

SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIDAD 041 UPN
"María Lavalle Urbina"



**El Benchmarking en la comunicación de la
Secretaría de Educación de Campeche**

JOSÉ LUIS ROSADO AVILEZ

San Francisco de Campeche, Campeche, México; octubre de 2015.

SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIDAD 041 UPN
"María Lavalle Urbina"



El Benchmarking en la comunicación de la
Secretaría de Educación de Campeche

JOSÉ LUIS ROSADO AVILEZ

Tesis para obtener el grado de:
Maestro en Gestión Educativa

San Francisco de Campeche, Campeche, México; octubre de 2015.

DEDICATORIA

A mi madre, por ser la persona que me ha guiado en la vida, mi amiga, consejera, orgullo y razón de ser; porque siempre has estado ahí madre, para darme un consejo, unas palabras de consuelo, por todo el apoyo que me has brindado... sin ti no sería el hombre que hoy he llegado a ser.

A mi papá, mi súper héroe, mi ejemplo en la vida, por guiarme y decirme que hay que luchar todos los días para alcanzar lo que uno quiere; por enseñarme que las cosas se ganan a base de esfuerzo, dedicación, trabajo, disciplina y esmero. Padre, junto a mamá me han enseñado que no importa lo muy bajo que se pueda estar, sino que cuando uno este subiendo nunca hay que olvidar dónde se empezó para no perder de vista el camino.

A mi hermano y cuñada, por ser mi apoyo y guía fundamental; por apoyarme día a día a seguir adelante para alcanzar mis sueños y estar siempre ahí acompañándome en los éxitos de la vida. Por regalarme ese pequeñín que ha inundado de felicidad mi vida y que sin duda me motiva a ser un ejemplo para él.

A mis familiares y amigos por acompañarme a lo largo de este posgrado y brindarme su apoyo que fue muy importante para esta investigación, sin ustedes esto no hubiera sido posible.

A mis maestros y asesor de posgrado, por sus enseñanzas, consejos, tiempo y apoyo incondicional, es evidente lo mucho que aún debo de aprender y ustedes son un ejemplo de lo que la profesionalización representa.

A todos y cada uno de ustedes por su cariño y amor sin condiciones, les dedico este logro en mi vida profesional y personal, como muestra de lo importante que son para mí, por todo y más... ¡Gracias!



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 13 de octubre de 2015.

C. JOSÉ LUIS ROSADO AVILEZ
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: **"El benchmarking en la comunicación de la Secretaría de Educación de Campeche"**, asesorado por el Mtro. Antonio Rafael Chí, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro de Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

Atentamente
"Educar para Transformar"


Lic. José Guadalupe Cruz Romero, M. en C.
Presidente de la Comisión de Titulación

RESUMEN

El benchmarking es un método administrativo con el cual las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente, representando una herramienta útil con valor estratégico que permite a toda institución identificar las prácticas que realizan de manera adecuada, mediante la comparación de quienes efectúan procesos similares y así, percatarse de sus errores, ponderarlos y hacer aún más eficiente sus servicios.

En la presente investigación la aplicación del benchmarking se realizó en los procesos formales de comunicación organizacional que emprenden la Secretaría de Educación de Campeche (SEDUC) para la identificación de sus mejores prácticas y así lograr establecer propuestas que permitan optimizar su operatividad.

Con el benchmarking se analizaron comparativamente los procesos de comunicación organizacional que realiza el departamento de educación primaria mismo que al realizar prácticas similares al de preescolar, se equiparó con éste esperando que los resultados permitieran identificar las mejores prácticas en ambos y, en consecuencia, las que requieren ser atendidas.

De este modo, el estudio se caracteriza por ser de tipo cuantitativo con diseño no experimental, un alcance transeccional descriptivo al presentar únicamente los resultados de la evaluación comparativa en un tiempo determinado para el análisis y procesamiento de los resultados obtenidos.

La aplicación del benchmarking en los procesos de comunicación de la SEDUC provee de valiosa información y siendo una metodología de evaluación que permitió la búsqueda de áreas de oportunidad, las prácticas operativas que realiza el departamento de educación primaria comparadas con los que efectúa el nivel preescolar se logró obtener acciones de aprendizaje en ambos niveles educativos y propuestas concretas para optimizar su operatividad.

ABSTRACT

The Benchmarking is an administrative method in which vanguard organizations look for continuous improvement, the excellence in permanent from representing a useful tool with strategic value that enables all the institutions identify carried practices adequately, by the comparison of those who carried out similar processes and thus, realize their mistakes, ponder and make its services even more efficient.

The following investigation was done by the implementation of benchmarking the formal process of organizational communication who take on the Secretary of Education of Campeche (SEDUC) for the identification of their best practices and to establish proposals allowing optimizing the operation.

With the Benchmarking were comparatively analyzed the organizational communication processes that execute the primary department education practices same to perform similar to preschool practices, equated with it hoping that the results allow to identifying the best practices in both and , consequently, that require attention

By this way, the investigation is characterized by be a quantitative type with non-experimental design, a transactional descriptive scope to present the benchmarking results in a certain time for the analysis and processing of the results obtained.

The application of benchmarking in the communication processes of SEDUC provides valuable information and by being a methodology of evaluations that allow the search of areas of opportunity of operative practices performed by the primary education department compared to preschool level was possible to obtain learning actions in both educational levels to concrete proposals to optimize their operability.

CONTENIDO

DEDICATORIA	i
DICTAMEN	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Descripción de la situación problema.	4
1.2. Preguntas de Investigación.	9
1.3. Objetivos.	11
1.4. Justificación.	12
1.5. Delimitaciones.	16
1.6. Hipótesis.	17
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Conceptos y generalidades del benchmarking.	18
2.1.2. El benchmarking interno	20
2.1.3. El benchmarking externo.	21
2.2. La comunicación organizacional.	26
2.2.1. Definiciones de comunicación organizacional.	27
2.2.2. El proceso de comunicación.	28
2.2.3. Elementos de la comunicación.	29
2.2.4. Tipos de comunicación.	32
2.2.5. Redes de comunicación.	37
2.2.6 Barreras de la comunicación.	39
2.3. La Secretaría de Educación de Campeche.	40
2.3.1. La SEDUC como organización.	42
2.3.2. Estructuras funcionales y de autoridad en una organización.	43
2.4. Definición de términos.	48

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	50
3.1. Tipo de estudio.	50
3.2. Diseño de investigación.	51
3.3. Ubicación espacial y temporal del estudio.	51
3.4. Población.	52
3.4.1. Muestra.	55
3.5. Instrumentos para acopio de la información.	57
3.5.1. Entrevistas estructuradas.	58
3.5.2. Cuestionarios abiertos.	59
3.6. Procedimientos.	61
3.6.1. Factores para la realización del benchmarking.	63
3.6.2. Lineamientos metodológicos para la realización del B-M.	65
3.6.3. Fases del benchmarking.	69
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	72
4.1. Resultados obtenidos en directores de educación preescolar y primaria.	72
4.2. Resultados obtenidos en supervisores de educación preescolar y primaria.	91
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	107
5.1. Determinación de las mejores prácticas en comunicación.	108
5.2. Conclusiones.	115
5.2.1. Áreas de oportunidad en la comunicación.	118
5.3. Propuestas de mejora.	122
REFERENCIAS	
ANEXOS	
Anexo A. Instrumento para el acopio de información.	

Anexo B. Características del instrumento y codificación de las respuestas obtenidas.

Anexo C. Confiabilidad y validez de la prueba piloto.

Anexo D. Diagnóstico administrativo e informe técnico del benchmarking.

Anexo E. Tablas de distribución de frecuencias del instrumento de información.

Anexo F. Benchmarking: puntajes e interpretación de las categorías.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Razones para la implementación del benchmarking.	24
Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de la comunicación oral y escrita.	36
Tabla 3. Redes de comunicación formal e informal.	37
Tabla 4. Redes formales de comunicación.	38
Tabla 5. Personal docente de las escuelas públicas del estado de Campeche.	53
Tabla 6. Centros de trabajo públicos del estado de Campeche.	54
Tabla 7. Relación de escuelas tipo general, docentes frente a grupo y alumnos.	55
Tabla 8. Benchmarking en la dirección comunicativa.	109
Tabla 9. Benchmarking en los canales de comunicación.	111
Tabla 10. Benchmarking en la retroalimentación comunicativa	112
Tabla 11. Benchmarking de la percepción sobre las mejores prácticas de comunicación.	114
Tabla 12. Clasificación de la comunicación según niveles y objetivos.	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos del proceso de comunicación.	31
Figura 2. Representación de la comunicación en la participación.	32
Figura 3. Flujo de la comunicación.	33
Figura 4. Representación de las redes informales de la SEDUC.	39
Figura 5. Unidad de análisis de las estructuras de la SEDUC.	45
Figura 6. Departamentos de la SEDUC.	46
Figura 7. Comunicación hacia el interior de los departamentos educativos.	47
Figura 8. Dirección en la comunicación entre SEDUC y directores.	73
Figura 9. Medios de comunicación para la emisión de mensajes a directores.	74
Figura 10. Calificativos de directores hacia la comunicación.	74
Figura 11. Acciones favorables de supervisores en el proceso de comunicación.	75
Figura 12. Acciones solicitadas por los directores para mejorar la comunicación.	75
Figura 13. Elementos que favorecen la comunicación ascendente de los directores.	76
Figura 14. Dificultades en la comunicación ascendente de los directores.	77
Figura 15. Principales canales de comunicación en la recepción de mensajes por los directores.	78
Figura 16. Canales de comunicación que usan los directores.	78
Figura 17. Ventajas proporcionadas por los directores en el uso de canales escritos.	79
Figura 18. Dificultades que encuentran los directores en el manejo de la comunicación escrita.	79
Figura 19. Beneficios que encuentran los directores en la comunicación oral.	80
Figura 20. Dificultades que tienen los directores en el uso de la comunicación oral.	81

Figura 21. Preferencia de los directores en el manejo de los canales de comunicación.	81
Figura 22. Mecanismos para efectuar la retroalimentación con directores.	82
Figura 23. Proceso de comunicación entre jefe de departamento y directores.	83
Figura 24. Formas de retroalimentación de la SEDUC.	83
Figura 25. Realización de retroalimentación directa entre jefes de departamento y directores.	84
Figura 26. Acciones que caracterizan la comunicación de los directores.	85
Figura 27. Propuestas de los directores para mejorar la comunicación de su departamento.	85
Figura 28. Procedencia de los mensajes recibidos por los directores.	86
Figura 29. Percepción de los directores sobre si son convenientes los tiempos empleados en la comunicación.	86
Figura 30. Acciones favorables entre directores y la estructura organizativa.	87
Figura 31. Acciones que pueden mejorarse en la comunicación con directores.	88
Figura 32. Procesos eficaces en la comunicación entre SEDUC-directores.	88
Figura 33. Presencia de mensajes informales en la comunicación con directores.	89
Figura 34. Propuestas de directores para mejorar la comunicación de la SEDUC.	90
Figura 35. Comentarios generales de directores sobre la comunicación de su departamento.	90
Figura 36. Dirección de la comunicación entre SEDUC y supervisores.	91
Figura 37. Medios empleados para la emisión de mensajes a supervisores.	92
Figura 38. Calificativos de supervisores para la comunicación de su departamento.	92
Figura 39. Acciones favorables del departamento en el proceso de comunicación.	93

Figura 40. Acciones solicitadas por los supervisores para mejorar la comunicación.	93
Figura 41. Elementos que favorecen la comunicación de los supervisores con los jefes de departamento.	94
Figura 42. Dificultades en la comunicación ascendente de los supervisores.	94
Figura 43. Principales canales de comunicación en la recepción de mensajes por los supervisores.	95
Figura 44. Canales de comunicación que usan los supervisores.	95
Figura 45. Ventajas proporcionadas por los supervisores en el uso de canales escritos.	96
Figura 46. Dificultades que encuentran los supervisores en el manejo de la comunicación escrita.	96
Figura 47. Beneficios que encuentran los supervisores en la comunicación oral.	97
Figura 48. Dificultades que tienen los supervisores en el uso de la comunicación oral.	97
Figura 49. Preferencias de los supervisores en el manejo de los canales de comunicación.	98
Figura 50. Mecanismos para efectuar la retroalimentación con supervisores.	99
Figura 51. Formas de retroalimentación entre jefes de departamento y supervisores.	99
Figura 52. Formas de retroalimentación de la SEDUC según la experiencia de los supervisores.	100
Figura 53. Realización de retroalimentación directa entre jefes de departamento y supervisores.	100
Figura 54. Acciones que caracterizan la comunicación de los supervisores.	101
Figura 55. Propuestas de los supervisores para mejorar la comunicación de su departamento.	101

Figura 56. Procedencia de los mensajes recibidos por los supervisores.	102
Figura 57. Percepción de los supervisores sobre el uso correcto del tiempo en la comunicación de su departamento.	102
Figura 58. Acciones favorables en la comunicación entre supervisores y la estructura organizativa.	103
Figura 59. Acciones que pueden ser mejoradas en la comunicación con supervisores.	103
Figura 60. Procesos eficaces en la comunicación entre SEDUC-supervisores.	104
Figura 61. Presencia de mensajes informales en la comunicación con supervisores.	105
Figura 62. Propuestas de supervisores para mejorar la comunicación de la SEDUC.	105
Figura 63. Comentarios generales de los supervisores sobre la comunicación de su departamento.	106

INTRODUCCIÓN

El benchmarking conduce a una actividad positiva y proactiva en las organizaciones que permite establecer en forma correcta la planeación de la operatividad de sus procesos, así como definir objetivos en la búsqueda de las mejores prácticas que llevaran a la excelencia a quienes la aplique.

