

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE EDUCACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**Diseño de una estrategia de intervención
educativa en la Escuela de Danza de la
Universidad Nacional en materia de
comunicación eficiente**

*Proyecto de Graduación presentado ante la Escuela de Administración Educativa para
optar al grado de Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración
de Programas de Educación No Formal*

Enid Sofía Zúñiga Murillo

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
2006**

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.T.Ed. Manuel E. Luján Ferrer
Representante
Directora Escuela de
Administración Educativa



Licda. Adilia Solís Reyes
Directora de Proyecto



M.B.A. Ferdinando Goñi Ortiz
Lector



Licda. Beatriz Pérez Sanchez
Lectora



M.A.U. Flora Salas Madriz
Profesora invitada



“...no preguntemos si estamos
plenamente de acuerdo, sino tan sólo, si
marchamos por el mismo camino...”

GOETHE

DEDICATORIA

A mi hija,

Lorenn

Quien es la responsable de la poca cordura que poseo y por todo el amor que me enseña a dar, día con día.

A mi familia, **Pablo, Enid, Grettel, Inti, Bruno y Saúl**, quienes son mis referentes inmediatos de amor, dedicación, ética y tolerancia, virtudes que he descubierto son las que prevalecen sobre el tiempo.

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos, **Eliana y Óscar**
Por la amistad...

Por todo el apoyo y la ayuda que me dieron en este proyecto.

A mi tutora, **Dra. Adilia Solís**

Por creer en mí y no dejarme caer, por enseñarme más que de lo que debía y ante todo por ser mi referente de ética y profesionalismo en el ámbito educativo universitario.

A mis lectores y profesora invitada, **Sra. Beatriz Pérez, Sr. Ferdinando Goñi y Sra. Flora Salas**

Por toda la colaboración brindada para lograr este proyecto.

A la directora de la Escuela de Administración Educativa, M.Sc. **Guiselle Garbanzo**

Por el voto de confianza.

A **Libhy**

Por ayudarme muchísimo durante la carrera.

A los profesionales de la Universidad Nacional. MA. **Marta Ávila y Lic. Gilbert Mora**

Por dedicar tiempo y esfuerzo para colaborar en la elaboración de esta intervención educativa.

En especial, a la **Escuela de Danza**

Porque sus prácticas ético--morales fueron mi inspiración.

INDICE	Página
Resumen	1
Introducción	3
Capítulo I: Planteamiento del problema	4
1. Antecedentes	4
a. Diagnóstico de la comunicación interna de la Universidad de las Américas –Puebla (UDELA–P)– México	4
b. Diagnóstico de la comunicación organización de la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla – México	5
2. Marco contextual del presente proyecto	7
3. Justificación del proyecto	15
4. Formulación del problema	17
5. Objetivos Generales	18
6. Objetivos Específicos	18
Capítulo II: Marco Teórico	19
2. Comunicación	19
3. Administración y Comunicación	23
4. Administración Educativa	25
5. Educación No Formal y sus Estrategias de Intervención	27
Capítulo III: Marco metodológico	31
1. Tipo de estudio	31
2. Etapas metodologías del proyecto	33
a. Recolección de datos	33
b. Estrategias de análisis	33
c. Evaluación del instrumento	34
d. La consistencia interna del cuestionario verificada mediante el Coeficiente Alfa (α)de Cronbach	34
e. Valoración de los datos y propuestas	36
f. El proceso de trabajo para realizar el grupo focal	36
g. Información y desarrollo del grupo focal	36
Capitulo IV: Análisis de los resultados del estudio	43
1. Caracterizando a los actores de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional que intervienen en el proceso comunicativo organizacional	43
a. Población mayoritariamente adulta joven	44
b. Poco personal administrativo	45
c. Una mayoría interina	46
d. Población relativamente nueva	47

2. Identificando los factores que dificultan la comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional	49
a. Poco o nulo el conocimiento de las políticas estratégicas o lineamientos de la Institución	49
b. Desconocimiento del nivel de cumplimiento de las políticas	50
c. Poca estabilidad económica	52
d. Bajos niveles de reconocimiento, participación y satisfacción en las relaciones laborales de la Escuela de Danza	53
e. Poca inducción al iniciar labores en la Escuela de Danza	54
f. Poca confianza entre los compañeros de trabajo	55
g. Medios de comunicación en dirección vertical con poca retroalimentación	56
3. Identificando los factores que fortalecen la comunicación organizacional en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional	61
a. Altas aspiraciones de crecimiento profesional y de permanencia en la Unidad Académica	61
b. Percepción positiva del conocimiento de las relaciones laborales, del perfil profesional y de las capacidades del compañero para desempeñar el cargo	63
c. Percepción positiva del cumplimiento de las responsabilidades propias del cargo de los compañeros de trabajo y de un volumen adecuado de trabajo	64
d. Relaciones interpersonales derivadas de procesos laborales, capacidad de diferenciar las relaciones laborales y expresiones verbales respetuosas	65
4. El colectivo identifica los mecanismos que contribuyan a una mayor eficiencia en los procesos de comunicación en la Unidad Académica.	67
a. Necesidad de cambio en la comunicación organizacional y disposición para participar en una intervención educativa en este tema	67
b. Diferencias entre el colectivo y los encargados de éste, con respecto a lo propuesto en materia de aspectos y mecanismos para la comunicación eficiente	69

CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones	76
1. Conclusiones	76
2. Recomendaciones	78
CAPITULO VI: Diseño de la estrategia de intervención educativa en comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional	80
I Fase	81
II Fase	83
III Fase	84
Manual	85
Costos de realización de la Intervención Educativa	107
Cronograma para su implementación	108
Bibliografía	109
Anexos	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1. Distribución del personal de la Escuela de Danza	12
Tabla 2. Esquema del proceso comunicativo	22
Tabla 3. Validez Interna del cuestionario. Calificaciones generales	34
Tabla 4. Validez Interna del cuestionario. Calificaciones por ítem	35
Tabla 5. Distribución de respuestas sobre los aspectos necesarios para que la comunicación sea eficaz y efectiva en la Escuela de Danza	69
Tabla 6. Distribución de respuestas sobre los mecanismos necesarios para desarrollar las capacidades en materia de comunicación sea eficaz y efectiva en la Escuela de Danza	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
Cuadro 1. Organigrama de la Escuela de Danza	13
Cuadro 2. Esquema de una Intervención Educativa	29
Cuadro 3. Esquema del tipo de investigación	31
Cuadro 4. Pirámide de necesidades de Maslow	47
Cuadro 5. Esquema del proceso de comunicación	58
Cuadro 6. Esquema del proceso de comunicación de la Escuela de Danza	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1. Sexo de la población	44
Figura 2. Edad de la población	44
Figura 3. Cargo que desempeña	45
Figura 4. Tipo de nombramiento	46
Figura 5. Tiempo de laborar para la Unidad Académica	48
Figura 6. Conocimientos de políticas de la UNA en materia del arte	50
Figura 7. Conocimiento de las políticas estratégicas de la Escuela de Danza	50
Figura 8. Nivel de cumplimiento de los funcionarios en materia de políticas	51
Figura 9. Estabilidad económica	53
Figura 10. Necesidad de trabajar fuera de la Institución	53
Figura 11. Cumplimiento de las expectativas en la Escuela de Danza	53
Figura 12. Reconocimiento de logros	54
Figura 13. Participación en la toma de decisiones	54
Figura 14. Satisfacción con las relaciones laborales en la Escuela de Danza	54
Figura 15. Inducción al iniciar labores	55
Figura 16. Nivel de confianza entre los compañeros de trabajo	55
Figura 17. Uso de los medios de comunicación organizacional	56
Figura 18. Eficacia para transmitir la información en la Escuela de Danza	57
Figura 19. Como se entera de los cambios organizacionales en la Escuela de Danza	59
Figura 20. Manifestación de desacuerdo	59
Figura 21. Nivel de consenso	59

Figura 22. Argumentos que imperan	59
Figura 23. Aspiraciones de crecimiento profesional	62
Figura 24. Visualización a largo plazo en la Escuela de Danza	62
Figura 25. Clasificación de las relaciones laborales de la Escuela de Danza	64
Figura 26. Conocimiento del perfil laboral	64
Figura 27. Capacidades de los compañeros de trabajo para desempeñar el cargo	64
Figura 28. Cumplimiento de las responsabilidades propias del cargo	65
Figura 29. Volumen de trabajo	65
Figura 30. Capacidad de diferenciar entre relaciones laborales y personales	66
Figura 31. Construcción de las relaciones interpersonales	66
Figura 32. Tipo de expresiones verbales entre los compañeros de trabajo	66
Figura 33. Necesidad de cambio en el proceso comunicativo organizacional en la Escuela de Danza	68
Figura 34. Disposición para participar en una intervención educativa en el campo de la comunicación organizacional	68

RESUMEN

Este Proyecto de Graduación es una investigación acerca de la comunicación organizacional en la Escuela de Danza, en la cual se determinaron los factores que fortalecen y que debilitan sus procesos de comunicación eficiente, por medio de una encuesta realizada a cuarenta funcionarios de la Unidad Académica, que representan el 90,9% del total; se validó y se profundizó con un grupo focal compuesto por los Coordinadores de Proyectos, la Dirección y Subdirección, que son los encargados del manejo del personal. En este grupo focal, se contó con la participación de dos sociólogos expertos en el manejo de grupos y la investigadora realizó la implementación de una adaptación de dinámicas de grupos con la técnica denominada Delphi.

Las variables obtenidas de la encuesta se dividieron en varios aspectos para su análisis y profundización con el grupo focal, tales como: la caracterización para los actores que intervienen en el proceso comunicativo, la identificación de los factores que dificultan y fortalecen la comunicación eficiente e identificación de los mecanismos que contribuyan a lograr una mayor validez en los procesos de comunicación propuestos por los encuestados y por los participantes del grupo focal.

Por último, se construyó una estrategia para la intervención educativa que contribuya al fortalecimiento de los procesos de comunicación y se diseñó un manual de intervención educativa en materia de comunicación eficiente para esta Escuela.

La fundamentación filosófica de esta estrategia, como una intervención socio-educativa y desde la Educación No Formal, es la corriente de pensamiento crítico, al estudiar las prácticas en los procesos de comunicación para ser analizados y sistematizados por los mismos actores de la Unidad Académica. Su planificación, se sustenta desde la corriente teórica del referente social-ecológico al tomar en cuenta el sistema organizacional como una plataforma de integración social de un colectivo para encontrar prácticas autónomas y creativas de comunicación eficiente, con el propósito de que se dimensionen como una

organización con identidad propia y con coherencia para con la Universidad Nacional y la sociedad en general.

Esta estrategia de intervención socio-educativa está sustentada en los principios básicos de los procesos de comunicación humana, ya que toma en cuenta su lógica natural y se instituye como un sistema estructurado con signos y significados definidos por la naturaleza del trabajo de la Escuela de Danza, integrando los principios de convivencia y valores.

En general, se propicia la participación y la integración de los individuos como equipo de trabajo, lo que da como resultado motivación y confianza como un colectivo laboral, y crea espacios para la discusión y argumentación intelectual referentes a los asuntos académicos y artísticos de la Escuela de Danza.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el Proyecto Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración Educativa con énfasis en Administración de Programas de Educación No Formal.

Su objetivo general es determinar los factores que fortalecen y debilitan los procesos de comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional, mediante una encuesta a sus funcionarios.

Una vez que se procesaron los datos, se realizó un grupo focal para conocer las inquietudes y necesidades de los Coordinadores, la Dirección y Subdirección de la Escuela de Danza; posteriormente, se diseñó una estrategia de intervención educativa en materia de comunicación eficiente, que atiende de manera particular a esta población.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

Este apartado pretende exponer dos estudios realizados en el marco de la comunicación organizacional que aborda el tema del presente proyecto. Los estudios realizados toman como sujetos de investigación a los actores que laboran en estas instituciones desde el fenómeno de la comunicación:

a. Diagnóstico de la comunicación interna de la Universidad De Las Américas– Puebla (UDELA-P) – México. Elaborada para los profesores de tiempo completo:

Este estudio es el resultado de la necesidad de mejorar la competitividad de la Institución en el mercado educativo superior. El abordaje fue la creación de un cuestionario como herramienta para diagnosticar la Comunicación Interna en la UDELA–P; consecutivamente, se analizaron las proyecciones de la encuesta y finalmente, se plantearon mejoras en la Comunicación Organizacional de la Institución.

Diseño de la Investigación:

- Se realizó una encuesta (doce preguntas cerradas y una abierta) a una niuestra poblacional de setenta y dos profesores de tiempo completo.
- Los resultados de esta encuesta se procesaron mediante el programa operativo Excel y se procedió a su análisis.

Resultados:

- La comunicación dentro de la Universidad De Las Américas es buena; no obstante, a pesar de contar con medios para obtener la información, ésta no es del todo completa, abierta, oportuna y clara.

- La información que se maneja en cada departamento es buena. pero la información que se transmite entre departamentos es deficiente.
- Los medios más eficaces para desarrollar la información son: desde las jerarquías, hasta los medios electrónicos, que ayudan a que la información fluya de manera completa.
- En general, la comunicación es confiable, puntual. tratan temas de interés y además, es comprensible.

Recomendaciones:

- Hacer más énfasis en la comunicación ascendente.
- Aumentar el número de asambleas ampliadas.
- Optimizar las redes y los equipos de cómputo.
- Mejorar los tableros de anuncios.
- Promover reuniones de cátedra para trabajar en los planes de estudios.
- Capacitar a los profesores para que hagan uso de cada uno de los medios que les proporciona la Universidad de manera continua y eficiente.
- Propiciar la comunicación entre departamentos para enriquecer ideas y proyectos.

En lo referente al estudio de la comunicación organizacional, se establece la viabilidad de una investigación, en esta materia, en centros de estudios a nivel superior.

b. Diagnóstico de la comunicación organizacional de la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla–México:

Esta investigación está centrada en la comunicación formal e informal de la Secretaría de Turismo, con base en su estructura organizacional y como resultado de un diagnóstico, se elaboraron una serie de ejes temáticos para ser mejorados en el área de la comunicación formal e informal de los actores que laboran en esta institución estatal.

Diseño de la Investigación:

- Se efectuó un censo, aplicado a los ochenta empleados totales de la institución, divididos en dos grupos:
 - **Grupo A:** directores de área; se aplicó un cuestionario de diez preguntas.
 - **Grupo B:** asesores y subdirectores de área, secretarias, asistentes, técnicos e intendentes; se dispuso un cuestionario que se midió con la escala de Likert, con preguntas abiertas que abarcaban las variables de frecuencia, calidad, satisfacción y proactividad.
- Después de procesar los resultados de este censo, se procedió a la realización de un video que relacionaba el diagnóstico con la atención del servicio de esta instancia.

Resultados:

- **Comunicación Formal:** Los jefes de área priorizaron el hecho de que la información se realice de una manera adecuada, además debe contener la información que para ellos es importante que acaten de manera oral, es decir, a través de juntas o a través del uso del teléfono, los oficios o memos puede prestarse a confusiones o a la no realización de una orden.
- **Comunicación Informal:** se da principalmente por medio del teléfono o por la fuga de información.

Recomendaciones:

- En la realización de juntas, procurar preparar cuidadosamente la información que será expuesta; examinar que todos los departamentos tengan reuniones periódicas.
- En cuanto a los memorandos u oficios debe cuidarse en no abusar de estos medios por parte de algunos departamentos. pues han hecho que la calidad de la información no sea la más apropiada.

- Los chismes se dan como resultado de que ciertos sectores de la población manifiestan no tener suerte en sus departamentos; revisar qué factores son los que están determinando que se sientan aislados.
- Para optimizar el uso del medio telefónico, se deben abrir más líneas telefónicas para evitar la saturación y otorgar claves para realización de llamadas, tanto de tipo local como de larga distancia, para determinar el destino de las mismas.
- Implementar el uso del Messenger para evitar saturar las líneas telefónicas, pero se debe equipar a todas las áreas con computadoras para poder acceder a este servicio al mismo tiempo.

Se debe hacer la salvedad de que ambas investigaciones no son estudios para el diseño de una intervención educativa, pero contienen un proceso investigativo y temático pertinentes a nuestro proyecto de graduación; puesto que, se aborda, desde dos perspectivas diferentes, la comunicación en la organización.

2. Marco contextual del presente proyecto

La Escuela de Danza de la Universidad Nacional está inmersa en una estructura descendente con canales formales de comunicación organizacional, partiendo de una postura de autoridad, con mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia niveles subordinados; en este sentido, la Universidad Nacional está conformada por órganos de Dirección superior que dictan los modelos y la información que se transfiere descendentemente en la Institución e inicia con la Asamblea Universitaria que es la autoridad democrática superior, que tiene funciones legislativas (aprueba y reforma el Estatuto Orgánico) y periódicamente, se convoca a elecciones para elegir al Rector, Vicerrector Académico y a los miembros del Consejo Universitario.

La Asamblea de Representantes, órgano encargado de dirigir y aprobar las políticas institucionales, está integrado de manera proporcional por funcionarios académicos,

administrativos y estudiantes; entre otras funciones: aprueba el plan institucional de mediano plazo y las propuestas de creación o supresión de Centros, Facultades o Sedes Regionales.

El Congreso Universitario es una instancia de reflexión, orientación y definición, caracterizado por su función deliberante y no resolutive. Se trata del órgano colegiado de mayor jerarquía, que dirige y orienta la materia académica y administrativa; entre otras funciones: aprueba el plan operativo anual, el presupuesto institucional y el calendario universitario. Está conformado por el Ministro de Educación Pública, el Rector que lo preside, el Vicerrector Académico, quien ejerce como su secretario, cuatro representantes académicos, dos representantes del sector administrativo, tres estudiantes y un miembro de la comunidad nacional.

Seguidamente, se encuentra la Rectoría y su representante; el Rector, es el funcionario académico y administrativo de más alta jerarquía ejecutiva, es el representante judicial y extrajudicial de la Universidad, conduce la gestión académica y es el máximo gestor administrativo.

La Vicerrectoría Académica sustituye en sus ausencias al Rector y lo asesora en el quehacer académico; coordina, integra, evalúa. A continuación, se encuentran la Vicerrectoría de Desarrollo, el titular de este despacho tiene funciones gerenciales, eminentemente administrativas de la actividad universitaria y la Vicerrectoría de Vida Estudiantil que tiene como finalidad promover el desarrollo integral de los estudiantes.

El Consejo Académico está integrado por el Rector, Vicerrector Académico, los Decanos, el presidente de Sistema de Posgrado, los Directores de sedes regionales, el Vicerrector de Desarrollo y un representante estudiantil; tiene por objeto promover, coordinar, articular e integrar el quehacer académico de la Universidad. Es un órgano consultivo, que figura también como competencia para dirimir conflictos entre órganos académicos y entre otras funciones ejerce, a nivel superior, el régimen disciplinario estudiantil.

El Sistema de Estudios de Posgrado promueve, orienta y evalúa el desarrollo académico de los posgrados de las Facultades de la Universidad Nacional.

En otro orden jerárquico, se encuentran las Facultades, algunos Centros de Investigación, que son dirigidos por un Decano y repiten a lo interno, la misma estructura de la Universidad, órganos administrativos y Consejos Académicos, estos últimos conformados de manera tripartita (académicos, administrativos y estudiantes). Estas Facultades conservan una amplia autonomía de gobierno, pero se integran a la estructura general de la Universidad por medio del Consejo Académico y el Consejo Universitario. A lo interno, las Facultades se dividen en Escuelas e Institutos a través de los cuales la UNA desarrolla sus funciones esenciales como: la docencia, la investigación, la extensión y la producción.

La Escuela de Danza pertenece al Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística (CIDEA), órgano superior responsable de promover, coordinar y definir el quehacer académico y de producción artística de las cuatro Escuelas que lo conforman; a lo interno de la Unidad Académica, existen diferentes tipos de proyectos tanto de producción, extensión e investigación que complementan su quehacer pedagógico a nivel de bachillerato (4 años) y de maestría en danza (2 años); cuenta con la siguiente estructura organizativa:

- Consejo Académico de Escuela integrado por: un representante del personal administrativo, un representante del personal docente, un representante del cuerpo estudiantil, la dirección y subdirección.
- Un (a) Director (a) que se elige por un periodo de 5 años; actualmente, este puesto es desempeñado por una profesora, bailarina y administradora que ha ocupado ese cargo por casi 4 años y ha sido funcionaria interina por más de 10 años.
- Un (a) Subdirector (a) que es Licenciado en Danza con más de 10 años de laborar como interino en esta Escuela; se encarga de los asuntos académicos y de velar por el cumplimiento de las tareas docentes y estudiantiles.

- Un cuerpo docente de 24 profesores a nivel de bachillerato y maestría que abarca profesionales en arte, incluye profesionales en danza con posgrado en doctorado (1). profesionales en danza postrado en maestría (9), profesionales en danza con grado de licenciados (5). profesionales de otras artes con grado de bachiller contratados por inopia (5), profesores extranjeros que son contratados por inopia, pues su título no es reconocido en el país (2), profesores sin grado académico contratados por inopia por su reconocimiento artístico (2).
- Una productora encargada de la logística de las actividades de la Escuela y de los proyectos de producción y extensión artística.
- Una asistente administrativa.
- Una secretaria.
- Un conserje de tiempo completo en propiedad.

Los proyectos de Producción, Investigación y Extensión que complementan la acción formadora en la Escuela de Danza, son:

El **Programa Margarita Esquivel** es un proyecto autofinanciado que complementa la labor formativa no formal del arte dancístico de la Escuela de Danza con su oferta educativa a nivel de PARA y PRE-académico, está dirigido a niños con edades desde año y medio, jóvenes y adultos. Un rasgo fundamental de este programa es la extensión y difusión de la danza a gran parte del país; los cursos tienen un costo inferior al del mercado, que sirven para financiar la enseñanza en grupos comunales de escasos recursos y poblaciones lejanas como la isla Chira e isla Venado. El personal a cargo es:

- Una coordinadora, que labora desde hace casi dos años. posee un postgrado en danza y es funcionaria interina.
- Un cuerpo de instructores de 12 instructores, en su mayoría son estudiantes avanzados de la carrera en Danza que realizan su Práctica Profesional Supervisada y su trabajo de incentivo económico por parte de la UNA en ese departamento. Brindan cursos en la academia y en proyectos de extensión.
- Un secretario, que es estudiante universitario de dos carreras en la UNA.

La **Compañía de Cámara Danza UNA** es un programa de extensión, investigación y producción artística; su equipo de trabajo está conformado de la siguiente manera:

- Una Coordinadora, que asumió esta labor en enero del 2006 hasta diciembre del 2009, su grado académico es Licenciada en Danza y ha sido merecedora de varios reconocimientos nacionales e internacionales
- Seis bailarines de planta, que son egresados de la Escuela con grado de bachilleres en danza, todos nombrados como docentes de la Unidad Académica.

UNA Danza Joven es el proyecto de extensión estudiantil que busca complementar la formación del estudiante en interpretación y montaje coreográfico, lo conforman todos los estudiantes de la Escuela y brindan funciones de extensión a las comunidades, su ordenamiento está constituido de la siguiente manera:

- Una coordinadora del proyecto, que es docente, creadora intelectual del mismo y cuenta con una maestría en danza, realizada en la misma Unidad Académica.
- Un asistente de coordinación, que cumple labores como docente y ensamblaje de las necesidades de cada coreografía del proyecto, actualmente lo desempeña un docente licenciado en danza que realizó sus estudios en Alemania.
- Un estudiante asistente, que apoya la labor de la coordinación del proyecto.

El proyecto de **Investigación Artística** busca transferir un registro escrito y fotográfico del trabajo realizado por los profesionales de la danza escénica en Costa Rica; cuenta con una coordinadora, que posee maestría en Artes de la Universidad de Costa Rica, quien elaboró el proyecto y que con la ayuda de los estudiantes de la Escuela recopilan datos históricos sobre los coreógrafos, bailarines y coreografías que se realizan o se han realizado en el país a nivel estatal e independiente. Ha publicado 5 libros y ha producido un CD-Room.

El personal de la Escuela de Danza está distribuido de la siguiente manera:

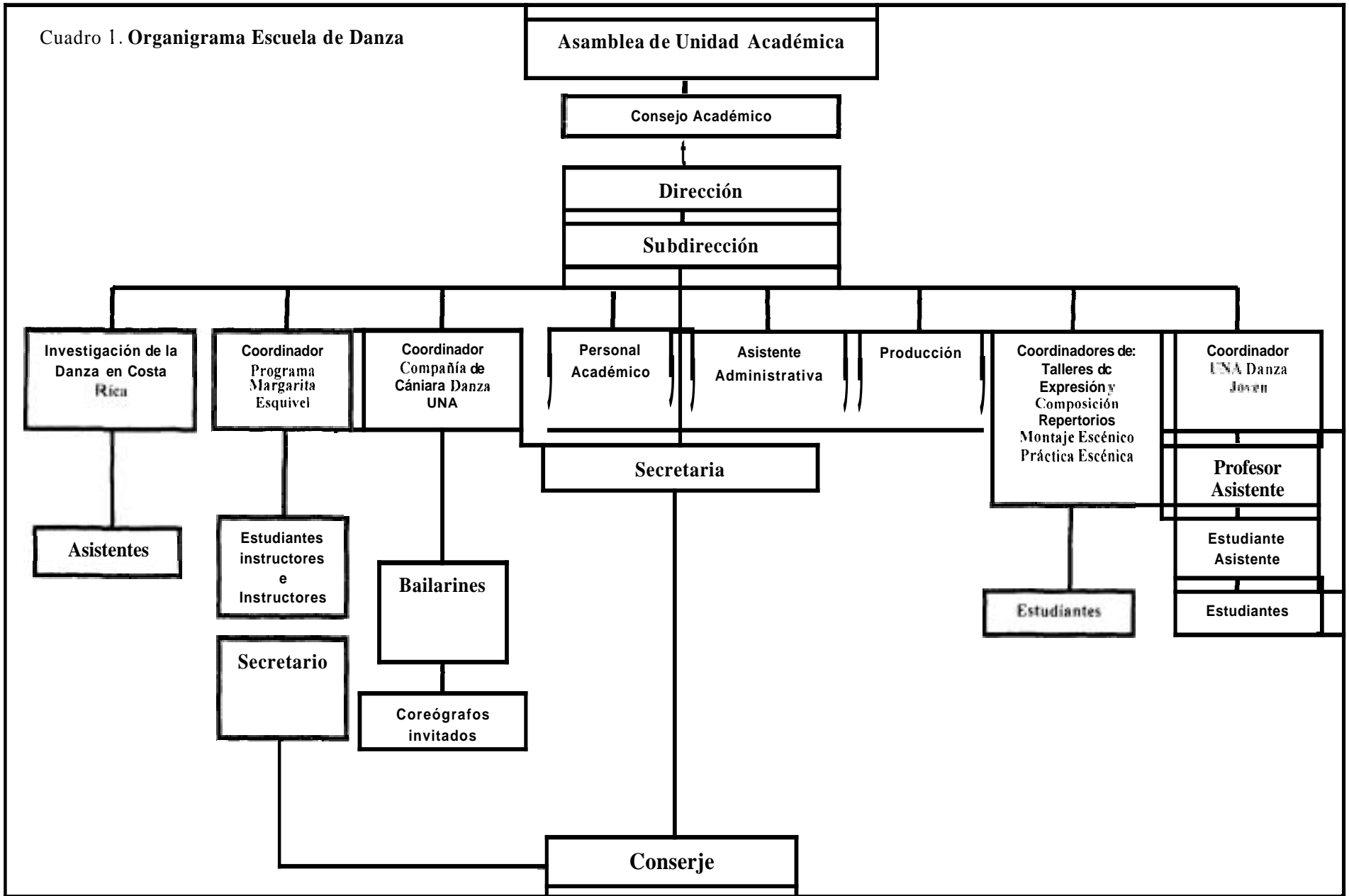
Tabla 1. **Distribución del personal de la Escuela de Danza**

Área	Personal	Cantidad
Administrativos	Asistente administrativa, secretaria y conserje	3
Docentes y Coordinadores de Proyectos	Bachillerato y maestría	29
Proyecto .Margarita Esquivel	Instructores y secretario	12
	Total	44

Fuente: Asistente Administrativa de la Escuela de Danza, para la elaboración de este proyecto.

Y está organizado de la siguiente manera:

Cuadro 1. Organigrama Escuela de Danza



Fuente: Subdirección, Escuela de Danza. Para efectos de esta investigación.

Como se aprecia, la Escuela de Danza, por su naturaleza artística, debe ser analizada desde su particularidad, tomando en cuenta, las relaciones del docente como creador artístico quien interactúa con el personal administrativo que responde a una estructura administrativa universitaria; ambos trabajan en procesos específicos universitarios en función de la enseñanza del arte de la danza.

Los componentes que actúan en los procesos de comunicación de una organización interdisciplinaria como la Escuela de Danza, conducidos sólo desde el ordenamiento jurídico o normativo. dan cabida a un ejercicio de poder disciplinario y sancionatorio en el cual sus repercusiones a nivel laboral no necesariamente son convenientes para la misma Unidad Académica, por ejemplo, la posibilidad de que un artista profesional reconocido (plus de la Unidad Académica) y que puede transmitir conocimientos artísticos indispensables para formar profesionales en Danza es escasa y si éste es amonestado, por no controlar sus procesos de comunicación (que muchas veces desgastan al personal administrativo y superiores jerárquicos); se produciría una baja en la calidad de la oferta educativa que la Escuela ofrece, se obstaculiza la calidad y el prestigio de los productos artísticos y se deslegitimaría la veracidad de los procesos investigativos, pues el artista es, al mismo tiempo, un insutno y un producto del proceso artístico.

Para tal caso, es necesario construir plataformas de comunicación eficiente, complementarias a la normativa institucional, desarrollando habilidades en materia de comunicación organizacional para que las partes interesadas aprendan a coexistir y trabajar de manera armónica, asumiendo valores como la paz, el respeto a la dignidad humana y lo más importante construir y desarrollar un lenguaje en común para que las tareas sean claras para todos los actores de la Unidad Académica, sin dejar de lado, que responden a una Institución Educativa a nivel superior y a la sociedad en general.

3. Justificación del Proyecto

El cumplimiento de las metas estratégicas de una Unidad Académica Universitaria, en beneficio de la excelencia de la educación superior brindada, sólo es posible a través del aprendizaje y transmisión de su historia y la construcción de su cultura organizacional, a través de la sistematización y de la constante evaluación de las experiencias acumuladas, con el fin de lograr procesos cada vez más eficaces.

Los gestores de la educación universitaria estatal deben ser capaces de leer su entorno y los cambios que ocurren en él para poder confrontar esa realidad y transformarla; con el fin de conseguirlo, es necesario implementar estrategias que faciliten el análisis y entendimiento de los constantes cambios sociales, construyendo con todos sus miembros los procedimientos necesarios para desarrollar las habilidades que permitan realizar y evaluar sistemas educativos eficaces y pertinentes a nuestro momento histórico, político y social.

La administración de una Unidad Académica Artística Universitaria, como la de la Escuela de Danza, es compleja por su condición formadora y mucho más por la naturaleza misma del arte, la relación entre insumos y productos que en ella se generan, coexisten entre la subjetividad del valor social que se le dé al arte, una escala de valores académicos reglamentados de manera masificada, la inspiración del creador artístico y las reglas técnicas del proceso de creación artística.

La relevancia de un estudio sobre comunicación en esta Unidad Académica es lo que permite llegar a analizar las manifestaciones de los procesos de comunicación organizacional presentes en la Escuela de Danza, para focalizar y entender el origen de los obstáculos que se puedan presentar en la comunicación eficiente, para intervenir en su poder de coerción, disminuir la fuerza de su impacto negativo y al mismo tiempo, reforzar las prácticas que promueven el dinamismo del clima organizacional; convirtiendo el diseño de esta intervención educativa, dirigida a los miembros de su grupo de trabajo, en una

posible alternativa para la generación de mecanismos transformadores y que faciliten la comunicación eficiente entre sí mismos.

La importancia para la Administración Educativa de programas de Educación No Formal, es la de incursionar en la investigación de fenómenos organizacionales en el ámbito artístico, proponiendo núcleos educativos con modelos creativos e innovadores, que ayuden a los profesionales en arte para trabajar en equipo de manera eficaz como organización y diseñando herramientas en el ámbito de la comunicación organizacional desde la naturaleza misma del quehacer artístico.

4. Formulación del problema

Por la complejidad operacional de la Escuela de Danza, son muchos los factores que intervienen en su proceso administrativo educativo y algunos de ellos causan variados conflictos comunicativos y de diversa índole.

Se establecen dos procesos paralelos que se conjugan para dar una oferta educativa de calidad y productos artísticos de relevancia para la cultura nacional; por una parte, está el ámbito administrativo universitario apegado a una normatividad y por otro, la estructura organizativa de una institución pública que coexiste con el ámbito de creación artística-docente. Ambos construyen con lenguajes diferentes, los mecanismos para lograr los objetivos de la Unidad Académica. Muchos factores pueden intervenir e interferir en estos procesos, unos contribuyen a crear el clima necesario para el logro de las metas organizacionales, mientras que otros pueden obstaculizarlo.

Para la finalidad de este proyecto, se propone estudiar los procesos comunicativos y organizacionales de la Unidad Académica, determinando en el proceso comunicativo, las prácticas, presentes en los y las funcionarias de la Escuela de Danza, que apoyan u obstaculizan los procesos laborales.

En este sentido, se plantean los siguientes cuestionamientos, que guiarán el presente estudio:

- *¿Cuáles son las características de los actores que intervienen en el proceso de comunicación de la Escuela de Danza?*
- *¿Cuáles son los factores que dificultan y favorecen la comunicación eficiente, en esta Unidad Académica?*
- *¿Qué mecanismos podrían plantearse como alternativas de solución para la problemática comunicativa?*

Los resultados de este proyecto favorecerán el diseño de una estrategia de intervención educativa que contribuya a la eficiencia de los procesos de comunicación entre los actores de esta Unidad Académica y ayudarán a potenciar las fortalezas y capacidades presentes.

5. Objetivos generales

- 5.1 Concretar los factores que fortalecen y debilitan los procesos de comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional.
- 5.2 Diseñar una estrategia de intervención educativa en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional en materia de comunicación eficiente.

6. Objetivos específicos

- 6.1 Caracterizar a las y los actores que intervienen en el proceso comunicativo de la Escuela de Danza.
- 6.2 Identificar los factores que dificultan la comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional.
- 6.3 Distinguir los factores que fortalecen la comunicación organizacional en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional.

6.4 Determinar los mecanismos que contribuyan a lograr una mayor eficiencia en los procesos de comunicación entre las y los actores de la Unidad Académica.

6.5 Definir las estrategias para ~~una~~ intervención educativa que favorezca el fortalecimiento de los procesos de comunicación entre las y los actores de la Unidad Académica.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

La comunicación en su generalidad, como proceso de socialización humana, *es el acto de hacer común a otros algo que nosotros pensamos o sabemos. Al hacerse común, ellos también podrán entender o saber lo que nosotros conocemos* (Robinson, 1996).

Para la comprensión y construcción de relaciones entre los seres humanos, se requiere de la comunicación que actúa como un proceso integrador entre éstos y los acerca a partir de la transmisión y retroalimentación de experiencias. Poder transmitir ideas, sentimientos o necesidades y que sean claramente descifradas y analizadas por otros como base de la interacción humana, la comunicación tiene un sentido y una meta que alcanzar.

