

# La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa

## Organizational communication and its importance for the university's school of arts: A proposal for the construction of an organizational, collective knowledge for educational intervention

*Enid Sofía Zúñiga Murillo*

*Docente de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica  
San José, Costa Rica  
enidsofia@gmail.com*

*Recibido 21-08-2009 • Aceptado 03-10-2009 • Corregido 05-05-2010*

**Resumen:** *El presente artículo pretende establecer, desde una mirada interdisciplinar, un modelo básico para la construcción de la comunicación en organizaciones educativas artísticas formales, tomando en cuenta las disciplinas educativas de la administración de la educación formal y no formal por medio de mecánicas grupales holísticas como lo son la resolución alterna de conflictos y los procesos participativos en organizaciones educativas aprehendientes. El campo de las organizaciones educativas artísticas es parte del sistema educativo formal en primaria, secundaria y en la educación superior, pero pocas veces son estudiados los fenómenos organizacionales que en él se realizan. Aprender a comunicarse en y por la organización educativa es de suma importancia para que se pueda ser partícipe de los cambios sociales y tecnológicos de los tiempos actuales.*

**Palabras clave:** *Arte, educación, sistemas educativos formales y no formales, resolución alterna de conflictos, procesos participativos en sistemas organizacionales aprehendientes.*

## Introducción

Ante la complejidad operacional de una Escuela de Arte Universitaria, los factores que intervienen en su gestión, en la formación profesional, en la creación artística y en la producción de conocimiento pueden causar conflictos laborales variados y de diversa índole que se deben tomar en cuenta para la administración eficaz de sus prácticas educativas en el sistema educativo universitario.

En primera instancia es necesario establecer los dos procesos básicos que se conjugan para dar una oferta educativa de calidad y productos artísticos de relevancia para la cultura nacional; por una parte, esta el ámbito administrativo apegado a una normativa y estructura organizativa;

**Abstract:** *The present article tries to establish, from an interdisciplinary stance, a basic model for the construction of communication in formal, artistic, educational organizations, taking into account the educative disciplines from the group, mechanical administration of formal and non-formal education by holistic means as defined by alternative conflict resolution and the participatory processes of educational organizations. The educational organization of the artistic field is a part of the primary, secondary and higher education system, but the organizational phenomena are rarely studied. To learn how to communicate through and by educational organization is of the utmost importance in order to be able to participate in social changes and current technologies.*

**Key words:** *Art, education, formal and non-formal educational systems, alternative conflict resolution, participatory processes for organizational systems.*

por otra parte, este coexiste con el ámbito de creación artística-docente. Ambos construyen con lenguajes diferentes los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos de una institución académica artística.

Resulta evidente que muchos factores pueden intervenir en estos procesos, unos contribuyen a crear el clima necesario para el logro de las metas organizacionales, mientras que otros pueden obstaculizarlo; debido a esto, la comunicación organizacional en este tipo de instituciones es el proceso más importante.

## Comunicación y Escuelas de Arte Universitarias

La comunicación es un mecanismo por el cual los seres humanos construyen vínculos que tienen como fin la transmisión de emociones, ideas y sentimientos, entre otros, y que dan acceso a la constitución de relaciones y grupos. Para la comprensión y construcción de relaciones entre las personas, se requiere de la comunicación; esta actúa como agente integrador y acerca a los miembros de un grupo a partir de la transmisión y retroalimentación de experiencias.

La comunicación tiene sentido cuando logra transmitir ideas, sentimientos o necesidades que sean claramente descifradas y analizadas por otros, como base de la interacción humana. En los grupos humanos organizados para el trabajo es de vital importancia generar lineamientos básicos para la comunicación de los miembros de un colectivo.

Los componentes que actúan en los procesos de comunicación para el trabajo de una escuela de arte universitaria podrían ser construidos desde procesos participativos en los que se desarrollen sistemas laborales permeables y adaptables a las necesidades de una comunidad educativa universitaria que esta calada por la sensibilidad de la creación artística y de conocimiento.