Un *bench-mark* es un registro líder: mejor, *bench*; marca, *mark*. Como método administrativo, *benchmarking*, en forma general, significa observando (-ing) las mejores prácticas de producción, administración, comunicación y servicios. Es una forma de establecer metas de operación, no como se ha hecho en el pasado, sino con base en las mejores acciones desempeñadas día a día en la institución, revisadas y actualizadas constantemente.

Se entiende que la comunicación organizacional es un factor importante en el logro de las metas de la Secretaría de Educación del estado de Campeche porque los procesos que siguen sus diferentes mensajes tienden a ser diferenciados y la efectividad en sus prácticas demanda una mejora continua que haga frente a los avances tecnológicos del siglo XXI en la sociedad del conocimiento en la que desarrolla para el préstamo del servicio educativo.

La comunicación ha dejado de ser un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas, su análisis mediante el benchmarking conlleva a un proceso de fijación de objetivos puestos en la obtención de los mejores resultados, con base en la aplicación de las mejores prácticas vistas a un futuro inmediato.

De ahí la importancia de optimizar estos procesos, pues de su solidez dependen en gran medida el funcionamiento de la SEDUC quien basa sus relaciones cotidianas en estas prácticas comunicativas mismas que la mantienen unida, pues proporciona la información necesaria para el alcance de sus metas y objetivos organizacionales.

El desarrollo de la investigación se encuentra estructurada en seis capítulos en el que señalan, desde cómo surge la iniciativa de su realización, hasta las conclusiones obtenidas al término de ésta.

El primer capítulo presenta los motivos que orientaron el estudio describiéndose la problemática identificada en los procesos de comunicación del departamento de educación primaria de la SEDUC y la necesidad de optimizarlos. De ahí que surja la inquietud de encontrar acciones para mejorar estos procesos a partir de las diferencias existentes en departamentos educativos que realizan prácticas similares. Ante esto, se presentó la posibilidad de implementar una metodología de evaluación comparativa denominada “benchmarking” de donde se plantearon las interrogantes, los objetivos e hipótesis como eje de referencia para el desarrollo de la investigación.

Por su parte, en el capítulo dos se indican las referencias teóricas del benchmarking y se precisan las características de estudio de la comunicación en el que se describen conceptualmente los elementos, tipos, redes y barreras que existen dentro de sus procesos. Además, se describe las formas en las que se realizan la operatividad en la comunicación de la SEDUC basándose en la corriente teórica del estructuralismo que estudia el comportamiento de las organizaciones como unidad de análisis de la investigación.

En el tercer capítulo se pone en manifiesto el encuadre metodológico del estudio señalándose su diseño no experimental y su alcance es descriptivo al precisar a detalle las formas en las que se emprenden los procesos comunicativos de los departamentos sometidos a comparación. Así pues, se precisan las características de la población y sujetos que participaron en la recolección de la información, las formas en las que se determinó la muestra no probabilística, características del instrumento para el acopio de información, su confiabilidad y validez, procedimientos de la tesis y los lineamientos para la realización del benchmarking.

En lo que respecta al capítulo cuatro, presenta los resultados obtenidos de la investigación describiendo una a una las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado así como las gráficas que resumen la información por tendencias porcentuales de respuestas emitidas por los participantes.

Ante esto, en el capítulo cinco se indican las conclusiones a las que se llegó a partir de la descripción de los procesos de comunicación en sus dimensiones de redes, canales, retroalimentación y percepción de las mejores prácticas determinándose las

áreas de oportunidad en ambos departamentos y propuestas que permitan optimizar su operatividad derivado de la comparación bajo la metodología del benchmarking.

Finalmente, en el sexto capítulo se podrán encontrar las referencias bibliográficas que sustentan la investigación y remiten a argumentos confiables desarrollados a lo largo de todo el estudio. A fin de precisar la información del documento se presenta un apartado de anexos en el que presentan referentes gráficos que permitan la comprensión con claridad de la investigación.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal reto que afrontan las organizaciones públicas constituye la capacidad de establecer mecanismos o métodos de mejoramiento continuo que permitan establecer un préstamo de servicios acordes a los que los trabajadores y sociedad actual demandan. Si bien, para toda institución lograr contar con una comunicación eficaz que permita coordinar las actividades necesarias para su buen funcionamiento ha sido una de las principales dificultades, pese a todos los adelantos tecnológicos con lo que se cuentan hoy en día.

Ante esto, lograr que se establezcan estas prácticas de manera efectiva en estructuras educativas a gran escala (que para el caso que se ocupa es la Secretaría de Educación del Estado de Campeche) bajo el ordenamiento de su denominación como “comunicación organizacional” no resulta una tarea del todo sencilla debido a la complejidad que conlleva su operatividad.

Apoyando esta premisa, Fernández (2012) define a ésta como “el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una institución, circulando por diferentes niveles y de diversas maneras” (p.12).

Por su parte, Teixidó (2014) señala la importancia que ésta tienen como soporte básico para el funcionamiento de todas las áreas de una entidad educativa: toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de los resultados... a la vez que contribuye a la satisfacción personal de profesores, estudiantes, directivos... “Es el eje central y motor de la vida” (p.5).

1.1. Descripción de la situación problema

Desde la experiencia obtenida como docente y director en función se puede decir que los procesos de comunicación que mantiene la SEDUC del Estado de Campeche, en especial, su departamento de educación primaria involucra a todo su

personal, mismos quienes manifiestan constantemente la existencia de dificultades percibidas en sus prácticas, desde el trato que se tiene con supervisores u otra autoridad educativa, hasta el hecho de recibir información fuera de tiempo y forma.

Sin duda, al detectar de manera recurrente esta situación surge la inquietud de determinar su causalidad. Ante lo expuesto, se revisó con el colectivo docente perteneciente a la misma y a diferentes zonas educativas en donde se encontró que perciben de manera similar estas dificultades en las prácticas de comunicación que emprende el departamento de educación primaria.

En esta indagación de las acciones que repercuten en la operatividad de los procesos de comunicación del departamento de educación primaria de la Secretaría de Educación de Campeche se planteó la posibilidad de realizar la implementación metodológica empleada por Camp (1999, en Martínez, 2010) en las compañías Xerox a través de una evaluación por comparación a la que él denomina Benchmarking (B-M) en la que con su ejecución se logre la búsqueda de las mejores prácticas que conduzcan a un rendimiento superior y por ende, se puedan establecer propuestas de mejora en sus áreas de oportunidad.

Al respecto, Martínez (2010) conceptualiza esta metodología como:

Una evaluación comparada, representándose como la acción del proceso sistemático y continuo para evaluar los procesos de trabajo de la institución, los cuales sean reconocidos para representar entre las mejores prácticas con el fin de ser ejemplo a seguir, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (p. 386).

Abundando sobre el tema, la implementación de esta evaluación comparativa (el benchmarking) se tiende a realizar entre dos áreas, siendo una metodología que permite la búsqueda de oportunidades y mejoras internas con la identificación de prácticas comunes entre dos áreas de la misma institución, tratándose de la comunicación organizacional el proceso que se ha de comparar entre los departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC para el presente estudio.

Así, las propuestas para la optimización de estas prácticas comunicativas se establecerán a partir de los hallazgos en sus áreas de oportunidad obtenidos con la

evaluación comparativa, con el fin de adquirir una posición de vanguardia (Canals, 1999, en Martínez, 2010).

Dado lo anterior, con el benchmarking se puede analizar en los procesos sometidos a comparación, el cómo se hacen, de qué forma, con qué personas, qué tipos de problemas tiene, y así acoplar las prácticas que sean de utilidad para poder desarrollar mejor los procesos propios, sin el interés de copiar sus formas de operación sino con la finalidad de identificar qué acciones necesitan ser mejoradas desde el interior, a partir del contraste con quien realiza prácticas similares (Agredano, s/f).

Bajo este tenor, queda claro que el benchmarking conduce a una actividad positiva y proactiva que permite establecer metas de operación, no como se ha hecho en el pasado, sino con base a los elementos de comunicación destacables en la SEDUC, revisadas y actualizadas constantemente con el fin de obtener mejora continua a largo plazo, ante las dificultades encontradas en sus procesos comunicativos.

Sin embargo, es importante señalar que el benchmarking para el caso que se ocupa no asiste a la verificación de indicadores sobresalientes, ni identificar vencedores o mejores puesto que no representa competitividad entre ambos, sino de aprender de los aciertos en sus procesos comunicativos en los departamentos sometidos a comparación que permitirán optimizar la operatividad del propio, o bien, establecer propuestas que permitan desarrollarlas con mayor eficacia.

Con respecto al punto a tratar, la SEDUC en su departamentos de educación primaria y el de preescolar mantienen una constante comunicación desde su subdirección a nivel estatal hasta las direcciones de los centros de trabajo de ambos niveles educativos (escuelas y jardines de niños). A diario se efectúan cientos de enlaces de comunicación vía telefónica, envío de correos escritos y electrónicos, entre otros canales de comunicación.

Todo ello permite mantener ese contacto directo entre toda la estructura organizativa que se caracteriza por prácticas de diferente índole, en las que se presentan ciertas dificultades que afectan principalmente a los docentes frente a grupo por ser la base organizacional de este departamento y, al ser los últimos en el nivel

jerárquico, lo son en los enlaces comunicativos del cual se requiere que se dé de manera efectiva para el desarrollo efectivo de la misma.

Ante esta realidad percibida, la comparación conllevó al análisis de las prácticas que sigue el departamento de preescolar, puesto que a pesar de que ambos pertenecen a la misma organización en su operatividad los resultados suelen ser diferentes.

Por citar un ejemplo, en el caso de estudio en el rubro de la comunicación, se observa que existe la presencia de documentos oficiales, o bien, materiales requeridos (circulares, memorándums, oficios, correos, entre otros) que suelen ser recibidos fuera de tiempo, situación que no suele ser similar entre uno centro de trabajo y otro, o bien, entre un nivel educativo con respecto al otro.

De ahí que surja la necesidad de identificar qué acciones se pueden emprender para mejorar la operatividad de los procesos de comunicación del departamento de educación primaria al ser sometido a un benchmarking con el departamento de educación preescolar.

Al ser parte de una organización educativa, por su naturaleza de funcionamiento las prácticas comunicativas de ambos departamentos requieren pasar por diferentes niveles de orden jerárquico hasta que la información descienda a cada uno de los docentes. Si bien, los mensajes o información se emite desde la subdirección de educación primaria (o preescolar, sea el caso), para luego ser comunicado por diferentes canales a los supervisores, quienes a su vez tienen la responsabilidad de dársela a conocer a los directores de las escuelas y estos a los maestros.

En consecuencia, se observa que los procesos comunicativos tienden a ser de carácter formal y de manera circular, esto es, empleando el medio escrito en la mayor de las veces como puente de enlace, teniendo como emisor las subdirecciones educativas y receptores a la base docente, lo que ocasiona dificultades en la eficiencia de su operatividad.

Con respecto a la participación de los docentes en los procesos de retroalimentación, se ha podido observar que existen dificultades en su realización, por una parte, al proceder la información en orden de autoridad (carácter descendente) los docentes se ven limitados a entablar medios de dialogo con sus superiores; por otro

lado, la comunicación ascendente (de abajo hacia arriba en las estructuras de autoridad) es poco común entre los superiores de departamento y los subordinados.

En este sentido Balán, Jaimes, Alegría y Borri (2002, en Fávoro, s/f) señala que:

Las relaciones y los productores de comunicación (emitiendo, percibiendo), forman parte de redes que nutren, condicionan e influyen sobre esos procesos, estructurados en territorios concretos, bajo historias, estructuras culturales, intereses de clase y de sector y en momentos específicos de la historia.

De ahí que se derive la necesidad de escuchar las inquietudes de docentes antes de emprender una práctica comunicativa, en la que el abuso del descenso de los mensajes desde el jefe del departamento, supervisores y directores, hasta llegar a la base docente, propicia que no se conozcan las inquietudes que surgen en las escuelas o cualquier área que conformen a este nivel educativo.

En lo que corresponde a los procesos de comunicación horizontal es de reconocerse que se encuentre estrechamente ligados con el aprendizaje en equipos, pues los grupos aprenden de los individuos. No obstante, su implementación suele ser poco usual; no es muy frecuente que maestros de dos centros escolares se sienten a dialogar sobre el progreso educativo de sus estudiantes y las formas en las que lo han conseguido buenos resultados.

Por su parte, el ruido y los rumores que surgen hacia el interior del departamento repercuten en el hecho de que los mensajes que son emitidos en la subdirección educativa no sean del todo claros entre los profesores debido a la falta de comunicación en tiempo y forma, teniendo como consecuencia la ineffectividad de la retroalimentación que debiera ser puesta en marcha para la aclaración de las inquietudes que surjan en el descenso de la información.

La realización de estas acciones en un grupo es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional que se concreta principalmente en los enlaces comunicativos que parten de los vínculos de la organización potenciando la práctica y visibilidad de ésta y su tarea.