En los grupos humanos organizados para el trabajo es de vital importancia generar lineamientos básicos para la comunicación de sus miembros y *pura comunicarse de manera efectiva, debemos comprender y evaluar el papel que cumple el propósito en el proceso de comunicación. Debemos saber con exactitud por qué nos estamos comunicando, qué esperamos lograr, cuál es nuestra intención, qué queremos que el receptor piense o haga* (Headley, 1979).

En el ámbito organizativo, los procesos de comunicación mediados por el habla, el papel o la informática cumplen un factor decisivo para el cumplimiento de metas individuales y grupales, que concretan los objetivos de la organización.

Para lograr que en una organización, todos sus miembros actúen de manera sinérgica y eficiente para sus fines últimos, se requiere darle a la comunicación su dimensión dinamizadora y precisamente, *la comunicación es un proceso de amplia relevancia en el*

funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, de ahí que en la Teoría de la Organización, la comunicación juega un lugar central, ya que en la estructura, tamaño y alcance de la Organización están casi totalmente determinadas por comunicación (Barreiro, 2000).

Para lograr dimensionar la comunicación como la base de las organizaciones, se requiere de procesos de aprendizaje en materia de transmisión, recepción y retroalimentación de los mensajes a todo nivel y a cada instante, cuando se envían, reciben, analizan y se retroalimentan. La comunicación y el aprendizaje son procesos conjuntos de la naturaleza humana y sinérgicos, pues *el aprendizaje tiene lugar cuando adquirimos conocimiento, actitudes, hábitos, habilidades, cualquier modo nuevo de responder a los mensajes que nos llegan por la vía de nuestros sentidos. Nuestra habilidad para comunicarnos determina con cuánta plenitud usamos nuestra capacidad para aprender* (Headley, 1979).

Al proceso de comunicación organizacional se le deben agregar elementos fundamentales como la construcción de valores y la identificación con la organización, para la consecución de metas a lo interno de la misma, con el objetivo de concreción de procesos laborales, ya que *al hablar de la comunicación en la empresa como un factor del logro de la "inteligencia organizacional" en la creación de valor para sus clientes, concebido éste como el resultado de un esfuerzo total y no una etapa, se requiere de un proceso de comunicación que asegure las interrelaciones necesarias en materia de identificación y contacto entre los participantes del proceso de creación del valor, es decir el colectivo humano de la Organización* (Barreiro, 2000). Este mismo autor, describe los procesos comunicativos existentes dentro y fuera de las organizaciones, plasma los siguientes factores como fenómenos que ocurren a lo interno de la organización y que actúan de manera positiva o negativa en su desarrollo laboral y establece características a los diferentes tipos de comunicación que se ejercen dentro de las organizaciones; destaca las siguientes:

- **Formal:** cuando responde a una estructura organizativa, dándose entre los trabajadores de un mismo nivel denominándose "horizontal". Entre dos niveles de la Organización, ascendente o descendente, llamada vertical o cruzada, según el caso.
- **Informal:** son el resultado de la convivencia entre individuos y no media ningún tipo de norma institucional. Es más rápida y está construida por el bagaje cultural y la historia de vida de quienes la establecen.

En este sentido, el administrador educativo debe analizar los procesos que subyacen en el cotidiano laboral de su organización y reforzar las implicaciones positivas de éstas para detectar y minimizar los alcances negativos. La comunicación informal es establecida desde los intereses personales, por ello es propensa a la proyección de las necesidades y deseos en su construcción; la importancia de su estudio *radica en el aporte de la información que éstas puedan dar y ser integradas al sistema comunicativo formal construyendo entre ambas un mejor proceso de comunicación* (Keith, 1992).

A lo anterior, podemos sumar otros agentes que influyen en el proceso comunicativo como son los medios por los cuales se transmiten los discursos y que deben ser analizados por el administrador educativo para garantizarse la consecución de una estrategia educativa relevante a una organización.

Los discursos, tanto las estrategias y como métodos de laborar, son hechos que deben ser transferidos a las personas que conforman la organización y las formas en que se transfieren y que se dice son dediciones políticas desde el ejercicio de poder, que en última instancia afectan al colectivo con que se trabaja.

Lo anterior se puede esquematizar de la siguiente manera:

Tabla 2. Esquema del proceso comunicativo.

Forma	Medio	Proceso comunicativo	Atenuantes que intervienen en el proceso comunicativo
Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas.	Comunicación boca-oído. Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.	EMISOR - MENSAJE - RECEPTOR: En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.	La Carga Emocional: En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.
Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el receptor están a distancia.	Personal o colectiva.		
Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento.	Hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, Chat por Internet, etc.		La percepción: La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne, es decir, la asimila y de acuerdo con los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimentación. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.
Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento.	Periódicos, televisión, radio, cine, libros, página Web, videos. etc. Se le conoce también como comunicación social o de masas.		

Fuente: Elaboración propia. Adaptación del artículo, LA COMUNICACION CORPORATIVA de Jorge Escobar Fernández para www.gestionpolis.com

2. Administración y Comunicación

Desde la definición básica de la comunicación podemos explicar la evolución de la comunicación en la administración de organizaciones, donde los componentes clave como emisor, receptor, mensaje y medios son parte importante del proceso de ejecución del trabajo, así para Piñuel (1997). citado por Saladrigas (2005), la comunicación organizacional se define como un *sistema peculiar en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional. Es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.*

La teoría de la comunicación dentro de la administración ha ido evolucionando, según el paradigma en que se ha analizado este fenómeno, Barreiro (2000) ubica tres escuelas de la administración con tres procesos comunicativos fácilmente diferenciables (ver anexo 1).

La comunicación en la *Escuela de Dirección Científica de Taylor*, derivada de un proceso de trabajo en serie, destinado a organizaciones de líneas jerarquizadas, está diseñado a implementarse en empresas donde lo que predomina es el producto final. El trabajador es sólo parte de la línea de ensamblado y debe acatar órdenes y por consiguiente, no afectar la producción de la Organización.

En contraposición. encontramos otro tipo de paradigma que se enfoca en el estudio social de las relaciones de los obreros y se le denomina *Escuela de Relaciones Humanas*. que utilizó la comunicación como un espacio de nivelación social y de democratización de la dinámica de producción a través de la percepción de los obreros, el cambio radicaba en escuchar lo que los obreros tenían que decir; las bases en que se sustenta responden a un período histórico en el cual se gestaban grandes conquistas sociales

alrededor del mundo, construyendo el discurso de los derechos de los trabajadores en contraposición a sistemas de producción deshumanizante y esclavistas de los procesos industriales.

El tercer paradigma de la comunicación organizacional de Barreiro (2000) surge de la *Escuela de Sistemas*, que plantea el hecho comunicativo como herramienta de ensamblaje entre todos los componentes de la Organización, explicitando además la dependencia con el medio en que actúa la Organización y su necesidad de comunicación para adaptarse a los cambios y subsistir como estructura productiva.

En lo que respecta al establecimiento de un proceso comunicativo eficiente en la Escuela de Danza, es importante recalcar que, primero debe responder a una estructura normativa democratizante, en la que el ejercicio del poder es una responsabilidad de cada actor de la Unidad Académica y debe ser estructurado por sus miembros, que en conjunto establezcan un patrón de lenguaje derivado de un sistema de signos y significados que sean entendibles y utilizados para y por todos, entre éstos se encuentran la cimentación de sus metas, sus espacios de información o reflexión; evitando así la construcción individual de *metalenguajes* (González, 1998) o elaboración de un discurso acerca de un discurso anterior. por parte cada miembro del colectivo sobre la labor que se desarrolla en esta organización y que afectan como agentes distorsionadores del mismo proceso comunicativo.

En el caso de este proyecto, si la Dirección de la Escuela de Danza desea cimentar su actividad a través de su proceso de comunicación, procurando un desarrollo eficiente de ésta, debe tener en cuenta dos aspectos fundamentales: *primero, su configuración como grupo humano que al unísono debe trabajar para lograr los objetivos generales y específicos de la entidad; y el segundo. el de conjunto de reglas y métodos, formalizados o informales, espontáneos o impuestos, que, acertada o desacertadamente, influyen en el trabajo realizado* (Mazo, 1996); es decir, dimensionando su particularidad dentro del

quehacer de la Institución. propiciar los espacios para la construcción de una comunicación eficiente que derive de las necesidades de los individuos en esta materia y les adjudique la responsabilidad de la consecución de su propia etapa del proceso. En este sentido, los actores que intervienen en los procesos comunicativos de la Unidad Académica establecen sus propios objetivos comunicacionales y responden a los sistemas y objetivos de la Universidad Nacional, pues los objetivos de la Escuela deben contemplar los de su referente institucional.

3. Administración Educativa

La administración educativa es el área encargada de gestar los procesos necesarios para lograr la transmisión del conocimiento, de manera regulada, sistematizada y estratificada. En otras palabras, es el sistema que administra los insumos de los procesos específicos del fenómeno pedagógico (enseñanza- aprendizaje. administración, supervisión, etc.) para lograr productos particulares de la manifestación formativa (alumnos graduados, proyectos, investigaciones, publicaciones, etc.) y la consecución de esta actividad depende de los niveles y tipos de comunicación que se propicien en la Unidad Académica con la que se trabaje. Este proceso *se controla de alguna forma: de hecho, existen normas que regulan el comportamiento de los docentes, alumnos y de todo el personal. La forma como se presentan en cada caso particular estos elementos da origen u modalidades distintas de organizaciones o u diversos tipos de estructura organizativa que tienen estrecha relación con el estilo de gestión* (Cassaus, 1994).

Un administrador educativo debe gestar su trabajo en comunicación con todos los miembros de su Unidad Académica y construir con sus subalternos todo lo concerniente con políticas educativas, políticas administrativas, un clima organizacional, plan de estudios, presupuestos, jornadas laborales, etc. Sus funciones se deben generar teniendo en cuenta todos los factores externos o *Ambiente General*. y los factores específicos que el mismo autor enmarca en el *Ambiente Específico*. pero que ambos definen su tarea administrativa en el centro educativo (Cassaus. 1994).

De la misma forma, debe relacionarse directamente con individuos y organizaciones que definen las características generales y específicas de la organización educativa que administra, se deduce que queda sujeto a la naturaleza de la administración educativa la toma de decisiones, que transforman y conforman toda la organización educativa a cargo; incidiendo directamente en el ambiente laboral porque las directrices tomadas en consenso por la mayoría o por disposición jerárquica afectan de manera positiva o negativa los intereses o necesidades individuales del personal académico y administrativo del centro educativo.

El administrador educativo, en la Escuela de Danza, debe actuar como mediador entre las diferencias que las y los actores de su Unidad Académica presenten y que son derivadas de la comunicación, estudiando el fenómeno y actuando sobre el mismo. para disminuir sus consecuencias desde lo individual a lo grupal, puesto que para cualquier organización, la historia de cada miembro es un componente invisible para su engranaje y la personalidad de los mismos, es una manifestación sin leyes y carente de un manejo racional, por lo que se debe aprender a direccionar, sin irrespetar su forma única, en beneficio de la Unidad Académica.

La naturaleza humana no es lineal, ni predecible; los valores subjetivos, las reglas sociales y las historias personales son intrínsecas a la personalidad, que se refleja en sus circunstancias laborales. Los choques entre el personal de una organización devienen de formas diferentes de enfrentar la vida y su interacción en sociedad.

La solución a estos enfrentamientos, sólo desde lo jurídico, antepone siempre un juego de poder en donde se le da a la verdad de la ley un valor superior a la naturaleza humana. castigando al sujeto y señalándolo socialmente por un momento de irreflexión: en este sentido Robbins (1999) plantea que *la personalidad es la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros y está determinada por el ambiente en que*

se desarrollan las personas y la situación a la que se enfrentan. Es por ello, que en esta Unidad Académica debe existir un análisis profundo de estas circunstancias, comprometerse a mejorar sus procesos de comunicación, pues son responsables directos de mejorar su calidad de vida, incluyendo el ámbito laboral y lograr que la persona en su particularidad desarrolle su potencial y sea proactivo a esta organización

Para efectos de esta propuesta, es de especial interés el concepto del derecho a que todo ser humano conviva para la paz. Si en la Escuela de Danza, se propicia el desarrollo de situaciones que obstaculizan los procesos de comunicación adecuados como parte indisoluble de los procesos de formación superior y de producción artística universitaria, corresponde estudiar los fenómenos y guiar los caminos para una verdadera consumación del desarrollo del potencial humano, a través de una comunicación eficiente.

4. Educación No Formal y sus Estrategias de Intervención

La Educación No Formal (ENF) es un proceso educativo intencionado. que busca apropiarse de conocimientos a grupos sociales previamente analizados, para que desarrollen actitudes y destrezas, paralelo a la educación formal, siendo flexibles en horarios y duración, según las características de la población atendida. En la ENF existen niveles escalonados de educación en sus módulos formativos, es decir, los núcleos educativos que ofrece tienen relación unos con otros, cumpliendo etapas de mayor complejidad cada vez, así como considerables medios tecnológicos para que ocurra el proceso de aprendizaje.

Se caracteriza por ser integral y dinámica, a través del diseño de programas y proyectos que actúan como mecanismos de actualización y profundización permanente y dando como resultado aportes significativos a los intereses de los grupos sociales con los que se trabaja y propician su desarrollo.

El ámbito de la ENF incluye necesariamente el diseño de Estrategias de Intervención, en cualquiera de sus calificaciones (animación sociocultural–de adultos–popular–para el

trabajo, etc.), que se acoplan a las necesidades de un grupo social específico con los programas educativos a impartir.

La ENF como actividad educativa es, en última instancia, un medio para la educación social que se desarrolla fuera del marco formal de estudios, *abarca todas las actividades sistemáticas de educación al margen de la escuela organizadas por numerosos organismos tanto públicos como privado es decir, mientras que el ámbito de Educación Formal se identifica con las acciones planificadas desde los sistemas educativos como entidades responsables; el ámbito de la Educación No Formal se identifica con las acciones, que espontáneamente surgen en la sociedad civil, responsablemente intencionada y sistematizada* (Gutiérrez, 2003).

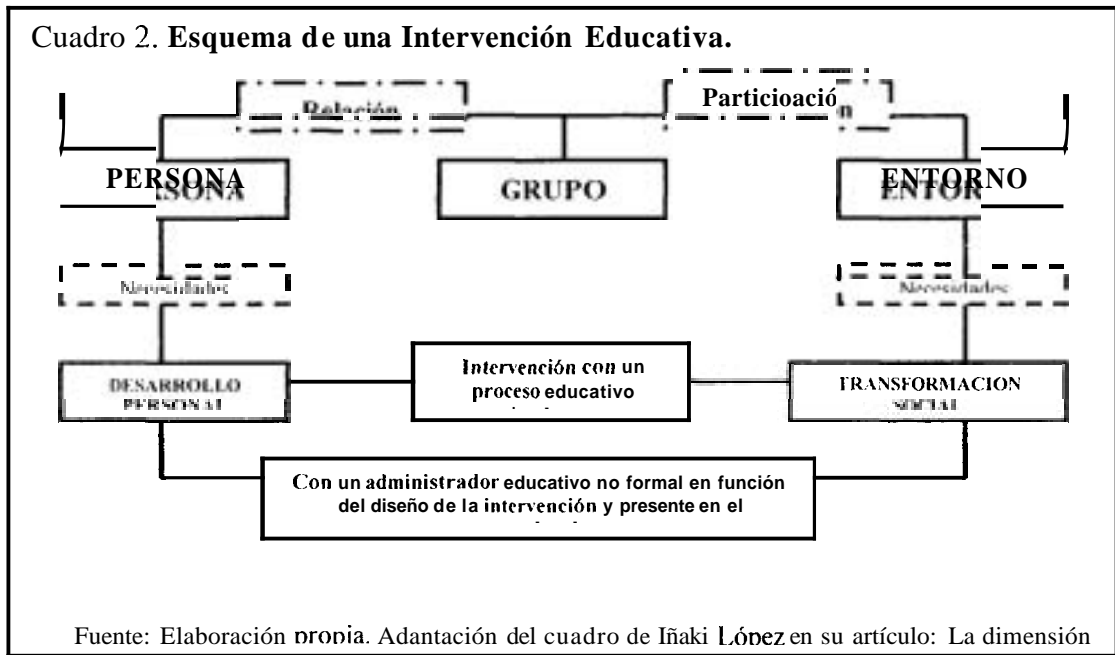
La ENF y sus Estrategias de Intervención responden a cambios sociales a nivel mundial que son el resultado de la globalización, la revolución científico-tecnológica y a una crisis de la Educación Formal que, con su proceso sistémico y regulado, no puede resolver las particularidades de ciertos sectores sociales; en donde los grupos afectados buscan abordajes educativos que den respuestas a sus necesidades.

Para Aparicio (2006), el sistema de educación en América Latina se caracteriza por la *creciente complejidad de las nuevas formas de organización social y produce estilos y tejidos simbólicos y materiales que requieren ser problematizados a nivel educativo, para poder generar modalidades alternativas de formación y comunicación social, capaces de integrar y recrear estas particulares formas de convivencia que inciden en el plano individual y colectivo, consolidando una red social de participación desde una perspectiva "pedagógica social" generando estrategias de intervención educativa y social, de este modo se tornaría plausible integrar democrática, educativa y socialmente no sólo al sujeto social, desde una visualización pedagógica, como "sujeto del aprendizaje", sino como "sujeto de la complejidad", capaz de objetivarse y asumirse en y desde su propia complejidad.* Como podemos apreciar las estrategias de intervención educativa se amplían

al espacio de lo social, cuando asume al sujeto como capaz de reconocerse y ser reconocido histórica y dialécticamente como parte y constructor del entorno en que existe.

Las Estrategias de Intervención de la Educación No Formal bien planificadas siempre responden a las necesidades de un colectivo específico, en donde a cada miembro se le otorga la posibilidad de modificar su realidad a través de *la educación social como adquisición de competencias sociales, es decir, la acción educativa que tiene como objeto del aprendizaje de las virtudes o capacidades sociales que un grupo o una sociedad considera correctas y necesarias a su integración* (Burcet y Otros, 2005).

Para efectos de esta propuesta, la investigación está enmarcada en el ámbito laboral y su concepción debe ser vista como una intervención educativa a un grupo concreto de trabajadores de una Unidad Académica de la Universidad Nacional, definiendo el marco temático de su intervención en la construcción de procesos de comunicación eficientes por parte de esta población, tomando como punto de partida, el abordaje de una situación manifiesta entre los individuos, su relación de grupo y como organización. para transformarla y dirigirla hacia una situación comunicativa ideal, a través de la intervención educativa, basándose en las necesidades que el individuo y la organización requieren para participar de manera activa y relevante en la sociedad. se esquematiza de la siguiente manera:



Derivado de esta investigación se presenta el componente de Capacitación de Recursos Humanos, como una posible solución a parte de los problemas de este grupo, cuando sus causas se relacionan con deficiencias por parte de los trabajadores que repercuten en los procesos de comunicación de esta organización y que no necesariamente tienen que ver con procesos de insumo–producto, sino también como lo enuncia Pinto (1994) en:

1. *Conocimientos*
2. *Habilidades*
3. *Actitudes*

Siliceo y otros (1999) establecen que entre los conocimientos y habilidades que debe tener el administrador para implementar estos procesos se encuentran: *ser un líder capaz de una cultura organizacional (valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes que le dan identidad personalidad, sentido y destino u una organización; eliminar las barreras para productividad por un lado y las desconfianzas y los miedos por otro; promover sistemáticamente u todo el personal de una organización, la lealtad confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello, en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente.* El administrador educativo que desee implementar programas de Determinación de Necesidades de Capacitación, se puede apoyar en un análisis situacional para la construcción de un clima organizacional y una cultura organizacional que ayuden a la productividad y al ambiente laboral.

Esta intervención educativa No Formal pretende. establecer un proceso comunicativo eficiente en la Escuela de Danza, que responda a una estructura nonnativa democratizante y debe ser estructurado por sus miembros, a través de la cimentación de sus metas. sus espacios de información o reflexión, haciéndolos partícipes del análisis y la propuesta de los componentes a tratar.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

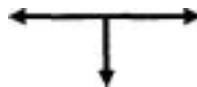
1. Tipo de estudio

Esta investigación está fundamentada en la metodología de un tipo de *Investigación Social* que tiene por objeto de estudio al ser humano, desde sus manifestaciones sociales y culturales, en ella el sujeto investigador tiene un vínculo social con ese objeto y la investigación debe tener algún tipo de finalidad como ayudar, mejorar o absorber y transformar la realidad (en micro o en macro) del objeto-sujeto observado.

Lo anterior, se puede esquematizar de la siguiente manera:

Cuadro 3. Esquema del tipo de investigación

SUJETO COGNOSCITIVO
Con historia social y temporal



OBJETO
Que a su vez es un sujeto
con historia social y
temporal

Generando
conocimiento subjetivo,
en donde se enmarcan
posiciones
epistemológicas como la
Fenomenología y
Etnografía

Fuente: Adaptación propia de la primera parte del libro La investigación total: la unidad metodológica en la investigación científica. Cerda Gutiérrez, Hugo. 1994.

Alfonso Ortiz, citado por Delgado y Gutiérrez (1999), establece una definición para los enfoques que se emplean en la investigación social, que por una parte son **cuantitativos** cuando se basan en el *empirismo abstracto desembocado en la descomposición analítica de lo social en una serie de factores particulares de naturaleza abstracta. Culmina con un*

programa de cuantificación absoluta de la investigación social como ideal del progreso de la ciencia social y trasciende a un enfoque **cuantitativo** cuando la investigación social comprende a los actores sociales involucrados como sujetos con los conocimientos necesarios para transformar su realidad social.

Para la elaboración de la etapa investigativa de este proyecto, se tomó como base ideológica y técnica, la investigación y educación social, diseñando dos etapas metodológicas, que responden a los dos enfoques antes expuestos:

I. Etapa de la investigación, cuantitativa: una encuesta estructurada que pretendió que los miembros del equipo de trabajo de la Escuela de Danza analizaran y estructuraran propuestas sobre las posibles causas que contribuyen o afectan la comunicación organizacional en su Escuela; tomando en cuenta tres grandes variables:

- **Caracterizar a los actores que intervienen en el proceso comunicativo de la Escuela de Danza:** se analizaron las características demográficas de los actores que intervienen en los procesos comunicativos de la Unidad Académica, así como, las características de la comunicación y apropiación de los lineamientos institucionales que realizan las autoridades institucionales con los funcionarios de esta Escuela. Corresponden los ítems 1 al 8 del instrumento.

- **Factores que dificultan o favorecen la comunicación eficiente, en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional:** se analizaron los factores individuales y organizacionales que inciden en la comunicación de la Unidad Académica, además de dilucidar los factores atenuantes propios del tipo de comunicación organizacional presente en los procesos laborales de esta Escuela. Conciernen los ítems 9 al 33 del instrumento.

- **Mecanismos que contribuyan a lograr una mayor eficiencia en los procesos de comunicación:** se valorarán los aportes de la población encuestada, para mejorar la comunicación organizacional en la Escuela de Danza como base del diseño de la intervención educativa. Se relacionan los ítems 34 al 38 del instrumento.

II. Etapa de la investigación, cualitativa: se realizó un grupo focal con los coordinadores y encargados del personal para validar los resultados de la encuesta. El diseño de la dinámica está basado en una adaptación del método Delphi para el desarrollo de grupos focales y fue realizada por la investigadora, enfocando la selección en la participación de los actores y propiciando el desarrollo de sus capacidades propositivas, para a partir de esto, diseñar la intervención educativa en materia de comunicación eficiente.

2. Etapas metodológicas del Proyecto

Se inició con un diagnóstico, por medio de una encuesta y sus resultados fueron profundizados con un grupo focal en el que intervinieron los responsables directos de todas las actividades de formación y producción artística de la Escuela de Danza.

a. Recolección de los datos: los miembros del personal fueron contactados y entrevistados en la Escuela de Danza, de manera personal, en una sola ocasión. La seguridad de los participantes fue garantizada por medio del anonimato y demás medidas de protección de los derechos de participantes en investigación social (consentimiento informado). La información fue recogida en un cuestionario estructurado, que posteriormente se codificó y digitalizó para ser procesado. El 100% de las entrevistas realizadas fue supervisado.

b. Estrategia de análisis: Se efectuó un análisis estadístico descriptivo, utilizando el paquete estadístico SPSS. La encuesta se realizó a cuarenta funcionarios de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional, lo que representa el 90,9% del total de personas que trabajan allí (44 personas): (ver anexos 2 y 3: instrumento y sus frecuencias totales).

c. Evaluación del Instrumento: Se diseñó un cuestionario estnicturado. Antes de ser aplicado a la población meta. este instrumento fue evaluado por cinco funcionarios de la Universidad Nacional, en un estudio piloto para detectar problemas de comprensión y estimar las propiedades psico-métricas de los ítems que así lo requerían. De esta primera muestra, se modificaron los ítems 1, 18. 29 y 33 en aspectos de redacción y terminología no comprensible para esta población.

d. La consistencia interna del cuestionario verificada mediante el Coeficiente Alfa (α) de Cronbach: Una vez aplicado el cuestionario, su consistencia interna se evaluó calculando el coeficiente Alfa (α), cuyo resultado da una medida que es la correlación entre cada ítem y el resto, que permite coinprobar su validez. Se consideró que existía una consistencia interna en el cuestionario si el coeficiente alcanzaba valores superiores o iguales a 0.6, tanto en su calificación Alfa como en su valor estándar, según este método.

La evaluación se aplicó a los ítems de selección única, se eliminaron los cinco primeros que correspondían a los datos demográficos generales, además de las tres preguntas de desarrollo y para el caso de esta investigación, se puede apreciar que los resultados totales e individuales se estiman en más del 0.6, lo que proporciona a la estructura de la encuesta una validez interna total:

Tabla 3. Validez intenia del cuestionario. Calificaciones generales.

ANÁLISIS DE VALIDEZ INTERNA DEL CUESTIONARIO SEGÚN LA ESCALA ALFA (α) .RESULTADOS GENERALES

CALIFICACIÓN ALFA	0,6917
-------------------	---------------

VALOR ESTANDAR DE LOS ITEMS	0,6490
-----------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia de los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de la Escuela de Danza para la elaboración de esta investigación.

Tabla 4. Validez interna del cuestionario. Calificación por ítem.

ANÁLISIS DE VALIDEZ INTERNA SEGÚN LA ESCALA ALFA. RESULTADOS POR ÍTEM		
ítems	Casos	Valor Alfa
¿Cuánto conoce usted sobre los lineamientos políticos e institucionales de la Universidad Nacional en materia de formación universitaria y de producción. investigación y extensión en el área del arte?	40.0	,6893
¿Cuánto conoce usted sobre los lineamientos políticos y estratégicos de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional en materia de formación universitaria y de producción en el área del arte de la Danza?	40.0	,6877
¿Qué nivel de cumplimiento existe entre los funcionarios de la Escuela de Danza en relación a los lineamientos institucionales en materia de tiempo y requisitos normativos?	40,0	,6925
Como funcionario de la Escuela de Danza. ¿Cree usted que pueda aspirar, a mediano o largo plazo, a un desarrollo profesional como docente, administrativo o creador artístico. dentro de esta Unidad Académica?	40.0	,6938
Con el salario devengado en la Universidad Nacional. ¿La estabilidad económica es...	40,0	,6922
¿Requiere realizar otros trabajos fuera de la Escuela de Danza para satisfacer sus necesidades económicas?	40,0	,7058
A largo plazo. ¿Usted se visualiza laborando en esta Unidad Académica?	40,0	,6940
Al laborar en la Escuela de Danza. ¿Se cumplen sus expectativas profesionales. artísticas y personales?	40.0	,6841
Como funcionario de la Escuela de Danza, ¿Cree que se le reconocen sus logros en el trabajo realizado. por parte sus compañeros?	40,0	,6809
¿Cómo calificaría usted las relaciones laborales en esta Unidad Académica?	40,0	,6744
¿Se siente participe de los cambios o decisiones que se realizan en la Escuela de Danza?	40,0	,6775
¿Qué grado de conocimiento maneja sobre el perfil de su puesto de trabajo?	40.0	,6804
Cuando inicio sus labores en la Escuela de Danza, ¿recibió algún tipo de inducción institucional para realizar las tareas de su puesto laboral?	40.0	,6877
Del equipo de trabajo con el que usted labora. ¿Cuántos poseen las capacidades necesarias para desempeñar su cargo?	40,0	,6477
¿Usted cree que cumple a cabalidad con las responsabilidades propias de su cargo?	40.0	,6972
¿Usted cree que sus compañeros de trabajo cumplen a cabalidad con las responsabilidades propias del cargo que desempeñan?	40,0	,6467
¿Usted cree que el volumen de trabajo que realiza en la Escuela de Danza es?	40,0	,6992
¿Cree usted que se puede diferenciar entre las relaciones laborales y personales durante la jornada laboral en la Escuela de Danza?	40,0	,6886
¿Cómo cree usted que se construyen las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?	40.0	,6849
¿Se siente satisfecho con el tipo de relaciones laborales existentes en la Unidad Académica?	40,0	,6598
¿Utiliza los diferentes medios de comunicación institucional (impresos y electrónicos) para mantenerse al tanto de la labor de la Universidad Nacional y de la Escuela de Danza?	40,0	,6882
¿Cree usted que la eficacia para comunicar la información en la Unidad Académica es...?	40.0	,6923
¿Las expresiones verbales entre los compañeros de trabajo en la Unidad Académica son...?	40.0	,6864
¿Cómo calificaría usted el grado de confianza entre los miembros del equipo de trabajo de la Escuela de Danza?	40,0	,6612
¿Por cuál medio se entera usted de los acontecimientos organizativos?	40.0	,6941
¿Cómo manifiesta su desacuerdo con las decisiones que se toman en la Unidad Académica?	10.0	,6680
¿Cree usted que en la Unidad Académica se llegan a consensos a partir de las discusiones desarrolladas en las reuniones?	40,0	,6749
En las discusiones que se generan en la Escuela de Danza. ¿Cuáles cree usted que son los argumentos que imperan?	40,0	,6796
¿Cree usted que sea necesario realizar un cambio en el ambiente laboral en materia de comunicación para el desarrollo óptimo de las labores en la Unidad Académica?	40,0	,6937
¿Estaría dispuesto a participar en núcleos educativos para desarrollar habilidades para una comunicación eficaz y efectiva en los procesos laborales de la Escuela de Danza?	40.0	,7074

Fuente: Elaboración propia de los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de la Escuela de Danza para la elaboración de esta investigación.

e. Valoración de los datos y propuestas: una vez aplicada la encuesta se profundizó la información recabada por medio de un **grupo focal**, realizado con los responsables de los procesos de formación y producción artística de la Escuela de Danza. El diseño de la dinámica está basado en una adaptación del método **Delphi** para el desarrollo de grupos focales, realizada por la investigadora, enfocando la reunión en la participación de los actores y brindándoles un espacio para el desarrollo de sus capacidades propositivas. Se les presentó una serie de cruces de variables entre los ítems de selección única y el ítem del cargo que desempeñan en la Unidad Académica; pues los actores del grupo focal podían visualizar mejor las necesidades de cada tipo de especialistas que componen el grupo laboral, además se les presentó una sistematización de las dos primeras preguntas de desarrollo que se consideraron oportunas para profundizar esta investigación (anexo 4).

f. El proceso de trabajo para realizar el grupo focal: los convocados son los Coordinadores de proyectos, la Dirección y la Subdirección de la Escuela de Danza, quienes manejan personal y dictan las pautas a seguir en materia de comunicación eficiente y se contó con la colaboración de una moderadora de la sesión, a cargo de una socióloga educativa y un observador del desarrollo del proceso, a cargo de un sociólogo experto en manejo de organizaciones (ver anexo 5).

g. Información y desarrollo del grupo focal: asistieron cuatro de los seis convocados y se les dirigió en la siguiente dinámica:

I parte: Información general de la actividad por realizar. Se muestra:

- Cuadro con la cantidad de encuestados.
- Cuadro con los porcentajes por tipo de cargos en la Unidad Académica.

Temas tratados

- Introducir a los participantes acerca del porque del grupo focal.
- Explicación de para qué se realiza el grupo focal.

- Definición de la dinámica del proceso con la técnica utilizada.
- Presentación de cifras preliminares resultantes de la encuesta realizada con respecto a tres temas para ser tomados en cuenta por los participantes del grupo focal. Se habla de cantidad y tipo de funcionarios, de la valoración por parte de los encuestados en materia de cambio y en materia de comunicación en la Escuela de Danza y su disposición a participar en una intervención educativa.

II parte

Tema tratado: Conocimiento del ambiente laboral institucional. Se muestran:

- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de haber recibido inducción al iniciar labores, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de conocimiento de las políticas de la UNA en materia de Arte, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de conocimiento de las políticas estratégicas de la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.

Temas propuestos en la I ronda:

- Realizar talleres creativos para mejorar la comunicación entre funcionarios.
- Equipos de trabajo por áreas: Ballet, Danza contemporánea, Talleres, Historias, etc.
- Procesos de motivación a los actuantes.
- Inducción a los nuevos funcionarios.
- Reuniones periódicas para mantener a los funcionarios informados de los cambios en las políticas.
- Fijar un día y una hora específicos para que los trabajadores de la Escuela se reúnan y traten asuntos del momento.
- Reuniones periódicas con los funcionarios de todos los proyectos para dar a conocer políticas, actividades de cada uno.
- Aclarar mediante talleres específicos que la reglamentación tiene como finalidad el facilitar procesos.

- Reducir el número de reglamentos de la institución y dominar el reglamento de la Unidad Académica.
- A medida que se desarrollaba el grupo focal con la presentación de los resultados de la encuesta, los participantes se fueron introduciendo en la dinámica de la reunión.

Temas consensuados en la II ronda:

Se llega al consenso de que es necesario realizar:

- Actividad de inducción a principio de cada año (presentación de profesores, alumnos y administrativos).
- Una reunión anual por cátedra y una cada dos meses para generalidades (con día fijo desde el inicio de año).
- Una reunión semestral para compartir avances de los proyectos y eventos académicos.
- Reuniones y talleres para motivación, inducción, equipos, reglamentos.
- Realizar, cada cierto tiempo, un taller que involucre personas de otras áreas (psicología, etc.), en las que además de ejecutar actividades de motivación, se compartan y se trabajen en equipo los reglamentos, etc.
- Talleres que motiven, mediante el trabajo en equipo, la importancia de conocer la reglamentación de la Unidad y su análisis a la luz de las normas institucionales.

III parte

Tema tratado: Situación de los funcionarios en la Unidad Académica. Se presenta un cuadro con cifras en porcentajes a largo plazo, se visualiza laborando en la Escuela de Danza, cruzado con el tipo de funcionario.

Temas propuestos en la I ronda:

- Coordinación entre proyectos.
- Actividades extracurriculares, en las que se generen espacios de relaciones entre los compañeros.

- Interinazgos.
- Convocar a los interinos al menos "con voz" a las Asambleas, ya que son la mayoría.
- Lograr mayor participación de los docentes en las toma de decisiones.
- Procurar mayor cantidad de profesores propietarios y de mayor tiempo de laborar en la Escuela.