En el ámbito organizativo laboral, los procesos de comunicación mediados por

el habla, el papel o la informática cumplen un factor decisivo para el alcance de metas personales e institucionales; estos deben redimensionarse en el ámbito institucional. Proceso calificado por Barreiro (2000) como “un lugar central, ya que la estructura, tamaño y alcance de la Organización están casi totalmente determinadas por la comunicación” (p. 30). En una Escuela de Arte Universitaria el colectivo debe actuar de manera sinérgica y eficaz en procura de alcanzar sus fines estratégicos, para que la comunicación organizacional medie entre la administración, la docencia y la producción artística y de conocimientos.

Para dimensionar la comunicación como base de la gestión eficaz de las Escuelas de Arte Universitarias, se requiere de procesos de aprendizaje en materia de construcción, transmisión, recepción, retroalimentación de información a todo nivel y que se generen en todo momento.

En general, la interacción entre las y los miembros de un grupo que está basada en una comunicación eficaz facilita las adaptaciones a los entornos complejos de las organizaciones educativas artísticas mediante procesos de aprendizaje y comunicación organizacional.

Al proceso de aprendizaje y comunicación se debe agregarle los contenidos sociales y culturales que son elementos fundamentales para cualquier tipo de organización. La construcción de valores e identificación entre las personas miembros de un grupo de trabajo son el punto de partida para la consecución de metas académicas y artísticas.

En este sentido, las Escuelas de Arte Universitarias deben definir, por su estructura, los procesos de docencia, producción artística y de conocimientos y la gestión universitaria y funciones requeridas para la ejecución de su oferta educativa por medio de sus procesos formales de comunicación sin cuartar el proceso de construcción creativa que el arte requiere.

Por sus características, las Escuelas de Arte Universitarias presentan un alto

nivel de complejidad y, en general, no construyen protocolos para concretar los diferentes procesos de creación artística y de conocimiento, lo que da como resultado que la comunicación informal se desarrolle en la organización y se establezca como norma, debilitando la eficacia de la estructura organizacional.

La administración de una Escuela de Arte Universitaria debe analizar el proceso comunicacional que subyace en el cotidiano laboral de su organización y reforzar las implicaciones positivas de estas y detectar y minimizar los alcances negativos.

Los mensajes son tan importantes como las acciones concretas en la organización, son acciones cimentadas y transferidas a partir de las personas que conforman el grupo laboral; por lo tanto, las formas en que se transfieren y emiten deben ser vistas como acciones estratégicas que afectan al colectivo. Este proceso se puede sintetizar de la siguiente manera (ver tabla 1):

### **Teoría de la comunicación y adaptación organizacional en una Escuela de Arte Universitaria**

La teoría de la comunicación ha evidenciado la interrelación que existe entre el medio ambiente, en que actúa una organización, y la necesidad de la comunicación para adaptarse a los cambios y subsistir como estructura académica y productiva de calidad.

En una Escuela de Arte Universitaria, el proceso comunicativo organizacional debe ser estructurado dentro de un sistema de significados que sean entendibles para todos, en donde se establezcan patrones del lenguaje que expresen claramente sus metas, sus espacios de información o reflexión y sus protocolos para la creación artística y de conocimiento, evitando así la construcción individual de metalenguajes por parte de los miembros del grupo laboral.

Tabla 1

## Esquema proceso comunicativo

Forma	Medio	Proceso comunicativo	Atenuantes que intervienen en el proceso comunicativo
<b>Directa:</b> 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, etcétera.	<b>Emisor - Mensaje - Receptor</b>  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.	<b>La carga emocional:</b>  En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.
<b>Indirecta:</b> 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.		<b>La percepción:</b>  La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación es que el ser humano, además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a 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.
<b>Indirecta/personal:</b> Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento	Hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etcétera.		
<b>Indirecta/colectiva:</b> El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento.	Periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etcétera. Se le conoce también como comunicación social o de masas.		

Fuente: Tomado de Escobar (2001) y adaptado por Zúñiga.

Estos metalenguajes, término utilizado por González (1989), generan discursos secundarios que se han elaborado a partir de varios contextos relacionados, deformando el proceso comunicativo organizacional en una Escuela de Arte Universitaria. Tal distorsión da como resultado una crisis de códigos, emisores, receptores y mensajes, muchas veces con significados erróneos en los diferentes procesos dentro de la organización.