Ahora bien, en lo que corresponde a la reflexión comparativa del proceder en la comunicación en los departamentos sometidos a estudio, al revisar la cantidad de

escuelas y docentes en estos, se encontró, por un lado que la comunicación que tiene el nivel preescolar se da entre 731 escuelas en toda la geografía estatal.

Por su parte, el de educación primaria cuenta con 860 escuelas en el estado, manteniendo un contacto comunicativo con un total de 4942 docentes por encima de preescolar que tiene 2160 todos ellos en el orden de sostenimiento público (SEP, 2013).

Por consiguiente, en la comunicación organizacional de la SEDUC y en especial en sus departamentos educativos a nivel preescolar y primaria se reflejan la existencia de factores diferenciados que inciden en su ejercicio cotidiano dentro de estructura organizativa, como parte del proceso administrativo, es necesario analizar en cada uno de estos: cuáles son sus tipos, canales, redes y prácticas son las más comunes en estos procesos, qué efectos tienen sobre su puesta en marcha y cuáles son los factores que intervienen en su operatividad.

Además, se debe reconocer qué elementos, acciones y medios pueden favorecer su efectividad, que permitan realizarla con mayor eficacia desde el mayor orden jerárquico en cada departamento hasta sus subordinados y garantice la comunicación en ambos sentidos.

Si bien, es claro que ambos niveles de educación como parte de la instancia tienen la necesidad de mantener ese intercambio de mensajes hacia su interior y que en este proceder existen factores que condicionan el logro de la eficiencia de su puesta en marcha; siendo estas dificultades, y sus características particulares los principales elementos de comparación en la que con la implementación metodológica del benchmarking se pretende lograr identificar cuáles son las mejores prácticas de cada departamento dando la posibilidad de establecer los quehaceres más destacables en cada uno y así promover acciones que contribuyan a su optimización.

1.2. Preguntas de Investigación

Los procesos de comunicación que emprende la Secretaría de Educación de Campeche es el medio de organización y operatividad en el que se rige todo el acto administrativo dentro de esta.

No obstante, al reconocer las diferencias que se suelen suscitar en sus prácticas y los factores que inciden sobre éstas en los departamentos de educación preescolar y primaria conlleva a la aplicación de una evaluación comparativa denominada benchmarking que permita para la búsqueda de acciones para mejorar en estos procesos a partir de la comparación de su operatividad.

En consecuencia, con esta evaluación comparativa emana el planteamiento de interrogantes que permiten direccionar la investigación en la búsqueda de respuestas y de los elementos suficientes para la presentación de argumentos que den explicación acertada a la forma de mejorar estos procesos comunicativos dentro de la misma SEDUC.

Pregunta general.

¿Qué resultados se obtienen al aplicar un benchmarking en los procesos de comunicación organizacional en los departamentos de educación preescolar y primaria de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche para el establecimiento de propuestas que mejoren su operatividad?

Preguntas específicas.

La búsqueda de respuesta a las diferencias entre los procesos de comunicación organizacional con la aplicación del benchmarking deriva la presentación de otras interrogantes las cuales son fundamentales en la investigación, porque están orientadas hacia las respuestas y determinación de los aspectos que intervienen en la realidad expresada. Por tal motivo, se describen a continuación:

¿Cuál es la dirección de los mensajes enviados hacia el interior del departamento de educación preescolar la SEDUC y que acciones inciden sus procesos de comunicación?

¿Qué dirección y barreras de comunicación son las presentes en los procesos de comunicación organizacional que sigue el departamento de primaria de la SEDUC?

¿Cuáles son los canales de comunicación que emplea el departamento de educación preescolar de la SEDUC?

¿Qué canales de comunicación usa el departamento de educación primaria de la SEDUC?

¿Realizan retroalimentación en los procesos de comunicación organizacional los departamentos de preescolar y primaria de la SEDUC?

¿Cuáles son las áreas de mejora en los procesos de comunicación operables de los departamentos educación preescolar y primaria de la Secretaría de Educación de Campeche?

¿Cuáles son las estrategias que pueden favorecer los procesos de comunicación organizacional en los departamentos de preescolar y primaria de la SEDUC?

1.3. Objetivos

Una vez expuesto el planteamiento de la realidad percibida, es imprescindible el establecimiento de objetivos que le den sentido a la investigación siendo el eje conductor de ésta y guía para el proceder metodológico a seguir durante el desarrollo, en la búsqueda de respuestas con base a la realidad que se tiene por estudio.

Objetivo general.

Aplicar un benchmarking en los procesos formales de comunicación organizacional en los departamentos de educación preescolar y primaria de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche para proponer acciones que optimicen su operatividad.

Objetivos específicos.

El planteamiento de los objetivos específicos permitió ir identificando las acciones que se emprenderían a lo largo de la investigación, por lo que se presentan aquí bajo el siguiente ordenamiento:

Reconocer las formas en las que fluye la información en el departamento de primaria de la SEDUC así como las barreras que dificultan su comunicación interna.

Determinar la dirección y barreras que se presentan en los procesos de comunicación del departamento de preescolar de la SEDUC.

Examinar la operatividad de los canales de comunicación que se utilizan con frecuencia en el departamento de educación primaria de la SEDUC.

Identificar las formas en las que operan los canales de comunicación en el departamento de educación preescolar de la SEDUC.

Cuestionar las prácticas de retroalimentación que emprenden los departamentos de educación preescolar y primaria de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche en sus procesos de comunicación organizacional.

Analizar las áreas de oportunidad en los procesos de comunicación operables en departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC.

Proponer acciones para la mejora en los procesos comunicación organizacional de la Secretaría de Educación de Campeche en sus departamentos de preescolar y primaria.

Los objetivos específicos permitirán buscar información requerida para el planteamiento de alternativas de solución.

1.4. Justificación

En el mundo globalizado, las condiciones en las que funcionan y funcionarán las organizaciones, sean o no empresariales, se ha transformado ante nuevas circunstancias que exigen pasar de la competencia como enfrentamiento a la competencia colaborativa (Hernández, 2013).

En este tenor, pese a que el benchmarking tiene su origen en la administración privada, Hernández (2013) deja entrever que hoy en día es más frecuente su práctica entre las diferentes organizaciones siendo recomendable en diferentes ocasiones para su desarrollo organizacional e incluso generar competitividad hacia su interior para la mejora continua.

En estos tiempos son válidas las comparaciones entre las organizaciones que tienen claro que están ofreciendo un mejor servicio para sus seguidores; pero este proceso mide más que eso, el benchmarking sirve además para observar la mayoría de los procesos de una organización, entre ellos la comunicación entre los trabajadores, sus diferentes estrategias y el desempeño institucional.

La implementación del benchmarking se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos, con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica. Al respecto, Hernández (2013) señala que el benchmarking no sólo se indaga en la rama industrial sino en todos los sectores en los que se pretenden descubrir las mejores prácticas.

Si bien, el benchmarking como metodología de mejora, tiene su origen en compañías que operaban en el entorno industrial. No obstante, con el paso del tiempo y por el valor que generan sus resultados ha sido ampliamente usado en el ámbito de las escuelas.

Por su parte, otras organizaciones (gubernamentales, hospitales y universidades) también han descubierto aporte que puede brindar hacia su interior y lo han aplicado para mejorar sus procesos y sistemas. De ahí que su implementación es aprovechada como herramienta de gestión más allá de las organizaciones industriales o del sector empresarial puesto que, ya empieza a aplicarse en otros ámbitos de la administración pública.

Al señalar la puesta en marcha de esta metodología en el ámbito educativo, es importante destacar el origen de su aplicación y sus definiciones iniciales, que se encuentran asociados a conceptos como evaluación, o bien, de aseguramiento calidad, temas que han tomado gran relevancia en los últimos años con una mayor presencia a nivel mundial, sobretodo en la educación superior, al diseñar y mantener sistemas de acreditación con los que se puedan mejorar los mecanismos de evaluación de las instituciones.

Ante esto, en los últimos años escuelas de nivel superior como el Instituto Politécnico Nacional (2004) han puesto en marcha esta metodología con el objetivo de determinar su posicionamiento en relación a las instituciones de educación superior de mayor tamaño en México, de carácter público y privado, permitiéndole identificar a su vez determinar “las principales fortalezas y las brechas de desempeño más importantes en relación con la institución líder” (p. 10).

El benchmarking se está convirtiendo en una herramienta de importancia creciente no sólo como estrategia de mejora de la acción empresarial, sino que

también se ha vuelto una herramienta analítica fructífera, abasteciendo de nuevas fuentes a los inputs para la formulación de las acciones en políticas públicas.

Sin duda, la comparación y los referentes externos e internos, nacionales e internacionales, son y seguirán siendo elementos indispensables en el diagnóstico y en los procesos de planeación para el desarrollo de la institución.

Saber cuáles son las mejores prácticas y las fortalezas de la competencia, ubicar y valorar las formas en las que se efectúan los procesos con éxito de una organización son ahora conocimientos imprescindibles para sobrevivir a largo plazo y obtener una posición sólida en el ámbito educativo.

Por otra parte, aplicar esta metodología a los procesos de comunicación resulta de gran relevancia al proporcionar grandes aportes a la misma organización al hallarse resultados que permitan establecer estrategias para la optimización de su funcionamiento, beneficiando a todos quienes ahí trabajan (supervisores, directores, docentes, personal de apoyo, administrativos) siempre que se encuentren dispuestos a establecer las acciones propuestas.

En los últimos tiempos, la discusión sobre la importancia de la comunicación en las instituciones ha ido ganando terreno en el ámbito de la investigación. Poco a poco los grandes administradores y gestores educativos se han dado cuenta que el logro de sus objetivos y el buen funcionamiento de su institución, se basa no sólo en la calidad de su servicio sino en la buena operatividad de sus redes y procesos en acción (Teixidó, 2014).

El estudio de esta práctica en las organizaciones, adquiere una gran importancia tal como parece demostrar la conclusión a la que llegan distintos autores: aproximadamente el 80% del tiempo de los gestores al frente de éstas se dedica a solventar cuestiones en las que la comunicación tiene una incidencia decisiva (Barnard, 1938; Swindle y Swindle, 1985; Pelayo, 1991; Sánchez Gutiérrez, 1991, en Ansede, 2010).

Sin duda, estas prácticas son es el eje central de la organización, su estudio trasciende al adentrarse a un sistema complejo que involucra datos y actitudes de quienes forman parte de la SEDUC. De este modo, a decisión de evaluar los procesos que realiza el departamento de educación primaria surge ante las dificultades que se

tienen en su operación actual, que orillan a la identificación de los factores que repercuten de manera negativa pero también de sus fortalezas.

No obstante, la determinación de emprender un benchmarking se da ante la necesidad de reconocer con esta evaluación comparativa cuáles son las características de la comunicación de cada departamento sometido a estudio que refleje sus mejores prácticas y por ende sus áreas que requieren ser mejoradas.

Esto es así porque con la evaluación por comparación, se puede identificar el conocimiento y aplicación de las mejores prácticas del sector analizado, y con la búsqueda de éstas acordes a las necesidades y oportunidades del área estudiada y, finalmente se logrará el reconocimiento de las actividades que están generando un valor, para gestionarlas de manera mucho más eficiente (Muñoz, 1999, en Martínez, 2010).

Las relaciones internas que mantienen estos departamentos educativos son constantes, su análisis brindó la posibilidad a los supervisores y directivos manifestar la forma con que se realizan éstos, así como la oportunidad de promover acciones de mejora a partir de las debilidades que tienen en su operatividad.

Al respecto, el autor antes citado deja entrever que el benchmarking como metodología de perfeccionamiento, fomenta el conocimiento de causa en las propias operaciones –y de su nivel de eficacia-, mediante la identificación de los procesos clave para el éxito de la organización.

Si bien, la evaluación comparativa es un motor de cambio deliberado y concentrado, que permite reducir la resistencia al haber un elemento de referencia admitido con un mejor funcionamiento. No obstante, la práctica del benchmarking más que evidenciar a los departamentos, pone al alcance de la SEDUC no sólo los puntos de inflexión y aciertos, sino que logra reflejar qué acciones puede emprender para su resolución.

Con su realización se abre la posibilidad de comprender cómo puede alcanzarse una mejora práctica de comunicación en el actual entorno competitivo en este mundo globalizado, siendo “un buen generador de ideas”, que conduzca a una mayor optimización de sus procesos para el préstamo de un mejor servicio educativo que los estudiantes y la sociedad del conocimiento demandan hoy en día.

1.5. Delimitaciones

La presente investigación se aplicó en los departamentos de educación preescolar y de educación primaria de la Secretaría de Educación de Campeche, en la que se realizó una evaluación por comparación con la metodología denominada “benchmarking” para valorar los procesos de comunicación organizacional que siguen en su operatividad cotidiana ambos departamentos.

El benchmarking que se implementó es de tipo interno en la que se analizaron las prácticas y procesos empleados dentro de cada departamento, tomándose del referente metodológico de esta evaluación sus tres primeras fases (planeación, análisis e integración).

Por otra parte, de la comparación efectuada se trabajó con las dimensiones de redes, canales, retroalimentación y mejores prácticas comunicativas, de donde se obtuvieron las áreas de oportunidad y conforme a los resultados se propusieron estrategias que favorezcan su operatividad.