Temas consensuados en la II ronda:

Se llega al consenso de que es necesario realizar:

- Promover participación de los interinos con voz, a las asambleas en las que se generen los perfiles de los futuros profesores propietarios.
- Motivar al personal mediante reconocimientos y propiedad.
- Definir cuál perfil de interinos interesa ala Unidad Académica pensando en que son 30 años de compromiso.
- Comunicar algunas estrategias y políticas a los funcionarios que no participan, ni en consejos ni en asambleas.
- La participación de las facilitadoras siempre fue desde un discurso externo al grupo (objetividad).
- Cuando se retira una de las participantes, se aprecia mayor apertura de los demás hacia externar opiniones.

IV parte

Tema tratado: Relaciones laborales. Se presentan:

- Cuadro con cifras de porcentajes acerca del tipo de relaciones laborales presentes en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la diferenciación entre relaciones laborales y personales entre los funcionarios de la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.

- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la construcción de las relaciones interpersonales de los funcionarios en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la satisfacción con las relaciones laborales de los funcionarios en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.

Temas propuestos en la I ronda:

- Diferenciar el campo de trabajo / relación de trabajo y el respeto o amistad en el plano personal.
- Equipos de trabajo.
- Mayor participación en toma de decisiones.
- Convivios recreativos.
- Generar un ambiente laboral que permita el respeto a los colegas diferenciando los aspectos personales.
- Estrategias de un profesional en el área que permita evidenciar la necesidad de cambiar costumbres heredadas.
- Respetar jerarquías en todo momento.

Temas consensuados en la 11 ronda:

- Generar estrategias en las que participen todos con mayor respeto, al valorar lo profesional y personal.
- Generar cambios por medio de estrategias recreativas que permita diferenciar los planos profesional y personal.
- Respeto a las diferencias.
- Respeto a la autoridad.
- Tolerancia en el trabajo.

V parte

Tema tratado: Comunicación. Se presentan:

- Cuadro con cifras de porcentajes acerca del uso de los medios de comunicación institucional de los funcionarios de la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la eficacia para comunicar en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca del tipo de expresiones verbales utilizadas por los funcionarios en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la confianza entre los funcionarios en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de cómo se enteran de los cambios organizativos en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de cómo manifiestan su desacuerdo acerca de las decisiones tomadas los funcionarios de la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de cómo se llegan a consensos en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.
- Cuadro con cifras de porcentajes acerca de cuáles son los argumentos que imperan en las discusiones en la Escuela de Danza, cruzadas según el tipo de funcionario.

Temas propuestos en I ronda:

- Toma de decisiones con base en documentos (comunicación formal).
- No suponer: proceder a las consultas respectivas ante eventuales dudas.
- Proinover reuniones periódicas en los diferentes grupos.
- Minimizar la comunicación informal y validar la comunicación formal.
- Tratar de interesarse por buscar la información, sin embargo algunas veces es necesario el papel.

No hubo segunda ronda, las propuestas son concensuadas desde la primera ronda.

VI parte.

Temas tratados:

1. Aspectos necesarios para una comunicación eficaz y eficiente en el ambiente laboral.
2. Mecanismos para desarrollar capacidades en materia de comunicación eficaz y efectiva en los funcionarios de la Escuela de Danza.

Se procedió a realizar un análisis de lo propuesto por los funcionarios encuestados en las preguntas de desarrollo y que cada participante del grupo focal priorizara, según su experiencia, la lista enumerando de 1 a 3 el nivel de importancia, siendo el 1 el de mayor puntuación. Se finalizó con un agradecimiento por la participación realizada y a la posterior recolección de las hojas con los datos.

CAPÍTULO IV

Análisis de los resultados del estudio

El siguiente capítulo contiene el análisis de los datos obtenidos del procesamiento de la encuesta efectuada a cuarenta funcionarios de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional, que representan el 90,9% del total quienes trabajan en este lugar, y de los resultados del grupo focal, para la validación de datos.

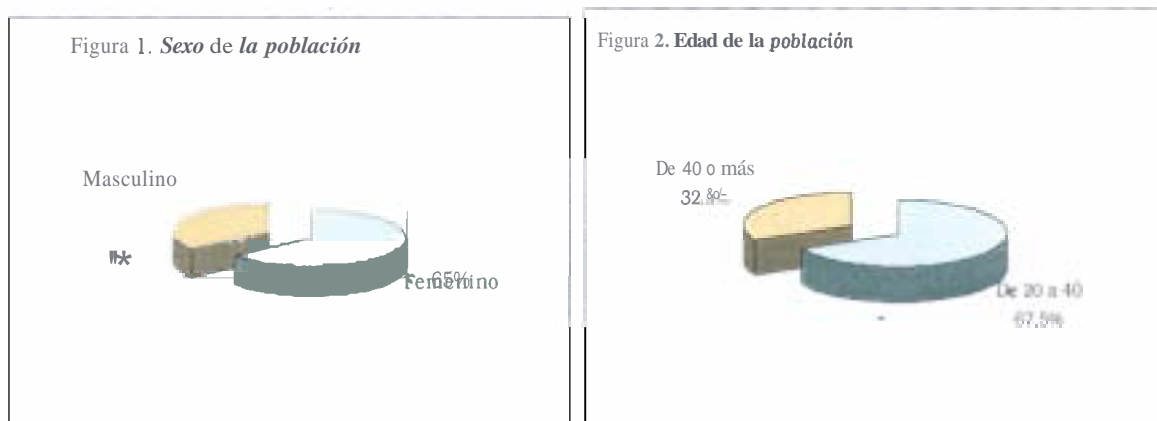
Esta encuesta pretendió que los miembros del equipo de trabajo de la Escuela de Danza analizaran y estructuraran propuestas acerca de las posibles causas que contribuyen o afectan la comunicación organizacional en la Escuela de Danza; tomando en cuenta cuatro grandes variables:

- Caracterizar a las y los actores que intervienen en el proceso comunicativo de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional.
- Factores que dificultan la comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional.
- Factores que favorecen la comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional.
- Mecanismos que contribuyan a lograr una mayor eficiencia en los procesos de comunicación.

1. Caracterizando a los actores de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional, quienes intervienen en el proceso comunicativo organizacional

a. Población mayoritariamente adulta joven

Más de la mitad de funcionarios son mujeres, alcanzan el 65% y está constituido en su mayoría por una población joven que oscila entre los 20 y 40 años de edad, que representan el 67,5% (figuras 1 y 2):

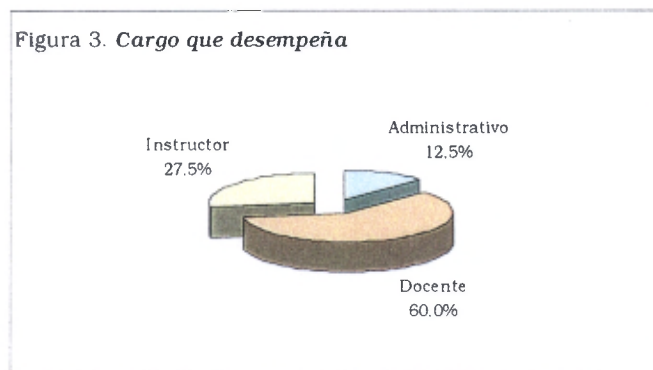


En materia de comunicación organizacional, tener una Escuela Superior de Arte con funcionarios menores de cuarenta años, se podría percibir como un factor negativo, pues como funcionarios en pleno ejercicio de su profesión, no tienen una amplia experiencia vivencial, que contribuya al enriquecimiento de la misma Unidad Académica, perpetuando prácticas adquiridas en su ciclo de vida estudiantil y reforzando los niétodos de construcción de valores, ética y dinámica organizacional. Esto no es un fenómeno único del resultado de este grupo de trabajadores, por el contrario, se puede entender desde el mismo proceso de comunicación que en su función socializadora, adjudica al ser humano la capacidad de adaptación social, tomando como referente al otro y transformándolo en un patrón de identificación con la Organización y las relaciones sociales que ahí se establecen.

Por otro lado, el hecho de trabajar con una población joven, facilita la planificación de cambios graduales y la consecución de novedosos sistemas de comunicación a lo interno de la Unidad Académica, con inducciones y actividades complementarias, como: talleres, equipos de trabajo y reuniones periódicas, puntualizadas como acciones necesarias por los actores que participaron del grupo focal realizado.

b. Poco personal administrativo

En cuanto a los cargos que desempeñan los funcionarios en la Escuela de Danza, se puede establecer que casi el 90% son docentes que ejercen como profesores en la estancia universitaria o instructores que realizan talleres en el programa parauniversitario perteneciente a esta Unidad Académica (figura 3):



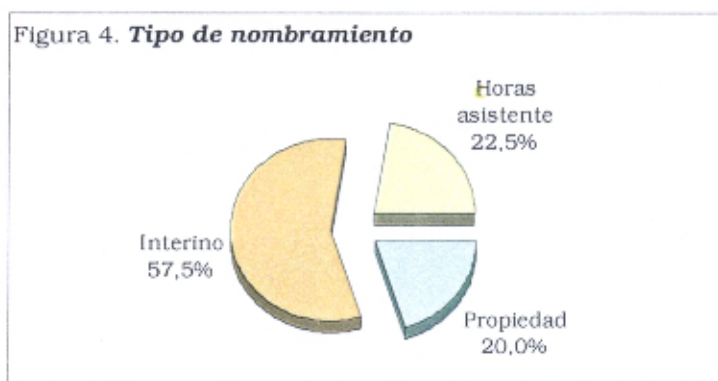
Como detallamos anteriormente, la estructura organizativa de la Escuela de Danza es bastante compleja y posee muy pocos funcionarios que sean apoyo en tareas administrativas para sus cuatro proyectos, además de su oferta de formación académica profesional y parauniversitaria. El recargo de tareas sobre los funcionarios administrativos puede que actúe como un *agente estresor en la medida que la cantidad de trabajo por realizar no es equitativa al tiempo disponible para realizarla; propiciando que se presenten problemas de falta de motivación, ausentismo, deterioro de la relaciones*

interpersonales y bajo rendimiento en general, de la calidad del trabajo realizado (Ivancevich y Matteson, 1985).

En este sentido, se recomienda la sistematización de los procesos administrativos, difundiendo y entregando calendarios semestrales de actividades, para que estos funcionarios puedan realizar un horario propicio para la ejecución y entrega de resultados.

c. Una mayoría interina

En cuanto al índice de interinos en la Unidad Académica, se establece que son la mayoría y que además esa mayoría no tiene voz, ni voto en las decisiones de la Escuela de Danza, este factor fue uno de los más abordados en el grupo focal, pues las posibilidades de la mayoría de ser partícipes en la construcción y evaluación de las estrategias pedagógicas y políticas es casi nula. En el grupo focal, se realizó un consenso acerca de la necesidad de desarrollar reuniones y asambleas que incrementen la participación de este segmento mayoritario poblacional, que asciende a un 55% del total de funcionarios (figura 4):



Tomando en cuenta la opinión de los participantes del grupo focal, se establece el interinazgo en la UNA como una debilidad que afecta a los individuos, ya que están en constante inestabilidad laboral y algunos autores lo dimensionan como *necesidad de segundo orden de prioridades del ser humano*, como lo dice el psicólogo A. Maslow (1943) citado por Valenzuela (1999). El constante temor a la pérdida del trabajo puede

alterar al ser humano resultando en actitudes de temerosas o anárquicas; en el primero de los casos, inhibe la capacidad propositiva, proactiva y de compromiso con la Organización; en el segundo de los casos, promueve una actitud desafiante y conflictiva, pues el funcionario al no saber si está asegurado su futuro en la Institución, reacciona con indiferencia o desgano.

Otras necesidades clasificadas, en orden descendente, por Maslow y que afectan los procesos organizacionales son:

Cuadro 4. Pirámide de Necesidades de Maslow

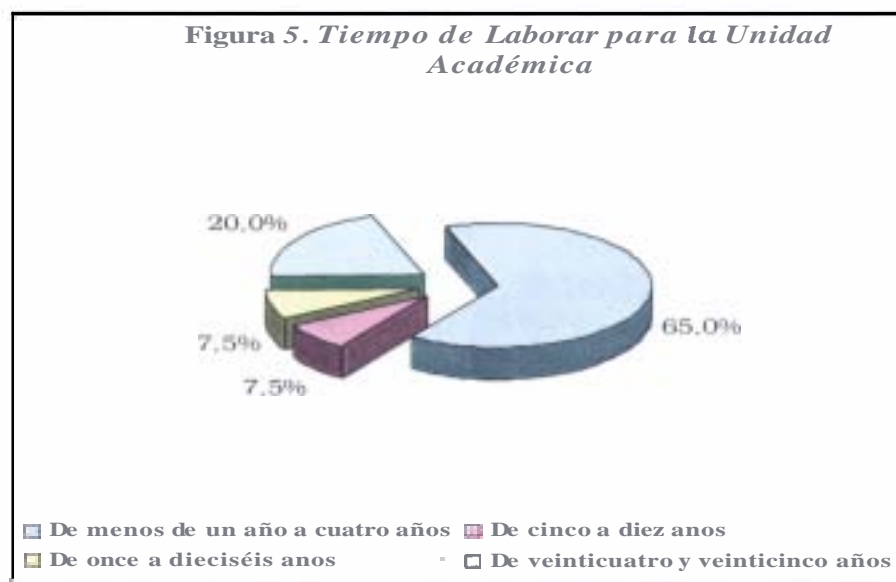


Fuente: Valenzuela, Ricardo. (1999). Motivación en la Educación a Distancia.

d. Población relativamente nueva

Como última característica demográfica medida cuantitativamente, indagamos acerca de los años laborados en la Escuela de Danza; la mayor cantidad de personas que laboran en la Escuela de Danza tienen hasta cuatro años de laborar para la Unidad Académica, llegan al

65% del total de los funcionarios y el resto se puede agrupar como se visualiza en la figura



Se denota la necesidad de llenar espacios de docentes y administrativos, esto se deduce debido a la gran cantidad de funcionarios que han sido contratados en los últimos cuatro años, ya sea por jubilaciones o por necesidades nuevas del medio; esto ayuda a insertar nuevos espacios para el diálogo y el crecimiento de la comunicación organizacional a través de una intervención educativa, haciendo énfasis en la necesidad del cambio en la construcción y ejecución de los modelos de comunicación establecidos.

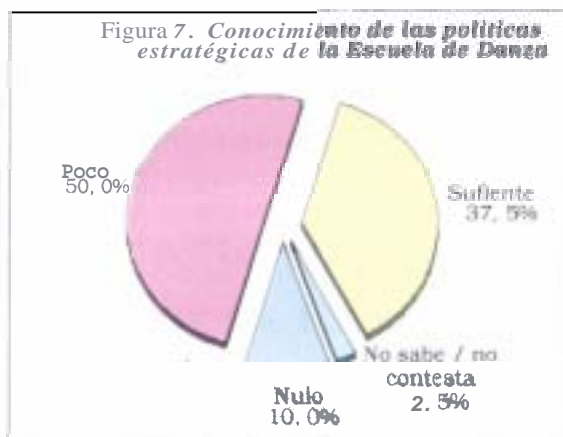
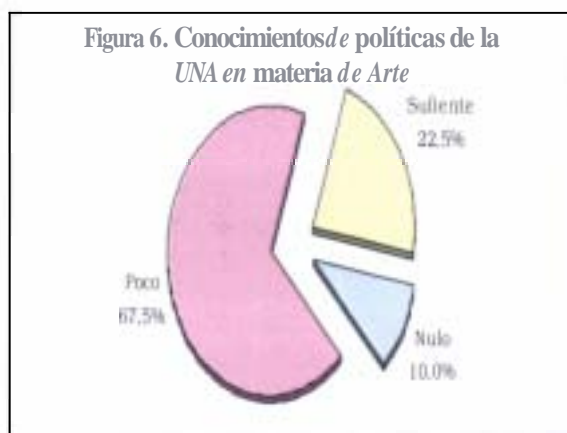
En síntesis, del conjunto de variables demográficas, contempladas en el cuestionario, se puede establecer que se trata de una población joven y que por los años laborados para la Universidad Nacional es nueva; el cargo que se desempeñan en la Unidad Académica es de tres tipos: docente, administrativo e instructor y en relación con el tipo de nombramiento que sostienen con la Universidad Nacional, en su mayoría es de interinazgo. Por estas características, se puede actuar en su comunicación eficiente en tres grandes dimensiones:

- La planificación de cambios graduales y la consecución de novedosos sistemas de comunicación a lo interno de la Unidad Académica, con inducciones y actividades complementarias como: talleres, equipos de trabajo y reuniones periódicas, que fueron pinitializadas por los actores que participaron del grupo focal realizado como acciones necesarias.
- La sistematización de los procesos administrativos. definiendo y entregando calendarios semestrales de actividades para que los funcionarios administrativos puedan realizar un horario propicio para la ejecución y entrega de resultados.
- Insertar nuevos espacios para el diálogo y el crecimiento de la comunicación organizacional, haciendo énfasis en la necesidad del cambio en la construcción y ejecución de los modelos de comunicación establecidos.

2. Identificando los factores que dificultan la comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional

a. Poco o nulo el conocimiento de las políticas estratégicas o lineamientos de la Institución

Para este apartado, se han escogido las variables referentes a la comunicación institucional planteadas en la encuesta e iniciamos con el nivel de conocimiento que poseen los funcionarios acerca de las políticas de la UNA y de la Escuela de Danza, nos damos cuenta que el manejo es casi instrumental, pues quienes conocen lo suficiente en ambos casos es menos de la mitad, la otra mitad está dividida entre nulo y poco conocimiento (figuras 6 y 7):



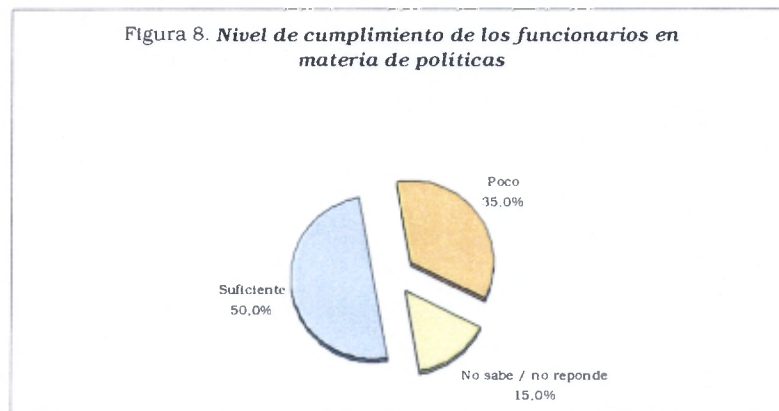
La comunicación organizacional es considerada como medio de empoderamiento de la organización, por parte de sus funcionarios, actúa en el proceso laboral concretando resultados acordes con su identidad y nutre su función de servicio, manteniendo un discurso central que conduzca las acciones que se realizan en la Unidad Académica, evitando así resultados aislados que no trascienden en el entorno universitario, ni en la sociedad costarricense.

Es obligación de la Dirección de esta Escuela dimensionar su línea conductora, legitimando su finalidad con el objetivo de que se cumplan eficazmente los objetivos de su Unidad Académica, generando en los funcionarios una participación activa y comprometida que derive en acciones conjuntas.

b. Desconocimiento del nivel de cumplimiento de las políticas

En este sentido, no es de extrañar que a la pregunta sobre el nivel de cumplimiento de las políticas de la Institución, sumen en un 50% las respuestas de "no saben o no responden" y "poco" (figura 8):

Figura 8. Nivel de cumplimiento de los funcionarios en materia de políticas



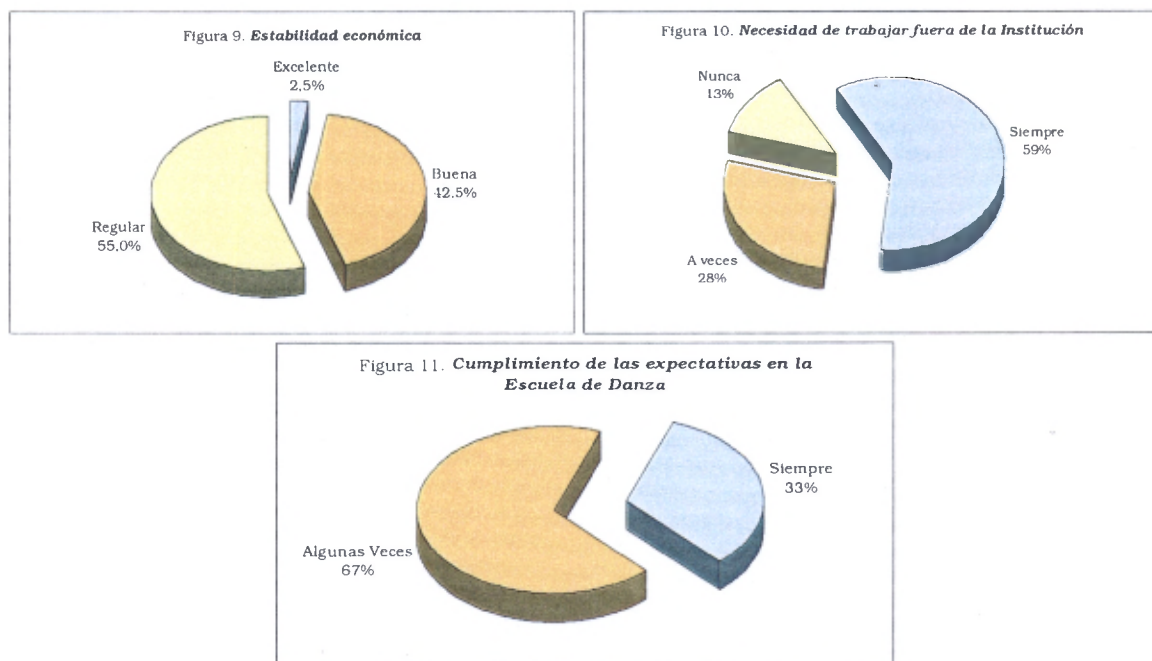
Derivado de estos porcentajes, se debe enfatizar la importancia de una adecuada comunicación organizacional que se centre en acciones enfocadas en fines comunes, que trasciendan de la Institución Universitaria; entre ellas: mantener comunicación interna y externa a la institución para conservar relaciones eficaces con organizaciones homólogas dentro y fuera del país, así como con su público (estudiantes y espectadores de su trabajo), garantizando la viabilidad y consecución de sus objetivos, analizando las nuevas tendencias pedagógicas y artísticas, y estableciendo programas de acción a largo plazo en materia de sistemas de funcionamiento, reclutamiento e inducción de personal, que sirvan al interés de la Unidad Académica, como al de sus públicos: estudiantes, Agencias de Cooperación Internacional, personal, proveedores y otros.

Para sistematizar las ideas anteriormente expuestas, es conveniente parafrasear a Mazo (1993), quien plantea que una *organización humana* con cierto grado de estabilidad, coherencia y actividad dentro de la sociedad, participa de la *comunicación pública*, interviniendo de manera planificada, controlada y tecnificada para no perder su *identidad diferencial*, pero que esto supone una *comunicación privada* con coherencia entre la constitución y la praxis de su razón de creación, de los fines de su propia existencia y de las finalidades específicas de actuación; en donde los individuos que la componen, tienen una capacidad mínima de establecer convenciones sociales, es decir, una idea matriz y una estructura eficaz, además de una corriente ideológica que la distinga de otras

organizaciones humanas, *interactuando dialécticamente* en el *área pública* para adquirir un papel determinante, ya sea en lo político, económico o cultural y en el *área privada* a través de medios interpersonales sujetos al sistema del grupo.

c. Poca estabilidad económica:

Un factor perteneciente al ambiente laboral, pero que incide en los procesos comunicativos, es la estabilidad económica y la necesidad de realizar otros trabajos fuera de la Institución, pues se concede prioridad a subsanar las necesidades de primer orden, como lo son: alimento, agua y abrigo (casa y vestimenta), lo que da como resultado el deterioro de la salud del individuo porque es inevitable, y ni la Institución o la Escuela de Danza están en capacidad de subsanar esta necesidad; a ello, le sumamos la poca realización en el plano laboral que se muestra en los siguientes gráficos acerca del cumplimiento de las expectativas profesionales, artísticas o profesionales de los funcionarios (figuras 9, 10 y 11):



Teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso vital de socialización entre seres humanos y que está dimensionada desde el pensamiento sociológico ecologista, su

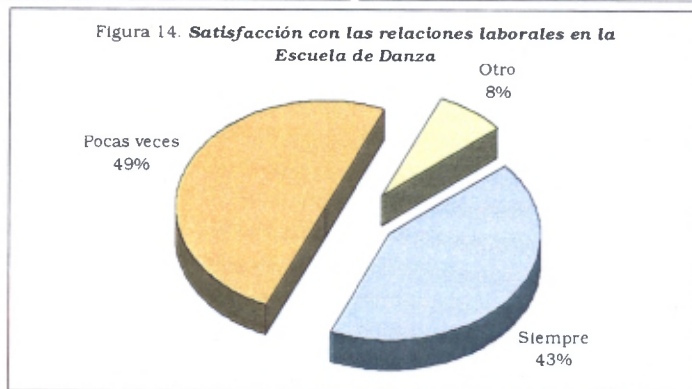
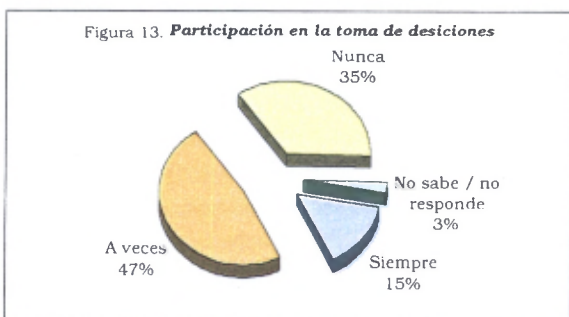
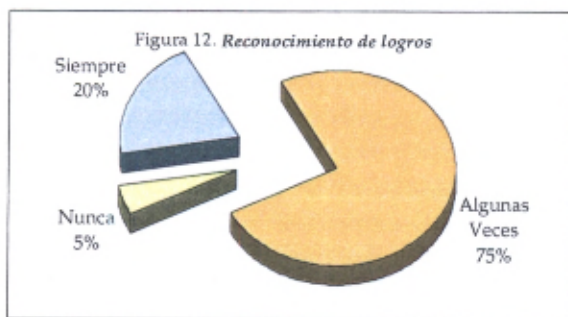
planificación en el sistema organizacional. debe tomar en cuenta una serie de factores que afectan directamente al ser humano, como la estabilidad económica o el cumplimiento de expectativas, pues *el trabajo seguirá siendo un factor de integración social. insistiendo en la necesidad de recuperar el carácter autónomo y creativo del mismo y en las posibilidades de alcanzar el pleno empleo. no se puede cuestionar que es el trabajo el que estructura la vida social* (Harribey, citado por Livszyc, 2000).

Tomando como base ideológica la cita anterior, será preciso reforzar el sentido de realización profesional o bien, mejorar en alguna medida el ingreso económico del personal, a través de una serie de actividades remuneradas realizables por el cuerpo docente insertas en otros ámbitos de la vida universitaria, dando cabida a procesos de empatía y el compromiso con los objetivos deseados por la Unidad Académica, además de que ésta, se apropie de nombre y espacio en la Institución.

d. Bajos niveles de reconocimiento, participación y satisfacción en las relaciones laborales de la Escuela de Danza

Los procesos de comunicación organizacional son procesos humanos de convivencia para el trabajo y están teñidos de significados, tanto como personas pertenecen a la Organización, por esta razón es importante tratar los factores individuales que intervienen en su mecanismo.

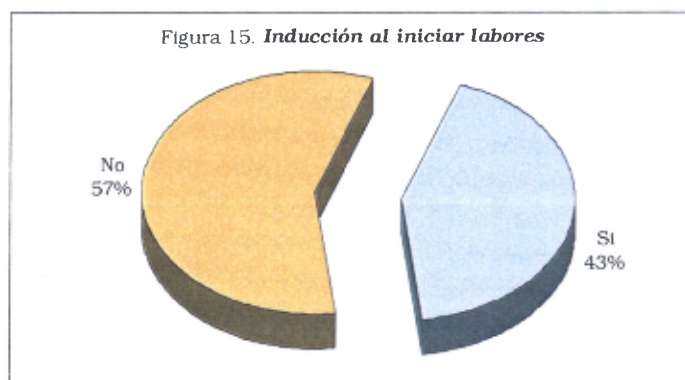
En relación con el análisis anterior y corroborando el punto tres de esta sección, encontramos variables muy bajas, que corresponden al reconocimiento de logros, la participación y la satisfacción con las relaciones laborales en la toma de decisiones que ocurren en la Unidad Académica (figuras 12, 13, 14):



El grupo focal propuso acciones para mejorar el sentimiento negativo en materia de reconocimiento de logros, la participación en la toma de decisiones y la satisfacción con las relaciones laborales; entre ellas encontramos: la realización de un certificado de reconocimiento al docente con mayor puntuación en las evaluaciones periódicas que se realizan cada primer semestre del año, para motivarlos y reconocer su desempeño, además de la convocatoria a dos asambleas anuales en donde los interinos, tendrán voz pero no voto, garantizando la incorporación del sentir de la mayoría de funcionarios de esta Unidad Académica en las directrices que se elaboren y ejecuten.

e. Poca inducción al iniciar labores en la Escuela de Danza

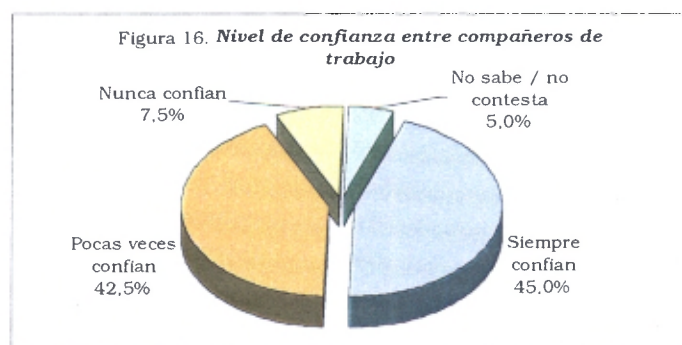
Otro aspecto que incide desfavorablemente en la comunicación organizacional de la Escuela de Danza es el hecho de que casi un 60% de los funcionarios no recibieron una inducción al iniciar sus labores (figura 15):



Para consideración de los procesos comunicativos organizacionales, este aspecto da pie a la reflexión sobre los propósitos del reclutamiento del personal y las actividades que desempeñan dentro de la Organización, pues el trabajo realizado debe ir en función de sus líneas estratégicas (la transmisión y retroalimentación de las metas a obtener son manifestaciones del adecuado y siempre cambiante ritmo de evolución de la Unidad Académica y no un simple discurso) y debe propiciar la participación real, apoyándose en valores claves en los que se funda la ética profesional de este colectivo.

f. Poca confianza entre los compañeros de trabajo

En este punto se presenta el nivel de confianza entre los compañeros de trabajo, éste es relativamente bajo para ser una Unidad Académica pequeña (figura 16):



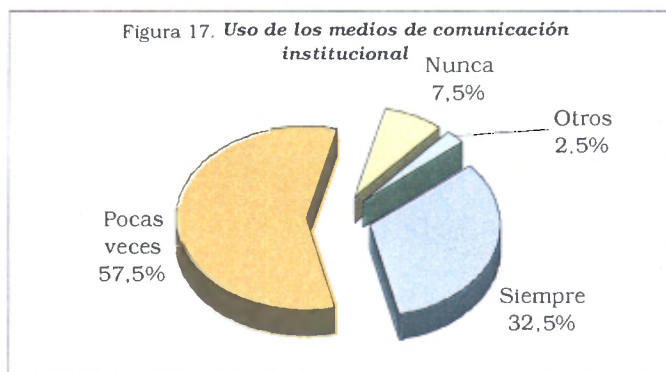
Para el análisis de esta variable, es necesaria una definición de la palabra confianza; la enciclopedia libre de Internet Wikipedia la define como “*la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones*”.

La confianza como parte de un proceso organizacional es la que hace posible que se concreten relaciones laborales, el exceso de ésta o la falta de ella afecta en el quehacer del cotidiano laboral, por lo tanto, se debe procurar un punto medio, tanto que no traspase hacia lo personal, ni tan poco que afecte la conformación de un equipo; además, la confianza como cohesión de equipos de trabajo, se refleja a lo externo de la Organización, sosteniendo los proyectos que como organización se realicen.

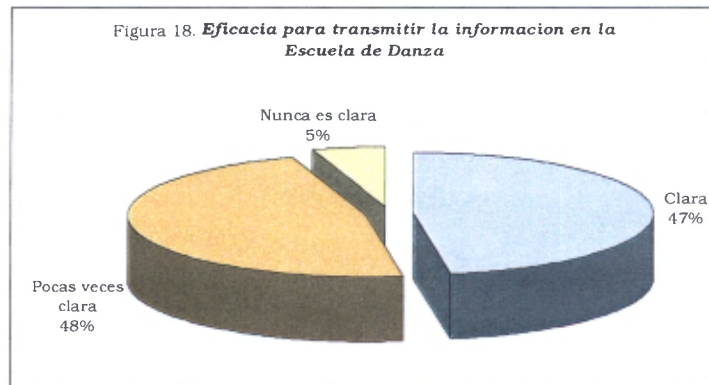
g. Medios de comunicación en dirección vertical con poca retroalimentación

La siguiente parte de este análisis se relaciona directamente con la **forma y manifestaciones** de la comunicación organizacional de la Escuela de Danza (figuras 17, 18, 19, 20, 21 y 22), se toman en cuenta las características generales de los tipos de comunicación (formal, informal, horizontal, vertical y los rumores) se encuentran dos agentes que no generan una comunicación clara y efectiva en esta Unidad Académica:

1. En primer lugar, la responsabilidad del funcionario de utilizar los medios de información establecidos por la Institución o **Formal**, lo que no está sucediendo según las estadísticas desprendidas de la encuesta:



2. En segundo lugar, la obligación de la dirección de la Unidad Académica de encontrar los mecanismos idóneos para transmitir la información y retroalimentarse en concordancia con lo que se espera del trabajador:



En estos dos puntos, el grupo focal planteó que la información siempre se transfiere a modo de carta, oral y se toma la opinión de los demás, sin embargo, mencionaron que ya es costumbre de este colectivo laboral, no leer las cartas o que se les olvide la información recibida.

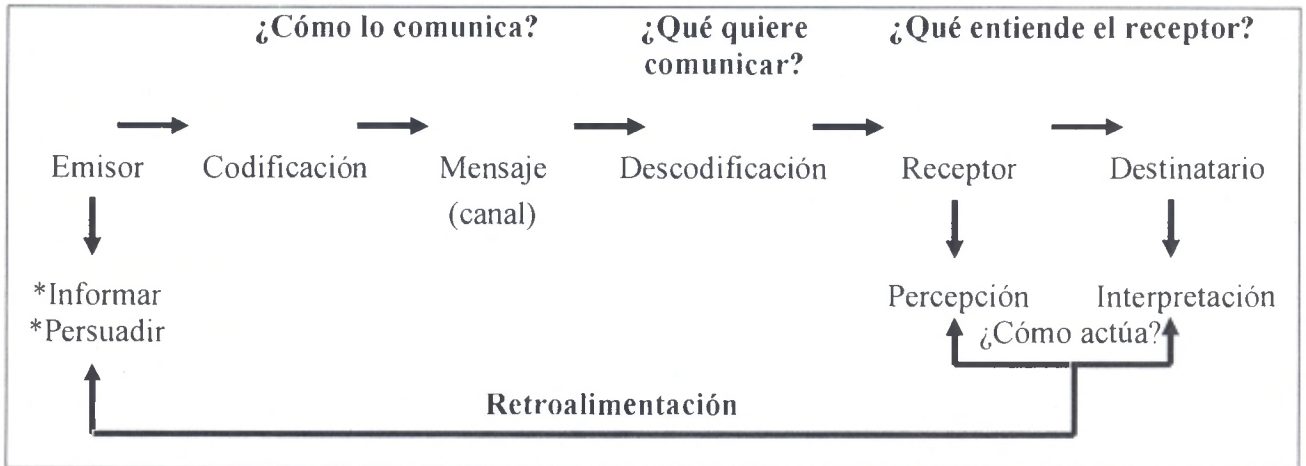
Es necesario accionar uno de estos dos puntos:

- Una estructura de información y el uso de canales de comunicación acordes con las características de estos funcionarios.
- Inculcar en los funcionarios el uso de los medios de comunicación y retroalimentación de información de una manera eficiente; para que la comprensión y retención de la información se produzca.