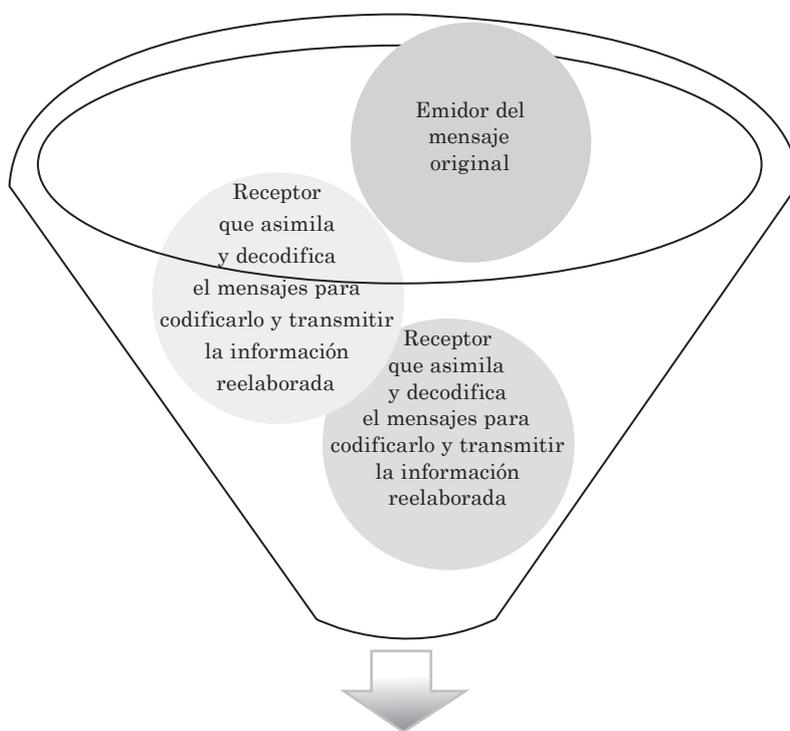
En una Escuela de Arte Universitaria, generalmente se traza una ruta lineal de comunicación sin capacidad de retroalimentación y, en este proceso, hay diversos fenómenos que actúan como canales informales de comunicación organizacional que distorsionan el sentido primario de la información del emisor; los receptores, al recibir el mensaje, decodifican el mensaje para asimilarlo en su particularidad y

al realizar este proceso de asimilación personal e informal se convierte en emisor de un discurso que él mismo reelaboró. Esta situación se puede repetir hasta el infinito a lo interno de una organización educativa

artística, recibiendo el emisor original sólo una parte de retroalimentación, que además se encuentra distorsionada. Este mecanismo de construcción de metalenguajes se puede representar de la siguiente manera:

Figura 1

Representación de un proceso de comunicación en una Escuela de Arte Universitaria



Comunicación permeada dediferentes agentes distorciondores

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Como se aprecia, si no existe un espacio de retroalimentación comunicacional en la organización educativa, ganan terreno las distintas formas de asumir un discurso, pues la capacidad de reflexión sobre actividad comunicativa no existe. Lo anterior afecta la capacidad, el desempeño y la concreción de las metas estratégicas de la Unidad Académica.

## Comunicación y Educación No Formal

Los y las integrantes de una Escuela de Arte Universitaria son parte esencial de la construcción de las políticas educativas y administrativas, de su clima organizacional, plan de estudios, presupuestos, jornadas laborales, bases estético-académicas,

programación de proyectos de investigación y artísticos, etc. Así mismo, las personas son las que definen las características específicas de la organización educativa, lo concerniente a los perfiles y competencias requeridas del personal administrativo, docente, creadores artísticos, personal de apoyo creativo (investigadores, técnicos, diseñadores, etc.).

Dadas estas condiciones, una Escuela de Arte Universitaria debe ser flexible para mediar eficazmente en los conflictos que se presenten derivados de la comunicación, estudiando el fenómeno y actuando sobre el mismo para minimizar sus consecuencias negativas.