Por lo que se refiere la aplicación de los instrumentos se efectuó en toda la geografía estatal mediante encuestas resueltas por directores y supervisores de las diferentes zonas escolares en preescolar y primaria, en un tiempo previsto de 60 días hábiles, así como la realización de entrevistas estructuradas a los jefes de departamento de cada nivel educativo lo que permitió la búsqueda de acciones y propuestas para la optimización de los procesos sometidos a estudio.

Limites disciplinarios.

La investigación tiene su enfoque disciplinar en la corriente estructuralista, ya que su estudio se emprende en la SEDUC y para la comprensión del funcionamiento de sus procesos de comunicación, la interpretación de ésta se deriva del tratamiento administrativo de todo tipo de organismos sociales (Barajas, 2012).

En este sentido, se concibe a la SEDUC como parte de un sistema social, con el cual se tiene relaciones no solo en su interior sino con influencia de lo que en su entorno acontece en relación a la comunicación organizacional. Son los estructuralistas quienes realizan análisis con respecto a los factores principales en que se asemejan y diferencian las organizaciones, para establecer ordenamientos

tipológicos, según sea su constitución, objetivos, estructuras y procesos de comunicación.

Como todo organismo social preconcebido la SEDUC se encuentra ordenado jerárquicamente con canales de mando que van de arriba hacia abajo. Ante esto, sus distribuciones de formalización y burocratización hacen posible que esta coordinación y direccionalidad se efectúen con eficacia dado el número de integrantes que la conforman, en el que resulta muy complicado la supervisión personal de todos y cada uno de sus miembros, bajo el orden administrativo del conjunto de reglas que garanticen su operatividad con eficacia.

Sin embargo, las relaciones que se establezcan la dirección del personal se encuentran condicionada por las prácticas comunicativas que realizan sus miembros en sus diferentes sentidos (horizontal y vertical) y son éstas las que garantizan el buen funcionamiento de ésta.

Dado lo anterior, al ser una organización pública educativa, para la comprensión del funcionamiento de la SEDUC el encuadre disciplinar de la corriente estructuralista permitió comprender su funcionamiento, contextualizando sus procesos comunicativos en una red de subordinados y orden jerárquico que tiende a repercutir en su realización con éxito, o bien, condicionar su funcionamiento.

1.6. Hipótesis

El resultado de la evaluación a través del benchmarking es la identificación de las áreas de oportunidad que requieren ser mejorados en los procesos de comunicación organizacional que emprende los departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC a partir de la comparación de sus mejores prácticas en operatividad.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

Una vez formulado cuál es el problema a investigar y especificado cuáles son los objetivos que se esperan alcanzar, se presenta a continuación la precisión teórica, conceptual y referencial de la metodología del benchmarking, la comunicación organizacional y características de la SEDUC que permitieron comprender las formas en las que se encuentra organizada, sus diferentes atribuciones y su estructura orgánica.

2.1. Conceptos y generalidades del benchmarking

En los últimos años los procesos de evaluación han sido cada vez más necesarios para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general. “Es evidente, que se requiere conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de una institución para lograr establecer las alternativas de mejora” (Martínez, 2010, p.54).

En esta retrospectiva para identificar los aciertos y necesidades de la organización, el análisis interno permite fijar con exactitud las áreas de oportunidad de la institución. De este modo, “los factores internos se pueden determinar mediante diferentes maneras, entre ellas la medición de sus procesos y la realización de la comparación de estos a su interior” (Martínez, 2010, p. 30).

La competitividad, calidad y modernización de la organización se basan en el desarrollo de competencias y procesos efectivos que, en muchas ocasiones, no resultan del todo efectivas, por lo que deben de buscarse en forma sistemática fuera o dentro del propio sector, lo mejor en las áreas de gestión, para asimilarlas y responder con éxito a las demandas de la sociedad (Hernández, 2013, p. 234).

En este tenor, la evaluación por comparación es una metodología que permite establecer metas de operación basadas en las mejores prácticas, mismas que se

utilizan cada vez más por las instituciones públicas o privadas bajo el término del benchmarking. Martínez (2010) concibe a esta metodología como “un proceso positivo, proactivo y estructurado, que produce cambios en las operaciones y logra con el tiempo un desempeño de calidad y excelencia” (p. 386).

El benchmarking no tiene un origen preciso, su función remonta al *dantotsu* empleado por los japoneses cuyo significado es luchar por ser el mejor de lo mejor, incluye la esencia del proceso que utilizan para una ventaja competitiva (Martínez, 2010).

El crédito del benchmarking se le otorga a Camp, quién en 1989 publicó su libro “Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Martínez, 2010, p.385), a través del cual dio a conocer la experiencia de la compañía Xerox, cuyo ejemplo fue seguido por empresas en su búsqueda de optimizar su desempeño y competitividad.

Para Spendolini, 2005 (en Agudelo y Pino, 2013) “es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p. 2).

“Es el proceso formal y estructurado de búsqueda de aquellas prácticas que llevan a un excelente desempeño, la observación y el intercambio de información sobre estas, su adaptación para cumplir con las necesidades de la propia organización, y su implementación en la mejora de las prácticas propias” (Meade, 1998, en Agudelo y Pino, 2013, p. 3).

Por su parte, Benc, 2003 (citado en Agudelo y Pino, 2013) la define como

“una herramienta de excelencia para encontrar, adaptar e implementar prácticas extraordinarias en orden de lograr un desempeño superior. El benchmarking compromete medición (el que) y las prácticas (el cómo). Además, muestra cuán bien se desempeña, define cuán buenos se debe ser (en una forma práctica), cómo lograr llegar allí (una hoja de ruta) y debe estar vinculado a nuestra misión, visión y valores” (p.3).

Sin embargo, Agredano (s.f.) más que una herramienta la identifica como la metodología en la que se han de comparar procesos y productos, puede ser con otras organizaciones, o las mejores prácticas dentro de la misma organización; cómo lo hacen, de qué forma, con qué tipo de personas, qué tipo de problemas tiene, y así

acoplar las prácticas para que sean de utilidad para desarrollar mejor los procesos propios, no se trata de copiar (p.1).

Como se puede observar, los diferentes autores coinciden en que este anglicismo que, tiene su origen en la Administración en el que, se define como:

Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar comparadores o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación (Camp, 1998, en Combita, 2011, p. 22).

En consecuencia, esta metodología se basa firmemente en contemplar y comprender no sólo el mundo interno de los departamentos de primaria de la SEDUC sino más importante aún, evaluar los procesos de comunicación organizacional con los que emprende el departamento de educación preescolar, es decir, es una forma de comparar lo que éste realiza contra lo que caracteriza las mejores prácticas de este último, reconociendo las acciones funcionales para evaluar el desempeño propio y determinar los cambios.

De ahí que el benchmarking “sea un mecanismo que facilita la participación del capital humano en las instituciones, auxiliándolos en la integración del personal en sus cargas de trabajo” (Spendolini, 2005, en Martínez, 2010, p. 392). Por consiguiente, su empleo en las instituciones deriva un proceso de investigación de oportunidades, de mejores prácticas internas e identificación de niveles de referencias superiores con los que existe la comparación.

La lógica de esta metodología de gestión es que ninguna organización puede ser buena en todo, lo cual implica a reconocer que alguien es mejor que la misma, lo que la colocaría en una actitud de aprendizaje y cambio.

2.1.1. Benchmarking interno.

Para mejorar con la implementación de un benchmarking su aplicación “depende de los factores de interés que se quieren medir y selección evaluando comparativamente” (Bendell, 1994, en Martínez, 2010, p. 399).

El benchmarking interno es meramente la primera fase de análisis de esta metodología, cuyos resultados son más amplio y orientado hacia el exterior de quien

lo realiza. Martínez (2010) destaca que en esta modalidad pueden descubrirse mejoras valiosas de los procesos con un mínimo de recursos y dificultades para obtener la cooperación de los mejores en su clase.

En el presente estudio se realiza en esta modalidad debido a que se han de comparar dos áreas o departamentos de la misma Secretaría de Educación de Campeche, en las que se busca la identificación de las mejores prácticas de modo que se favorezcan los propios procesos comunicativos que han sido sometidos a comparación.

El benchmarking interno permite destacar que se puede aprender del desempeño de funciones y operaciones internas que se están ejecutando al interior de la SEDUC y que proporcionan buenos referentes de resultados, de los cuáles se puede aprender, sin afán de ser un grado de excelencia, sino como un referente de comparación que posibilite la mejora continua de las prácticas que han sido sometidas a estudio (Hernández, 2013).

Por otro lado, en esta modalidad del benchmarking se pueden tomar como referente prácticas anteriores que permitan visualizar los modos de operación de los servicios que bien pueden ser implementados en la realidad presente de la organización. La idea de fondo es que siempre existe la posibilidad de mejorar el rendimiento global.

Con todo esto, se puede señalar que con este tipo de benchmarking se abre la posibilidad de mejorar los procesos de comunicación del departamento de educación primaria al ser comparados con el área de educación preescolar, precisando que no se busca un ganador en torno a si fuera competidores, sino mejorar entorno a las buenas prácticas que se identifican en ambos y establecer estrategias que posibiliten su desarrollo con una mayor eficiencia, de la cual ambos adquirirán acciones de valor y aprendizaje para su puesta en marcha hacia su interior.

2.1.2. Benchmarking externo.

Como su nombre lo indica, con este benchmarking se establecen elementos de comparación con otras instituciones hacia el exterior. No obstante, de querer comparar la comunicación organizacional de la SEDUC con otra institución, tiene como principal

limitante el hecho de la que la información que se obtenga de ésta otra no sea del todo confiable.

Este tipo de benchmarking se divide en tres tipos: el competitivo, el global o genérico y e funcional.

Benchmarking competitivo.

Los competidores directos de productos; ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. “Busca medir funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores que se identifican en el exterior y de esta forma mejorar los propios de manera que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, o por lo menos, mejores que los de sus competidores” (Fenigan, 1997, en Agudelo y Pino, 2013, p.7). Si bien, la implementación de esta modalidad representa la mejora para superar a la competencia.

Benchmarking global.

El beneficio de esta forma de Benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la misma SEDUC.

Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. Esta modalidad también es conocida como genérica en donde la comparación de los procesos de la organización abarca varias funciones, procesos y sectores, esto es, los elementos de comparación se establecen con todas las instituciones que se encuentran al exterior de la SEDUC.

Benchmarking funcional.

Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta un interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las organizaciones disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. En consecuencia, de ser implementado esta modalidad, tanto la SEDUC, como la otra

institución ajena ésta desean obtener la información que la evaluación traerá como resultado.

Además, involucra comparaciones de procesos, de prácticas y de desempeño con instituciones similares, elegidas de un grupo aún mayor de instituciones en el mismo campo, que no se consideran competidores directos. Se caracteriza por ser ejercicios abiertos y colaborativos, en el que ambas instituciones aprendería. Por lo general son ejecutados al estar relacionadas con lazos previos y con objetivos comunes de mejora.

Ya sea que se realice en sus diferentes modalidades, esta metodología de evaluación comparativa proyecta a la SEDUC hacia el interior en la búsqueda permanente de oportunidades de mejora en sus prácticas comunicativas y lograr optimizar su efectividad.

El benchmarking representa para la SEDUC una herramienta para gestionar el avance en las demandas de eficiencia que se requieren hoy en día y proporcionar un ascenso puntual de importancia e impacto, en lo que se quiere mejorar.

Con esto, se tiene que el benchmarking le permitirá al departamento de educación primaria descubrir y comprender otras prácticas que se realizan en el departamento de educación preescolar y que pueden ser necesarias en éste para mejorar los procesos y aumentar su productividad, estableciendo de esta manera nuevas metas con mejores perspectivas.

Cuando se integra por completo en las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensa del departamento de educación primaria, les brinda el poder y la estimulación necesaria para avanzar hacia las metas realistas y cambiar las prácticas de trabajo existentes, que de lo contrario tendrían que ser impuestas.

En este tenor, Oakland y Porter (2011) presentan las ventajas que las ventajas que esta evaluación conlleva al realizar su implementación dentro de las organizaciones y la contrastan con la realidad de la misma institución sin que esta se lleve a cabo. De este modo, en la tabla 1 se puede notar los beneficios que trae al departamento de educación primaria la realización de esta metodología de acuerdo a los diferentes objetivos que tiene esta para su mejoramiento.

Así, se entrevistó como el benchmarking aporta a la misma organización elementos de análisis que abren la posibilidad de comprender sus áreas de oportunidad y el medio para superarlos.

Esta metodología sobrepasa los diferentes objetivos al construirse como un medio por el cual se descubren, entienden e incorporan las prácticas necesarias para seguirlos.

Tabla 1.

Razones para la implementación del benchmarking.

Objetivos	Sin benchmarking	Con benchmarking
Hacerse competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado internamente • Cambio evolucionario 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la competitividad • Ideas provenientes de prácticas comprobadas
Las mejores prácticas del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas soluciones • Actividad de alcance frenética 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas opciones • Desempeño superior
Definir las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en la historia o en a intuición • Percepción 	<ul style="list-style-type: none"> • Realidad del mercado • Evaluación objetiva
Establecer metas y objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia del centro de atención externo • Reactivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Creíble, indiscutible • Proactivo
Desarrollar verdades mediciones de productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos preferidos • No se comprenden los puntos fuertes y débiles • Ruta de la menor resistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas reales • Comprensión de resultados • Basado en las mejores prácticas del sector o ámbito

Fuente: Oakland y Porter, 2011, p. 192.