Cualquiera que sea la decisión para implementar uno de estos dos aspectos, se debe tomar en cuenta que el proceso de comunicación está colmado de múltiples características que pueden hacer que se desvirtúe su intención inicial; Valdés (2006) dice: *“es un proceso complejo donde intervienen aspectos relacionados con las personas como son los*

sentimientos, las percepciones, las intenciones y actitudes entre otros” y para él ocurre de la siguiente manera:

Cuadro 5. Esquema del proceso de comunicación



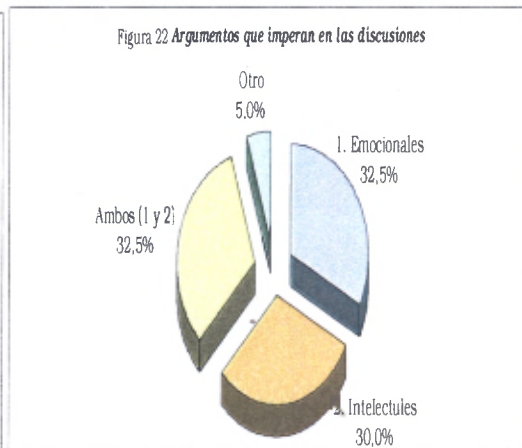
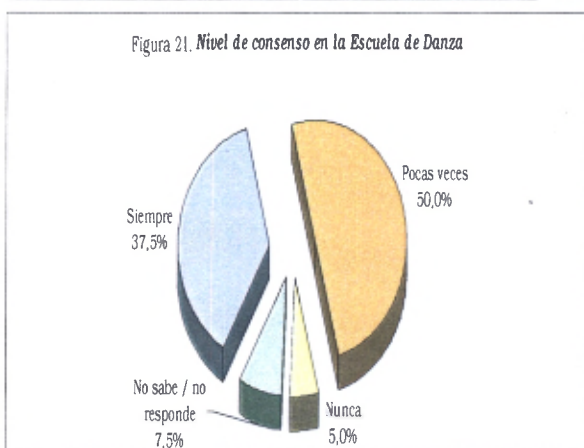
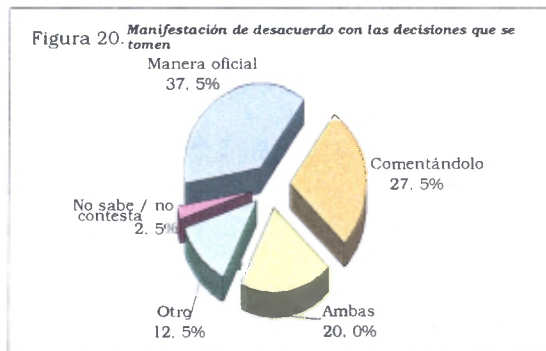
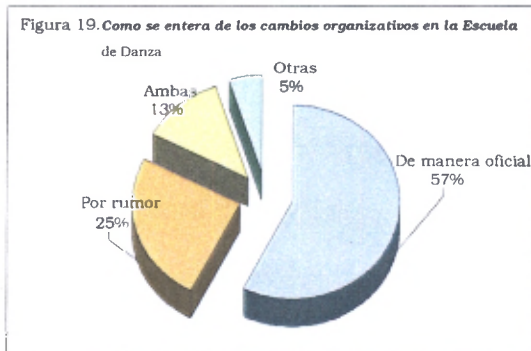
Fuente: Valdés, Clemente. *La Comunicación en las Organizaciones*. Artículo para gestiopolis.com

El cuadro anterior, inicia con un **Emisor** que es el sujeto que presenta una información, con una intención a otro(s) sujeto(s) llamado(s) receptor(es), **Codificando** a través de un lenguaje el **Mensaje**, por medio de un **Canal** que es portador (teléfono, la computadora, etc.) y es el punto más importante para el cumplimiento del objetivo comunicativo, la **Decodificación** por parte del (los) **Receptor(es)** o sujeto(s) partícipe (s) del proceso que recibe (reciben) el mensaje y produciendo la **Retroalimentación** que permite al emisor saber si el receptor recibió y entendió o no el mensaje.

Este complejo proceso está filtrado de diversos agentes que sirven como distorsionadores del proceso comunicativo eficiente, como la carga emocional del emisor, la percepción del receptor que construye el discurso con su bagaje cultural y social (estereotipos, prejuicios, intereses personales, etc.) y desde ahí retroalimenta al emisor.

En este sentido, las siguientes variables (figuras 19, 20, 21 y 22) proyectan la percepción de los funcionarios encuestados sobre cómo se trazan los medios o canales de

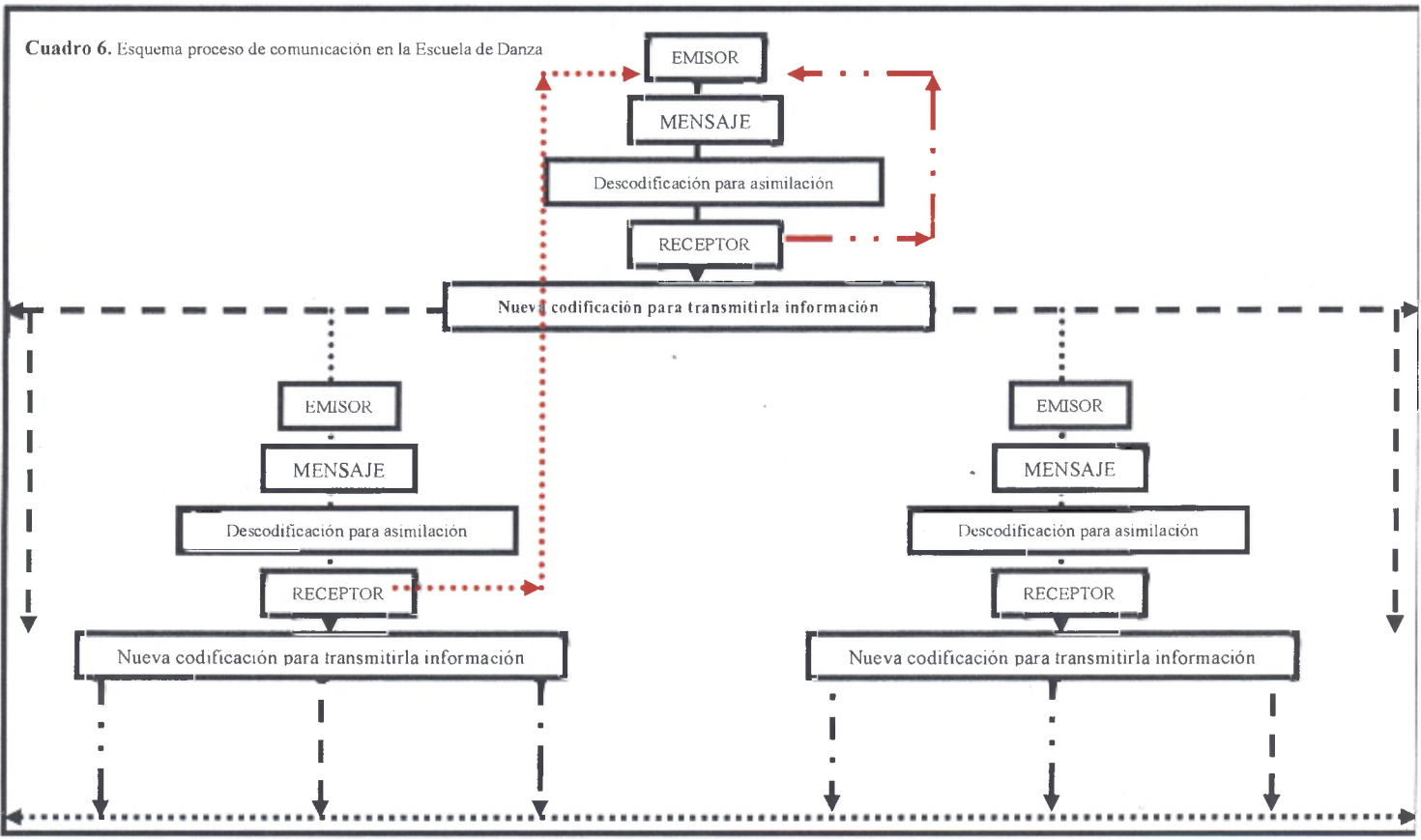
retroalimentación por los cuales se manifiestan evidenciando un estilo de comunicación vertical.



Como se puede apreciar, en su mayoría los funcionarios reciben la información sobre las decisiones que se toman en la Unidad Académica de manera formal y aunque sea positivo pero funciona de manera opuesta a la hora de retroalimentar esa información dada, se dispersan en los canales informales de comunicación, dando como resultado un bajo nivel de consenso entre los actores, pues el proceso comunicativo formal se unidirecciona desde la Dirección hacia abajo, pero no regresa para retroalimentar los procesos comunicativos de esta Escuela.

Esquemmatizando lo que sucede en el proceso de comunicación en esta Unidad Académica (cuadro 5), según las variables, el uso de los canales informales de comunicación organizacional distorsiona el sentido primario de la información del emisor (línea recta

negra), puesto que cada receptor decodifica el mensaje para asimilarlo con su carga emocional y al realizar un proceso de transmisión personal e informal, éste se convierte en emisor de un discurso que él mismo reelaboró (líneas negras punteadas); esta situación se puede repetir hasta el infinito, a lo interno de esta Escuela y entre todos sus miembros, recibiendo el emisor original, sólo una parte de retroalimentación, que además está distorsionada (línea roja).



Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de la Escuela de Danza.

Como Intervencionista Educativo en el campo de la Comunicación Organizacional, se adquiere la responsabilidad de definirle a la población intervenida que las comunicaciones se crean y se transforman diariamente durante la ejecución de las actividades laborales como por ejemplo: reuniones, conversaciones casuales, en las discusiones, en los diferentes

medios de transmisión de información como cartas, correos electrónicos, llamadas telefónicas, anuncios de pizarra, etc

En síntesis en el proceso comunicativo, siempre se participa activamente al mismo tiempo como emisor y receptor y se pueden utilizar de manera asertiva para convertirla conscientemente en comunicación eficiente, pero este proceso solo es posible cuando los actores conscientemente poseen la intención y el compromiso para ello, teniendo en cuenta siempre

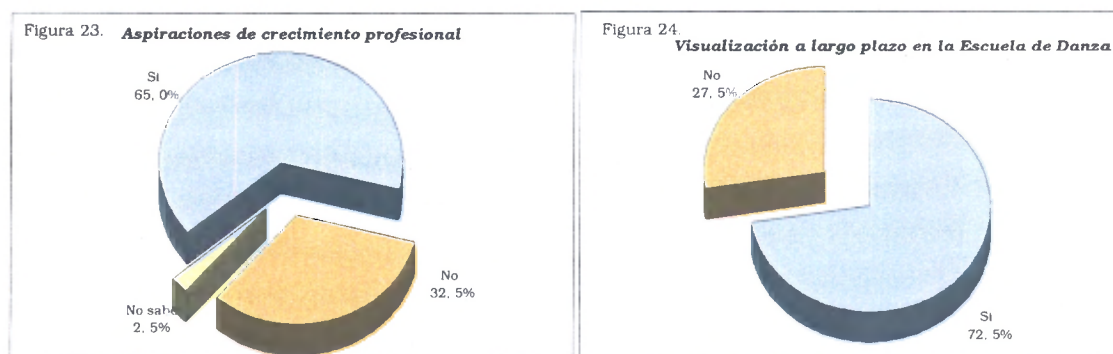
- Que el fin de la comunicación organizacional es que ésta sea eficiente para que el grupo de trabajo logre alcanzar las metas trazadas como un equipo.
- Que el mensaje del emisor debe tener un fin claro, a través de los canales que se establezcan en esta organización y que sea por todos sabido cuáles son.
- Que la comunicación organizacional no es unidireccional, es decir, que para toda emisión de mensajes se requiere una respuesta que retroalimente la información y que la respuesta del receptor está sesgada por su interpretación a través de su bagaje cultural y social; por lo tanto, el emisor y el receptor deben cerciorarse de que su mensaje está siendo asimilado como se desea.

3. Identificando los factores que fortalecen a comunicación organizacional en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional.

a. Altas aspiraciones de crecimiento profesional y de permanencia en la Unidad Académica

Derivado del grupo focal y del cuestionario, se presenta la motivación como parte necesaria del proceso comunicativo en la Escuela de Danza y un agente del que se puede sacar provecho para incentivar el desarrollo profesional del funcionario dentro de esta Unidad

Académica y que se plasma en la capacidad de ascendencia de puestos y en el aumento salarial, a pesar del fenómeno del interinazgo señalado con anterioridad; reflejan una aspiración de ajustarse a una estabilidad laboral en la Institución, como se muestra en las figuras 23 y 24.



Aplicando la criticidad del **análisis sistémico ecológico referencial**, que Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967; Serrano 1981; Nosnik, 1991; Piñuel, 1997 y Fernández Collado, 2001, citados por Saladriagas (2005), describen como “*la Comunicación Organizacional es un proceso individual que se concreta en la esfera de lo grupal, donde los individuos establecen la estructura de la comunicación hacia la producción del trabajo a través de canales que facilitan la interpretación de los mensajes, con el fin de la interacción comunicativa laboral y la apropiación de su entorno teniendo presente que son un referente de otro sistema más general*”; no se puede omitir el hecho de que los funcionarios encuestados manifiesten que las relaciones laborales en la Unidad Académica son funcionales, pero en algunas variables anteriores no conocen las metas o políticas estratégicas de la Institución o de la Escuela de Danza. Se plantea entonces, una interrogante de que si las relaciones laborales funcionan en la medida que forman parte de procesos que dan resultados pero que no saben ni el por qué, ni el para qué lo hagan.

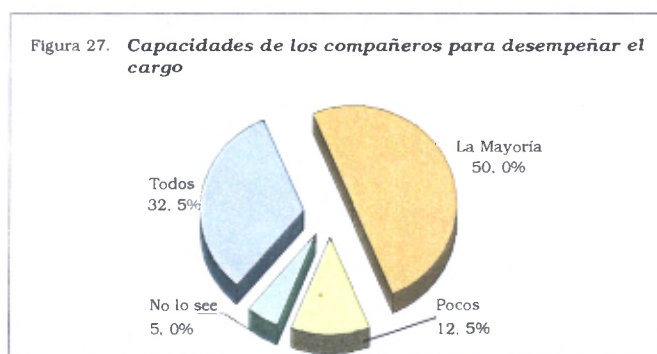
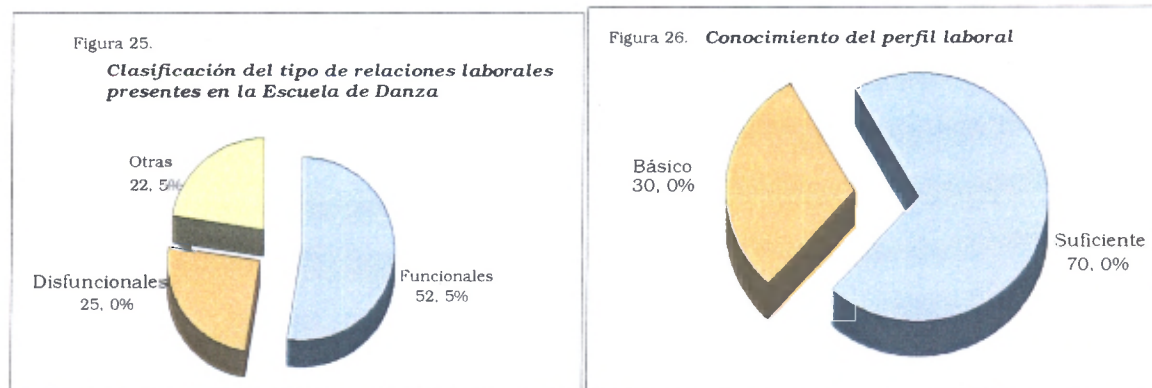
Este cuestionamiento deviene de la naturaleza misma de la Escuela de Danza, es decir, es una Unidad Académica que forma artistas, recrea y presenta productos artísticos y sin embargo, tiene una estructura grupal meramente funcionalista y utilitarista, centrada en la

producción, comparable a una maquila en donde el coste emocional o psicológico no son atenuantes valoradas por quienes fijan y trazan, desde lo formal o informal, lineamientos y reglas

b. Percepción positiva del conocimiento de las relaciones laborales, del perfil profesional y de las capacidades del compañero para desempeñar el cargo

Éticamente se debe establecer si las siguientes variables (figuras 25, 26 y 27) son factores que fortalecen la Comunicación Organizacional en la Unidad Académica, eligiendo una de dos perspectivas:

1. **Priorizar la dimensión funcionalista del individuo dentro de la Unidad Académica:** en este caso si son factores que impulsan a la Escuela de Danza hacia una esfera de productividad en el referente de la Institucionalidad
2. **Priorizar la exploración de procesos comunicativo laborales alternos:** en los que el individuo dentro de la Unidad Académica y desde el área en que se desempeña, aporta al crecimiento de la Escuela, creando conciencia de la importancia de procesos autogestionarios, haciendo concientes, en la comunicación del cotidiano laboral, aspectos como eficacia y eficiencia que contribuyan al cumplimiento de las funciones dentro de una praxis moral y ética acorde a la responsabilidad que como funcionario universitario se tiene.



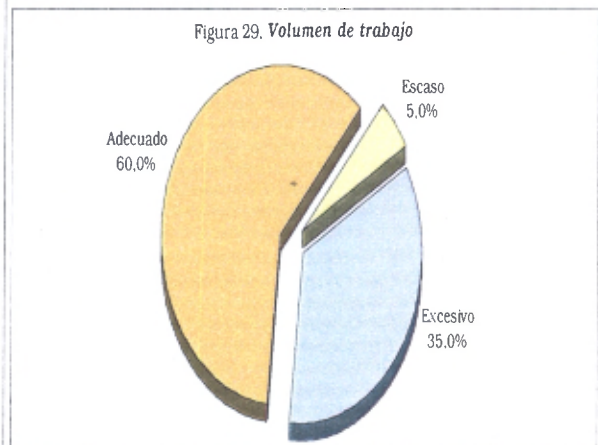
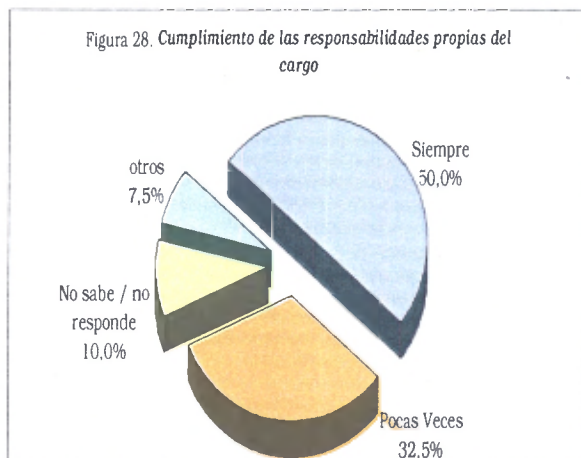
La dimensión funcionalista de la comunicación, aparece como un estilo de trabajo en gran parte de los funcionarios de esta Escuela, enfocándose hacia los productos finales y no a los procesos en sí, evidenciando prácticas basadas en el superado modelo de *Dirección Científica de Taylor*.

c. Percepción positiva del cumplimiento de las responsabilidades propias del cargo de los compañeros de trabajo y de un volumen adecuado de trabajo

Desde la perspectiva anteriormente planteada, se pueden concretar varias inconsistencias que deben ser tomadas en cuenta para el análisis de las siguientes variables (figuras 28 y 29):

1. Hay una apreciación más positiva hacia el cumplimiento de las responsabilidades que hacia la confianza entre los miembros del grupo, lo que evidencia un interés focalizado en sus productos y no en sus procesos.

2. Si el 90% de los funcionarios son docentes y sólo un 10% son administrativos y estos últimos son los que se encargan de velar por la tramitación y la factibilidad de los procesos artísticos de los cuatro proyectos de la Escuela de Danza y la administración de los procesos académicos (contrataciones, pedido y compra de materiales, etc.) resulta en un atenuante que afecta de manera negativa las condiciones laborales de una minoría en esta población y parecen no ser tomadas en cuenta por los docentes, a la hora de analizar el volumen de trabajo.

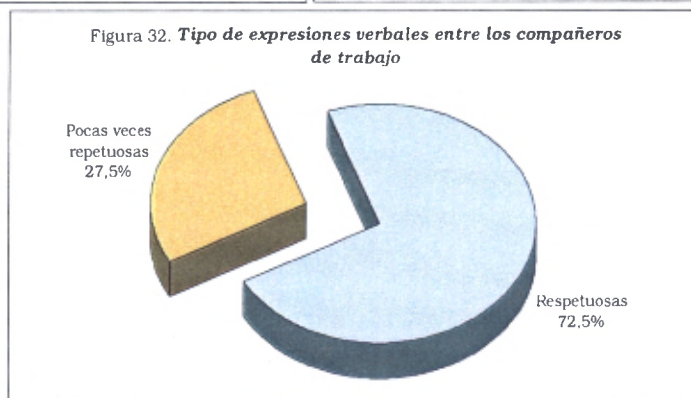
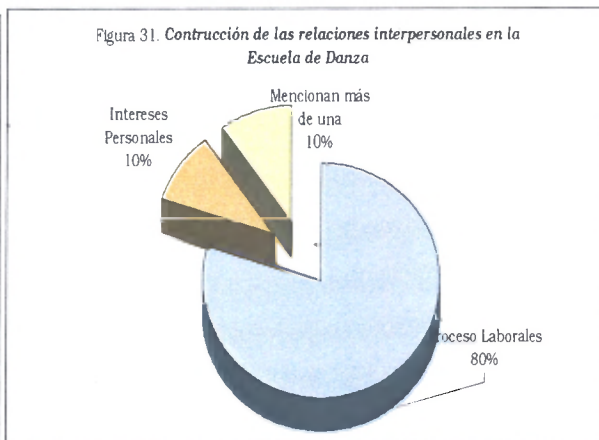
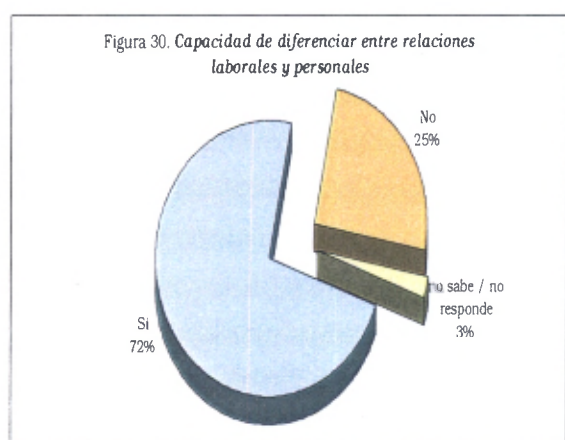


d. Relaciones interpersonales derivadas de procesos laborales, capacidad de diferenciar las relaciones laborales y expresiones verbales respetuosas

El análisis de las siguientes variables (figuras 30, 31 y 32), que favorecen los procesos de comunicación eficiente en la Escuela de Danza, pretende visualizar al proceso de comunicación organizacional como dinamizador para la construcción de procesos laborales integrados y totalizando a los actores que en el colectivo intervienen.

Estas variables, que constituyen la base de la comunicación, son positivas y quizás por ser creadas desde la subjetividad no son consistentes en todos los niveles y etapas de la comunicación en el cotidiano laboral de la Escuela de Danza; deberían hacerse concientes y legitimadas en una intervención educativa en este tema.

La capacidad de diferenciar las relaciones laborales de las personales, de construir las relaciones interpersonales a partir de los procesos laborales y que las expresiones verbales entre compañeros sean respetuosas, reflejan niveles básicos de ética en la convivencia humana, el problema se presenta cuando existen elementos distorsionadores en las siguientes etapas del proceso comunicativo y que se debe transformar hacia una forma asertiva de comunicación.



En este sentido y a modo de síntesis, la comunicación debe propiciar arcos espacio-temporales para el diálogo y la discusión, desarrollando las capacidades y habilidades comunicativas para los procesos de integración laboral, a través de la participación de todos los actores en el cotidiano laboral, para construir una cultura organizacional que privilegie los valores, la ética y las líneas políticas-estratégicas, incorporando los canales y formas de comunicación informales por ser ágiles y flexibles. Todo lo anterior, se logra teniendo en cuenta que la comunicación es *un proceso que se aprende día con día, que se modifica y al cual se adapta el ser humano, y que para el caso de las organizaciones se debe implementar desde una gestión de comunicaciones, deben desarrollar las dimensiones del ser en la organización, desde el desarrollo del individuo, pasando por el mantenimiento de redes sociales, la construcción de una identidad y cultura cohesionada y la responsabilidad social de los individuos y la organización* (Hennessey, 2003).

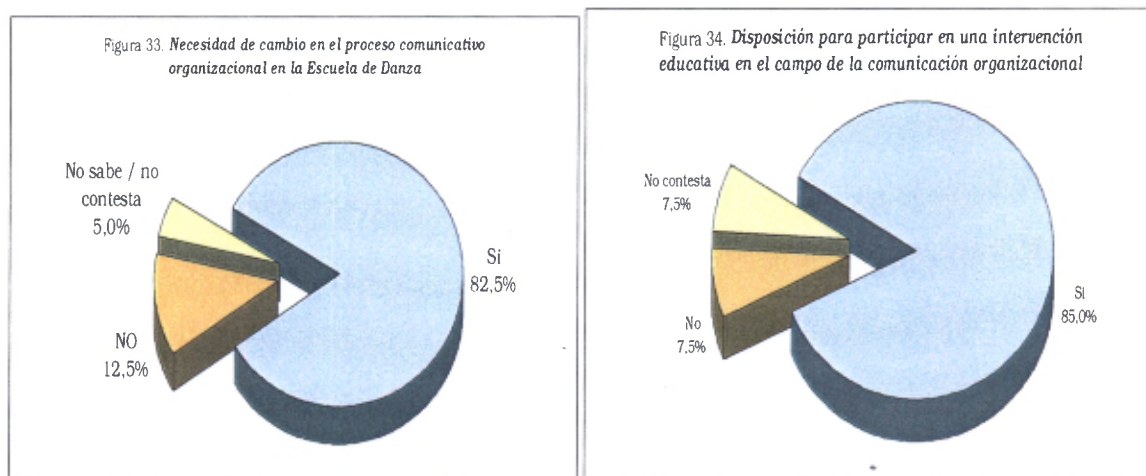
Visto de esta manera, la comunicación organizacional de la Escuela tiene grandes contradicciones entre sus factores; por lo que, tomar la decisión de trabajar esta materia para gestar cambios hacia la construcción de un equipo implica, ante todo, una definición del colectivo de una postura ideológica tendiente a la democratización de las responsabilidades y por ende, dimensionar desde lo ético la consecución individual de las metas que como organización se tracen.

4. El colectivo identifica los mecanismos que contribuyan a una mayor eficiencia en los procesos de comunicación en la Unidad Académica.

a. Necesidad de cambio en la comunicación organizacional y disposición para participar en una intervención educativa en este tema

Para este apartado, se desprenden las variables de necesidad de cambio y la disposición a participar en una intervención educativa para lograr que la comunicación sea eficiente en la Escuela de Danza; cito evidencia dos aspectos:

1. La inconformidad de los involucrados con la situación actual de sus propios procesos comunicativos, se refleja en la figura 33, pues un 82,5% expresa su necesidad de cambio en los procesos comunicativos.
2. El interés de los actores por aprender a construir procesos comunicativos eficaces y efectivos, se establecen con los datos de la variable referente a la disposición a participar de una intervención educativa en esta materia (figura 34), un 85% expresó su anuencia a la iniciativa.



Con estos datos, se transmite la apertura a un cambio que ha sido generado por modificaciones que se gestan a lo interno y externo de esta Unidad Académica y que forjan un cambio en los paradigmas establecidos en las prácticas de la Escuela de Danza, propiciando necesidades que antes no existían. Lo anterior propicia la implementación de una intervención educativa que responda a las necesidades de este colectivo, que son en última instancia, sujetos ligados por el trabajo de producir arte, pero que también son parte de una estructura organizacional que les sirve de referente.

h. Diferencias entre el colectivo y los encargados de éste, con respecto a lo propuesto en materia de aspectos y mecanismos para la comunicación eficiente

El instrumento utilizado propició una serie de propuestas que los funcionarios de la Escuela de Danza fueron formulando en dos direcciones:

- Los aspectos necesarios para que la comunicación sea efectiva y eficaz en la Unidad Académica (tabla 5).
- Los mecanismos que se deben implementar en una intervención educativa en este tema (tabla 6).

Tabla 5. Distribución de las respuestas sobre los aspectos necesarios para que la comunicación sea eficaz y eficiente en el ambiente laboral de la Escuela de Danza

Temas propuestos por los encuestados	Cantidad	Porcentajes
Personal con valores éticos, profesionales y morales.	40	100
Respeto entre todos los miembros de la Escuela de Danza.	22	55
Cumplimiento de los procesos administrativos de manera transparente, organizada, a tiempo y apegada a la normativa.	18	45
Compromiso con la Unidad Académica.	15	37
Apertura al dialogo para democratizar las decisiones.	10	25
Sentimiento de pruno.	2	5
Jubilación de los que ya están en edad.	1	2.5

Fuente:

Elaboración propia de encuesta realizada a los funcionarios de la Escuela de Danza para la elaboración de esta investigación.

Se desprende de la tabla 5, que los tres aspectos, priorizados por los cuarenta encuestados, fueron los siguientes:

- 1. Los Valores:** este aspecto está presente en esta lista con un 100%. es decir el total de los encuestados lo propusieron como un significado que es urgente desarrollar, esto se entiende por algunas variables analizadas con anterioridad, como el poco conocimiento de las políticas estratégicas institucionales o de la Unidad Académica que provoca en los funcionarios, un desenvolvimiento en el cotidiano laboral, desde sus propios códigos de valores, que no necesariamente son los que se requieren para

engranar al colectivo como Organización y que además, no se inducen al iniciar las labores en esta Escuela.

2. **El Respeto:** si se presentan variables con porcentajes bajos en materia de confianza, cumplimiento de expectativas, el reconocimiento de los logros, poca participación, el rumor como modo de manifestación de desacierto, poco consenso y argumentos en su mayoría emocionales que imperan en las discusiones, es válido requerir de respeto como parte fundamental para la convivencia humana, al reconocer el trabajo bien hecho y los esfuerzos particulares, involucrar a todos los funcionarios en las actividades de la Escuela, crear plataformas de trabajo **en conjunto** para que resulte en un ambiente laboral sano, implementar códigos en los que la tolerancia, el diálogo y la disciplina conformen un espacio para el desarrollo en la esfera de la ética profesional.

3. **El debido cumplimiento de los Procesos Administrativos:** la Escuela de Danza está conformada por varios proyectos de extensión y producción artística a nivel parauniversitario, universitario y profesional, además de su oferta académica a nivel de bachillerato y maestría, con una estructura tan desarrollada, debe poseer una capacidad para lograr metas, empleando los mejores medios posibles y con un colectivo a cargo que trabaje, a pesar de las limitantes que ofrece el aparato estatal. **Para** realizar este tipo de trabajo, se debe superar un modelo de organización aferrada en viejos preceptos, que lo único que hacen es entorpecer sus propios procesos productivos y esto no es sólo responsabilidad del personal administrativo, sino también del personal docente que fungen a su vez, como coordinadores de procesos de producción de obras artísticas. El debido cumplimiento de los procesos administrativos no sólo debe verse desde la capacidad o incapacidad del otro en dar respuesta a las necesidades; debe contemplarse una normativa y una codificación de sistemas que ayuden a dinamizar los procesos, **en** este sentido se recomienda que

todos comprendan cómo se propician este tipo de actividades en la Unidad Académica.

Por otra parte, a los participantes del grupo focal se les pidió priorizar esta misma lista para cotejar datos entre el grupo y sus responsables; los datos que resultaron fueron los siguientes:

1. El aspecto priorizado de la lista fue el compromiso con la Unidad Académica.
2. En segundo lugar, se establecieron dos aspectos en igual cantidad de votos y fueron los de valores y respeto.
3. En tercer lugar, se determinó el cumplimiento de los procesos administrativos.

Este orden encuentra cierta disociación con los aspectos propuestos por todos los funcionarios encuestados y que reflejan el sentido de administración basada en productos y no en procesos: no se puede llegar a esperar, en principio, el compromiso con la Unidad Académica, si antes no se logra hacerla identificable para todos, es decir, que todos encuentren en ella un espacio de participación y representación, sin dejar de lado las estructuras que definen las normas dentro de las cuales me desarrolló en el aspecto laboral. esta afirmación encuentra sus bases desde la línea de **pensamiento crítico** en la que se prioriza el estudio de las formas de prácticas de los procesos de comunicación de una organización, para ser analizados y sistematizados; en este sentido, Saladriagas (2005) citando a Orozco (1997), dimensiona este tipo de análisis al afirmar *que era un desafío, al menos para América Latina, consolidar una visión crítica integral que asumiera que las relaciones dentro de las instituciones siempre son asimétricas, están mediadas por el poder de los que detentan el control y la propiedad de las instituciones, pero que a la vez permita explorar y ensayar formas alternativas de liderazgo, funcionamientos inteligentes, procesos autogestionarios y mayor democratización en la toma de decisiones.*

Los **mecanismos** propuestos, por los funcionarios encuestados sobre cómo desarrollar las capacidades en **materia** de comunicación **eficaz** y efectiva entre ellos mismos, fueron los siguientes

Tabla 6. Distribución de las respuestas sobre los mecanismos para desarrollar las capacidades en materia de comunicación eficaz y efectiva entre los funcionarios de la Escuela de Danza

Tenias propuestos por los encuestados	Cantidad	Porcentajes
Definir los procedimientos y los medios (escritos, orales e Internet) para transmitir y retroalimentar la información entre administrativos , docentes y estudiantes de la Escuela de Danza.	32	80
Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia.	18	45
Reuniones periódicas entre adniiiiistrativos , docentes y estudiantes.	12	30
Definición de puestos y funciones.	5	12,5
Definir los objetivos y metas de la Escuela de Danza para que sean difundidos y aplicados por los administrativos , docentes y estudiantes.	5	12,5

Fuente:
Elaboración propia de encuesta realizada a los funcionarios de la Escuela de Danza para la realización de esta investigación.