En este sentido, es importante conocer y manejar técnicas para la resolución de conflictos organizacionales derivados de una comunicación ineficiente e ineficaz, ya que la comunicación en una organización es la base de la construcción de su práctica académico-artística, actuando como componente invisible para su engranaje; esta enlaza las historias y la personalidad de cada individuo, y cuando se presenta como una manifestación sin leyes y carente de un manejo racional se debe aprender a direccionar, sin irrespetar su forma única, en beneficio de los procesos académicos y de creación artística.

Analizando a París (1995) en su estudio sobre Resolución Alternativa de Conflictos (RAC), se puede entender la importancia de aplicar técnicas de resolución alternativa de conflictos en las organizaciones educativas artísticas de nivel superior por medio de intervenciones educativas, debido a que los métodos RAC son el resultado de la investigación de la particularidad de los actores afectados, tomando en cuenta sus características, necesidades y que el grupo de trabajo que allí labore participe en sus soluciones.

Las diferentes metodologías implementadas por el RAC han venido a poner en evidencia la necesidad de comprender que la naturaleza humana no es lineal ni predecible; los valores son subjetivos, es

decir, la identidad social individual-colectiva y las historias de vida son intrínsecas a la personalidad que se refleja en todos los ámbitos de la persona, incluyendo sus circunstancias laborales. Los choques entre el personal de una organización devienen de formas diferentes de construir la vida e interactuar socialmente.

Los problemas para lograr una comunicación eficiente en las organizaciones educativas artísticas universitarias se presentan con más frecuencia y gravedad debido a las dinámicas tan diferentes que en ella se llevan a cabo. Para atenuar estas dificultades es necesario que se realice de manera constante un análisis colectivo de las circunstancias y comprometerse en conjunto a mejorar los procesos de comunicación, pues las personas en la organización son las responsables directas de mejorar su calidad de vida en su ámbito laboral y lograr que todas y todos con su particularidad desarrollen su potencial y que sean agentes dinamizadores de cambio en y para su organización.

Es aquí donde interviene la Educación No Formal (ENF) como proceso educativo intencionado que busca apropiarse de conocimientos a grupos sociales previamente analizados con el fin de que desarrollen las competencias necesarias para su crecimiento personal y profesional.

El ámbito de acción de la ENF incluye necesariamente el diseño de estrategias de intervención, ya sea la animación sociocultural, la educación de adultos, popular, para el trabajo, entre otras, que se acoplen a las necesidades de un grupo humano. La ENF como actividad educativa es en última instancia una herramienta de educación social que se desarrolla fuera del marco formal de una organización, lo que le da mayor posibilidad de potenciar la flexibilidad y adaptación de las personas a procesos formativos.

La ENF y sus estrategias de intervención no son gratuitas: 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 forma estática y jerarquizada, no puede resolver las particularidades de ciertos sectores sociales.