Conforme a lo anterior, se tiene que esta metodología proporciona grandes beneficios para la SEDUC, mismos que le permitirán obtener entre otras, las siguientes aportaciones:

- Contar con propuestas de cambio posible y real en base a los resultados obtenidos.
- Ser un generador de ideas de cambio en beneficio de mejorar los procesos de comunicación.
- Fomenta el conocimiento de causa de las propias prácticas comunicativas.
- Representa un excelente motor del cambio deliberado y concentrado, reduciendo la resistencia interna al haber un elemento de referencia admitido como mejor funcionamiento, o bien, la identificación de acciones que pueden ser implementadas.

De este modo, los principales beneficios que reporta el proceso de benchmarking son:

- Conocimiento y aplicación de las mejores prácticas independientemente del departamento, rama o actividad.
- Mejora de la productividad.
- Establecimiento de metas y objetivos relevantes y ambiciosos, pero realistas. Puesto que ya han sido probados, aquellos objetivos basados en las mejores prácticas existentes gozan de una credibilidad.
- Proporciona un valor agregado al concentrar la atención en aquellas actividades que, de cierta forma, están creando valor, al gestionarlas de manera mucho más eficiente.

No obstante, por el tipo de desempeño a comparar Martínez (2010) deja entrever que estos beneficios se relacionan a los niveles a los que quieran llegar con esta aplicación metodológica, siendo estos:

Estratégico: relacionados con los factores críticos de éxito y posicionamiento en el mercado de los competidores.

Funcional: relacionado con los procesos intrafuncionales más relevantes para conseguir una percepción diferenciada por parte de los usuarios.

Operativo: correspondiente a aspectos muy concretos de un área administrativa.

Por otro lado, en los postulados que hiciera Hernández (2013) acerca de esta evaluación comparativa se encuentra que a través del benchmarking la SEDUC logrará

identificar tanto los puntos débiles y fuertes tanto del departamento de educación primaria como los del de educación preescolar, es decir, “no sólo se trata de un proceso introspectivo, sino que también permite a ésta conocer mejor el entorno en el que se desenvuelve” (p.382).

Es importante resaltar que se obtendrán estrategias de mejoramiento que si bien representan una propuesta de optimización y mejora a largo plazo, lo que hace de esta metodología una herramienta útil como valor estratégico, que representa a la SEDUC un apoyo firme para la toma de decisiones, favoreciendo a toda la estructura organizacional desde los sistemas administrativos y de trabajo hasta su impacto en todos los niveles de la organización.

Por otra parte, en el manejo del benchmarking suelen establecerse ideas erróneas de lo que su puesta en marcha representa, lo que repercute en la comprensión de su proceso y que de ser consideradas de esta manera podrían desviar su ejecución correcta en la organización.

Ante esto, es preciso señalar que un benchmarking no debe ser asimilado como:

- Una panacea o un programa que busca medir por medir.
- Un proceso de recetas de libros de cocina que solo requieren buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- No es una moda pasajera.
- Un espionaje del departamento con el que se está comparando o bien, la clonación de prácticas y procesos.
- Visitas para sentirse bien porque se está mejor que el competidor.

2.2. La comunicación organizacional

Hasta ahora se han descrito las características del benchmarking pero para el caso a desarrollar, al ser aplicado a la comunicación organizacional, es necesario realizar el esclarecimiento de las características de los procesos formales de ésta en la SEDUC, sus componentes y concepciones que permitan comprender la forma en la que se realizará esta implementación metodológica de evaluación comparativa.

Como organización educativa la SEDUC requiere mantener una constante comunicación entre sus diferentes áreas y departamentos, de modo que se logren coordinar todas y cada una de las acciones para el logro de sus objetivos.

El reto fundamental que representa lograr realizar estos procesos comunicativos con éxito, se deriva en que se conjugan a través de un modelo burocrático basados en la participación y coordinación de sus miembros, es lograr coordinar las acciones de las diversas personas a fin de conseguir los objetivos educativos que le son propios y consolidarse socialmente.

En los estudios que realizó en torno a la comunicación Fernández (2012), señala que es “la comunicación un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, sin importar su tipo o tamaño; no es posible imaginar una organización sin comunicación” (p. 8).

Es claro que la comunicación organizacional es de vital importancia para la SEDUC en donde para su comprensión es preciso definirla conceptualmente y analizar sus diferentes elementos, tipos, redes, entre otras características que faciliten su estudio.

2.2.1. Definiciones de comunicación organizacional.

Existen diferentes conceptos que se le atribuyen a los procesos de comunicación que sigue la SEDUC y los que se presentan han sido seleccionados para la facilidad del manejo del término.

La comunicación se define como:

el proceso de transmitir, “compartir” información que va del emisor al receptor, mediante la cual se va a dar una interacción, un intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes por medio de símbolos entre dos o más personas. No hay comunicación sin retroalimentación (Grados, 2011, p.11).

No obstante, compartir un mensaje entre los miembros de la organización no es suficiente, se requiere que los receptores (que suelen ser muchos debido a su estructura de funcionamiento) entiendan este mensaje.

Si bien, el estudio sobre la comunicación en las organizaciones de Martínez y Nosnik (2012) permite comprender lo complejo de su realización en la SEDUC puesto que implica la realización de un conjunto de técnicas y actividades encargadas de

facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, o bien, con su medio contextual.

La comunicación es algo consubstancial a la vida de la SEDUC y, por lo cual, constituye un elemento fundamental a tener en cuenta a los procesos de mejora. Inversamente si como proceso “no se le otorga la atención que se merece, puede ser una fuente de problemas y difusiones” (Teixidó, 2014, p.19).

2.2.1. El proceso de comunicación.

La comunicación inicia cuando una persona de la institución (emisor) tiene la inquietud o idea que desea transmitir, debiendo traducir estas ideas en palabras orales o escritas, para que posean algún tipo de significado comprensible para quienes desea dar a conocer sus ideas. Así, quien emite el mensaje debe de tener en cuenta el canal a seleccionar ya sea oral o escrito; una vez que el mensaje se ha elaborado se procede a emplear el canal seleccionado que será el medio de enlace entre el emisor y receptor, siendo su elección un aspecto importante para garantizar su éxito.

Ahora bien, al recibirse el mensaje se produce un cambio en el protagonismo comunicativo, quedando todo en manos del receptor que será el encargado de decodificar la idea recibida, es decir, traducir e interpretar el conjunto de señales y símbolos recibidos, ante las cuales reaccionará de una determinada manera.

Finalmente, se procede a la retroalimentación en la que se suministra una vía para la respuesta del emisor sea verbal o no verbal que permite al primero saber si el receptor ha recibido su mensaje o no, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida.

No obstante, para Davis y Newstrom (2012) señalan acertadamente al estudiar el comportamiento humano de la organización que “en muchas ocasiones se suele creer que la comunicación se consuma por el sólo hecho de emitir un mensaje, cuando lo cierto que la transmisión de éste es apenas el comienzo” (p. 53).

En este tenor, el proceso de comunicación no llega a su finalidad con éxito cuando se obtiene de éste la respuesta esperada en el receptor, esto es, la comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice.

2.2.2. Elementos de la comunicación.

El interés por la comunicación ha propiciado el desarrollo de distintos modelos para ilustrar el proceso. Actualmente, uno de los modelos más utilizados y que se consideran de los más completos es aquel cibergrama que presenta Martínez y Nosnik (2013) en su obra basada en Shannon y Weaver dos autores clásicos en la materia quienes desde 1984 han propuesto que los elementos que componen a este proceso son: emisor, código, mensaje, medio o canal, decodificación y retroalimentación.

Antes de pasar a la revisión, es importante señalar que, al producirse la comunicación, el comunicador espera cierto logro de resultado, es decir, espera que la comunicación sea efectiva y esta se alcanza cuando da como respuesta cambios en el receptor y cada elementos del proceso se efectúa en base a ciertos factores que garanticen su éxito en su culminación.

En primer lugar, el emisor es quien comienza el proceso; este puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Grados (2011) propone que la intervención del emisor se realiza con éxito cuando presenta el contenido lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de la subjetividad. Además, debe de tomar en cuenta que el mensaje debe de transmitirse con la mayor claridad, exactitud y sencillez posible, considerando que no se transmite a la mente del receptor una copia fiel y exacta del exterior.

De ahí que el código adquiere una importancia relevante dentro de este proceso; una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirla en palabras orales y escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor.

A esta traducción se le llama encodificación: poner una idea en un código y para que se efectúe con éxito se debe de contar con habilidades comunicativas de expresar adecuadamente lo que se piensa, una actitud adecuada, nivel de conocimiento del tema y la posición del emisor dentro del sistema.

Una vez que la idea adquiere un sentido en un código adecuado pasa a ser un mensaje, siendo la información que se desea transmitir y que debe de sostener seis requisitos para evitar toda posible deformación de lo que se quiere que llegue al receptor, siendo estas: la credibilidad, utilidad, claridad, continuidad y consistencia,

adecuación al medio y, finalmente, la disposición del auditorio. Ya que el emisor ha encodificado su mensaje con los elementos establecidos, debe transmitirla a través de un medio o canal, para que la comunicación se pueda realizar.

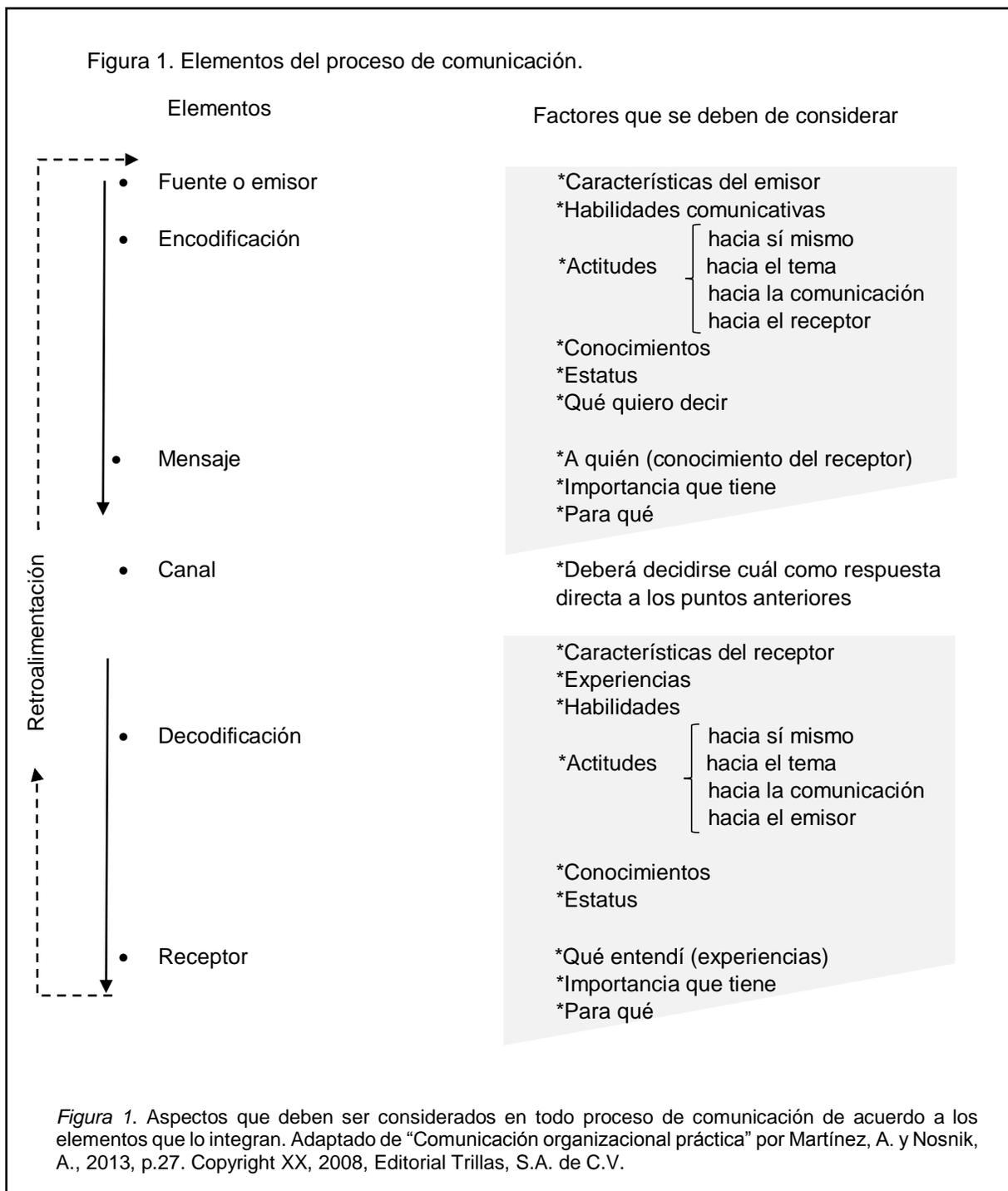
El canal o medio entonces, “comprende el contacto o vía por donde se transmite el mensaje, que sirve de enlace entre el emisor y receptor” (Botta, 1994 en Grados, 2011, p. 14), en donde estos a su vez, pueden ser escritos u orales, en las que si el canal de un mensaje no sirve o funciona deficientemente, la comunicación se ha dificultar. Estas formas de comunicación se clasifican en formales, siendo los que se planean y estructuran adecuadamente y, por otro lado, en informales a los que surgen espontáneamente.