Como se desprende de la tabla 6, los tres aspectos priorizados por los cuarenta encuestados fueron:

- 1. Definir los procedimientos y los medios para transmitir y retroalimentar la información entre los actores de la Escuela de Danza:** sistematizar y definir los procesos de comunicación y que todos manejen el mismo código de valores y significados es un importante mecanismo para dinamizar y cohesionar al colectivo en un grupo eficaz de trabajo, resultando en construir **inetas** conjuntas y pertinentes a todos los actores, para que de la misma manera, éstos se sientan motivados a comprometerse con la Escuela de Danza y **estructuren** de manera conciente y consensuada una **organización** a través de sus canales de comunicación, en este sentido Barreiro (2000), concluye que *el éxito de una empresa depende en buena*

medida de la eficacia de sus operaciones y ésta a su vez, depende del elemento humano, sin embargo, el manejo del personal es complejo, ya que el orden subjetivo es determinante y está regido por una gran diversidad de factores, por lo que la atención prioritaria al sistema de comunicación dentro de la empresa puede ayudar a crear un clima favorable a los objetivos institucionales, que motive al personal a integrar su esfuerzo en el logro de ellos, a actuar con toda la riqueza de posibilidades de su potencial.

- 2. Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia:** evidenciar la falta de mecanismos internos para gestar cambios. en la comunicación organizacional en la Escuela de Danza, implica una serie de medidas estratégicas para la consecución de esta meta, no puede propiciarse de manera acelerada y esperar ver los resultados a corto plazo; por el contrario, se debe planificar de manera paulatina y con miras a ser evaluado su impacto en los procesos laborales, asegurándose que los cambios sean permanentes, concientes y eficaces desde lo individual, que se reflejen en lo grupal, construyendo una imagen como grupo tanto hacia adentro de la Unidad Académica como hacia la Universidad y hacia la sociedad.
- 3. Reuniones periódicas entre administrativos, docentes y estudiantes:** Las reuniones son importantes no sólo para la revisión y evaluación de procesos finales de trabajo, si son bien aprovechadas sirven para democratizar las decisiones que se toman en la Escuela y por ende, para construir aspectos de grupo como el compromiso con la Unidad Académica, las metas estratégicas y aporte de nuevas ideas para la solución de problemáticas que se presentan durante la realización de las actividades diarias en el trabajo. La participación de todos y el respeto a las diferencias pueden dar como resultado una mayor satisfacción en las tareas que se realizan, un mayor índice de confianza y asertividad entre todos los actores de esta Organización, concretándose sus prácticas en un equipo dinámico de trabajo.

Para esta variable, de igual manera se le pidió al grupo focal que priorizaran los mecanismos en orden de importancia y las listas coincidieron en gran parte. Pero para este grupo focal también se enlistó la definición de puestos y funciones: la lista quedó de la siguiente manera:

1. Reuniones periódicas entre administrativos, docentes y estudiantes.
2. Definir los procedimientos y los medios para transmitir y retroalimentar la información entre todos los actores de la Escuela de Danza y la realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia.
3. **Definir los objetivos y metas de la Escuela de Danza para que sean difundidos y aplicados por los administrativos, docentes y estudiantes:** este apartado es de vital importancia en el proceso de comunicación organizacional, pues se definen con el colectivo, el por qué existe la Unidad Académica, clarificando las líneas de acción y por ende, el proceso de comunicación será más claro. Es decir, sabiendo qué se dice, quién lo dice, cómo lo dice y a quién se lo dice, para luego retroalimentar; teniendo claro con ello, las responsabilidades y los roles que cada funcionario tiene dentro del grupo y hacia dónde se dirigen las acciones: se propiciará una comunicación menos contaminada por los sesgos subjetivos de carácter cultural o circunstancial, denominados también como **Ruidos**, por Valdés (2006). o la construcción de **Metalengajes**, como lo plantea González (1989).

Para proponer los cambios en la comunicación organizacional como una decisión política, Páez (2002) establece que *los componentes internos del cambio organizacional, en materia de comunicación, poseen un carácter contradictorio, por cuanto la necesidad de la implantación del cambio se inicia en todos los niveles de la estructura organizacional, pero la responsabilidad de la conducción exitosa del mismo descansa en los niveles estratégicos organizacionales. La experiencia dice, que con mucha frecuencia las personas*

que ocupan cargos en los niveles gerenciales son los primeros enemigos del cambio y los responsables de las prácticas establecidas para lograrlo. sin embargo, el rol de los gerentes como estimuladores del cambio es menos contradictorio de lo que parece. Sólo ellos tienen la responsabilidad del cambio y tienen que asumirla.

En síntesis, para que se gestione un proceso de comunicación eficiente en el trabajo, es indispensable analizar concienzudamente todos los factores que en ella intervienen y se manifiestan como atenuantes negativos para ser modificados paulatinamente y los positivos para reforzarlos y que sirvan de base al cambio. El cambio no puede establecerse para alcanzar una gran productividad en detrimento de la calidad humana; por el contrario, se debe establecer como un escenario que propicie un ambiente laboral asertivo para los funcionarios de esta Escuela Superior de Arte, reforzando así su condición de nido de creación artística que está íntimamente ligada a la realización del espíritu humano y ante todo, estableciendo este cambio como una acción conciente a futuro que requiere de determinación para saber guiar las transformaciones que generará.

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

I. Conclusiones

Las características de los actores, que intervienen en el proceso de comunicación existente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional, son en su mayoría adultos jóvenes e interinos y se cuenta con muy poco personal de apoyo en las tareas administrativas.

Los factores generadores de conflicto en dichos procesos, que no hacen posible una comunicación eficiente, son el poco o nulo conocimiento de las políticas estratégicas o lineamientos de la Institución y de la Unidad Académica, el desconocimiento del nivel de cumplimiento de las políticas por parte de los compañeros de trabajo, una institución que no puede brindar una estabilidad económica para todos estos funcionarios, por lo que requieren establecer otros contratos laborales en distintas Instituciones: bajos niveles de reconocimiento de logros, poca participación de la mayoría de los funcionarios en las decisiones que ahí se toman y una baja satisfacción con sus relaciones laborales.

Los encargados de este colectivo de trabajo realizan pocas inducciones a los funcionarios cuando inician labores para la Escuela de Danza. Existe entre los funcionarios poca confianza, además de haberse establecido una comunicación en dirección vertical con poca retroalimentación.

Los factores que contribuyen real o potencialmente al logro de procesos comunicativos eficientes son: las altas aspiraciones de crecimiento profesional y de continuidad en la Unidad Académica, una percepción positiva del conocimiento de las relaciones laborales, del perfil profesional y de las capacidades del compañero para desempeñar el cargo, además de una apreciación más positiva hacia el cumplimiento de las responsabilidades que hacia la confianza entre los miembros del grupo, lo que evidencia un interés focalizado en

sus productos y no en sus procesos y sugiere prácticas administrativas impregnadas del superado modelo de Dirección Científica de Taylor, y burocraticizantes por su estructura.

Las relaciones interpersonales construidas por sus procesos laborales, la capacidad de diferenciar entre las relaciones laborales / personales y las expresiones verbales respetuosas son variables que en materia de comunicación organizacional evidencian grandes contradicciones entre los factores negativos de la Escuela de Danza.

Los mecanismos que podrían plantearse como alternativas de solución a la problemática comunicativa organizacional parten de la existencia de una necesidad de cambio en esta materia, por parte de una gran mayoría de los actores de la Unidad Académica y su disposición para participar en una intervención educativa.

Puntualizando los mecanismos planteados por el colectivo y los priorizados por los encargados, se presentan grandes diferencias, que reflejan el sentido de administración basada en productos y no en procesos: de lo anterior, se pueden enumerar los siguientes aspectos, los cuales fueron propuestos por los funcionarios de esta Escuela para mejorar la comunicación:

- Personal con valores éticos, profesionales y morales.
- Respeto entre todos los miembros de la Escuela de Danza.
- Cumplimiento de los procesos administrativos de manera transparente, organizada, a tiempo y apegada a la normativa.
- Compromiso con la Unidad Académica.
- Apertura al diálogo para democratizar las decisiones.
- Sentimiento de grupo.
- Jubilación de los que ya están en edad.

Y entre los mecanismos establecidos se encuentran:

- Definir los procedimientos y los medios (escritos, orales e Internet) para transmitir y retroalimentar la información entre administrativos, docentes y estudiantes de la Escuela de Danza.
- Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia.
- Reuniones periódicas entre administrativos, docentes y estudiantes.
- Definición de puestos y funciones.
- Definir los objetivos y metas de la Escuela de Danza para que sean difundidos y aplicados por los administrativos, docentes y estudiantes.

2. Recomendaciones

La comunicación organizacional como base de los procesos laborales de la Escuela de Danza (tal y como se presenta actualmente) registra discrepancias: por lo que, se debe tomar la decisión de trabajar en esta materia para gestar cambios. Esto implica, ante todo, una definición ideológica del colectivo tendiente a la democratización de las responsabilidades y por ende, dimensionar la consecución individual de las metas que, como organización, se tracen.

Cada funcionario (como parte de un grupo de trabajo) debe estar en disposición de modificar prácticas culturales a nivel organizacional, en beneficio de una comunicación eficiente, democratizando con esto, los procesos y decisiones en esta organización, incidiendo en la participación de todos los funcionarios en la construcción de procesos planificados y con productos o servicios de calidad; además, construyendo una imagen a lo interno y externo de la Institución, como grupo de trabajo de alta competitividad académica y artística.

La comunicación en la organización debe priorizar la exploración de procesos comunicativos alternos, en donde el individuo dentro de la Unidad Académica y desde el área en que se desempeñe, aporta al crecimiento de la Escuela, al crear conocimiento de la importancia de procesos autogestionarios, propiciando concienciar, en la comunicación del cotidiano laboral, acerca de aspectos (como eficiencia) que contribuyan al cumplimiento de sus funciones dentro del ejercicio moral y ético, acorde con la responsabilidad que como funcionario universitario se tiene: al hacer un diagnóstico preventivo del medio en que se trabaja y por último, al asesorar la dirección de la Escuela en materia de empoderamiento para que la transmisión y retroalimentación de las metas a obtener se manifiesten en cada miembro del grupo y no sean un simple discurso, propiciando la participación real, que se demuestra en los valores claves en que se funda la ética profesional de este colectivo.

CAPÍTULO VI

Diseño de la estrategia de intervención educativa en comunicación eficiente en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional

La fundamentación filosófica de esta estrategia es del pensamiento crítico, coiiiio una intervención socio-educativa y desde la Educación No Formal, al estudiar las prácticas en los procesos de comunicación para ser analizados y sistematizados por los mismos actores de la Unidad Académica. Su planificación se sustenta desde la corriente teórica del referente social-ecológico, al valorar el sistema organizacional como plataforma de integración social de un colectivo, para encontrar practicas autónomas y creativas de comunicación eficiente y para definirse en una organización con identidad propia y coherencia, como la Universidad Nacional o la sociedad en general.

Esta estrategia de intervención socio-educativa está sustentada en los principios básicos de los procesos de comunicación humana, tomando en cuenta su lógica natural y dimensionándola como un objeto con estructura de signos y significados definidos por la naturaleza del trabajo que se realiza en la Escuela de Danza, integrando los principios de convivencia y valores.

En general, se busca propiciar la participación y la integración de los individuos como equipo de trabajo, que proporcione como resultado motivación, confianza como colectivo laboral y a la vez, se busca crear espacios para la discusión y argumentación intelectual referentes a los asuntos académicos y artísticos de la Escuela de Danza, se recomienda la participación de agentes externos a la Unidad Académica en una etapa inicial de cada fase.

Su construcción está estratificada en tres fases que se constituyen de la siguiente manera:

I Fase

Meta:

Definir la dinámica de **QUÉ** es lo que se dice en el cotidiano laboral de la Escuela de **Danza**, a través de actividades sistemáticas que comprometa a los actores sociales involucrados a desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación eficiente, por medio de la adquisición de conocimientos en políticas y lineamientos de la Institución y de la Escuela de Danza, para empoderar a los funcionarios y darles un contenido ideológico a las actividades laborales que como funcionarios de la **Escuela de Danza** se estableci.

Objetivos:

1. Establecer con todos los actores las bases de la comunicación organizacional; construyendo con el colectivo, la estructura de signos y significados de los procesos laborales con los que se identifiquen.
2. Empoderar a los funcionarios de la Escuela de Danza, mediante el conocimiento y participación en la transmisión de las políticas y lineamientos estratégicos de la Unidad Académica y de la Institución, en materia de: docencia, investigación, producción y extensión artística de la danza; por medio del establecimiento de las responsabilidades que cada individuo tiene.

Los **mecanismos** para la realización de esta fase son:

- **Realización de (los actividades introductorias con el personal:** deben ser convocadas como asambleas abiertas y sus dinámicas son adaptadas de técnicas de manejo de grupos, son realizadas por la **investigadora**, con ello se propicia la participación de todos los funcionarios de la Escuela de Danza, tomando en cuenta

todos los puntos de vista. Al final de cada actividad, se pretende que los participantes asuman la responsabilidad de construir en conjunto la mecánica general de su proceso de comunicación y por otra parte, se busca que los funcionarios presentes se apropien y asuman las generalidades de las políticas de la Institución y de la Unidad Académica, desde su propia cotidianidad laboral.

- **Establecimiento de reuniones periódicas por cátedra:** las primeras dos sesiones deben estar acompañadas de un conductor externo a la Unidad Académica, que puede ser el Vicedecano (a) del CIDEA encargado (a) de los asuntos académicos de la Facultad, que debe contribuir a generar nuevas ideas y sea conciliador (a) neutral de las propuestas y de la reunión en general; además, el Subdirector de la Escuela de Danza que represente la legitimación de lo que se acuerde, pues esta figura, a lo interno de la institución, es la encargada de los asuntos académicos de cada Unidad Académica.
- **Establecimiento de reuniones periódicas de proyectos:** las primeras dos sesiones deben estar acompañadas de un conductor externo a la Unidad Académica, que puede ser el encargado para el CIDEA de la Oficina de Investigación, ya que él conoce la dinámica laboral de la Escuela y debe contribuir a generar nuevas ideas y ser conciliador neutral de las propuestas y de la reunión en general; además, de la Directora de la Escuela de Danza que represente la legitimación de lo que se acuerde y de la Asistente Administrativa, para que aporte desde sus conocimientos como manejo de tiempos y trámites internos de presupuestos, viáticos, transportes, etc.

11 FASE

Rletii:

Definir la dinámica de CÓMO se transmite la información en el cotidiano laboral de la Escuela de Danza, a través de actividades sistemáticas que comprometa a los actores sociales involucrados a desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación eficiente, por medio de la adquisición de conocimientos en este tema y con ello, sensibilizar acerca de las prácticas que, como funcionarios de la Escuela de Danza, se establecen por parte de éstos.

Objetivo:

1. Estableces con todos los actores un sistema de comunicación eficiente en la Escuela de Danza; definiendo los instrumentos o canales que deben ser utilizados por los funcionarios de la Unidad Académica.

Los **mecanismos** para la realización de esta fase son:

- **Realización de una actividad introductoria con el personal:** deben ser convocadas como asambleas abiertas y sus dinámicas son adaptadas de técnicas de manejo de grupos realizadas por la investigadora y representan el espacio para propiciar la participación de todos los actores que intervienen en el proceso comunicativo de la Escuela de Danza, tomando en cuenta sus puntos de vista. Al final de esta actividad, se pretende que los funcionarios de la Escuela se sensibilicen acerca de sus propias prácticas comunicativas con el fin de transformarlas.
- **Establecimiento de un manual de instrumentos para la permanente transmisión y retroalimentación de información en la Unidad Académica:** Al construir los participantes un modelo de medios y canales

de comunicación. se pretende que éstos se apropien con más facilidad de los cambios que esta materia propone.

III FASE

Meta

Definir los tipos de EMISORES y RECEPTORES de información en el cotidiano laboral de la Escuela de Danza, a través de actividades sistemáticas que comprometa a los actores sociales involucrados a desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación eficiente, por medio de la adquisición de conocimientos en el área de puestos y funciones de sus compañeros de trabajo. para dimensionar toda la labor que ellos realizan en la Unidad Académica.

Objetivo:

1. Transmitir la definición de los puestos y funciones de los cargos que desempeñan los funcionarios de la Escuela de Danza; delegando responsabilidades y estableciendo límites en cuanto a quién es el responsable de qué y a quién se dirigen, según la circunstancia en que se encuentren.

Metodología:

- **Realización de una actividad masiva introductoria adaptadas de técnicas de manejo de grupos:** se establecen, entre el grupo, los lineamientos de trabajo en equipo respetando los puestos y funciones de cada funcionario de la Escuela de Danza que se utilizarán como la base del proceso de trabajo durante el año 2007. quedando un registro escrito y digital para ser utilizad:) por cada uno de los miembros de este grupo de trabajo.

A continuación, detallaremos el desarrollo de cada fase, a modo de manual

Comunicación eficiente

Una estrategia de intervención educativa en
la Escuela de Danza de la Universidad
Nacional

Diseñado por Sofía Zúñiga®

2006

*“...no preguntemos si estamos
plenamente de acuerdo, sino
tan sólo, si marchamos por el
mismo camino...”*

GOETHE

I FASE

Meta

Definir la dinámica de QUE es 10 que se dice en el cotidiano laboral de la Escuela de Danza, a través de actividades sistemáticas que comprometa a los actores sociales involucrados a desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación eficiente por medio de la adquisición de conocimientos en políticas y lineamientos de la Institución y de la Escuela de Danza, para empoderar a los funcionarios y darles un contenido ideológico a las actividades laborales que como funcionarios de la Escuela de Danza se establecen.

Objetivos

- ▶ Establecer con todos los actores las bases de la comunicación organizacional; construyendo con el colectivo, la estructura de signos y significados de los procesos comunicativos con los que se identifiquen.
- ▶ Empoderar a los funcionarios de la Escuela de Danza mediante las políticas y lineamientos estratégicos de la Unidad Académica y de la Institución en las áreas de: docencia, investigación, producción y extensión en materia del arte, por medio del establecimiento de las responsabilidades que cada individuo tiene.

Mecanismos

- **Realización de dos actividades introductorias con el personal:** deben ser convocadas como asambleas abiertas y sus dinámicas son adaptadas de técnicas de manejo de grupos, son realizadas por la investigadora, en ellas se propicia la

participación de todos los funcionarios de la Escuela de Danza, tomando en cuenta todos o puntos de t . Al final de cada actividad, se pretende que los participantes asuman la responsabilidad de construir en conjunto, la mecánica general de su proceso de comunicación y por otra parte, que los funcionarios presentes se apropien y asuman las generalidades de las políticas de la Institución y de la Unidad Académica, desde su propia cotidianidad laboral.

- **Establecimiento de reuniones periódicas por cátedra.**
- **Establecimiento de reuniones periódicas de proyectos.**

ESTABLECIENDO EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE
LA ESCUELA DE DANZA
ACTIVIDAD INTRODUCTORLA CON LOS FUNCIONARIOS

Logística requerida

Objetivo

Establecer con todos los actores las bases de la comunicación organizacional; construyendo con el colectivo la estructura de signos y significados de los procesos comunicativos con los que se identifiquen.

1. Un día de trabajo en un espacio neutral para todos los participantes, al principio del año 2007, establecido desde diciembre del 2006 y notificada a todos los funcionarios como actividad prioritaria para la Unidad Académica.
2. Definir el lugar y apartarlo con anterioridad.
3. Se requiere presupuesto para pagar un refrigerio.
4. Solicitar la colaboración de un experto del área de sociología, experto en manejo de grupos y en conocimientos referidos a materia de comunicación organizacional.
5. Solicitar transporte institucional para los funcionarios y regresarlos a las instalaciones de la Escuela de Danza al finalizar.

Técnica de Discusión Dirigida

Técnica grupal que propicia el intercambio de ideas entre los participantes que previamente han recibido información sobre la importancia del proceso de comunicación organizacional. Se establecen como reglas de participación: la libre opinión de todos los presentes y evitar al máximo los comentarios negativos.

I parte

El facilitador va pidiendo las opiniones de los participantes sobre lo que entendieron de comunicación organizacional, conduciendo por medio de turnos para hablar y permitiendo preguntas y aclaraciones que vayan surgiendo. El facilitador realizará un resumen de lo tratado, para finalizar con una visión de conjunto.

Duración: 40 minutos

RECESO

II parte

Se le asigna un número del 1 al 6 a cada participante y se divide al grupo en subgrupos, seis miembros/uno de cada número, que durante seis minutos discutirán para construir una adaptación del modelo de comunicación organizacional establecido en conjunto con anterioridad a la realidad del proceso laboral de la Escuela de Danza.

Los grupos se reúnen en salas diferentes y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo realiza un resumen de opinión del subgrupo. Un portavoz de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el facilitador y anotados en una pizarra. Queda la libertad de repetir el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos que los funcionarios consideren necesarios.

Una vez llegado al consenso, se establece esta definición ante todo el grupo como la pauta para trabajar durante el año 2007. Se da una versión escrita a todos los funcionarios, en un máximo de dos días, posterior a la realización de la actividad y debe ser pegada en un lugar visible para todos, que se establezca en esta actividad. Despedida del facilitador.

Duración: 115 horas

APROPIANDOME DE LA ESCUELA DE DANZA

ACTIVIDAD INTRODUCTORIA CON LOS FUNCIONARIOS

Logística requerida

1. Un día de ti-abajo en un espacio neutral para todos los participantes, al principio del año 2007, establecida desde diciembre del 2006 y notificada a todos los funcionarios como actividad de prioridad para la Unidad Académica.
2. Definir el lugar y apartarlo con anterioridad.
3. Se requiere presupuesto para el pago de un refrigerio.
4. Pedir un facilitador en Planificación y Promoción Social que tenga experiencia en el manejo de grupos, además de adquirir y manejar información en materia de políticas y lineamientos estratégicos de la Universidad Nacional y de la Escuela de Danza.
5. Solicitar transporte institucional para transportar a los funcionarios y regresarlos a las instalaciones de la Escuela de Danza al finalizar.
6. 6 rotafolios de 10 láminas de papel periódico grande.
7. 6 marcadores permanentes.
8. Hojas blancas y lapiceros para los participantes.

Objetivo

Empoderar a los funcionarios de la Escuela de Danza, mediante las políticas y lineamientos estratégicos de la Unidad Académica y de la Institución, en materia de: docencia, investigación, producción y extensión en materia del arte de la danza; dimensionando las responsabilidades que cada individuo tiene en este contexto y fijando los límites de los procesos comunicativos organizacionales.

Técnica de Apropiación de Políticas y Estrategias Organizacionales

Técnica grupal que propicia que los participantes conozcan y dimensionen el quehacer de la Institución y de la Unidad Académica. Se establecen como reglas de participación: la libre opinión de todos los presentes y se deben evitar al máximo los comentarios negativos.

I parte

1. El facilitador divide a los participantes en cuatro subgrupos de un máximo de 10 personas y le reparte a cada subgrupo un tema, con material impreso de apoyo y les explica a los presentes, que cada subgrupo deberá preparar una presentación en relación con el tema asignado. A lo interno, se reparten la información y la estructuran para la presentación:

- Equipo 1: Lineamientos y políticas estratégicas de la Universidad Nacional.
- Equipo 2: Reglamento sobre la representación como funcionario de la Universidad Nacional.
- Equipo 3: Reglamento del Tribunal de Honor.
- Equipo 4: Características generales de la estructura de la Escuela y su organigrama.
- Equipo 5: Lineamientos y políticas estratégicas de la Escuela de Danza.
- Equipo 6: Objetivos y metas de los cuatro proyectos de la Escuela de Danza.

2. Los equipos preparan su presentación, en un máximo de 30 minutos.

3. El facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita que cada subgrupo nombre a un vocero que presente su tema.

4. Al final de cada presentación, el facilitador precisa las ideas que estime convenientes.

5. El facilitador guía el proceso, para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su cotidiano laboral, se deja constancia escrita para ser entregada, en esa forma a cada funcionario y debe ser expuesto en un lugar visible para todos, en las instalaciones de la Escuela.

Duración: Dos horas

RECESO

II parte

1. El facilitador recuerda lo último que se habló antes del receso y le solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos y deberes que creen tener con la Universidad Nacional y con la Escuela de Danza. Se deben completar las siguientes frases:

- En el espacio y tiempo de trabajo tengo derecho a.....
- Tengo el deber de.....
- En el espacio y tiempo de trabajo mis compañeros tienen derecho a.....
- Y tienen el deber de.....

2. Se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos y cinco deberes que los integrantes de los subgrupos creen tener.

3. Cuando terminan, son leídas las conclusiones subgrupales y se pide que se aclaren los puntos que no son del todo comprensibles.

4. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en el cotidiano laboral. Despedida del facilitador.

Duración: Dos horas

ACTIVIDADES REGULARES QUE DEBEN SER INSERTAS EN EL HORARIO DE TRABAJO DE CARÁCTER OBLIGATORIO Y PRIORITARIO PARA LA ESCUELA DE DANZA

- Establecimiento de reuniones periódicas por cátedra: las primeras dos sesiones deben estar acompañadas de un conductor externo a la Unidad Académica, que puede ser el Vicedecano (a) del CIDEA encargado de los asuntos académicos de la Facultad, para que contribuya a generar nuevas ideas y sea conciliador neutral de las propuestas y de la reunión en general; además, del Subdirector de la

Escuela de Danza que represente la legitimización de lo que se acuerde, pues esta figura, a lo interno de la Institución, es el encargado de los asuntos académicos.

- Establecimiento de reuniones periódicas de proyectos: las primeras dos sesiones deben estar acompañadas de un conductor externo a la Unidad Académica, que puede ser el encargado para el CIDEA de la Oficina de Investigación, ya que conoce la dinámica laboral de la Escuela, debe contribuir a generar nuevas ideas y debe ser conciliador neutral de las propuestas y de la reunión en general; además, de la Directora de la Escuela de Danza que represente la legitimización de lo que se acuerde y de la Asistente Administrativa para que aporte desde sus conocimientos, como: manejo de ticiipos y trámites internos de presupuestos, viáticos, transportes, etc.

II FASE

Meta

Definir la dinámica de CÓMO se transmite la información en el cotidiano laboral de la Escuela de Danza; a través de actividades sistemáticas que comprometa a los actores sociales involucrados a desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación eficiente, por medio de la adquisición de conocimientos en este tema y sensibilizando acerca de las prácticas que como funcionarios de la Escuela de Danza se han establecido.

Objetivo

Establecer con todos los actores un sistema de comunicación eficiente en la Escuela de Danza; definiendo los instrumentos o canales que deben ser utilizados por los funcionarios de la Unidad Académica.

Metodología

Realización de una actividad introductoria con el personal, debe ser convocada como asamblea abierta y su dinámica es adaptada de técnicas de manejo de grupos y realizada por la investigadora, en la que se propicia la participación de todos los funcionarios de la Escuela de Danza, tomando en cuenta todos los puntos de vista. Al final de esta actividad, se pretende que los funcionarios

de la Escuela se sensibilicen acerca de sus propias prácticas comunicativas.

Establecimiento de un manual de instrumentos para la permanente transmisión y retroalimentación de información en la Unidad Académica; al construir los participantes, un modelo de medios y canales de comunicación, se pretende que éstos se apropien con más facilidad de los cambios que en esta materia se pretenden.

ESTABLECIENDO EL PROCESO DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE DANZA
ACTIVIDAD INTRODUCTORIA CON LOS FUNCIONARIOS

Logística requerida

Objetivo

Establecer con todos los actores, un sistema de comunicación eficiente en la Escuela de Danza; de manera que los funcionarios lo puedan diferenciar de la comunicación informal.

1. Un día de trabajo en un espacio neutral para todos los participantes, al principio del año 2007, establecida desde diciembre del 2006 y notificada a todos los funcionarios como asamblea ampliada de la Unidad Académica.
2. Definir el lugar y apartarlo con anterioridad.
3. Se requiere presupuesto para el pago de dos refrigerios y un almuerzo.
4. Pedir un facilitador, que sea un psicólogo laboral de la Oficina de Orientación de la IINA y que tenga experiencia en el manejo de grupos, además de conocimientos en materia de comunicación organizacional.
5. Solicitar transporte institucional para los funcionarios y regresarlos a las instalaciones de la Escuela de Danza al finalizar.
6. 10 láminas de papel periódico grande.
7. 10 marcadores permanentes.
8. Hojas blancas y lapiceros para los participantes.

Técnica para Planificar, en Consenso, Sistema de Comunicación Formal

Técnica grupal que propicia que los participantes construyan su propio modelo de comunicación organizacional. Se establecen como reglas de participación: la libre opinión de todos los presentes y evitar al máximo los comentarios negativos.

I Parte

1. El facilitador reparte las hojas en blanco y lápices a cada participante y les pide responder por escrito la siguiente pregunta: ¿cuáles son los medios o canales que utiliza diariamente para transmitir y recibir información (personas, cartas, avisos de pared, casillero, emails, etc.) en la Escuela de Danza?
2. Se forman grupos y se designa a un coordinador para que ordene en común las respuestas y hagan un modelo ideal, del sistema que cada uno emplea. Este modelo debe ser detallado.
3. Los coordinadores de cada grupo presentan su modelo ideal por escrito, ya sea en la pizarra o en las láminas de papel periódico; quien coordina los grupos debe ir anotando todo lo que hay en común y los aspectos que puedan faltar.
4. Con base en la discusión de cada modelo, se elige uno, que reúna la mayor cantidad de cualidades y que sea factible de llevar cabo por todos los actores de la Escuela de Danza.
5. Centrándose en el modelo elegido se detallan, en conjunto, pero de manera ordenada, los pasos que se deben seguir para transmitir y retroalimentar la comunicación formal, a modo de un plan que debe ser

cumplido por todos los actores de la Unidad Académica para alcanzar en el cotidiano laboral el modelo ideal.

6. Este plan debe contemplar todos los siguientes aspectos, en varias columnas separadas por temas:

- Desde lo académico, artístico, de producción o de coordinación de proyectos, se deben establecer los siguientes canales y medios de comunicación.....
- Si la información proviene del Consejo Académico de la Escuela, se utilizarán los siguientes medios y canales de retroalimentación.....
- Si la información proviene de la Dirección o Subdirección de la Escuela, se utilizarán los siguientes medios y canales de retroalimentación.....
- Si la información proviene de los coordinadores de los proyectos de la Escuela, se utilizarán los siguientes medios y canales de retroalimentación.....
- Si la información proviene de los docentes e instructores de la Escuela, se utilizarán los siguientes medios y canales de retroalimentación.....
- Si la información proviene de la producción de la Escuela, se utilizarán los siguientes medios y canales de retroalimentación.....
- Si la información proviene de los estudiantes de la Escuela, se utilizarán los siguientes medios y canales de retroalimentación.....
- Si la información proviene de la administración o secretaría de la Escuela, se utilizarán los siguientes medios y canales de retroalimentación.....
- Con plazo de contestación de _____ días.

Duración: Dos horas

RECESO

II Parte

Concretar la distorsión de los canales informales de comunicación.

1. El facilitador solicita cinco voluntarios y les pide que esperen afuera del salón.
2. El facilitador le pide a los participantes que permanecen en el salón que tengan una actitud lo más imparcial posible. Se debe guardar silencio y se debe anotar los cambios que se producen en el mensaje.
3. El facilitador pasa al primer voluntario y le muestra a éste y al grupo, una imagen de un grupo de personas realizando una actividad, le pide que la memorice bien para que la pueda describir al detalle y de manera oral a otro de los voluntarios.
4. El facilitador hace pasar al segundo voluntario, para que le describan la foto.
5. Éste debe transmitir lo que oyó del primero al tercer voluntario.
6. El tercer voluntario hace lo mismo con el cuarto.
7. El cuarto debe escribir en la pizarra lo que captó de la descripción que le dio su compañero.
8. Al quinto entra, se le muestra la imagen y describe oralmente lo que vio, después lee lo escrito en la pizarra y lo compara para dar acotaciones de las distorsiones encontradas.
9. El facilitador le da la palabra al grupo en general, para que comenten lo acontecido y analicen las ventajas y desventajas de las distorsiones y como se compara con la realidad del cotidiano laboral de la Escuela de Danza.

Una vez llegado al consenso, se elabora en conjunto, un compromiso del grupo para disminuir los rumores o la comunicación informal en la Escuela de Danza. Se proporciona una versión escrita a todos los funcionarios en un máximo de dos días, posterior a la realización de la actividad y se debe pegar en un lugar visible para todos, que se establezca en esta actividad. Despedida del facilitador.

Duración: Dos horas

ACCIONES REGULARES QUE DEBEN SER INSERTADAS EN EL COTIDIANO LABORAL DE CARÁCTER OBLIGATORIO Y PRIORITARIO PARA LA ESCUELA DE DANZA

Establecimiento de un manual de instrumentos para la permanente transmisión y retroalimentación de información en la Unidad Académica:

Este manual debe ser el resultado del trabajo previo, en conjunto y entregado a todos los funcionarios y estudiantes de la Escuela de Danza. Se debe mantener una copia en la secretaria de la Escuela de Danza para ser utilizado cuando referente en el momento que se considere oportuno.

III FASE

Meta

Definir los tipos de EMISORES y RECEPTORES de información en el cotidiano laboral de la Escuela de Danza, a través de actividades sistemáticas que comprometa, a los actores sociales involucrados, a desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación eficiente, por medio de la adquisición de conocimientos en el área de puestos y funciones de sus compañeros de trabajo, para dimensionar toda la labor que ellos realizan en la Unidad Académica.

Objetivo

Definir y segmentar los puestos y funciones de o cargos que desempeñan los funcionarios de la Escuela de Danza; delegando responsabilidades y estableciendo límites en cuanto a quién es el responsable de qué y a quién se deben dirigir, según la circunstancia en que se encuentren.

Metodología

Realización de una actividad masiva introductoria a esta III Fase, adaptada de técnicas de manejo de grupos: se establece entre el grupo los lineamientos de trabajo en equipo, respetando los puestos y funciones de cada funcionario de la Escuela de Danza, que se utilizará como la base del proceso de trabajo durante el año 2007, quedando un registro escrito y digital para ser utilizado por cada uno de los miembros de este grupo de trabajo.

Definiendo Puestos y Funciones

ACTIVIDAD INTRODUCTORIA CON LOS FUNCIONARIOS

Objetivo

Definir y segmentar los puestos y funciones de los cargos que desempeñan los funcionarios de la Escuela de Danza. Es necesario derogar responsabilidades y establecer límites en cuanto a quién es el responsable de qué y a quién se dirigen, según la circunstancia en que se encuentren.

Logística requerida

1. Un día de trabajo en un espacio neutral para todos los participantes, al principio del año 2007, establecida desde diciembre del 2006 y notificada a todos los funcionarios como actividad de prioridad para la Unidad Académica.
2. Definir el lugar y apartarlo con anterioridad.
3. Se requiere de presupuesto para el pago de dos refrigerios y un almuerzo.
4. Pedir la colaboración de un facilitador en el área de Recursos Humanos de la UNA, que tenga experiencia en el manejo de grupos, además de conocimientos en materia de clasificación y valoración de puestos, funciones y responsabilidades en la Escuela de Danza.
5. Solicitar transporte institucional para los funcionarios y regresarlos a las instalaciones de la Escuela de Danza al finalizar la actividad.