### Intervención Educativa en materia de Comunicación Organizacional

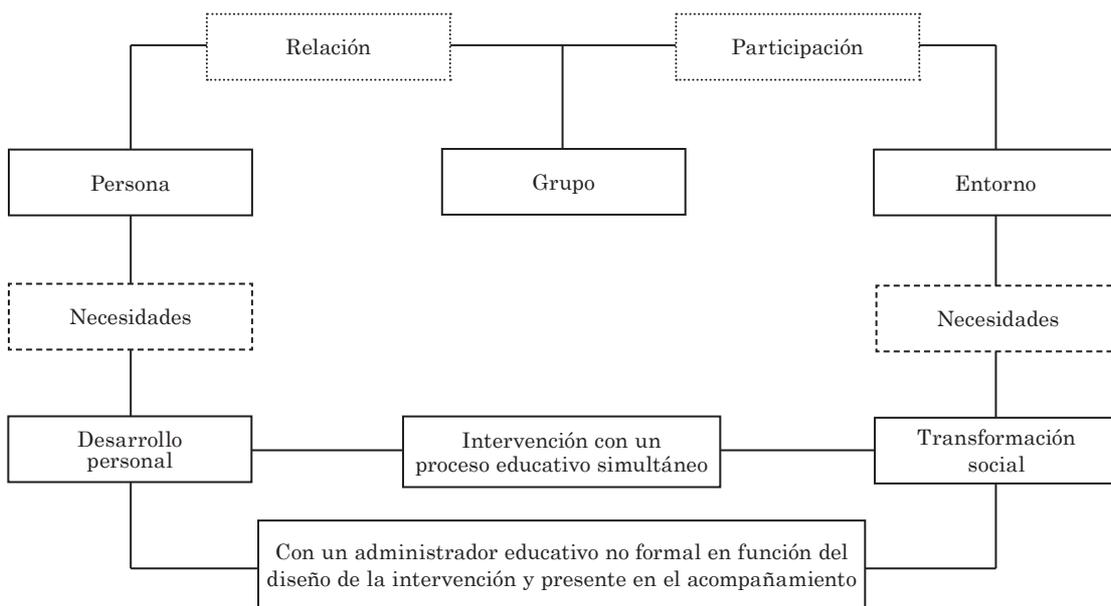
Para efectos de construir una propuesta es necesario ubicarse en el ámbito de la comunicación organizacional y la Educación No Formal; su concepción debe ser desde una intervención educativa a un

grupo de personas concreto que labora en una Escuela de Arte Universitaria.

Es preciso, además, definir el marco temático de su intervención, que en este caso es la construcción de procesos de comunicación eficaces y efectivos para el trabajo de manera participativa, teniendo como punto de partida el abordaje de una situación manifiesta entre los individuos, su relación de grupo y su estructura social y laboral, para transformarla y dirigirla hacia una situación comunicativa ideal que considere las necesidades de las personas y de la organización, proceso que se puede representar de la siguiente manera:

Figura 2

Representación del proceso de diseño de una Intervención Educativa



Fuente: Tomado de López (1988) y adaptado por Zúñiga.

Para plantear un proceso conjunto entre todas las personas con que cuenta una Escuela de Arte Universitaria, es necesario investigar e implementar un programa de acompañamiento para el análisis grupal de la situación para que, basados en

una cultura de paz, se edifique un clima y una cultura organizacional que ayuden a la productividad y el ambiente laboral.

Esta propuesta de Intervención Educativa No Formal pretende proporcionar una herramienta para la solución de los

procesos comunicativos del equipo de trabajo una organización educativa artística formal centrándose en sus actores y situándolos como partícipes y responsables de la construcción una propuesta comunicacional.

## **Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa en materia de comunicación en una Escuela de Arte Universitaria**

La propuesta de esta intervención educativa está sustentada en los principios básicos de los procesos de comunicación humana tomando en cuenta la lógica natural de la misma, dimensionándola como un objeto con estructura de signos y significados definidos por la naturaleza humana y del trabajo de una Escuela de Arte Universitaria, e integrando los principios de convivencia y valores personales e institucionales.

En general, se propicia la participación y la integración de las personas como grupo de trabajo, dando como resultado la motivación, la confianza como colectivo laboral en sus procesos universitarios y creando espacios para la discusión y argumentación intelectual sobre asuntos académicos, investigativos y artísticos.

Se recomienda que la ejecución propuesta esté acompañada por agentes externos a la organización educativa, los cuales guíen el proceso de manera objetiva y garanticen la constitución de canales apropiados de comunicación.

La propuesta está estratificada en tres etapas que abordan tres aspectos básicos de todo hecho comunicativo: QUÉ se dice, CÓMO se dice y QUIÉNES lo dicen; lo que minimiza la construcción de los meta-lenguajes en la organización educativa.

En la primera fase, se establecen las diferencias básicas entre la comunicación formal e informal, como un proceso

sistemático que implica un proceso de sensibilización del fenómeno comunicativo organizacional, con el fin de lograr el compromiso de las y los actores sociales involucrados y desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación eficaz. Esto por medio de la adquisición de conocimientos en políticas y lineamientos de la institución universitaria a la que se pertenece y así empoderar al personal y darle un contenido ideológico a la cotidianidad laboral.