Ahora bien, a cualquier perturbación del canal se le conoce como ruido, y tiene consecuencias en la distorsión nula del mensaje y, por tanto, comprensión deficiente. Ejemplos de ruidos son el exceso de mensajes que compiten por la atención del destinatario, la falta de atención del receptor, las dificultades del ambiente (Amaru, 2009, p. 344). En consecuencia, mientras mejor se escojan los canales para la transmisión de los mensajes, las posibilidades de ruido o interferencias no deseadas se reducirán. Por su parte, el proceso llega a una segunda fase cuando el mensaje es recibido por el receptor quien al igual que aquél, está afectado por: sus habilidades, actitudes, conocimientos del tema y posicionamiento dentro del sistema.

A fin de completar este proceso, el mensaje debe de ser decodificado por el receptor. Martínez y Nosnik (2013) conciben a este momento como “pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje enviando por el emisor” (p. 25).

Un último elemento de vital importancia y que suele ser desechado u sobrentendido es la retroalimentación, entendida como el retorno del mensaje al emisor (Amaru, 2009, p. 344) y este puede realizarse de diferentes maneras, directa (cara a cara a través de expresiones) y de forma indirecta (a través de demanda de alta calidad de trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación). De este modo, la retroalimentación es un atributo importante debido a que informa a la organización que tan bien se comprende y se aplican sus políticas de dirección.

Así bien, estos elementos representados en la figura 1 están estrechamente relacionados en tanto su operatividad debe ser efectuada cuidando que se cumplan con cada uno de los factores que los caracterizan para el éxito de la puesta en marcha y alcance de los objetivos de la organización.



Como se observa en la figura 1, el proceso de comunicación comprende diferentes elementos en los cuáles cada uno posee factores de intervención que repercuten directamente en la efectividad de su puesta en práctica, desde la emisión de un mensaje hasta la recepción del mismo.

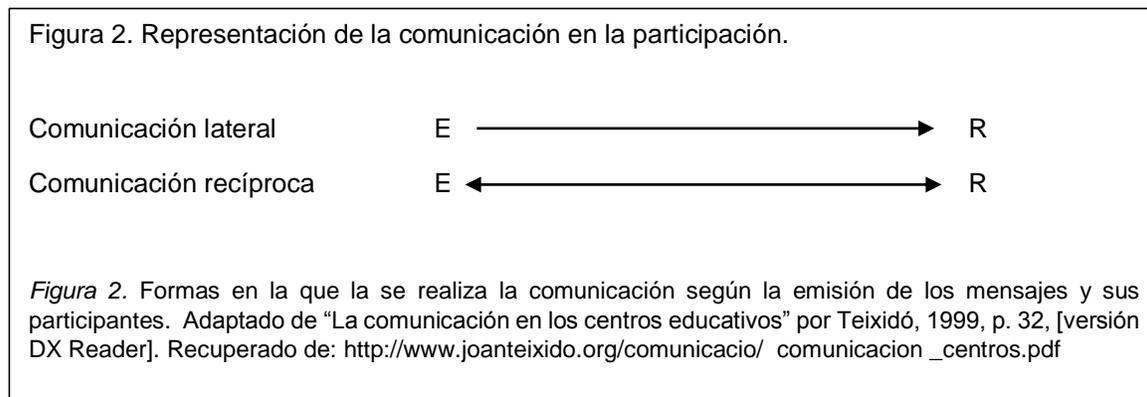
2.2.2. Tipos de comunicación.

Una vez, explicado los elementos que componen este proceso, es preciso indicar la diversidad de tipologías de este que suelen emplear en la Secretaría de Educación de Campeche para mantener el enlace entre sus trabajadores y hacer llegar la información.

La comunicación organizacional se puede analizar de acuerdo a quienes en ésta participan; según la dirección que sigue un mensaje emitido, o bien, el contexto donde se desarrolla y, finalmente, por el canal que se emplea para su ejecución (Teixidó, 2014).

Según el grado de participación: comunicación lateral y recíproca.

De acuerdo a la interacción que se produce entre emisor y receptor en el acto comunicativo, pueden considerarse dos modalidades representadas en la figura 2.



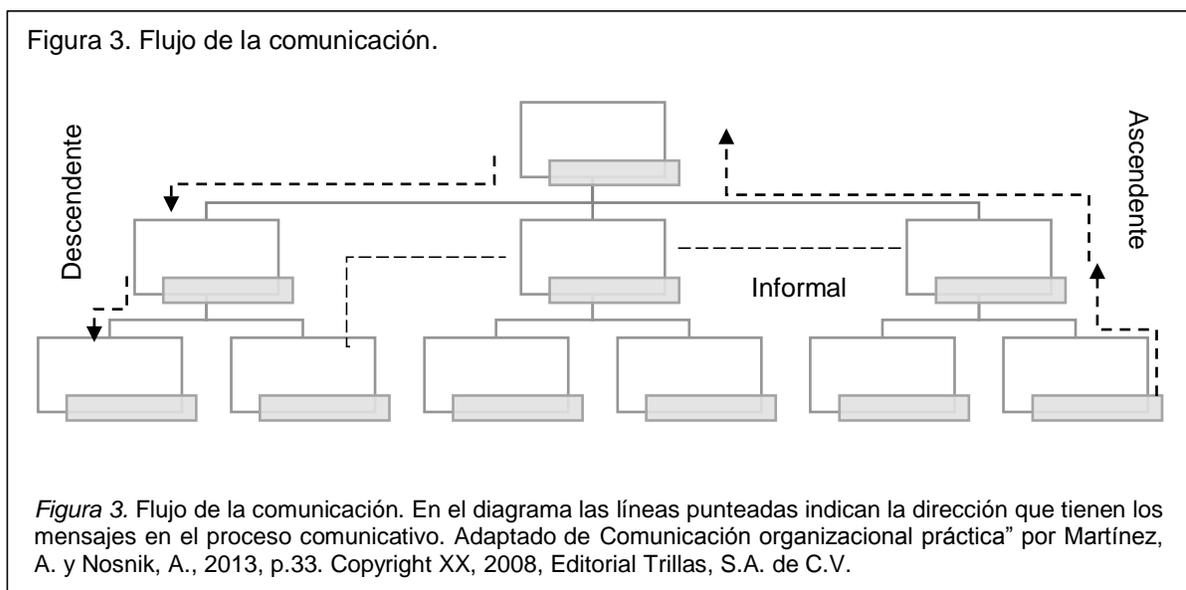
Como se observa, en la figura 2 la comunicación lateral suele realizarse con mayor rapidez, lo cuál ha de tomarse en cuenta cuando lo fundamental es inmediatez, exigiendo un orden y claridad del mensaje, proporcionando mayor seguridad al emisor dado que tiene bloqueada la respuesta del interlocutor.

Por su parte, la comunicación recíproca se fundamenta en la retroalimentación, propiciando mayores logros en la participación de todos los integrantes de la SEDUC de modo que sus inquietudes son tomadas en cuenta. Esto, representa todo un reto para la organización, puesto que no es fácil satisfacer la demanda de todos los docentes; además, requiere de una mayor preparación y una actitud del personal activa de ser capaz de dar respuesta ante los mensajes que estos reciben.

Definir cuál es la más funcional para la organización representa todo un reto, debido a que deben tomarse en cuenta la relación entre autoridad-docentes y su grado de participación y contextos en el que se desarrolle el acto comunicativo. No obstante, teóricamente, la comunicación recíproca es la más conveniente para el desarrollo de la acción educativa, pero habrá ocasiones en la que la comunicación lateral suela ser la más eficiente al transmitir datos desde cuando lo fundamental sea la rapidez y las circunstancias así lo requieran.

Según la dirección de la comunicación.

Corresponde a este tipo de comunicación la dirección que sigue la información desde que es emitida desde el emisor al receptor, presentada en tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal.



En su forma ascendente se caracteriza porque la información va hacia la parte inferior de la estructura organizativa. Este tipo de comunicación es empleada en la

SEDUC para proporcionar instrucciones suficientes y específicas acerca del qué hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo.

Ahora bien, la forma descendente no se extenderá exclusivamente aquella que inicia de las jefaturas de departamentos y terminen en los maestros, sino que esta puede fluir desde los niveles altos de la organización hasta los más bajos y no en sectores de ésta (Martínez y Nosnik, 2013, p. 38).

Por su parte, en la comunicación ascendente de la SEDUC la información fluye desde la base magisterial hacia los superiores, teniendo como principal beneficio el hecho de conocer el clima organizacional de todos los docentes desde sus centros de trabajos. Existe empero, la dificultad que el resultado y eficacia de ésta se condicione en gran medida del hecho que, desde los niveles superiores, se consideren y se tengan en cuenta sus aportaciones.

Finalmente, se encuentra en su forma horizontal que se caracteriza por la transmisión de información entre profesores del mismo nivel orgánico en la que sus alcances permiten la coordinación y unión entre los miembros de la organización. Ahora bien, no todo son ventajas, debido a que ésta, se encuentra poco formalizada lo cual puede propiciar la aparición de conflictos.

Según la relación con el contexto: comunicación interno o externa.

Desde este enfoque, la comunicación que ejerce la SEDUC puede dividirse en interna y externa.

Para Fernández (2012) la comunicación interna se define como:

Aquella que se relaciona con todas las actividades que efectúa para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre toda ésta y sus trabajadores, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga bien informados, integrados y motivados para contribuir al alcance de las finalidades de la organización (p. 12).

Es imprescindible señalar que un buen sistema interno de esta práctica en operatividad tiene que permitir que se difunda la información de interés general en conjunto del centro antes que llegue por otros canales (amigos, rumores, prensa) permitiendo establecer procedimientos que favorezcan la retroalimentación.

En cuanto a su forma externa queda comprendida como la acción de emitir mensajes hacia el exterior de la organización, en este caso la SEDUC, manteniendo una interacción constante en medida que se quiera difundir a la sociedad en general, encaminada a mantener y mejorar sus relaciones con el exterior, a proyectar una imagen favorable (Grados, 2011).

Disponer de un sistema de comunicación estable, consolidado y sostenible, evita conflictos; los trabajadores de la SEDUC tienen que confiar, esperar a conocer la versión oficial de los hechos, antes que caer en rumores o información de segunda mano. La solidez de las líneas y hábitos de transmisión de la información hace que se optimicen los procesos y se economicen esfuerzos.

Según el canal utilizado: oral o escrita.

Las formas más habituales de transmisión de información según el canal utilizado son la comunicación oral y escrita. La elección de un canal u otro, o bien, combinando ambos, viene determinada por diferentes factores: el tipo de mensaje, la urgencia, entre otros.

Amaru (2009) en su capítulo en el que hace referencia a la comunicación gerencial le atribuye a la comunicación oral el primer canal de comunicación empleado en las organizaciones para la transmisión de mensajes a toda la estructura orgánica. En esta comunicación cobra gran importancia el proceso mental que sigue el emisor para tener que estructurar sus mensajes. Entre los ejemplos más frecuentes de este tipo de comunicación en la SEDUC se encuentran: reuniones, asambleas, atención telefónica, entre otros.

En cuanto a su forma escrita refiere que es mucho más compleja en comparación a su forma oral puesto que implica un proceso de codificación, además del habla; se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va recibir. Entre los ejemplos más frecuentes se encuentran los oficios, circulares, memorándums, boletines, convocatorias.

Existe empero una gran desventaja en la comunicación escrita, la cual radica en el hecho de no contarse con certeza de que la información llegue en tiempo y forma, además de no favorecer en su totalidad los procesos de retroalimentación.

A la hora de seleccionar cuál es el canal más idóneo para el envío del mensaje a toda la organización suelen presentarse demasiados problemas dado que la situación comunicativa lo determina. Cada canal presenta ventajas e inconvenientes, que se pone en manifiesto en la tabla 2. Ante esto, resulta conveniente seleccionar el canal más adecuado maximizando los aspectos positivos y cerrando brechas a las dificultades que estos puedan representar para la operatividad de las actividades de la SEDUC.

Tabla 2.

Ventajas e inconvenientes de la comunicación oral y escrita.

	Comunicación oral	Comunicación escrita
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Es más rápida. • Favorece la retroalimentación inmediata. • Posibilita la transmisión de volumen de información en menos tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita la elaboración de un registro tangible de las comunicaciones que puede ser verificado por los interlocutores. • Obliga que el contenido del mensaje sea bien estructurado. • Supone un mayor compromiso para el emisor.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Las posibilidades de distorsión son elevadas. • Favorece la subjetividad y mala interpretación. • Permite la improvisación y ambigüedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consume más tiempo. • No hay realimentación inmediata • No hay seguridad de la recepción, ni interpretación.

Fuente: Teixidó (2014), p. 40.

2.2.3. Redes de comunicación.

La identificación por lo que circula la información dentro de la SEDUC permite identificar redes de comunicación que reflejan el itinerario de los mensajes que se emiten a diario dentro de la organización.

Fernández (2012) define a este identificación del flujo de la información como “la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, bien como consecuencia de la necesidad de comunicación, o a causa de la libertad de utilizar los canales disponibles” (p.79).