Técnica de discusión dirigida

Técnica grupal que propicia el intercambio de ideas entre los participantes que previamente han recibido información sobre la importancia del proceso de comunicación organizacional. Se establecieron como reglas de participación: la libre opinión de todos los presentes y evitar al máximo los comentarios negativos.

Es necesario entregar con una semana de anticipación, la descripción de los puestos y funciones del Consejo Académico, de la Dirección, la Subdirección, los Coordinadores de proyectos, los Docentes, el área de Producción, la Asistencia Administrativa, la Secretaria y el Conserje, se les pide que enlisten las cosas que no sabían, lo que creían de modo erróneo y lo que realizaban además los participantes y sus compañeros en la dinámica laboral de la Escuela de Danza

I parte

El facilitador va pidiendo las opiniones de los participantes sobre los hallazgos del manual descriptivo de las clases de puestos, conduce por medio de turnos para hablar y permite preguntas y aclaraciones que vayan surgiendo.

Duración: 40 minutos

RECESO

II parte

El facilitador realizará un resumen de lo tratado en la primera parte, para construir una visión en conjunto sobre las tareas que se realizaban en la Unidad Académica.

Se divide al grupo en subgrupos, seis miembros uno de cada número, que durante seis minutos discutirán la naturaleza de sus actividades y cómo estas se enlazan con las de los demás compañeros de trabajo y la mejor manera de realizarlas para que el proceso de trabajo de todo el equipo funcione de manera eficiente y eficaz; concretándose en productos artísticos y académicos de calidad.

Un secretario designado por el grupo realiza un organigrama de lo que el subgrupo discutió. Un portavoz de cada grupo expone sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el facilitador y anotados en una pizarra. Queda la libertad de repetir el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos que los funcionarios consideren necesarios.

Una vez llegado al consenso, se establecen entre el grupo los lineamientos de trabajo en equipo, respetando los puestos y funciones de cada funcionario de la Escuela de Danza, que se utilizará como la base del proceso de organización del trabajo durante el año 2007. Se da una versión escrita a todos los funcionarios, en un máximo de dos días, posterior a la realización de la actividad y se debe pegar en un lugar visible para todos, que se establezca en esta actividad. Despedida del facilitador.

Duración: 1 hora y medio máximo.

COSTOS DE REALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

RUBRO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
CUATRO FACILITADORES	*****	*****	Expertos de otras instancias de la UNA
CUATRO DÍAS DE PRÉSTAMO DE UN SALÓN DE REUNIONES AMPLIO Y NEUTRAL PARA TODOS	*****	*****	Espacios de la UNA o de otras organizaciones que cumplan con las necesidades
REFRIGERIO PARA CUARENTA FUNCIONARIOS EN LOS CUATRO DÍAS EN DOS TRACTOS	¢700 ⁰⁰	¢224.000 ⁰⁰	Fondos del Programa Margarita Esquivel
ALMUERZO PARA CUARENTA FUNCIONARIOS EN LOS CUATRO DÍAS DE ACTIVIDAD	¢1.500 ⁰⁰	¢240.000 ⁰⁰	
UNA REDMA DE PAPEL BLANCO TAMAÑO CARTA	¢1.800 ⁰⁰	¢1.800 ⁰⁰	Fondos de la Escuela de Danza
CUATRO CAJAS DE LAPICERO AZULES	¢1.000 ⁰⁰	¢4.000 ⁰⁰	
CINCUENTA PLIEGOS DE PAPEL PERIÓDICO	¢125 ⁰⁰	¢6.250 ⁰⁰	
CUATRO CAJAS DE MARCADORES PERMANENTES AZULES	¢2.000 ⁰⁰	¢8.000 ⁰⁰	
MIL QUINIENTAS COPIAS DE DIFERENTES DOCUMENTOS	*****	*****	Decanato del CIDEA
OCHO MAÑANAS DE PRÉSTAMO DE UN SALÓN PARA REUNIONES PERIÓDICAS POR ÁREAS DE TRABAJO	*****	*****	Diferentes auditorios de la Universidad Nacional
Total		¢474.050	

CRONOGRAMA PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Año	Mes	Semana	Actividad
2006	Diciembre	Primera	1. Selección de los cuatro días de actividades de inducción prevista para la última semana de enero del 2007.
			2. Convocatoria a los funcionarios para la realización de las actividades masivas inductoras.
			3. Solicitud a sección de transportes de la UNA para las actividades de enero del 2007.
2007	Enero	Tercera	Solicitud de cotizaciones y trámites administrativos.
		Última	Realización de las cuatro actividades inductoras con el personal de la Escuela de Danza.
	Febrero	Primera	1. Solicitud de espacios para la realización de las reuniones periódicas por áreas.
			2. Notificación a los funcionarios de las fechas y lugares para las reuniones.
	Abril	Primera	Jornadas de reuniones por áreas de trabajo:
	Junio	Primera	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordinadores de la Producción, Extensión e Investigación Artística con la Dirección, la Producción y la Asistente Administrativa.
Setiembre	Primera	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordinadores de las áreas disciplinares de la Academia de la Unidad Académica con la Subdirección. 	
	Noviembre	Primera	

BIBLIOGRAFÍA

Aignerren, Miguel. LA TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE LOS GRUPOS FOCALES. (2002). Artículo publicado en CEO. Revista Electrónica no. 7. <http://huitoto.udea.edu.co/~ceo/>. Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia, Colombia. Referido por la Biblioteca Virtual en Población del Centro Centroamericano de Población. http://cep.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos_focales.htm. (Acceso el 28 de julio de 2006).

Alicea Sanabria. Benigno. (2003). Módulo Instruccional de Comunicación Empresarial (Ejecutiva). Documento electrónico del Centro de Competencias de la Comunicación de la Universidad de Puerto Rico. http://www.ccc.uprh.edu/download/modulos/ADEM_CEE.pdf (Acceso el 3 de octubre del 2006).

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1998, 14 de enero) LEY 7727, SOBRE RESOLUCIÓN ALTERNA DE CONFLICTOS Y PROMOCIÓN DE LA PAZ SOCIAL. N° Gaceta: 9. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica.

Aparicio, Pablo Cristian. (2006). El impacto de las reformas educativas y la constitución del nuevo escenario socio educativo de los jóvenes en América Latina. Una aproximación crítica. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5053). Edición Digital. Universidad de Tübingen, Alemania. <http://www.rieoci.org/deloslectores/1353Aparicio.pdf>. (Acceso el 25 de julio de 2006).

Barba Guzmán, Fabiola y Cabrera Parra, Judith. (2003). Diagnóstico de Comunicación Interna, para la Universidad de las Américas-Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo. Universidad de las Américas, Puebla. Escuela de Negocios Departamento de Administración de Empresas. Tesis profesional como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en *Administración de Empresas*.

http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g/E/ . (Acceso el 3 de octubre de 2000).

Barreiro Pousa, Luis. (2001). **La comunicación en la Administración Empresarial.** Revista Espacio. Cuba. www.gestiopolis.com/recursos7/docs/get/comunicacion-organizacionalv-empresarial.html. (Acceso el 3 de agosto de 2000).

Bravo Estévez, María de Lourdes y Arrieta Gallastegui, José Joaquín. (2005). **EL MÉTODO DELPHI. SU IMPLEMENTACIÓN EN UNA ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA LA ENSEÑANZA DE LAS DEMOSTRACIONES GEOMÉTRICAS.** Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). Edición Digital. <http://www.rieoci.org/deloslectores/804Bravo.PDF> Universidad de Cienfuegos, Cuba. (Acceso el 3 de agosto de 2006).

Brenes Córdoba, Alberto. (1998). **Tratado de las Personas. Volumen 1. Introducción y Derecho de las Personas.** 5ª Edición. Editorial Juricentro. San José, Costa Rica.

Burcet, Jordi y Otros. (2005). **Infancia y Educación Social. Estrategias de intervención en medio abierto.** Revista digital: REVISTA DE EDUCACION SOCIAL. Número 4. <http://www.edusoc.net/res/?b=7&c=55&n=155> . Cataluña, España. (Acceso el 25 de julio de 2006).

Cassaus, Juan. (1994). **Gestión y educación.** Editorial Geseduca. UNESCO-ORELAC. Santiago de Chile.

Cea D'Acona, M^a Angeles. (1999). **METODOLOGÍA CUANTITATIVA. Estrategias y técnicas de investigación social.** Editorial Síntesis. Madrid. España.

Cerda Gutiérrez, Hugo. (1994). **La investigación total: la unidad metodológica en la investigación científica.** Colección Mesa Redonda. Editorial Magisterio. Colombia

Chiavenato, Idalberto. (2003). Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial McGraw -- Hill Interamericana S.A. Colombia.

Documentación Social. (1988, Enero - marzo). Animación Sociocultural. Modelos de Intervención. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada. N° 70. Editorial Gráficas Arias Montano, S.A. Madrid, España

Delgado. Juan Manuel y Gutiérrez, Juan. (1999). Métodos y Técnicas de investigación en ciencias sociales. Tercera impresión. Editorial Síntesis S.A. España.

Escuela de Danza. (2005). Plan de Estudios. Impreso por la imprenta de la Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

Escobar, Jorge. LA COMUNICACIÓN COR'OKATIVA. Artículo para el sitio virtual en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.html>. (Acceso el 27 de setiembre de 2006).

González, Samuel. (1989). La relación lenguaje objeto-metalenguaje. Una propuesta tipológica. Documento electrónico para Instituto Tecnológico Autónomo de México. http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras18/textos3/sec_8.html. (Acceso el 28 de octubre de 2006).

Gutiérrez Nieto, Cándido. (2003). EL UNIVERSO DE LA CIENCIA EDUCATIVA SOCIAL: UNA APROXIMACIÓN A SUS IDENTIDADES HISTÓRICO-CONCEPTUALES. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). Edición Digital. Universidad de Cádiz. <http://www.riocci.org/deloslectores/519Gutierrez.PDF>. (Acceso el 3 de agosto de 2000).

Hernández, Roberto y otros. (1999). Metodología de la investigación. Segunda edición. Editorial McGraw -- Hill. México.

Hernández Vichido, Donaxi y Rosano Caro, María Teresa. (2003). **Diagnóstico de la comunicación organizacional de la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla.** Tesis profesional como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Universidad de las Américas. Puebla, México.

http://carolina.udlap.mx/vd/tales/documentos/ico/herandez_v_d/ (Acceso el 3 de octubre de 2006).

Hennessey, Germán. (2002). **El Proceso Enseñanza-Aprendizaje de la Comunicación Organizacional. Un Proceso de Formación de Consultores Basado en un Modelo de Acción-Reflexión Empresa-Aula y el Aprendizaje Autónomo.** Documento electrónico para La Revista RAZÓN Y PALABRA. Revista electrónica en América Latina especializada en comunicación. Número 32. www.razonypalabra.org.mx. (Acceso el 28 de setiembre del 2006).

Ivancevich, John y Matteson, Michael. (1985). **Estrés y Trabajo. Una Perspectiva Gerencial.** Editorial Trillas. México.

Livszyc, Pablo. (2000). **Crisis en el mundo del trabajo.** Documento electrónico de la Organización de Educación Iberoamericana. www.oei.org.co/isiscript/iscrtdi.pl?docbook=1001. (Acceso el 5 de agosto de 2006).

Mazo del Castillo, Juan Manuel. 1993. **Las Decisiones sobre Medios en Comunicación por Objetivos.** Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad Complutense de Madrid. Versión electrónica http://www.ucm.es/eprints/view/creators/Mazo_del_Castillo_Juan_Manuel.html. (Acceso el 28 de noviembre de 2006).

Mazo del Castillo, Juan Manuel. (1996). **Comunicación Interna en las Organizaciones ¿Sólo un asunto de Recursos Humanos?** Artículo de la Revista TELOS. Edición nº 48. Diciembre 1996 - febrero 1997. Editorial PIXEL S.A. Madrid, España.

Páez, Chichí. (2002). **Las organizaciones y las necesidades del cambio**. Documento electrónico para la Revista Interforum. www.revistainterforum.com (Acceso el 20 de octubre de 2006).

París, Hernando. (1995). **Resolución Alternativa de Conflictos, RAC: Hacia una justicia participativa**. Resolución Alternativa de Conflictos / Comisión Nacional para el mejoramiento de la Administración de Justicia CANAMAJ. Cuadernos para el Sector Justicia N° 3. Impreso por Mundo Gráfico S.A. San José, Costa Rica.

Pinto, Roberto. (1994). **Proceso de Capacitación**. Segunda Edición, Editorial Diana. Distrito Federal, México.

Read, Headley. (1979). **Comunicación, métodos para todos los medios**. Ediciones Megápolis. Buenos Aires, Argentina.

Robbins, Stephen P. (1999). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones**. 8ª Edición. Editorial. Prentice – Hall Hispanoamericana. México.

Robinson, Edgard. (1966). **Comunicación y Relaciones Públicas**. Compañía Continental S.A. México.

Saladriagas Medina, Hilda. (2005). **Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos**. Documento electrónico para Revista Latina de Comunicación Social N° 60 de Julio - Diciembre de 2005. <http://www.uclm.es/publicaciones/latina/2005-40-saladriagas.pdf> (Acceso el 28 de setiembre del 2006).

Sales, Matías. (2000). **Carpeta de Dinámicas de Grupo**. Documento electrónico para la Universidad Champagnat. <http://www.gestiopehis.com/recursos/documentos/hildasales/lectbntia0011.pdf> (Acceso el 5 de noviembre de 2006).

Serrano Caldera, Alejandrino. (1904). **El Doble Rostro de la Postmodernidad**. Programa de Solidaridad del Consejo Universitario Centroamericano (SA). Editorial "El Amanecer". San José, Costa Rica.

Sarramona, Jaume. (1992). **La Educación No Formal**. Ediciones CEAC. Perú, 164 08020. Barcelona, España.

Sarramona, Jaume y Otros (2002). **Educación No Formal**. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.

Gestión Escolar de Calidad. **Herramienta: GUÍA PARA GRUPOS FOCALES**. Fundación Chile. http://www.gestionescolar.cl/RRHH/articulos-95981_recurso_1.pdf Santiago, Chile (Acceso el 6 de agosto de 2000).

Universidad Nacional. **Estructura**. <http://www.una.ac.cr/organizacion.html> (Acceso el 12 de julio de 2006).

UNA-SITUN. (1992). **IV CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO**. Editado por la Universidad Nacional. <http://www.una.ac.cr/juridica/revistas/IVcolectiva.doc>. (Acceso el 2 diciembre del 2005).

Valdés, Clemente. **Lii Comunicación en las Organizaciones**. Documento electrónico para gestiopolis.com. www.gestiopolis.com/canales5/per/lacoemoga.html. (Acceso el 5 de agosto de 2000).

Vargas Alicia y Otros. (2000). **Liderazgo, relaciones de poder y resolución de conflictos en instituciones educativas**. Programa Nacional de Desarrollo Profesional para Administradores de la Educación – PRONDAE.

Anexos

Anexo 1

**Tabla de la Naturaleza de la
Comunicación Organizacional**

Barreii-o Pousa, Luís. 2001.

NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN LAS TRES ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

	ESCUELA DE DIRECCION CIENTIFICA	ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	ESCUELA DE SISTEMAS
Importancia de la comunicación	Relativamente poco importante, con énfasis en los canales formales escritos	Relativamente importante. Énfasis en los canales interpersonales especialmente entre iguales. Comunicación formal e informal	Muy importante, es considerada el "cemento" que mantiene unida a los subsistemas en una Organización
Propósito de la comunicación	Dar ordenes e información acerca de las tareas y para lograr obediencia y coordinación en la ejecución del trabajo	Satisfacer las necesidades de los trabajadores, proporcionar interacción lateral entre iguales en los grupos de trabajo y Facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales	Controlar y coordinar, proporcionar información a los que toman decisiones y para ajustar la Organización a los cambios del entorno
Direcciones de los flujos de comunicación	Descendente, de los jefes a los subordinados para persuadirlos o convencerlos de seguir las instrucciones	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo; vertical entre jefes y subordinados: 1. Para evaluar las necesidades de los trabajadores 2. Para hacer posible la toma de decisiones participativas	En todas direcciones dentro del sistema y a través de los límites de la Organización con el exterior
Principales problemas de comunicación que reconocen	Fallos debido a: 1. Violación de los niveles jerárquicos 2. Excesivo ámbito de control	Rumores y parcialmente inefectiva comunicación formal que se sustituye por comunicación informal	Exceso, distorsión, omisión y no atención a la retroalimentación negativa

Anexo 2
Instrumento

Objetivo			
- Caracterizar a los actores que intervienen en el proceso comunicativo laboral de la Escuela de Danza			
Variable	Indicador	Datos	Instrumento
Caracterizar a los actores que intervienen en el proceso comunicativo laboral de la Escuela de Danza	Características demográficas de la población	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo - Edad - Cargo que desempeña en la Escuela de Danza - Tipo de nombramiento asignado - Tiempo de laborar en la Unidad Académica 	Ítems del 1 al 5
	Características de la comunicación y apropiación de los lineamientos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de conocimiento de los lineamientos políticos e institucionales de la Universidad Nacional en materia de formación universitaria y de producción en el área de arte. - Grado de conocimiento de los lineamientos políticos y estratégicos de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional en materia de formación universitaria y de producción en el área del arte de la Danza. - Capacidad de aplicación de los lineamientos institucionales. 	Ítems del 6 al 8

Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los factores que dificultan la comunicación para el trabajo, eficaz y efectiva, en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional. - Identificar los factores que fortalecen la comunicación organizacional en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional. 			
Variable	Indicador	Datos	Instrumento
que dificultan o favorecen la comunicación para el trabajo, eficaz y efectiva, en la Escuela de Danza de la Universidad Nacional	Factores individuales que inciden en la comunicación laboral de la Unidad Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Estimación del crecimiento profesional en la Institución - Alcance de estabilidad económica con el salario percibido en la Institución. - Alcance de estabilidad económica con el salario percibido fuera de la Institución - Grado de aspiraciones de continuar laborando en la Unidad Académica. - Nivel de compatibilidad y cumplimiento de expectativas 	Ítems del 9 al 13
	Factores organizacionales que inciden en la comunicación laboral de la Unidad Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de reconocimiento por parte de los compañeros de los logros del trabajo realizados. - Calificación de las relaciones laborales en la Unidad Académica - Participación de los cambios acontecidos en la Escuela de Danza. - Grado de conocimiento de los roles desempeñados en el ejercicio profesional del puesto de trabajo. - Medición de la inducción institucional para la realización de las tareas en el puesto laboral. - Apreciación personal sobre la cantidad de compañeros de trabajo la capacidad necesaria para desempeñar su cargo. - Evaluación sobre el cumplimiento personal de las responsabilidades del cargo. - Valoración sobre el cumplimiento de las responsabilidades del cargo por parte de los compañeros de trabajo. - Medición del volumen de trabajo de la Unidad Académica. - Capacidad de diferenciación entre las relaciones laborales y personales durante la jornada laboral - Calificación de los agentes que intervienen en la construcción de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral de la Escuela de Danza. - Nivel de satisfacción con el tipo de relaciones laborales existentes en la Escuela de Danza. - Medición de la utilización de los diferentes medios de comunicación institucionales - Apreciación de la eficacia para comunicar información en la Unidad Académica. - Calificación de las expresiones verbales entre los compañeros de trabajo. - Grado de confianza entre los miembros del equipo de trabajo 	Ítems del 14 al 29
	Factores propios del tipo de comunicación organizacional presentes en los procesos laborales de la Escuela de Danza	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobación de los tipos de canales de comunicación por donde se recibe la información sobre las decisiones tomadas en la Escuela de Danza - Comprobación de los tipos de canales de comunicación por medio de los cuales manifiestan sus desacuerdos con las decisiones tomadas - Apreciación de los procesos comunicativos en los reuniones de la Unidad Académica para llegar a consensos - Distinción de los tipos de argumentos que imperan en las discusiones generadas en la Escuela de Danza 	Ítems del 30 al 33

Objetivo:

- Identificar mecanismos que contribuyan a lograr una mayor eficacia y efectividad en los procesos de comunicación entre los actores de la Unidad Académica.

Variable	Indicador	Datos	Instrumento
Mecanismos que contribuyan a lograr una mayor eficacia y efectividad en los procesos de comunicación	Aportes de la población encuestada para mejorar la comunicación organizacional en la Escuela de Danza	<ul style="list-style-type: none"> - Apreciación de la necesidad de cambio en los procesos comunicativos organizacionales - Proposición de aspectos necesarios para que la comunicación en el ámbito laboral sea eficaz y eficiente en la Escuela de Danza. - Estipulación de mecanismos para desarrollar capacidades en los compañeros de trabajo en materia de comunicación eficaz y efectiva para el trabajo. - Medición de la disposición a participar en núcleos educativos para desarrollar habilidades en materia de comunicación eficaz y efectiva para el trabajo. - Contribución de nuevos aportes a la investigación por parte de la población encuestada 	Ítems del 34 al 38

NOTAS:

- El siguiente es un cuestionario, aplicado a los funcionarios de todos los niveles de la Escuela de Danza, con el fin de caracterizar el tipo de comunicación organizacional existente en esta Unidad Académica; como parte de un proyecto de graduación en Administración Educativa con énfasis en Programas de Educación No Formal.
- La seguridad de los participantes será garantizada por medio del anonimato y demás medidas de protección de los derechos de participantes en investigación social.

ENCUESTA SOBRE EL ESTADO DE LA **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** EN LA ESCUELA DE DANZA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.

INFORMACION GENERAL

Favor marque con una X la respuesta y llene el espacio en blanco, en el caso que lo requiera:

1. **Sexo:** Femenino () Masculino ()
2. **Edad:** Entre 20 y 40 () Entre 40 ó más ()
3. **Cargo que desempeña en la Escuela de Danza:**
Administrativo () Docente () Instructor ()
4. **Su nombramiento es:**
En Propiedad () Como Interino ()
Otros (), especifique: _____
5. **Hace cuanto tiempo labora en la Escuela de Danza:** _____

Favor marque con una **X** la respuesta y llene el espacio en blanco, en el caso que lo requiera:

6. **¿Cuánto** conoce usted sobre los lineamientos políticos e institucionales de la Universidad Nacional en materia de formación universitaria y de producción, investigación y extensión en el área del arte?

Nulo

Poco

Suficiente, mencione uno:

7. **¿Cuánto** conoce usted sobre los lineamientos políticos y estratégicos de la Escuela de Danza de la Universidad Nacional en materia de formación universitaria y de producción en el área del arte de la Danza?

Nulo

Poco

Suficiente, mencione uno:

8. **¿Qué** nivel de cumplimiento existe entre los funcionarios de la Escuela de Danza en relación a los lineamientos institucionales en materia de tiempo y requisitos normativos?

Suficiente

Poco

Nulo

9. **Como** funcionario de la Escuela de Danza, **¿Cree** usted qué pueda aspirar, a mediano ó **largo** plazo, a un desarrollo **profesional** como docente, administrativo ó creador artístico, dentro de esta **Unidad Académica**?

Si

No, **¿Por** qué?, especifique

10. Con el salario devengado en la Universidad Nacional, su estabilidad económica es:

Excelente

Buena

Regular

11. Requiere realizar otros trabajos fuera de la Escuela de Danza para satisfacer sus necesidades económicas?

Siempre

A veces

Nunca

12. A largo plazo, ¿Usted se visualiza laborando en esta Unidad Académica?

Si

No, ¿Por qué?

13. Al laborar en la Escuela de Danza, ¿Se cumplen sus expectativas profesionales, artísticas y personales?

Siempre

Algunas veces

Nunca

14. Como funcionario de la Escuela de Danza, ¿Cree que se le reconocen sus logros en el trabajo realizado, por parte sus compañeros?

Siempre

Algunas veces

Nunca

15. ¿Cómo calificaría usted las relaciones laborales en esta Unidad Académica?

Funcionales

Disfuncionales

16. **¿Se** siente participe de los cambios ó decisiones que se realizan en la Escuela de Danza?

Siempre

A veces

Nunca

17. **¿Qué** grado de conocimiento maneja sobre el perfil de su puesto de trabajo?

Suficiente

'Lo básico

18. **¿Cuándo** inició sus labores en la Escuela de Danza, recibió algún tipo de inducción institucional para la realizar las tareas de su puesto laboral?

Si

No

19. Del equipo de trabajo con el que usted labora, **¿Cuántos** poseen las capacidades necesarias para desempeñar su cargo?

Todos

La mayoría

Pocos

20. **¿Usted** cree que cumple a cabalidad con las responsabilidades propias de su cargo?

Siempre

Pocas veces

Nunca

21. **¿Usted** cree que sus compañeros de trabajo cumplen a cabalidad con las responsabilidades propias del cargo que desempeñan?

Siempre

Pocas veces

Nunca

22. **¿Usted** cree que el volumen de trabajo que **realiza** en la Escuela de Danza es?

Excesivo

Adecuado

Escaso

23. **¿Cree** usted qué se puede diferenciar entre las relaciones laborales y personales durante la jornada laboral en la Escuela de Danza?

Si

No, **¿Por** qué?

24. **¿Cómo** cree usted que se construyen las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?

A partir de las actividades propias del proceso laboral

A partir de los intereses personales

A partir del beneficio por alcanzar estabilidad profesional

25. **¿Se** siente satisfecho con el tipo de relaciones laborales existentes en la Unidad Académica?

Siempre

Pocas veces

Nunca, ¿Por qué?

26. **¿Utiliza** los diferentes medios de comunicación institucional (impresos y electrónicos) para mantenerse al tanto de la labor de la Universidad Nacional y de la Escuela de Danza?

Siempre

Pocas veces

Nunca, **¿por** qué?

27. **¿Cree** usted qué la eficacia para comunicar la información en la Unidad Académica es?

Clara

Pocas veces clara

Nunca es clara, especifique **¿por** qué?

28. **¿Las** expresiones verbales entre los compañeros de trabajo en la Unidad Académica son?

| Respetuosas

| Pocas veces respetuosas

| **Nunca** son respetuosas, **¿Por** qué?

29. **¿Cómo** calificaría usted el grado de confianza entre los miembros del equipo de trabajo de la Escuela de Danza?

| **Siempre** confían en que el compañero esta haciendo su trabajo

| **Pocas** veces confían en que el compañero esta haciendo su trabajo

| **Nunca** confían en que el compañero esta haciendo su trabajo,
¿Por qué?

30. **¿Por cuál** medio se entera usted de los acontecimientos organizativos?

| **De** manera oficial, mediante avisos por parte de los responsables de la Escuela de Danza

| **A** manera de rumor que se maneja entre los funcionarios en los pasillos de la Unidad Académica

| **Otro**, especifique

31. **¿Cómo** manifiesta su desacuerdo con las decisiones que se toman en la Unidad Académica?

| **De** manera oficial, enviando una carta ó solicitando una reunión con los responsables de la Escuela de Danza

| **Comentándolo** con los compañeros de trabajo

| **Otro**, especifique

32. **¿Cree** usted qué en la Unidad Académica se llegan a consensos a partir de las discusiones desarrolladas en las reuniones?

' Siempre

Pocas veces

Nunca, especifique **¿por** qué?

33. En las discusiones que se generan en la Escuela de Danza, **¿Cuáles** cree usted que son los argumentos que imperan?

' Argumentos emocionales

Argumentos intelectuales, legales ó técnicos pertinentes a la danza ó la UNA

Otros, especifique

34. **¿Cree** usted que sea necesario realizar un cambio en el ambiente laboral en materia de comunicación para el desarrollo óptimo de las labores en la Unidad Académica?

Si

No, **¿Por** qué?

Entendiendo la **Comunicación** en las Organizaciones como: Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. **Fernández Collado. México (1997).**

Conteste:

35. **¿Qué** aspectos, considera necesarios para que la comunicación sea eficaz y eficiente en el ámbito laboral de la Escuela de Danza? Mencione tres:

a. _____

b. _____

c. _____

36. **¿Cómo** cree usted que los funcionarios de la Escuela de Danza puedan desarrollar capacidades en materia de comunicación eficaz y efectiva? Mencione tres ideas

d. _____

e. _____

f. _____

37. **¿Estaría** dispuesto a participar en núcleos educativos para desarrollar habilidades para una comunicación eficaz y efectiva en los procesos laborales de la Escuela de Danza?

Si

| No, **¿Por** qué?, especifique

38. Con respecto al tema de Comunicación **Organizacional**, **¿Hay** algún otro comentario?

¡Gracias por su colaboración para esta investigación!

Anexo 3

Frecuencias totales

DESCRIPCION DE RESULTADOS DE ENCUESTA

En este apartado se describirán los resultados de los 39 ítems de la encuesta que se realizó de manera personal durante dos semanas a los funcionarios de la Escuela de Danza.

La cantidad de encuestados fue de 40 de un total de 44 funcionarios que maneja la Unidad Académica; que equivale al 90, 9% del total. Dos de los no encuestados son profesores de maestría que expresaron no sentirse en capacidad de realizar la encuesta debido a que no pasan suficiente tiempo en la Escuela. Uno de los no encuestados es una funcionaria incapacitada hasta diciembre por lesión y la última funcionaria no encuestada es la investigadora.

Datos demográficos:

Cuadro 1

Distribución de respuestas sobre el sexo de los encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Femenino	26	65
Masculino	14	35
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la edad de los encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Entre 20 y 40	37	67.5
Entre 40 ó más	13	32.5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre el cargo de los encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Administrativos	4	10
Docentes	24	60
Instructores	12	30
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre el tipo de nombramiento de los encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Propiedad	8	20
Interino	20	50
Profesor invitado	1	2.5
Servicios profesionales	1	2.5
Horas asistente	10	25
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre el tiempo de laborar de los encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Menos de un año	6	15
Un año	3	7.5
Dos años	11	27.5
Tres años	3	12.5
Cuatro años	1	7.5
Cinco	1	2.5
Ocho	1	2.5
Diez	1	2.5
Once	3	5
Doce	1	3.1
Trece	1	2.5
Catorce	3	5
Dieciséis	2	5
Veinticuatro	1	2.5
Veinticinco	2	5
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos a través de una encuesta dirigida a los Funcionarios de la Escuela de Danza en Materia de Comunicación Organizacional. Octubre 2006

Variable

Características de los actores que intervienen en el proceso comunicativo laboral de la Escuela de Danza

Indicador: Identificación con los principios institucionales

Cuadro 2

Distribución de respuestas sobre el conocimiento de la políticas de la UNA en materia de Arte

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Nulo	4	10
Poco	27	67,5
Suficiente	9	22,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre el conocimiento de la políticas de la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Nulo	4	10
Poco	20	50
Suficiente	15	37,5
No contesta	1	2,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre el cumplimiento de las políticas por parte de los funcionarios de la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Nulo	20	50
Poco	14	35
Suficiente	6	15
Total	40	100

Indicador: Expectativas profesionales y económicas

Cuadro 3

Distribución de respuestas sobre aspiraciones de crecimiento de los funcionarios encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Si	26	65
No	13	32,5
No sabe	1	2,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la estabilidad económica de los funcionarios encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Excelente	1	2,5
Buena	17	42,5
Regular	22	55
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la necesidad de los funcionarios encuestados de trabajar fuera de la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	24	60
A veces	11	27,5
Nunca	5	12,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre si los funcionarios encuestados se visualizan en la Escuela de Danza a largo plazo

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Si	29	72,5
No	11	27,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre si se cumplen las expectativas profesionales, artísticas ó profesionales de los funcionarios encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	13	32,5
Algunas Veces	27	67,5
Total	40	100

Indicador: Claridad de los roles desempeñados para la institución.*(Gráfico 5)**Distribución de respuestas sobre el conocimiento de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza acerca de su perfil laboral*

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Suficiente	28	70,0
Básico	12	30,0
Total	40	100

Distribución (l. respuestas sobre la realización de una inducción al iniciar las labores en la Unidad Académica

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Sí	17	42,5
No	23	57,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza en relación a las capacidades de sus compañeros necesarios para desempeñar el cargo

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	36	90,0
Pocas Veces	4	10,0
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza en relación a su cumplimiento con las responsabilidades propias de su cargo

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	36	90,0
Pocas Veces	4	10,0
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza en relación a si sus compañeros cumplen a cabalidad con las responsabilidades propias del cargo

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Todos	13	32,5
La Mayoría	20	50,0
Pocos	5	12,5
No lo sé	2	5,0
Total	40	100

Distribución (le respuestas sobre la percepción (le los funcionarios encuestados de la Escuela c/c Danza en relación al volumen de trabajo de esta Unidad Académica

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Excesivo	14	35,0
Adecuado	23	60,0
Escaso	-	5,0
Total	-	100

Indicador: Construcción de las relaciones en el ámbito laboral

Cuadro6

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza en relación a la diferenciar las relaciones laborales y personales

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Si	29	72,5
No	10	25,0
no sabe / no responde	1	2,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre lo percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza en relación a como se construyen las relaciones

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Proceso Laborales	32	80,0
Intereses Personales	4	10,0
Mencionan más de una	4	10,0
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza en relación a la satisfacción con las relaciones laborales

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	17	42,5
Pocas veces	20	50,0
otro	3	7,5
Total	40	100

Variable

Factores que favorecen o desfavorecen en la comunicación para el trabajo

Indicador: Formulación de directrices institucionales

Cuadro 7

Distribución de respuestas sobre el uso por parte de los funcionarios encuestados de los medios de comunicación institucional en la Universidad Nacional

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	13	32,5
Pocas veces	33	82,5
Nunca	,	7,5
Otros	1	2,5
Total	40	100

Indicador: Construcción de discursos de autoridad

Cuadro 8

Distribución de respuestas sobre como perciben los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza la eficacia para transmitir la información

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Clara	19	47,5
Pocas veces clara	10	25
Nunca es clara	3	7,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre como percibe los funcionarios encuestados (de la Escuela de Danza) las expresiones verbales entre los compañeros de trabajo

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Respetuosas	29	72,5
Pocas veces respetuosas	11	27,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre como perciben los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza el nivel de confianza entre los miembros del equipo de trabajo

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre confían	18	45,0
Pocas veces confían	17	42,5
Nunca confían	,	7,5
No sabe / no contesta	3	7,5
Total	40	100

Indicador: Legitimación de decisiones y directrices institucionales

Cuadro Y

Distribución de respuestas sobre como se enteran los funcionarios encuestados de lo que acontece en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
De manera oficial	23	57,5
Por rumor	10	25,0
Ambas	5	12,5
Otras	2	5,0
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre como manifiestan los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza su desacuerdo con las decisiones que se toman

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Manera oficial	15	37,5
Comentándolo	11	27,5
Arribas	8	30,0
Otro	5	12,5
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre como perciben los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza que si se llegan a consensos

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	15	37,5
Pocas veces	20	50,0
Nunca	2	5,0
No sabe / no responde	3	7,5
Total	40	100

Indicador: Construcción de estrategias y equipos para el trabajo

Cuadro 10

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza acerca de los argumentos que imperan en las discusiones

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Emocionales	13	32,5
Intelectuales	12	30,0
Ambos (1 y 2)	13	32,5
Otro	2	5,0
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados acerca de que si en la Escuela de Danza se llegan a consensos en las discusiones generadas en la reuniones

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Siempre	15	37,5
Pocas veces	7	17,5
Nunca	2	5,0
No sabe / no responde	3	7,5
Total	40	100

Variable

Mecanismos que contribuyan a lograr una mayor eficiencia y efectividad en los procesos de comunicación