Además, la propuesta contempla el establecimiento de objetivos básicos que se deben tomar en cuenta para diseñar cualquier actividad formativa. En el marco de este tipo de intervención educativa se define el QUÉ se dice de esta forma: (1) establecer con todos los actores las bases de la comunicación organizacional de manera participativa la estructura de signos y significados de los procesos laborales con los que se identifiquen y (2) empoderar al grupo de trabajo mediante las políticas y lineamientos estratégicos en materia de docencia, investigación y producción artística, dimensionando las responsabilidades de cada persona.

En la segunda fase, se define la dinámica de CÓMO se transmite la información en el ámbito laboral de la organización, de modo que comprometa a las y los actores sociales involucrados a desarrollar una cultura organizacional basada en una comunicación efectiva, mediante la adquisición de conocimientos sobre comunicación y retroalimentación de experiencias, con el análisis las prácticas existentes y las ideales en la Escuela de Arte Universitaria.

El objetivo en esta etapa está enfocado en establecer con todos los actores un sistema de comunicación para el trabajo eficaz y desarrollar las competencias necesarias para que cada persona en la organización sea partícipe y evaluador de los canales de comunicación organizacional.

Para la tercera fase se plantea la meta de definir los tipos de EMISORES y RECEPTORES de información en el

cotidiano laboral por medio de la adquisición de conocimientos en el área de puestos y funciones del equipo de trabajo y así dimensionar la totalidad laboral que se realiza en la organización.

El objetivo de este proceso es examinar los puestos y funciones de los cargos que desempeñan todas las personas en la organización, precisando responsabilidades y estableciendo límites de los procesos laborales y definiendo los mecanismos protocolarios a los cuales se dará uso para solventar cualquier circunstancia en la que se encuentren.

## Conclusiones

Para concluir es importante asumir que la comunicación organizacional, en la compleja dinámica de una Escuela de Arte Universitaria, debe ser la base de sus procesos académicos, investigativos y administrativos. Se debe construir por medio de del trabajo conjunto garantizando la participación equitativa para la toma de decisiones. Esto implica, ante todo, una definición ideológica del colectivo tendiente a la democratización de las responsabilidades y, por ende, a dimensionar la consecución individual de las metas que como organización se tracen.

Para ello, cada persona debe estar en disposición de modificar prácticas culturales a nivel organizacional, en beneficio de una comunicación eficaz tendiente a democratizar los procesos y decisiones en este tipo de organización, incidiendo en la participación de todas y todos los funcionarios en la construcción de procesos planificados y con productos-servicios de calidad, construyendo una imagen a lo interno y externo de la Institución como un equipo de trabajo de alta competitividad académica, investigativa y artística.

La comunicación en la organización debe priorizar la exploración de procesos comunicativos laborales alternos, en los

que las personas, según el área en que se desempeñen, aporten al crecimiento de la Unidad Académica, creando conciencia de la importancia de procesos autogestorios y redimensionando aspectos como eficacia y eficiencia, para que contribuyan al cumplimiento de las funciones dentro de una praxis moral y ética acorde a la responsabilidad que como funcionario universitario se tiene.

## Referencias bibliográficas

- Barreiro, L. (2001, marzo). La comunicación en la administración empresarial. *Espacio Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, 2, 29-33.
- Escobar, J. (2001, junio). La comunicación corporativa. *Gestopolis.com*. Extraído el 16 Mayo, 2010 de: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm)
- González, S. (1989). *La relación lenguaje objeto-metalenguaje. Una propuesta tipológica*. Consultado el 28 Octubre, 2006, de: [http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras18/textos3/sec\\_1.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras18/textos3/sec_1.html)
- López, I. (1988, enero-marzo). La dimensión social de la animación sociocultural: promoción y desarrollo de la sociedad civil. *Documentación Social Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 70, 81-120.
- París, H. (1995). R.A.C.: Hacia una justicia participativa. En Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia [CONAMAJ] (Edit.), *Resolución alternativa de conflictos. Cuadernos para el Sector Justicia*, 3, 1-164). San José, Costa Rica: CONAMAJ.