Las redes de comunicación pueden ser formales (impuestas por la autoridad) e informales (derivada de los procesos de interacción del grupo). En la tabla 3 se presentan los ámbitos y ejemplos usuales que se emplean al dirigirse por una red u otra.

Tabla 3.
Redes de comunicación formal e informal.

TIPOS	
Formal	Informal
Ámbitos	
Ascendente	Toda la organización
Descendente	
Horizontal	
Formato de los mensajes	
Memorándums	Charlas
Circulares	Platicas
Juntas	Rumores
Reportes	

Fuente: Martínez y Nosnik (2013), p. 32.

Redes formales.

Las redes formales de comunicación son establecidas por la SEDUC con el objetivo de hacer llegar la información necesaria, en el momento preciso, a la persona adecuada. Responden a su estructura jerárquica y tienen en cuenta el papel que representa cada individuo dentro de la organización.

La tabla 4 presenta los ejemplos más usuales de este tipo de redes que pueden presentarse en organizaciones como la SEDUC de modo que se describen sus características retomadas por Teixidó (2014) autor clásico de los procesos de comunicación en los centros educativos.

Cabe señalar, que en las redes formales de comunicación el flujo de la información está previamente planificada pero no se garantiza la culminación del proceso comunicativo con éxito al presentarse disparidades en su puesta en marcha.

Las redes de comunicación formal presenta exactitudes acumulativas al provenir de fuentes fiables de emisores, pero sus procesos tienden a ser más prolongados al deber que recurrir a diferentes niveles de jerarquía dentro de la organización (Martínez y Nosnik, 2013, p. 73).

Tabla 4.

Redes formales de comunicación.

Redes	Representación	Características
Cadena		Las comunicaciones se establecen entre los miembros más cercanos. No hay nadie totalmente aislado.
Estrella		La persona que se encuentra en el centro tiene el privilegio de comunicarse con todos los demás; en cambio, el resto puede sentirse descontentos. Resulta usual para trabajos sencillos.
En Y		Es el resultado de las dos anteriores. Parece correcta para realizar acciones complejas.
Circular		Similar a la red lineal con el añadido de que ningún miembro queda aislado; no hay transversales y la información fluye lenta.
Vías múltiples		Permite la comunicación entre todos los miembros, proporcionando satisfacción en alto grado y favoreciendo la participación. Sin embargo, la saturación es notable, comporta pérdidas de tiempo y dificultades en la coordinación.

Fuente: Adaptación de Teixidó, 2014.

Redes informales.

Las redes de comunicación informal son espontáneas de las relaciones que establecen los trabajadores ya sea por afinidad, compañerismo, amistad, con la finalidad de reducir su incertidumbre en el seno de la organización.

Los flujos de comunicación informal vienen a reforzar como vía alterna los canales formales de comunicación, siendo más rápidos y eficaces. No obstante, no se garantiza que la información sea del todo certera y que se realice los procesos de retroalimentación al no estar planificados. Además los efectos que se pueden tener son positivos o negativos, en torno a la situación comunicativa.

En este caso, es necesario que la organización tome cuentas detectándolas de manera oportuna y reformulándolas desde una perspectiva de seriedad y veracidad.

Figura 4. Representación de redes informales de comunicación.

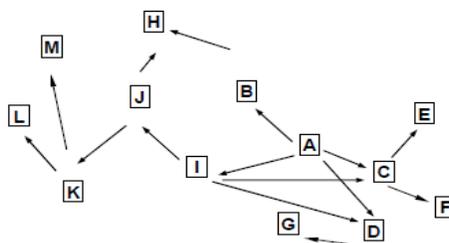


Figura 4. Representación de redes informales de comunicación. Las flechas representan la dirección de los mensajes y las letras a los participantes. Adaptado de "La comunicación en los centros educativos" por Teixidó, 1999, p. 27, [versión DX Reader]. Recuperado de: http://www.joanteixido.org/comunicacio/comunicacion_centros.pdf

2.2.4. Barreras de la comunicación.

El proceso de comunicación que emprende la Secretaría de Educación de Campeche se realiza en medida del uso de todos y cada uno de los elementos que se han indicado, a través de sus diferentes tipologías y redes de modo que se encuentran encaminadas al flujo de la información a través de toda la estructura orgánica de modo que logre concretarse con éxito las finalidades de ésta como organización.

Sin embargo, como todo proceso, la comunicación de la SEDUC presenta elementos que representan una dificultad en el flujo de la información entre los diferentes niveles de la organización, denominándose como barreras comunicativas.

Koontz y Weirich (2007) indican que estos procesos comunicativos pueden verse afectados por las siguientes causas:

- Falta de planeación
- Suposiciones no aclaradas
- Mensajes expresados sin claridad
- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma
- Comunicación de forma impersonal
- Desconfianza o temores en la comunicación
- Tiempo insuficiente ante los cambios
- Exceso de información

Por su parte, Grados (2011) indica que estas barreras llegan a impedir o limitar el intercambio de la información entre aquellos que emiten los mensajes y quienes han de recibirlos de modo que se obstaculiza el proceso, las cuales ha clasificado en las siguientes agrupaciones:

Psicológicas.- referidas a los factores mentales de la persona.

Semánticas.- errores en la interpretación del mensaje.

Administrativas.- aquellas que deforman la información por causas de distanciamiento físico, competencia desleal, falta de contacto entre los miembros, trámites en exceso.

Así bien, Teixidó (2014) adiciona las barreras físicas comprendidas todas aquellas interrupciones contextuales que dificulten el flujo de la información, como ejemplo, el distanciamiento físico.

2.3. La Secretaría de Educación de Campeche

La Secretaría de Educación del estado de Campeche pertenece al Servicio de Administración Pública Federal, sus atribuciones son de carácter federal y paraestatal conforme a la Ley Orgánica del Congreso de la Unión conforme al artículo 90 de la Constitución Política de México, como secretaría de estado se propone como finalidad la administración de los servicios educativos según las políticas del gobierno en función y, como parte del gabinete federal, tiene la facultad de formular sus normatividad, proyectos y reglamentos que se requiere para su buen funcionamiento.

Su estudio en el ámbito estatal, remonta a los procesos de descentralización del órgano federal. Por su parte, su presencia en la administración local se consagra en el artículo 72 de la Constitución Política del Estado de Campeche en la que se describe sus atribuciones de la siguiente manera:

Para el despacho de los asuntos que correspondan al Ejecutivo del Estado, habrán las Secretarías de los Ramos de Administración Pública y el número de Dependencias que establezca la Ley Orgánica relativa, que distribuirá las funciones que a cada una deba corresponder y señalará los requisitos que el Gobernador observará para nombrar a los titulares de las mismas.

Las Secretarías que integran la administración pública estatal y las dependencias señaladas conforme al párrafo anterior aprovecharán óptimamente los recursos a su alcance, los cuales se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia, y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados. Los resultados del ejercicio de los recursos serán evaluados por las instancias técnicas competentes, de conformidad con la legislación aplicable, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos señalados (Constitución Política de Campeche, Cap. XV, Art. 72, 2013).

Si bien, para lograr su estructuración estatal atravesó por varias etapas siendo hasta el año de 1992 con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en el que se le transfiere a la jurisdicción estatal las facultades para la atención de la educación a nivel local (SEDUC [en línea], 2014).

Por otra parte, al ser parte de un gran organismo social preconcebido a nivel federal en donde los procesos de comunicación entre las Direcciones Generales de la Secretaría de Educación Pública a nivel central con los del ámbito local (como son la Dirección Federal de Educación Primaria, y la de Educación Física, etc.) eran inoperantes se reestructuró descentralizándose de modo que le otorgaba las facultades al Estado de crear su propia Secretaría, cuyo nombre en Campeche fue Secretaría de Educación Cultura y Deporte, siendo el 14 de septiembre de 2009 cuando se separa de los rubros de cultura y promoción del deporte para enfocarse únicamente en lo educativo, llamándose desde entonces como Secretaría de Educación (SEDUC [en línea], 2014).

2.3.1. La SEDUC como organización.

Una vez determinado los antecedentes de la SEDUC para su estudio es preciso el análisis de los diversos postulados conceptuales y teóricos que permiten comprender su funcionamiento y ordenamiento institucional.

La revisión de la operatividad de la SEDUC remite a la corriente estructuralista quienes conciben a toda organización como un centro o unidad de para conducción social con fines de servicio a la comunidad, con valores comunes que permiten y facilitan el logro de los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, generan satisfacción humana.

Hernández (2013) define a esta corriente como:

El estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión (forma de pensar) y elementos de estratificación social (clases y jerarquías), así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social, con el fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales (p.137).

Ahora bien, es preciso indicar qué es una organización y su relación con la SEDUC como organismo educativo.

Para Münch, Galicia, Jiménez, Patiño y Pedronni (2013) una organización “es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades con el fin de simplificar el trabajo”.

Por su parte, Etzioni (1972, en Barajas, 2012) destaca su importancia en la sociedad, la manera a las que recurrimos a éstas y su presencia cotidiana que pareciera pasar desapercibida, describiendo lo siguiente:

Nacemos en una organización (hospital), nos educamos en ellas (escuelas y universidades), consumimos nuestros alimentos (en restaurantes y tiendas de autoservicio) y trabajamos en estas, rezamos en ellas (templos e iglesias), dirimimos nuestros conflictos en tribunales y nos divertimos en clubes sociales (p. 46).

Cualesquiera que sean sus fines (lucrativos, religiosos, educacionales, políticos, entre otros) las organizaciones son el medio por el cual los individuos se han consagrado para lograr fines comunes, aprovechando la sinergia de todos los participantes en un trabajo en conjunto y en constante comunicación.

Ante todo lo expuesto, al ser una unidad social preconcebida la SEDUC se considera como una organización por la naturaleza de su funcionamiento, en donde se distinguen las jerarquías entre sus integrantes y se necesita la cooperación de estos, en un marco de formalización y comunicación constante para la administración de la política educativa en el estado de Campeche, en la que para su estudio y análisis es necesario la determinación de las estructuras en las que basa su funcionamiento.

2.3.2. Las estructuras funcionales y de autoridad en una organización.

Para comprender la forma en la que se coordinan a todos los trabajadores de la SEDUC, se plantea el reconocimiento de las estructuras de funcionamiento que toda organización ha de poseer; Hernández (2013) describe las características de toda organización, entre las que se han identificado aquellas que permiten explicar su comportamiento y la distribución de roles entre su personal, siendo éstas las siguientes:

1. La división del trabajo o estructura funcional.
2. Las estructuras de autoridad.
3. La formalización de este organismo en el marco de la burocratización.

Ante la necesidad y la alta demanda de la sociedad por establecer las políticas educativas que garanticen la oferta educativa de calidad, es necesario que como organización la SEDUC emplee la estructura funcional que le permita coordinar a sus trabajadores en base el principio de división del trabajo, permitiéndole lograr estos objetivos. Así, para Amaru (2009) el proceso de organizar conlleva a la división del trabajo atribuyendo responsabilidades y autoridades de mando a las personas que laboran en esta.

Por su parte, Mayntz (1972, en Barajas, 2012) propone que en esta división de trabajo las organizaciones establecen un conjunto de reglas y cometidos a los encargados de las áreas de trabajo. De aquí que surja la necesidad de establecer dentro de la misma institución estructuras de autoridad, esto es, como organización educativa la SEDUC no sólo están siempre estructuradas por definición funcional (al dividirse las actividades), sino que también poseen siempre e inevitablemente una

estructura de mando en las que de acuerdo a Barajas (2012), la coordinación de las actividades dentro de una organización exige que unos ordenen y otros obedezcan.

Como organización la SEDUC se encuentra estructurada de jerarquía en su autoridad, en donde todo empleado debe estar sujeto al control y supervisión de un superior. Además, éste debe responder de sus actos y de los de sus subordinados; y para lograrlo debe tener autoridad legal, siendo este al que se le concede el cargo de Secretario de Educación; sus atribuciones corresponden a la autoridad técnica descrita Mayntz (1972, en Hernández, 2013) en que es que es la sinergia de división de trabajo y, en especial, de responsabilidades en la que el Secretario de Educación se apoya de especialistas de cada nivel educativo que conforma a esta institución teniendo así lugar la departamentalización de esta organización como son preescolar, primaria, secundaria, entre otras.

Así bien, para lograr constituir a todos los docentes de modo que se brinde el servicio educativo al estado, es necesario seccionarlos o dividirlos por áreas o departamentos en donde se establezcan autoridades de mando para su coordinación, siendo este el punto en donde convergen las estructuras de funcionales y de autoridad.

Para su estructuración las organizaciones agrupan a sus trabajadores en unidades con base en una efectiva división de trabajo para fines administrativos denominados departamentos (Barajas, 2012). En este caso, se procede a base de departamentalización por funciones, en donde cada uno de estos realiza tareas independientes pero todos encaminados hacia el préstamo del servicio educativo para el estado.

De este modo, la autoridad implica dos conceptos fundamentales: jerarquía y amplitud de control. Además de dividir el trabajo, implica atribuir esta jurisdicción segmentada en departamentos; es este ordenamiento jerárquico el cuál a su vez se divide en diferentes niveles educativos en el que los docentes que se encuentran en determinado nivel en el departamento tienen autoridad sobre los que están en un nivel inferior.