Indicadores: Características necesarias relacionadas con los procesos de comunicación eficaz en el trabajo y gestión organizacional necesaria para un proceso de comunicación eficaz y efectivo

Cuadro 11

Distribución de respuestas sobre la percepción de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza acerca de la necesidad de un cambio en la comunicación organizacional

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Si	33	82.5
No	5	12.5
No sabe / no contesta	2	5.0
Total	40	100

Distribución de las respuestas sobre los aspectos necesarios para que la comunicación sea eficaz y eficiente en el ambiente laboral de la Escuela de Danza

Temas propuestos por los encuestados	Cantidad	Porcentajes
Personal con valores éticos, profesionales y morales	40	100
Respeto entre todos los miembros de la Escuela de Danza	22	55
Cumplimiento de los procesos administrativos de manera transparente, organizada, a tiempo y apegada a la normativa	18	4
Compromiso con la Unidad Académica	15	37
Apertura al diálogo para democratizar las decisiones	10	35
Sentimiento de grupo	2	5
Jubilación de los que ya están en edad	1	3.5

Variable

Lineamientos pertinentes para una intervención educativa que contribuya a mejorar los procesos de comunicación

Indicadores: Construcción ideal de una intervención educativa, formulación de los ejes educacionales pertinentes a la intervención y formulación de los ejes educacionales pertinentes a la intervención educativa

Cuadro 12

Distribución de las respuestas sobre Cómo desarrollar las capacidades en materia de comunicación eficaz y efectiva entre los funcionarios de la Escuela de Danza

Temas propuestos por los encuestados	Cantidad	Porcentajes
Definir los procedimientos y los medios (escritos, orales e Internet) para transmitir y retroalimentar la información entre administrativos, docentes y estudiantes de la Escuela de Danza	32	80
Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia	18	45
Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia: Reuniones periódicas entre administrativos, docentes y estudiantes	13	30
Definición de puestos y funciones	5	12,5
Definir los objetivos y metas de la Escuela de Danza para que sean difundidos y aplicados por los administrativos, docentes y estudiantes	5	12,5

Distribución de respuestas sobre la disposición de los funcionarios encuestados de la Escuela de Danza a realizar una intervención educativa en materia de comunicación

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Si	34	85,0
No	3	7,5
No contesta	3	7,5
Total	40	100

Anexo 4

Procesamiento de las preguntas de desarrollo

PROCESAMIENTO DE LAS PREGUNTAS DE DESARROLLO

#	PREGUNTA 35	PREGUNTA 36	PREGUNTA 38
1	<ul style="list-style-type: none"> - reuniones entre profesores para dar información y toma de decisiones - reuniones de asamblea una por ciclo - que la crítica sea aceptada profesionalmente y no personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - hay profesores que ejercen su poder y asustan y callan a alumnos y profesores - si mismo la dirección se intimida y prefiere no entrar en discusiones 	<p>En la escuela de danza la dirección debe saber imponerse por una parte para obtener el respeto de todos y abrirse a una comunicación franca y transparente ganándose la confianza de todos. El problema comienza en el director es un caso muy complejo</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> - confianza - respeto - organización 	<ul style="list-style-type: none"> - aprendiendo a escuchar - proponer con respeto - aprender a criticar constructivamente 	No hay
3	<ul style="list-style-type: none"> - que se jubilen las personas mayores o dispuestas al cambio - capacitación de los más nuevos - claridad en la definición de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - capacitación - definición de perfiles de puestos - planeamiento 	No hay
4	<ul style="list-style-type: none"> - respeto - sinceridad - sentimiento de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - asesoramiento profesional - respeto - sinceridad 	Si hay
5	<ul style="list-style-type: none"> - interés por la unidad académica como un todo - interés por la gestión administrativa y académica, tanto como por la producción y la extensión - académicos con una visión y formación más amplia que el ego profesional artístico 	<ul style="list-style-type: none"> - actitud positiva - respeto por los demás - formación que genere mayor solidaridad y compañerismo 	No hay
6	<ul style="list-style-type: none"> - claridad - sinceridad - respeto 	<ul style="list-style-type: none"> - reuniones periódicas - comunicación a través de las fuentes existentes (secret., etc.) - agilidad (no postergar) 	No hay
7	<ul style="list-style-type: none"> - constante comunicación de la información general - el uso del correo electrónico - colaboración entre las especialidades (ballet, contemp., etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - manejo de la información y reglamentos de la una - conocimiento de los deberes y beneficios laborales - colaboración en proyectos de la escuela por parte de todos los educadores 	No ha!
8	<ul style="list-style-type: none"> - comunicación clara y efectiva de parte de la dirección de la escuela por medio de avisos y cartas para enterarnos de cualquier situación - no comunicarse por medio de terceros o haciendo caso a rumores 	<ul style="list-style-type: none"> - tener actividades como las que sean planteado en dos ocasiones, en donde los docentes participan y se relacionan unos con otros - mantener claro el objetivo de la escuela de danza, los estudiantes... para ser objetivos y dejar de lado lo personal; así podemos escuchar y aportar nosotros como docentes, lo mejor para la escuela 	<p>Es sumamente importante para el buen desarrollo de la escuela; y solo de esa forma se encuentra un ambiente saludable y eficaz para el trabajo.</p>

# C	PREGUNTA 35	PREGRUNTA 36	PREGUNTA 38
9	<ul style="list-style-type: none"> - conocimiento del tema que se trate - tolerancia hacia las diferentes opiniones para evitar indisposición - respeto por el trabajo de los y las compañeras 	<ul style="list-style-type: none"> - realizando actividades dándose el esparcimiento - comunicando las actividades de una forma menos autoritaria - democratizando la toma de decisiones 	No hay
10	<ul style="list-style-type: none"> - que se comunique por medio escrito a los estudiantes u otros destinatarios - se con todos de inanera familiar y respetuosa 	<ul style="list-style-type: none"> - talleres - exposiciones - capacitaciones 	No tía!
11	<ul style="list-style-type: none"> - que se puedan atender dudas y situaciones eii el momento - que los documentos y recados sean entregados 	<ul style="list-style-type: none"> - estando atentos a mejorar - escuchar criticas y consejos - llevando una capacitación en esta materia 	No hay
12	<ul style="list-style-type: none"> - que el personal administrativo cumpla con sus labores - que se planeen reuniones periódicamente con el estudiantado - que los avisos y comunicados se informen a los estudiantes a parte de ser pegados en una pizarra 	<ul style="list-style-type: none"> - que los proyectos sean decisiones meramente tomadas y organizadas por la directora - que haya orden - que se le tome el parecer a los estudiantes 	No hay
13	<ul style="list-style-type: none"> - esciicliar - iiii relación entre administrativos, profesores y alumnos - dialogo 	<ul style="list-style-type: none"> - realizando un taller de comunicación oral y escrita - charlas - aprender a esciicliar y a hablar 	Seria bueno que dentro de la escuela hubiese mas respeto y que se aprendiera a escuchar y a partir de ello encontrar una solución
14	<ul style="list-style-type: none"> - reuniones periódicas - consulta sobre necesidades estudiantiles - madurez y sinceridad en la torna de dedicioiics 	<ul style="list-style-type: none"> - dialogo - discusión - información 	Se debe escuchar las ideas, pensamientos, sentimientos, necesidades y propuestas de los estudiantes, cuerpo docente y administrativo para llegar a consensos y comunicarlos de la debida manera
15	<ul style="list-style-type: none"> - lionestidad - claridad - objetividad 	<ul style="list-style-type: none"> - que se maneje la misma información y de primera fuente - reuniones permanentes y efectivas - participación de los interesados 	Que es urgente que se haga algo para sanar el ambiente laboral
16	<ul style="list-style-type: none"> - una comunicación conjunta - un buen proceso de la comunicación - comprensión y respeto 	<ul style="list-style-type: none"> - regalar una sonrisa - un abrazo - valorar a cada persona por lo que es 	No hay
17	<ul style="list-style-type: none"> - respeto - coordinación - ayuda 	<ul style="list-style-type: none"> - con respeto - expresando las inquietudes y pareceres 	Que todas las personas no deberían guardarse lo que piensan y los incomoda y expresarlo más respetuosamente

#	C	PREGUNTA 30	PREGRUNTA 31	PREGUNTA 33
18		<ul style="list-style-type: none"> - reuniones periódicas con los grupos que conforman la escuela - boletín informativo - objetividad en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - recibir capacitación - objetividad, saber escuchar y buscar la información oficial. la fuente oficial - discreción. no utilizar lenguaje con doble sentido o que se preste para malas interpretaciones 	Es esencial saber escuchar. antes de hacer conclusiones, buscar la información oficial. saber escuchar significa tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los demás. Cualquier tema se debe tratar primero con los involucrados de frente y con respeto.
19		<ul style="list-style-type: none"> - reuniones periódicas - boletines - Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - capacitaciones - reuniones - compartir experiencias 	No hay
20		<ul style="list-style-type: none"> - reuniones periódicas entre funcionarios - atender los asuntos en momento que se necesita - manejar criterios y jerarquias - respeto en todo momento 	<ul style="list-style-type: none"> - dar respuesta cuando se requiere - tener en cuenta a los involucrados o responsables 	No hay
21		<ul style="list-style-type: none"> - confianza - profesionalismo ética profesional - dejar de lado las emociones sentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - abrir el espacio de comunicación a todos los funcionarios - tener en cuenta las opiniones de todos - no buscar intereses personales 	No hay
22		<ul style="list-style-type: none"> - claridad en los procesos - incluir a todos los integrantes de la unidad en la toma de decisiones y la divulgación de las mismas 	<ul style="list-style-type: none"> - utilizando los medios disponibles, Internet, memorandos, circulares, reuniones, etc. - Si existe el interés las cosas se pueden lograr 	No hay
23		<ul style="list-style-type: none"> - que la información llegue a todos por igual - que esa información llegue a tiempo - asegurar que la información sea recibida 	<ul style="list-style-type: none"> - mantenerse informados sobre las actividades de la escuela - poner espacios para reuniones - lograr interés por las actividades laborales 	No hay
24		<ul style="list-style-type: none"> - respeto entre todos los funcionarios - separar la amistad con lo laboral - confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - organizando charlas o talleres sobre como manejar el terna - promoviendo el respeto entre los equipos de trabajo 	No hay
25		<ul style="list-style-type: none"> - en algunos casos lo administrativo entorpece los procesos - transparencia, profesionalismo, objetividad - deseos de trabajar y hacer las cosas bien 	<ul style="list-style-type: none"> - dominio del área o materia - objetivos y metas claras - deseo de transmitir y compartir conocimientos 	La comunicación en todas sus áreas, es difícil. El ser humano, es difícil nos cuesta compartir, sobre todo conocimiento y organizarnos para comunicar todavía mas difícil. Si deseamos comunicar, debemos dejar de ser individualistas y organizarnos para ordenar conocimientos y poderlos transmitir

# C	PREGUNTA 35	PREGUNTA 36	PREGUNTA 38
26	<ul style="list-style-type: none"> - mantener la comunicación vía email - mantener la comunicación carta escrita - mantener la comunicación oral 	<ul style="list-style-type: none"> - hacer cadenas de mensajes - que todos posean correo de la UNA 	Considero que esa información puede darse vía email y a las personas que no corrigen su debilidad darles esos núcleos educativos
27	<ul style="list-style-type: none"> - sinceridad - profesionalismo - objetividad 	No hay	No hay
	No hay	<ul style="list-style-type: none"> - franqueza en sus posiciones u opiniones profesionales - respeto de diferencias de opinión - apertura para la discusión constructiva 	No hay
29	<ul style="list-style-type: none"> - establecer canales de comunicación frecuentes - que fluya la información - se tomen decisiones en conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> - mayor compromiso con la escuela - mayor interés con la escuela - involucrarse con los procesos 	No hay
30	<ul style="list-style-type: none"> - orden - honestidad e interés en el trabajo que nos toca desempeñar - claridad en los objetivos (que sean comunes y contextualizados - al tener claro lo anterior, todos irán buscando lo mismo - espacios formales para conversar y escuchar nuevas propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - mayor comunicación con los estudiantes - orden para resolver los problemas a tiempo - escucha activa - respetar diferencias - talleres que puedan llevar comunicación con los estudiantes 	<p>Creo que el compañerismo y el trabajo en grupo pueden ayudar a mayor y mejor comunicación como a la calidad</p> <p>Una organización existe por que hay un grupo de personas trabajando para un fin en específico, si todos comprenden, respetan y comparten este fin cada uno puede aportar de su creatividad para lograrlo. ¿Cuál es el fin de esta organización? , Todos lo saben? Todos: académicos – estudiantes. si no hay estudiantes nos hay académicos y viceversa</p>
32	<ul style="list-style-type: none"> - ética - respeto mutuo - confianza entre los funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> - a través de talleres - vivencias fuera del trabajo 	La organización debe priorizar la selección de sus miembros de acuerdo a principios fundamentales humanos, para que prevalezca un grupo profesional con alta capacidad académica y artística tan importante como poseer una actitud de trabajo colectivo positiva hacia la construcción colectiva de metas

# C	PREGUNTA 35	PRECRUNTA 36	PREGUNTA 38
33	- objetivos claros	- la organización debe reuniones regulares - reuniones de área	No hay
34	-definitivamente, realizando todos los tramites apegados a los reglamentos o políticas -teniendo claro qué hay que comunicar y lo que hay que hacer sin importar las relaciones personales	-realizando talleres: más que específicos en la materia para que sean para obligar la comunicación por decirlo de cierto modo. -Talleres dirigidos a la solución de problemas entre el personal	No hay
35	-que los profesores no sean (mala palabra) -que no sean serrucho pisos -que algunos profesores se mas comprensivos	-escuchar -interés de propuestas nuevas -además que no se las crean "toda"	Que los profesores sepan que ellos fueron famosos pero que no se pongan como celosos de los estudiantes que tienen talento en vez de ayudarlos
36	-respeto -honestidad -interés laboral	-interrelación personal -competencia sana -respeto mutuo	No hay
37	-que cada funcionario cumpla con su cargo -respeto a las ideas que se propongan	-escuchar -interés a nuevas propuestas de funcionamiento	Si hay
38	-que los comunicados sean por reuniones -que los comunicados sean por cartas -si es de forma personal que se llegue a hablar directamente con la persona	-se directos decir las cosas como se debe y en el momento indicado -mantener el respeto y demás valores para no afectar las relaciones interpersonales dentro del medio laboral	En el núcleo en que trabajo hay un serio problema de la organización de actividades, espectáculos y por ende la comunicación hacia los instructores, en cuanto a las funciones
39	-verificación de que los mensajes siempre lleguen al receptor -definición de un proceso o procedimiento de comunicación formal -obviar la comunicación informal (chismes, rumores, etc.)	-conociendo los procedimientos de comunicación -aplicando los procedimientos	No hay
40	-reuniones periódicas -apertura de la información a los demás funcionarios de los procesos que se llevan a cabo -cohesión como equipo de trabajo	-definir los objetivos de la Escuela -dejar las rivalidades -ser respetuosos a las diferencias	No hay

AGRUPADOS POR TEMÁTICAS AFINES

35. Aspectos necesarios para que la comunicación sea eficaz y eficiente en el ambiente laboral de la Escuela de Danza:
- Personal con valores éticos, profesionales y morales: 40: 100%
 - Respeto entre todos los miembros de la Escuela de Danza: 22: 55%
 - Cumplimiento de los procesos administrativos de manera transparente, organizada, a tiempo y apegada a la normativa: 18: 45%
 - Compromiso con la Unidad Académica: 15: 37%
 - Apertura al diálogo para democratizar las decisiones: 10: 25%
 - Sentimiento de grupo: 2: 5%
 - Jubilación de los que ya están en edad: 1: 2.5%
36. Como desarrollar las capacidades en materia de comunicación eficaz y efectiva entre los funcionarios de la Escuela de Danza:
- Definir los procedimientos y los medios (escritos, orales e Internet) para transmitir y retroalimentar la información entre administrativos, docentes y estudiantes de la Escuela de Danza: 32: 80%
 - Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia: 18: 45%
 - Reuniones periódicas entre administrativos, docentes y estudiantes: 12: 30%
 - Definición de puestos y funciones: 5: 12.5%
 - Definir los objetivos y metas de la Escuela de Danza para que sean difundidos y aplicados por los administrativos, docentes y estudiantes: 5: 12.5%

Anexo 5

Presentación y sistematización de la realización del grupo focal

Grupo Focal

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
en la Escuela de Danza



OBJETIVO

- PROPONER ACTIVIDADES PERTINENTES Y VIABLES PARA UNA INTERVENCION EDUCATIVA ENFOCADA AL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE DANZA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

PROCEDIMIENTO

Técnica Delphi

Fase exploratoria:

- De manera escrita y anónima enlisten cinco propuestas dependiendo de la temática a desarrollar, de mayor a menor grado de importancia.
- Cotejar las listas y se exponer las que tengan mayor coincidencia y consistencia al tema tratado
- De manera escrita y anónima elaboren propuestas de transformación y mejoramiento desde los procesos comunicativos.

Fase final:

Después se cotejará las propuestas y se expondrán las de mayor coincidencia y consistencia al tema tratado. Para pasar a una etapa de conclusiones sobre el tipo de abordaje que más les parece que se debe implementar, según sus perspectivas como actores y gestores de los procesos laborales de la Escuela de Danza.

CIFRAS PRELIMINARES

Total de los encuestados en la Unidad Académica:

40 de 44 para un total de un 90.90%

Distribución de respuestas sobre los cargos que desempeñan los encuestados en la Escuela de Danza

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Administrativos	4	10
Docentes	24	60
Instructores	12	30
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos a través de la Encuesta dirigida a los Funcionarios de la Escuela de Danza en Materia de Comunicación Organizacional. Agosto 2006

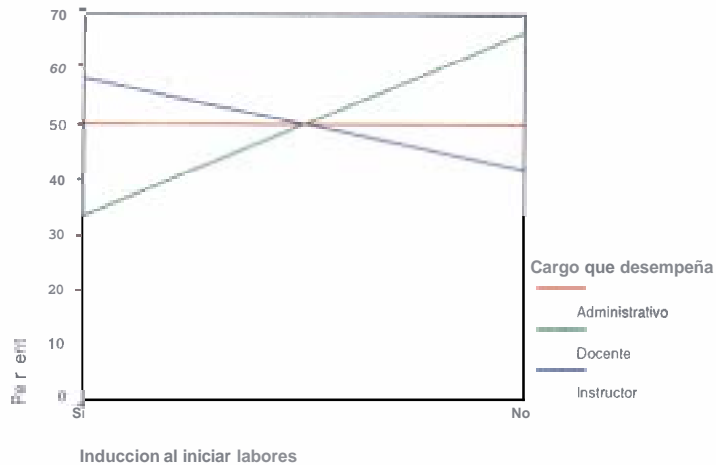
Distribución de respuestas sobre la necesidad de un cambio en la comunicación organizacional de la Escuela de Danza

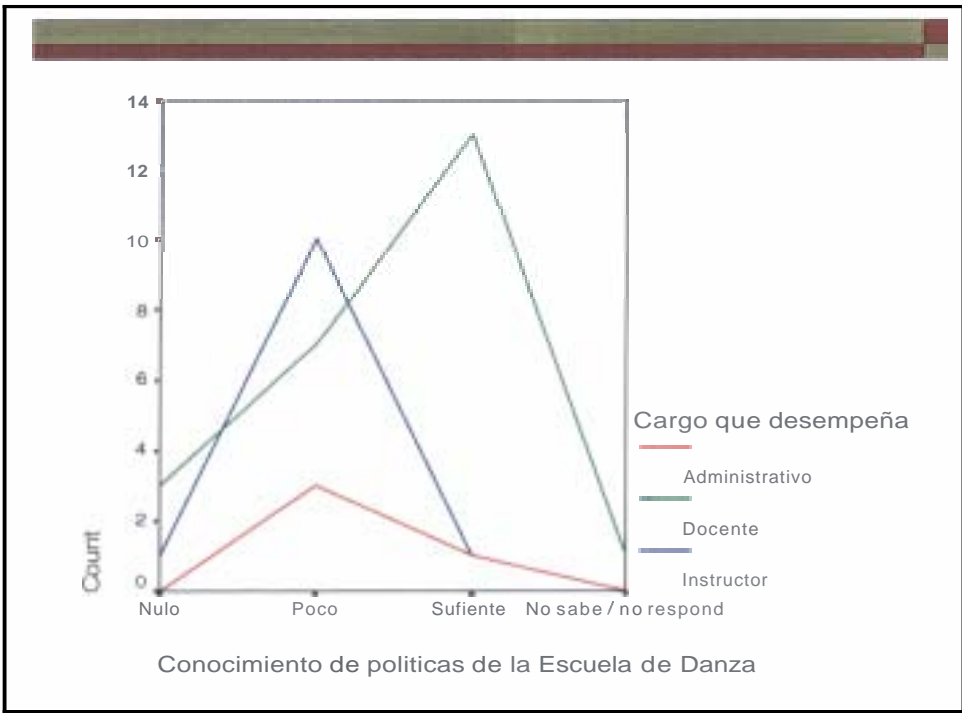
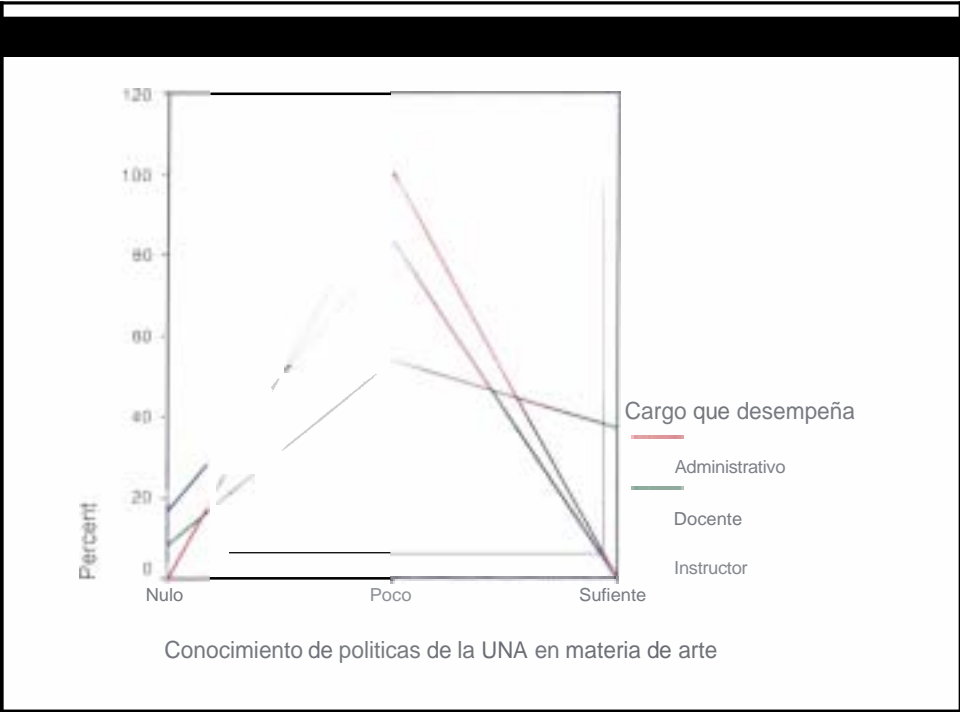
Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Si	33	82,5
No	5	12,5
No sabe / no contesta	2	5,0
Total	40	100

Distribución de respuestas sobre la disposición a participar en una intervención educativa acerca del tema de comunicación organizacional

Respuestas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentajes
Si	34	85
No	3	7,5
No contesta	3	7,5
Total	40	100

1. CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL INSTITUCIONAL







PROPUESTAS

1-

2-

3-

4-

5-



PROPUESTAS

6-

7-

• 8-

9-

10-

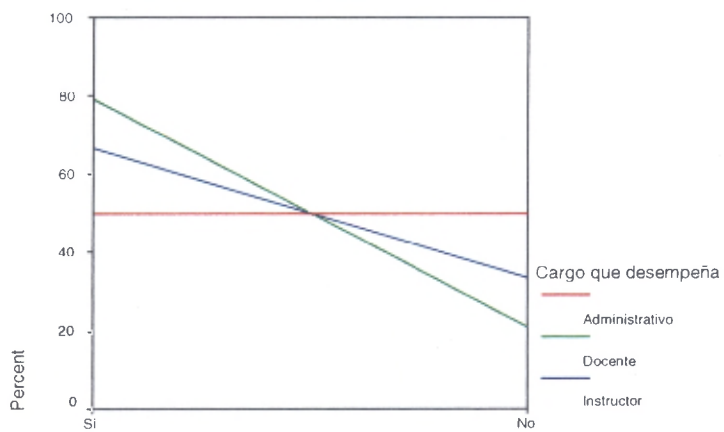
LISTA DEFINIDA EN VOTACION

1-

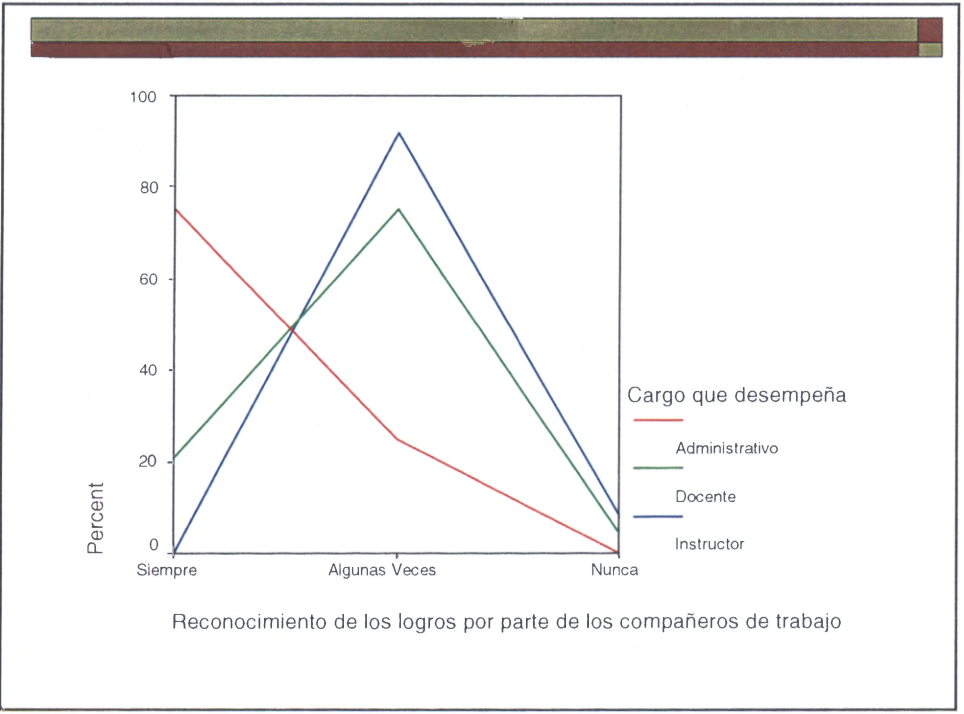
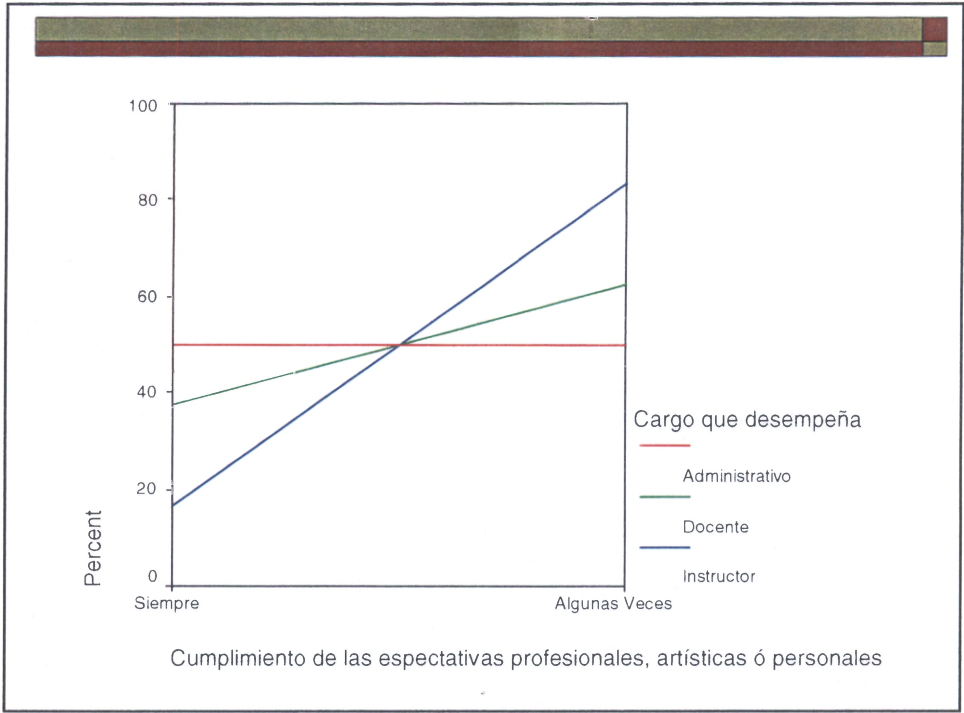
2-

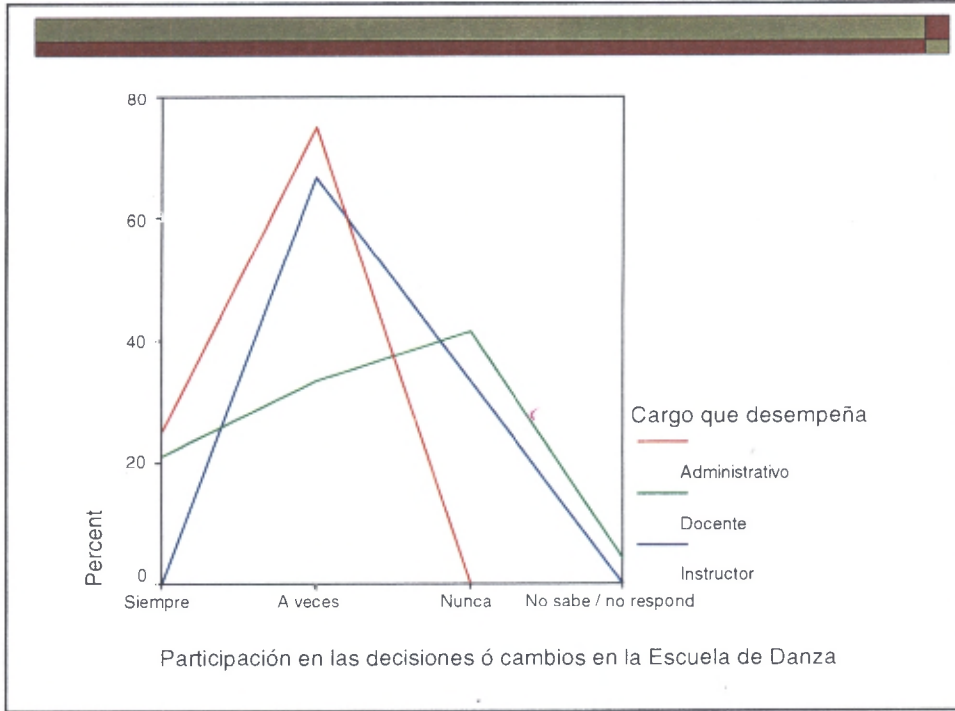
3-

2. SITUACION DE LOS FUNCIONARIOS EN LA UNIDAD ACADEMICA



A largo plazo se visualiza en la Escuela de Danza





PROPUESTAS

1-

2-

3-

4-

5-



PROPUESTAS

6-

7-

8-

9-

10-



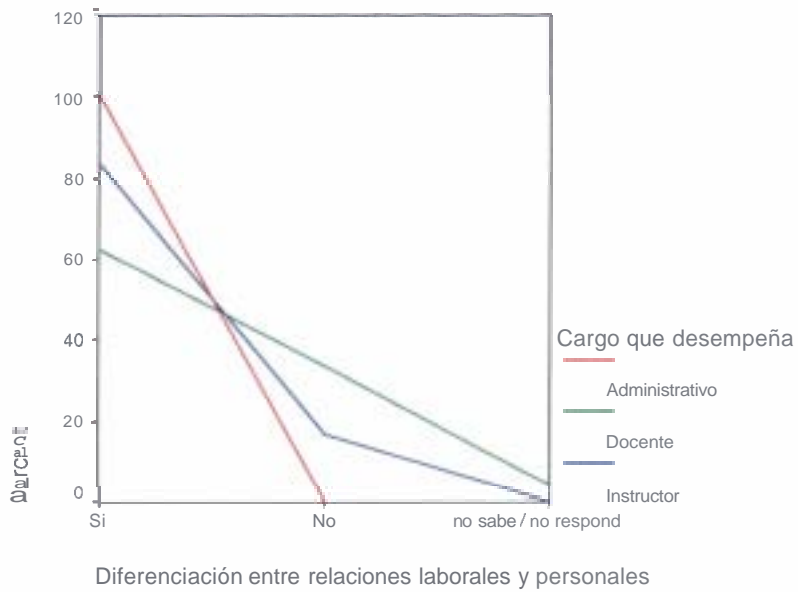
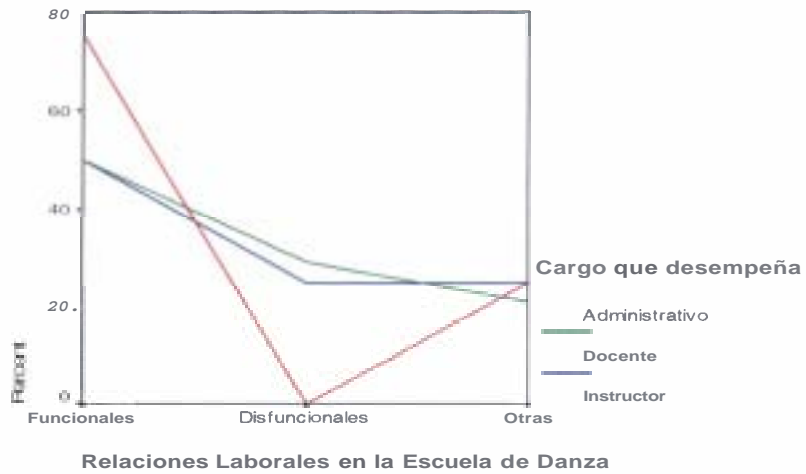
LISTA DEFINIDA EN VOTACION

