea.

Comisión Europea. (3 de marzo de 2010). *Europa 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Recuperado el 2013 de Abril de 12, de Comisión Europea: [http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs\\_2009/pdf/complet\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/pdf/complet_es.pdf)

Correa, M. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: Naciones Unidad.

CSR Europe. (2010). *Enterprise 2020*. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de CSR Europe: <http://www.csreurope.org/pages/en/enterprise2020.html>

Fantoni, A. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editorial.

Fast Company. (2013). Recuperado el 11 de Abril de 2013, de Sitio Web de Fast Company: <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/industry/education>

Fernández, J. (1999). *Ética y responsabilidad social y modelos de empresa. Papeles de Etica, Economía y Dirección*. Barcelona: IESE.

Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Freeman, E. (2004). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders (). En (Eds.): . En R. Peterson, & O. Ferrell, *Business Ethics* (págs. 82-97). London: M.E. Sharpe.

Freeman, R. (1994). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Press.

Friedman, M. (1980). *Free to Choose: A Personal Statement*. New York: A Harvest Book.

Grupo Coordinador del Foro Anual de Redes Locales . (27 de septiembre de 2006). *Informe Final del IV Foro Anual de Redes Locales del Pacto Global* . Recuperado el 12 de Abril de 2013, de ONU: <http://www.un.org/es/globalcompact/conclusiones.pdf>

Herrscher, E. G. (2007). *El círculo virtuoso*. México: Advanced Marketing s De Rl De Cv.

INE. (2009). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de Educación. Gasto Público: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t13/p012/&file=pcaxis&N=&L=0>

INEE. (2012). *Sistema estatal de indicadores de la educación*. Madrid: MEC.

ISO. (2010b). *Descubriendo ISO 26000*. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de Organización Internacional de Estandarización: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)

ISO. (2010a). *ISO 26000*. Recuperado el 2013 de Abril de 12, de Organización Internacional de Estandarización: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Llano, A., Alvira, R., Calleja, T., Bastons, M., & Martínez Esteruelas, C. (1992). *El Humanismo en la Empresa*. Madrid: Ediciones Rialp.

Llano, C. (2010). *Ser del hombre y hacer de la organización*. México: Ruiz.

Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas. Madrid: Consultora de Comunicación.

MEC. (2010). *Estadística de Gasto Público en Educación*. Recuperado el 11 de Abril de 2013, de Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: <http://www.mecd.gob.es/horizontales/estadisticas/recursos-economicos/gasto-publico/2010.html>

- ONU. (2012). *Acerca el Pacto Mundial*. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de Organización de las Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/globalcompact/context.shtml>
- PNUD. (2011). *INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO 2011*. New York: ONU.
- Polo, L. (1985). *Curso de Teoría del Conocimiento*. Pamplona: Eunsa.
- Pujadas, C. (23 de Enero de 2012). *Responsabilidad Social Educativa*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://rseeducativa.blogspot.com.ar/2012/01/una-propuesta-de-definicion-de-la.html>
- Pujadas, C. (Enero de 2012). *Responsabilidad Social Educativa*. Recuperado el 29 de Abril de 2013, de <http://rseeducativa.blogspot.com.es/2012/01/plan-de-responsabilidad-social-de-una.html>
- RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: ESPASA.
- RAE. (2013). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 2013 de Abril de 28, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=sujeto>
- Ramírez, T. (1995). *Los gabinetes de comunicación: Funciones, disfunciones e incidencia*. . Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Madrid: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. V. (2011). *Hacia una perspectiva de desarrollo profesional mediado por TIC para docentes de inglés*. Universidad Pedagógica Nacional, Departamento de Lenguas - Facultad de Humanidades.
- Sandoval, L. Y. (2006). El ser y el hacer en la organización educativa. *Educación y educadores*, 33–53.
- Schein, E. (1980). *Psicología de la Organización*.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normar*. Recuperado el 28 de Abril de 2013, de <http://www.iese.edu:> [http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno%20No%209\\_tcm5-57352.pdf](http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno%20No%209_tcm5-57352.pdf)
- Tabary, C., & Santos, S. C. (2005). Nuevo abordaje de la formación en prevención: la formación en cascada. *Prevention world magazine : prevención de riesgos, seguridad y salud laboral* , 60–63.
- Titanium ad projects. (2012). *Festival Internacional de Publicidad Infantil El Chupete*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de [http://elchupete.com/es/premios\\_2012](http://elchupete.com/es/premios_2012)
- Touriñán, J. (1985). Análisis teórico del carácter formal, no formal e informal de la educación. *Papers d'educació* , 105-109.
- UNESCO. (2012). *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo. Los jóvenes y las competencias: Trabajar con la educación*. Francia: UNESCO.
- Vázquez, O. (2006-I). Responsabilidad Social Empresarial: Matices conceptuales. *Revista de Relaciones Laborales* , 13-23.
- Zaragüeta, J. (1957). *Filosofía y vida*. Madrid: Instituto Luis Vives de Filosofía.