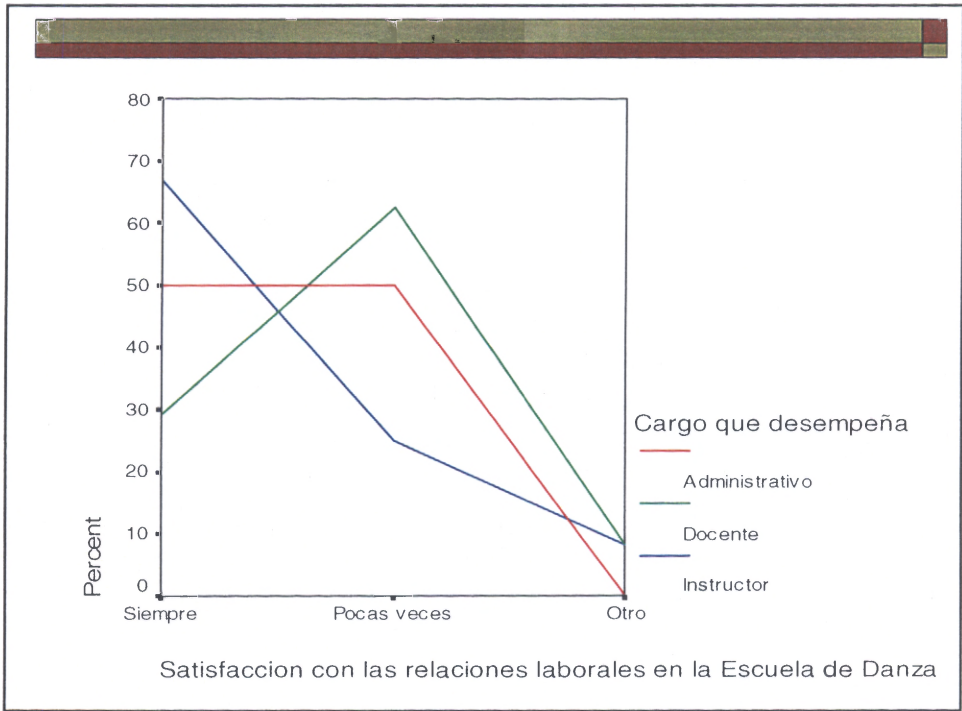
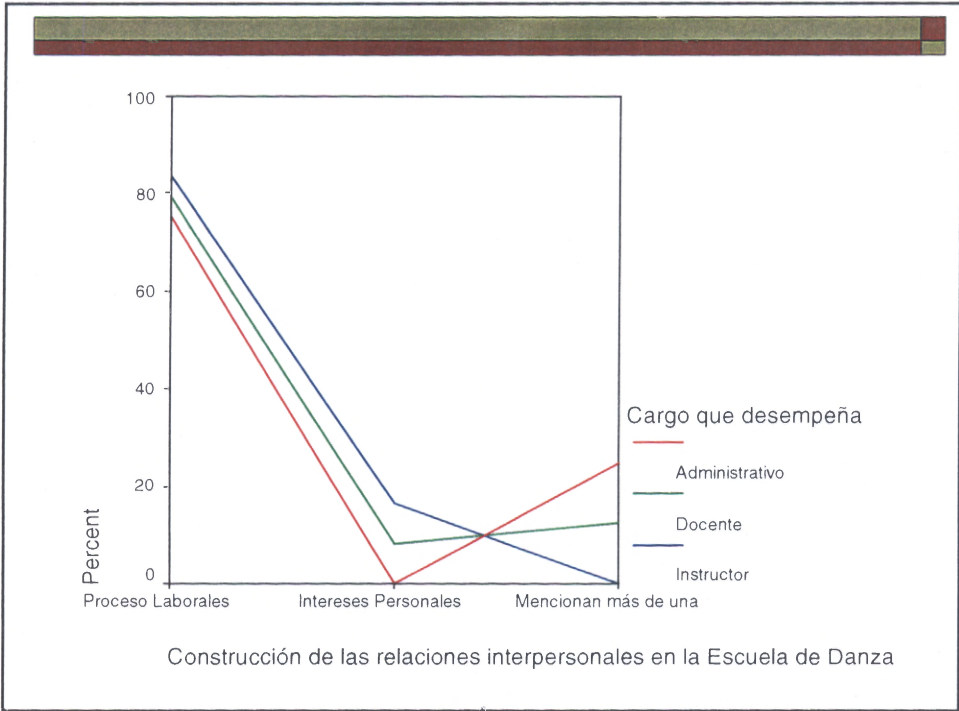
1-

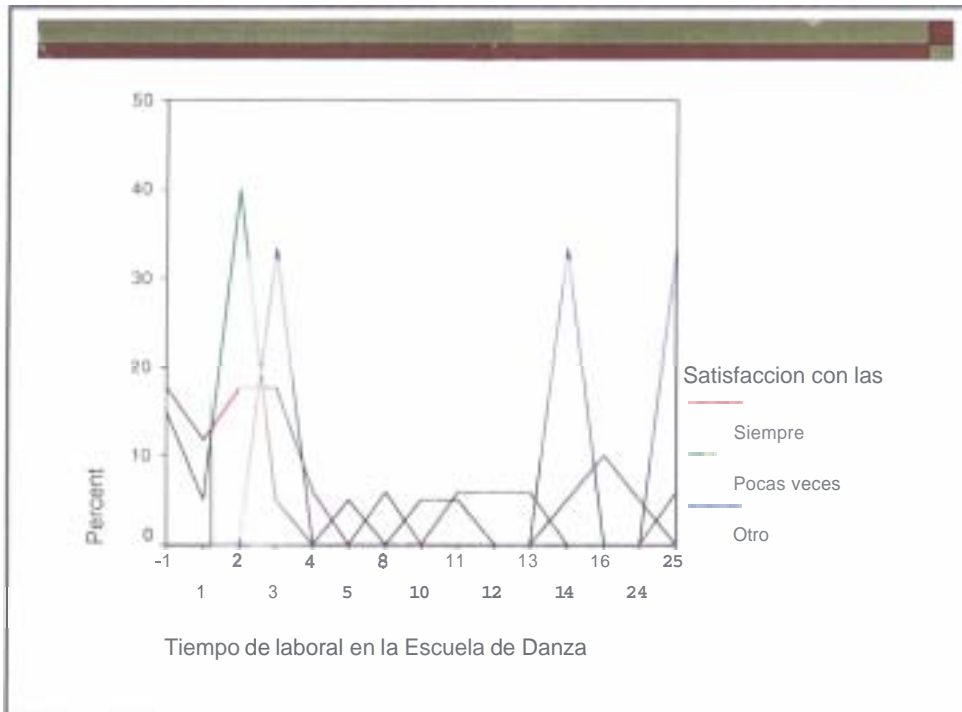
2-

3-

3. RELACIONES LABORALES







PROPUESTAS

1-

2-

3-

4-

5-



PROPUESTAS

6-

7-

8-

9-

10-



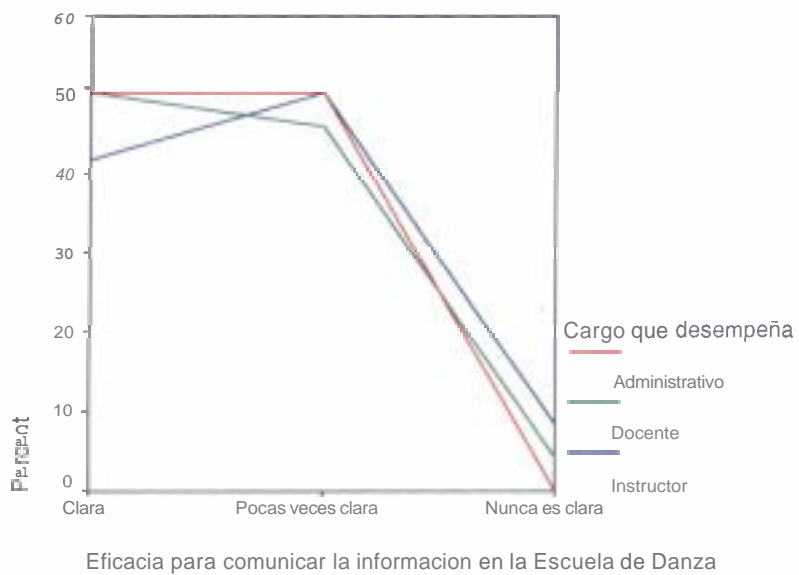
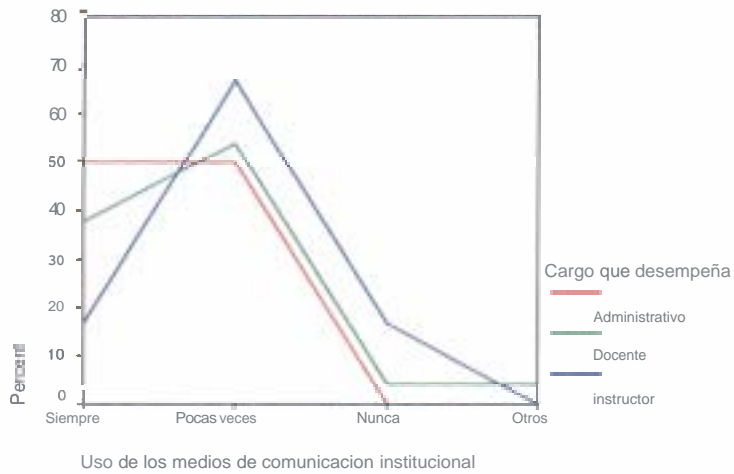
LISTA DEFINIDA EN VOTACION

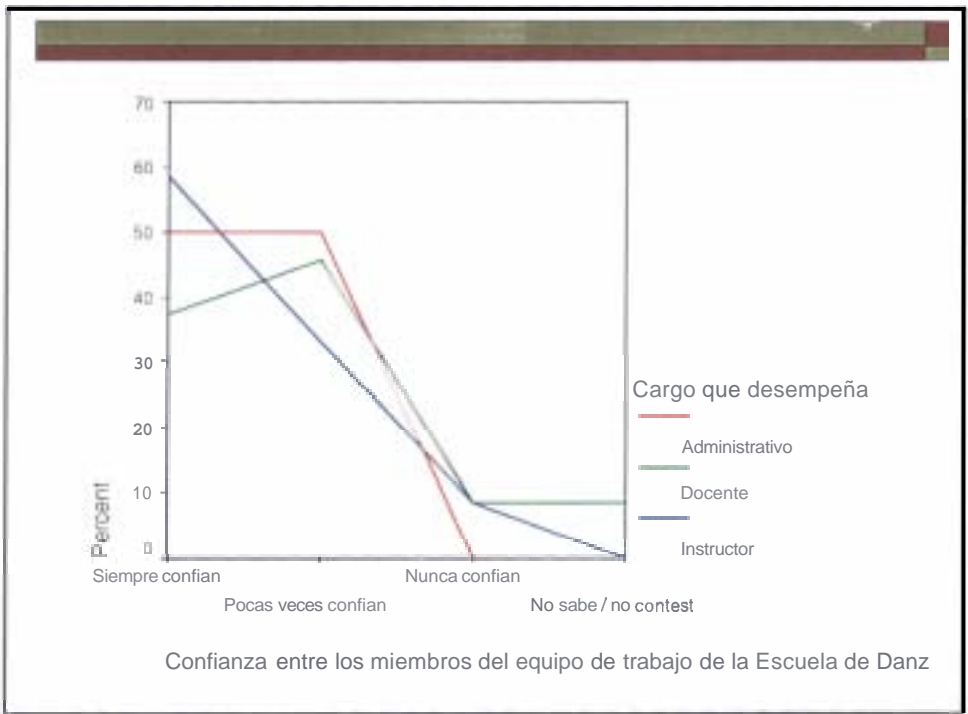
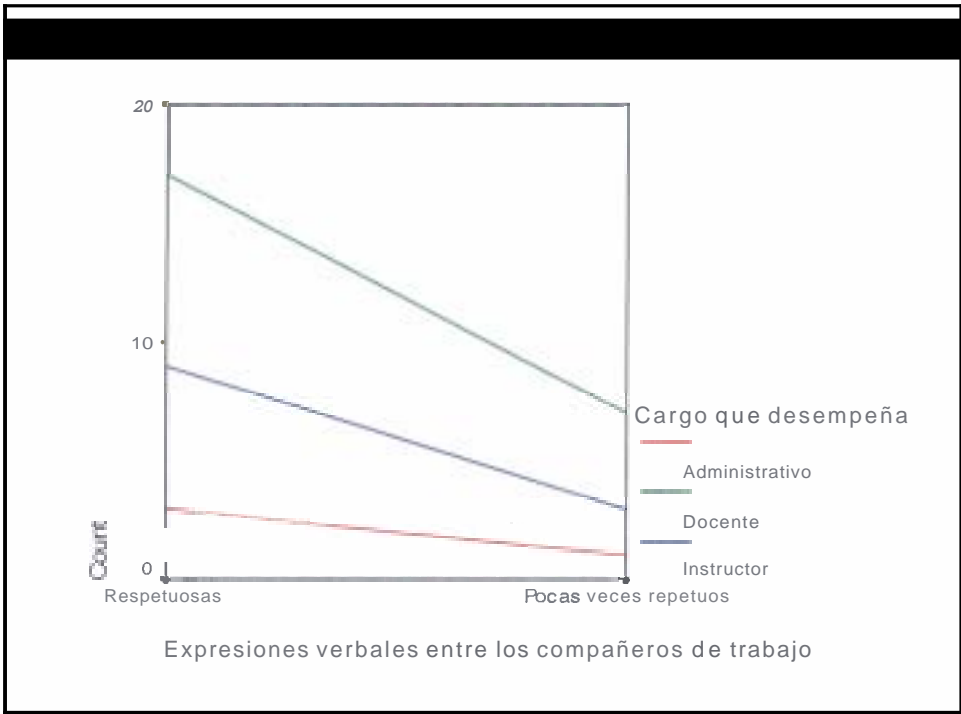
1-

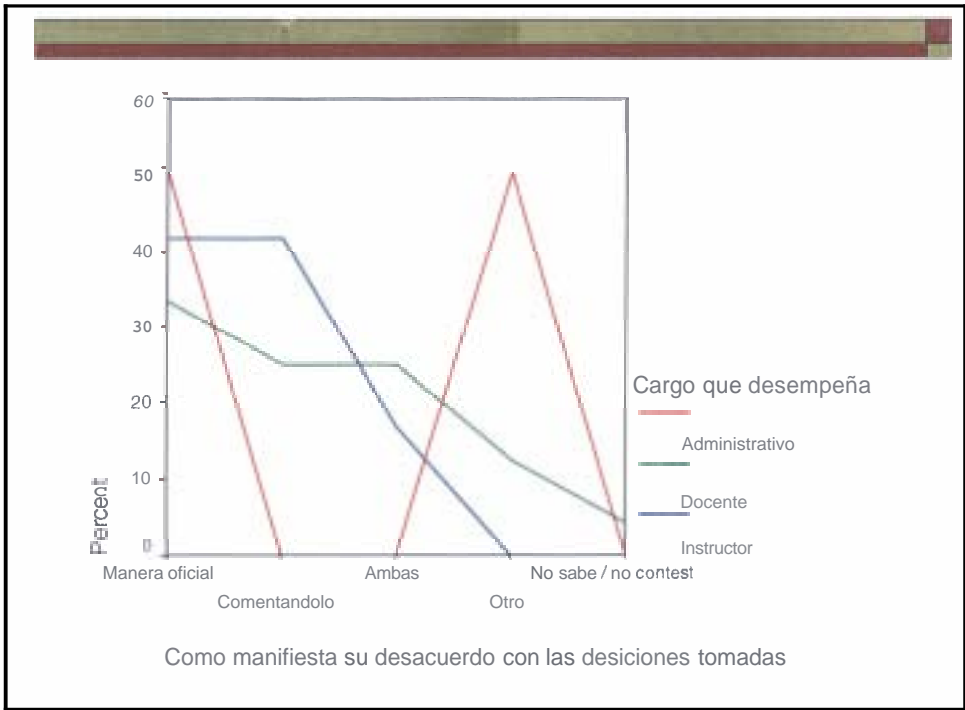
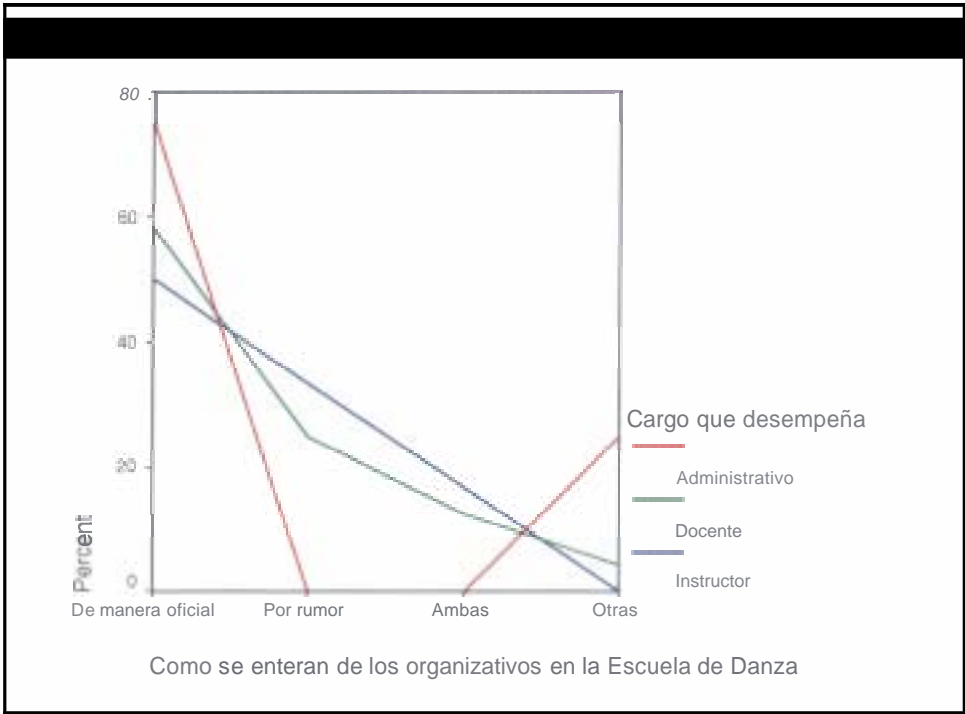
2-

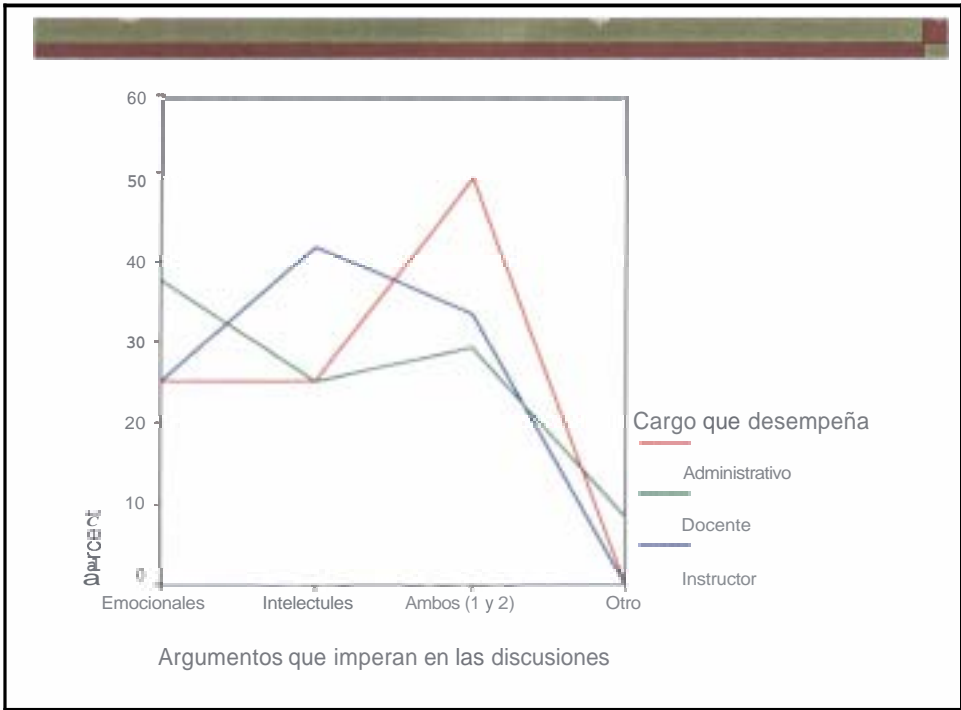
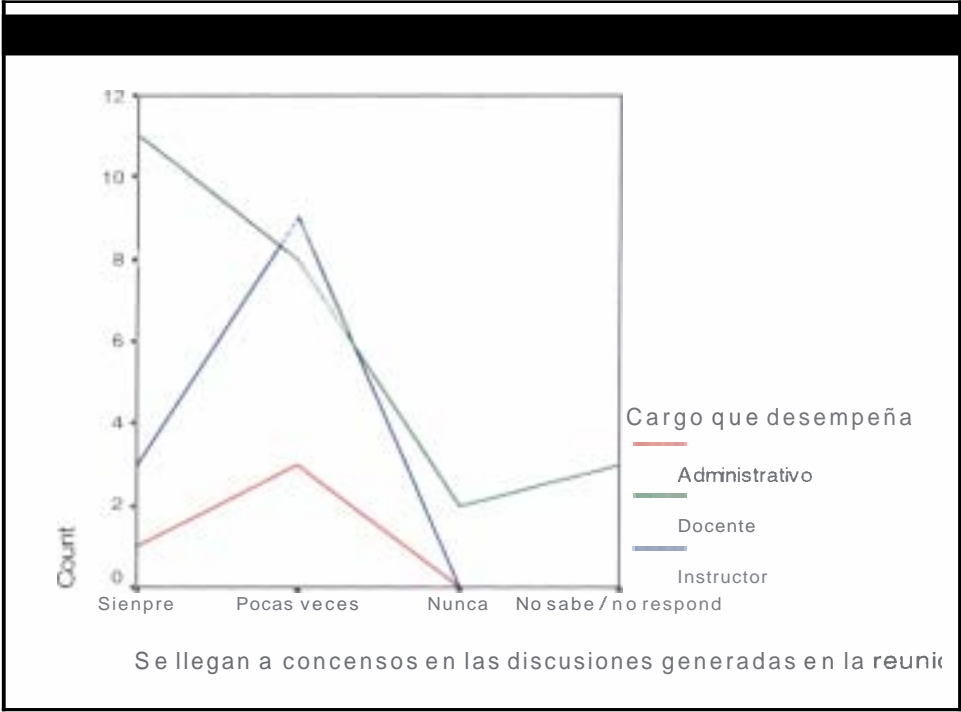
3-

4. COMUNICACIÓN











PROPUESTAS

1-

2-

3-

4-

5-



PROPUESTAS

6-

7-

8-

9-

10-

LISTA DEFINIDA EN VOTACION

1-

2-

3-

5. ASPECTOS NECESARIOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ Y EFICIENTE EN EL AMBIENTE LABORAL

- Personal con valores éticos, profesionales y morales: **40: 100%**
- Respeto entre todos los miembros de la Escuela de Danza: **22: 55%**
- Cumplimiento de los procesos administrativos de manera transparente, organizada, a tiempo y apegada a la normativa: **18: 45%**
- Compromiso con la Unidad Académica: **15: 37%**
- Apertura al diálogo para democratizar las decisiones: **10: 25%**
- Sentimiento de grupo: **2: 5%**
- Jubilación de los que ya están en edad: **1: 2,5%**

LISTA DEFINIDA EN VOTACION

1-

2-

3-

6. COMO DESARROLLAR CAPACIDADES EN MATERIA DE COMUNICACIÓN EFICAZ Y EFECTIVA

- Definir los procedimientos y los medios (escritos, orales e Internet) para transmitir y retroalimentar la información entre administrativos, docentes y estudiantes de la Escuela de Danza: **32: 80%**
- Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia con especialistas: **18:45%**
- Reuniones periódicas entre administrativos, docentes y estudiantes: **12: 30%**
- Definición de puestos y funciones: **5: 12,5%**
- Definir los objetivos y metas de la Escuela de Danza para que sean difundidos y aplicados por los administrativos, docentes y estudiantes: **5: 12,5%**

LISTA DEFINIDA EN VOTACION

1-

2-

3-

¡MUCHAS GRACIAS POR HACER POSIBLE ESTA ACTIVIDAD!

Una Organización existe por que hay un grupo de personas trabajando para un fin específico, si **todos** comprenden, respetan y comparten este fin; cada uno puede aportar de su creatividad para lograrlo.

¿Cuál es el fin de esta Organización?

¿**Todos** lo saben?

Todos: académicos – administrativos – estudiantes, si no hay estudiantes nos hay académicos ó administrativos y viceversa

ENCUESTA N° 31

DESCRIPCION DE LA REAETZACION DEL GRUPO FOCAL

Tabla 1. Descripción del desarrollo del grupo focal. I parte.

Temas tratados	Información de presentación	Notas observador
Introducir a los participantes del por que del grupo focal	Cuadro de introducción	Un grupo muy disperso, mas interesado en sus propias actividades que el trabajo a realizarse en la reunión
Explicación de para qué se realiza el grupo focal	Cuadro con el objetivo	Hay una posición mayormente evaluativo hacia la dinámica, más que un interés real por las temáticas
Definición de la dinámica del proceso con la técnica utilizada	Cuadro de procedimiento 1	
Presentación de cifras preliminares resultantes de la encuesta realizada con respecto a tres temas para ser tomados en cuenta por los participantes del grupo focal. Se habla de cantidad y tipo de funcionarios, de la valoración por parte de los encuestados en materia de cambio en materia de comunicación en la Escuela de Danza y su disposición a participar en una intervención educativa.	Cuadro de procedimiento 3	Cuando se inicia la exposición de los resultados de la encuesta las participantes empiezan a demostrar mayor interés
	Cuadro con cifras preliminares: cantidad de encuestados, porcentajes por tipo de cargos en la Ciudad Académica	
	Cuadro con cifras preliminares: porcentajes de necesidad de cambio en materia de comunicación organizacional	
	Cuadro con cifras preliminares: porcentajes de necesidad de disposición a participar en una intervención educativa	

Fuente: Elaboración propia, producto del análisis de los resultados del grupo focal.

Tabla 2. Descripción del desarrollo del grupo focal. II parte.

Temas tratados	Información de presentación	Propuestas en rondas	Notas observador
<p>1. CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL INSTITUCIONAL</p>	<p>Cuadro con cifras de porcentajes acerca de haber recibido inducción al iniciar labores dividida según tipo de funcionario</p>	<p>Temas I Ronda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres creativos para mejorar la comunicación entre funcionarios • Equipos de trabajo por áreas: Ballet. Danza contemporánea, Talleres. Historias, etc. • Procesos de motivación a los actuales • Inducción a los nuevos funcionarios • Reuniones periódicas para mantener a los funcionarios informados de los cambios en las políticas • Fijar un día y una hora específicos para que los trabajadores de la Escuela se reúnan y tratan asuntos del momento • Reuniones periódicas con los funcionarios de todos los proyectos para dar a conocer políticas. actividades de cada uno • Aclarar mediante talleres específicos que la reglamentación tiene como fin facilitar procesos • Reducir el número de reglamentos de la institución y dominar el reglamento de la Unidad Académica 	<p>A medida que se desarrollaba el grupo focal con la presentación de los resultados de la encuesta, los participantes, se fueron introduciendo en la dinámica de la reunión</p>
	<p>Cuadro con cifras de porcentajes acerca de conocimiento de las políticas de la UNA en materia de Arte dividida según tipo de funcionario</p>		
	<p>Cuadro con cifras de porcentajes acerca de conocimiento de las políticas estratégicas de la Escuela de Daiza dividida según tipo de funcionario</p>		

Fuente: Elaboración propia, producto del análisis de los resultados del grupo focal.

Tabla 3. Descripción del desarrollo del grupo focal. II pai-te. continuación.

Temas tratados	Información de presentación	Propuestas en rondas	Notas observador
		<p>Tenias II Ronda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad de inducción a principio de cada año (presentación de profesores y alumnos y administrativos) • Una reunión anual por cátedra y una cada dos meses para generalidades (con día fijo desde el inicio de año) • Una reunión semestral para compartir avances de los proyectos y eventos académicos • Reuniones y talleres para motivación, inducción, equipos, reglamentos. • Realizar cada cierto tiempo un taller que involucre personas de otras áreas (psicología, etc.) donde además de ejecutar actividades de motivación se comparta y se trabaje en equipo los reglamentos, etc. • Talleres que motiven mediante el trabajo en equipo, la importancia de conocer la reglamentación de la Unidad y su análisis a la luz de las normas institucionales 	<p>Se notó mucho interés de los participantes, sin embargo se advirtió cierto distanciamiento con el grupo y la actividad</p>
<p>Fuente: Elaboración propia, producto del análisis de los resultados del grupo focal.</p>			

Tabla J. Descripción del desarrollo del grupo focal. III parte.

Temas tratados	Información de presentación	Propuestas en rondas	Notas observador
<p>2. SITUACION DE LOS FUNCIONARIOS EN LA UNIDAD ACADÉMICA</p>	<p>Cuadro con cifras de porcentajes acerca de a largo plazo se visualiza laborando en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario</p>	<p>Temas I Ronda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación entre proyectos • Actividades extracurriculares donde se generen espacios de relaciones entre los compañeros • Interinazgos • Convocar a los interinos al menos con voz a las Asambleas ya que son la mayoría • Lograr mayor participación de los docentes en las toma de decisories • Procurar mayor cantidad de profesores propietarios y de mayor tiempo de laborar en la Escuela <p>Temas II Ronda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover participación de los interinos en las asambleas con voz donde se generen los perfiles de los futuros profesores propietarios • Motivar al personal mediante reconocimientos y propiedad ▪ Definir que perfil de interinos interesa ala Unidad Académica pensando en que son 30 años de compromiso • Comunicar algunas estrategias y politicas a los funcionarios que no participamos ni en consejos ni eii asambleas 	<p>La participación de las facilitadoras siempre fue desde un discurso externo al grupo (objetividad)</p> <p>Cuando se retira una de las participantes se nota mayor apertura de los demás hacia externar opiniones</p> <p>Por otra parte, se inicia la discusión entre el y las participantes</p> <p>Fluyen problemas particulares con algunos funcionarios ausentes y acerca de problemas relacionados con aspectos institucionales como interinazgos y los cargos académicos (relacionado con la motivación)</p>
	<p>Cuadro con cifras de porcentajes acerca del cumplimiento de las expectativas profesionales, artisticas o personales laborando en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario</p>		
	<p>Cuadro con cifras de porcentajes acerca del reconocimiento de los logros por parte de los compañeros de trabajo en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario</p>		
	<p>Cuadro con cifras de porcentajes acerca de sentirse participe de las decisiones ó cambios que acontecen en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario</p>		

Fuente: Elaboración propia, producto del análisis de los resultados del grupo focal

Tabla 5. Descripción del desarrollo del grupo focal. IV parte.

Temas tratados	Información de presentación	Propuestas en rondas	Notas observador
3. RELACIONES LABORALES	Cuadro con cifras de porcentajes acerca del tipo de relaciones laborales presentes en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario	<p>Temas I Ronda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar el campo de trabajo / relación de trabajo y el respeto o amistad en el plano personal <ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo • Mayor participación en toria de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Convivios recreativos • Generar un ambiente laboral que permita el respeto a los colegas diferenciando los aspectos personales • Estrategias de un profesional en el área que permita evidenciar la necesidad de cambiar costumbres heredadas <ul style="list-style-type: none"> • Respetar jerarquías en todo momento 	<p>Reclamo de una de las participantes (Directora) sobre la no participación de las y los estudiantes y otros actores</p> <p>Los participantes comienzan a pensar en la forma de abordar las problemáticas y las soluciones propuestas</p> <p>Quejas de la dirección desde el inicio de las docentes de mayor experiencia y antigüedad en la Escuela</p>
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la diferenciación entre relaciones laborales y personales entre los funcionarios de la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario	<p>Temas II Ronda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias en las que participen todos con mayor respeto valorando lo profesional y personal • Generar cambios por medio de estrategias recreativas que permita diferenciar los planos profesional y personal <ul style="list-style-type: none"> • Respeto a las diferencias • Respeto a la autoridad • Tolerancia en el trabajo • Coordinar con la persona indicada actividades de acuerdo a los lineamientos establecidos o que se buscan 	<p>Quejas hacia la institución</p>
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la satisfacción con las relaciones laborales de los funcionarios en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario		

Fuente: Elaboración propia, producto del análisis de los resultados del grupo focal.

Tabla 6. Descripción del desarrollo del grupo focal. V parte.

Temas tratados	Información de presentación	Propuestas en rondas	Notas observador
4. COMUNICACIÓN	Cuadro con cifras de porcentajes acerca del uso de los medios de comunicación institucional de los funcionarios de la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario	<p>Temas Única Ronda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones con base en documentos (comunicación formal) • No suponer: proceder a las consultas respectivas ante las dudas e Promover reuniones periódicas en los diferentes grupos • Minimizar la comunicación informal y validar la comunicación formal ▪ Tratar de interesarse por buscar la información, sin embargo algunas veces es necesario el papel 	<p>A la mitad de la sesión los participantes empiezan a constituirse como grupo de trabajo</p> <p>Se logra cohesión de grupo entre los participantes con relación a marco institucional y las autoridades universitarias (problemática del interinazgo)</p> <p>La dirección y la subdirección acotan que ya muchas veces se han realizado actividades para motivar a las y los diferentes actores de la Escuela y que no han funcionado</p> <p>Desacuerdo de algunos participantes con relación a los resultados de la encuesta (aspectos de comunicación)</p>
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la eficacia para comunicar en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario		
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca del tipo de expresiones verbales utilizadas por los funcionarios en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario		
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de la confianza entre los funcionarios en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario		
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de como se enteran de los cambios organizativos en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario		
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de como manifiestan su desacuerdo acerca de las decisiones tomadas los funcionarios de la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario	<i>No hubo segunda ronda las propuestas son consensuadas desde la primera ronda</i>	
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de como se llegan a consensos en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario		
	Cuadro con cifras de porcentajes acerca de cuales son los argumentos que imperan en las discusiones en la Escuela de Danza dividida según tipo de funcionario		

Fuente: Elaboración propia, producto del análisis de los resultados del grupo focal y de la encuesta.

Tabla 7. Descripción del desarrollo del grupo focal. VI parte. Sistematización de lo propuesto por los funcionarios encuestados en las preguntas de desarrollo.

Temas tratados	Información de presentación			
5. ASPECTOS NECESARIOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ Y EFICIENTE EN EL AMBIENTE LABORAL	Aspectos mencionados	Cantidad de personas que lo mencionaron	Porcentaje correspondiente	Priorización del Grupo Focal
	Personal con valores éticos, profesionales y morales	40	100%	Ambos quedaron en segundo lugar
	Respeto entre todos los miembros de la Escuela de Danza	22	55%	
	Cumplimiento de los procesos administrativos de manera transparente, organizada, a tiempo y apegada a la normativa	18	45%	Tercer lugar
	Compromiso con la Unidad Académica	15	37%	Primer lugar
	Apertura al dialogo para democratizar las decisiones	10	25%	No fue votado
	Sentimiento de grupo	2	5%	No fue votado
	Jubilación de los que ya están en edad	1	2,5%	No fue votado
6. MECANISMOS PARA DESARROLLAR LAS CAPACIDADES EN MATERIA DE COMUNICACIÓN EFICAZ Y EFECTIVA EN LOS FUNCIONARIOS DE LA ESCUELA DE DANZA	Definir los procedimientos y los medios (escritos, orales e Internet) para transmitir y retroalimentar la información entre administrativos, docentes y estudiantes de la Escuela de Danza	32	80%	Ambos quedaron en segundo lugar
	Realización de Talleres y Capacitaciones en esta materia	18	45%	
	Reuniones periódicas entre administrativos, docentes y estudiantes	12	30%	Primer lugar
	Definición de puestos y funciones	5	12,5%	Cuarto lugar
	Definir los objetivos y metas de la Escuela de Danza para que sean difundidos y aplicados por los administrativos, docentes y estudiantes	5	12,5%	Tercer lugar

Fuente: Elaboración propia, producto del análisis de los resultados del grupo focal y de la encuesta.