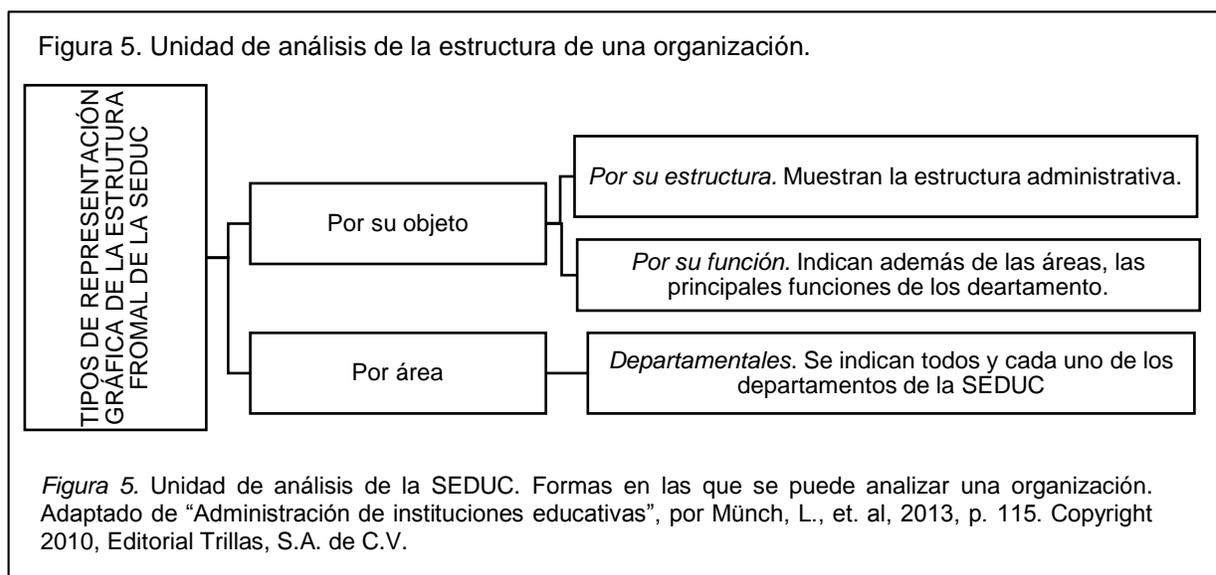
A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quiénes están arriba de ellas (o se reportan con ellas), esto es, la disposición de las funciones de la organización de acuerdo con su autoridad, rango o importancia

(Müñch, Galicia, Jiménez, Patiño, Pedronni, 2013). De ahí que la Secretaría de Educación de Campeche establezca estas cadenas de mando a través de unidades, subsecretarías, direcciones, departamentos y subdirecciones educativas, jefaturas de sector, supervisores y directores de las escuelas en sus diferentes modalidades y niveles educativos.

Dicho lo anterior, se debe agregar que de acuerdo a la cantidad de personas que integran cada departamento educativo, la amplitud de control se va haciendo mayor dado la necesidad de coordinar a las instituciones que brindan el servicio educativo en toda la geografía estatal, en donde la autoridad es delegada hacia los jefes de departamentos contando siempre con la aprobación de la estructura lineal en la toma de decisiones en torno a este servicio en beneficio de la población educativa.

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo, su empleo en la SEDUC se realiza en torno a la coordinación de los trabajadores de la educación en sus diferentes niveles, en donde su representación gráfica se presenta en sus diferentes organigramas.

Ahora bien, para el análisis de las estructuras de la SEDUC se han tomado la unidad de análisis que tiene toda organización señaladas por Müñch, et. al (2013) en donde se puede observar que el personal se ha de agrupar por su objeto de revisión, esto es, estructura de autoridad o por función donde se desempeñen, o bien, por área

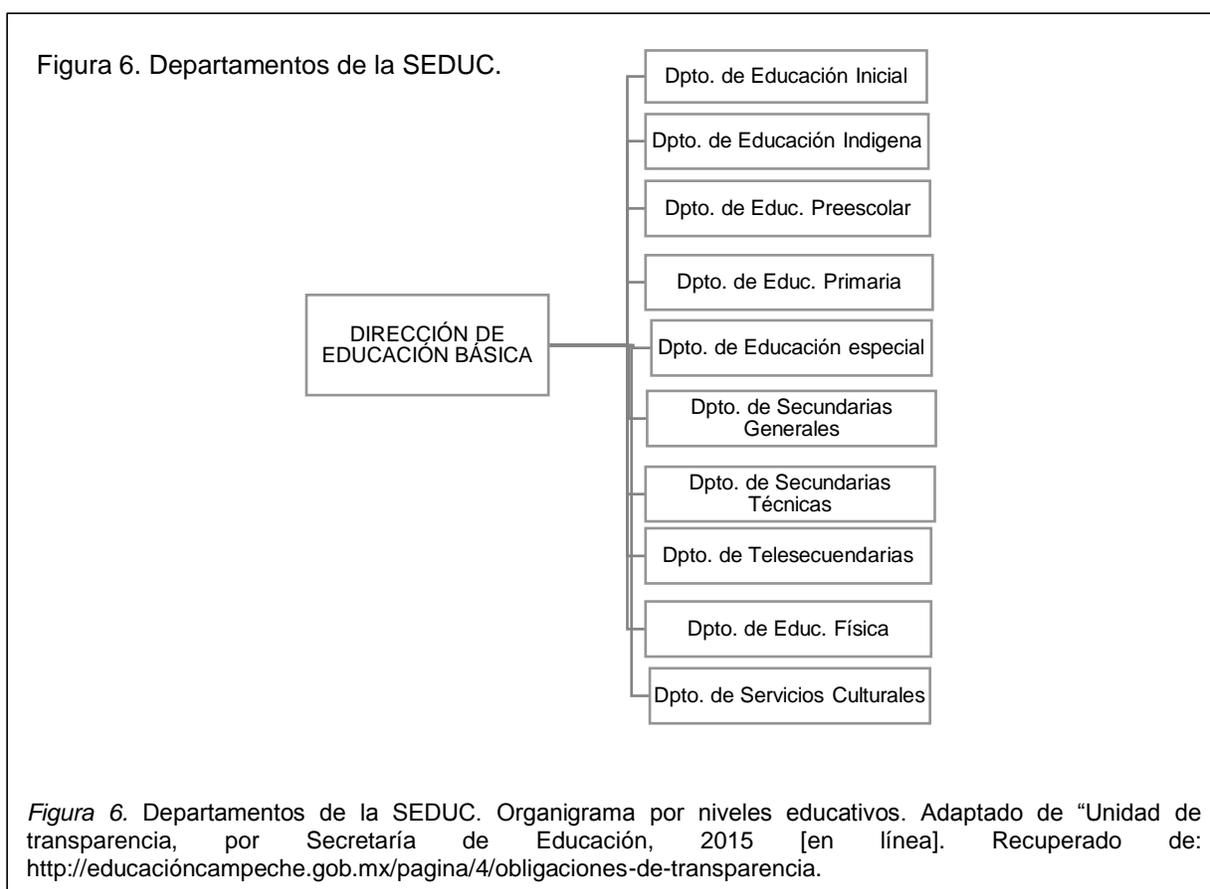


que se desee estudiar, que para el caso que aplica son los departamentos de educación preescolar y primaria.

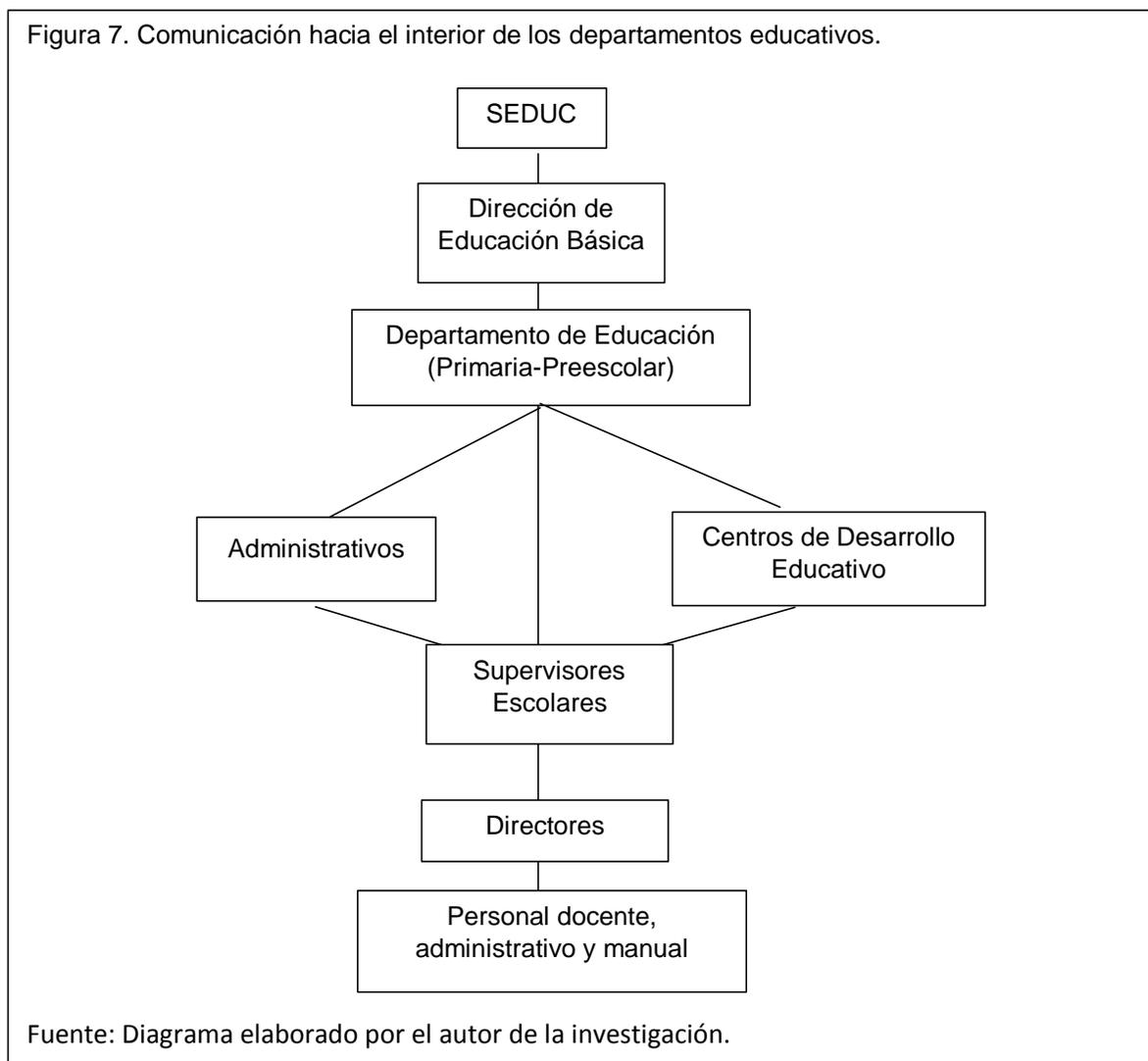
Si bien, al analizar la figura 5 se puede notar que para estudiar la organización de la SEDUC se puede realizar de acuerdo a los niveles de jerarquía o las funciones que desempeñan el personal dentro de la organización; por otra parte, se encuentra que el análisis se puede dirigir a sus áreas de trabajo, o bien, a los departamentos en los que han sido organizados los docentes.

Ante esto, es el ese proceso de comunicación la forma de coordinar las unidades jerárquicas de la organización de ahí que tenga lugar el benchmarking, para analizar sus prácticas y optimizar el servicio en sí de la organización.

Por consiguiente en la figura 6 se presenta la organización jerárquica de la SEDUC y las formas en las que fluye la comunicación desde los diferentes niveles educativos en un orden de autoridad, en donde los rectángulos han de simbolizar cómo se hizo la división del trabajo, el número de niveles la jerarquía de autoridad y las líneas que unen los rectángulos los procesos de comunicación de la organización.



Una vez presentada las formas en las que se subdivide la SEDUC en sus diferentes departamentos, para comprender mejor el proceso que sigue su comunicación organizacional hacia el interior de cada uno de estos, se presenta la figura 7 en la que se especifican sus participantes.



Al ser una organización de gran dimensión y por la necesidad de cubrir toda la geografía estatal, la SEDUC se organiza en departamentos educativos que a su vez requieren la subdivisión de tareas en ordenamiento jerárquico que permite la coordinación de sus actividades para su funcionamiento. En la figura 7 se puede apreciar las formas en las que la información proveniente de la Dirección de la Educación Básica es tornada al nivel educativo correspondiente; seguidamente, se

apoyan en el área administrativa y las supervisiones escolares para el envío de los mensajes que se pretenden dar a conocer a los docentes por conducto de los directores de las escuelas.

2.4. Definición de términos

Para ofrecer una mejor manejo y comprensión de la temática se tiene a bien presentar una serie de términos y definiciones referentes a la temática que permiten dar una visión más clara del documento, siendo estos los siguientes:

Barreras comunicativas: se refieren a los obstáculos que dificultan el proceso de comunicación y que limitan el intercambio de información entre el emisor y receptor, dando como resultado la deformación del mensaje u obstaculización del proceso de ésta; se clasifican en; semánticas, físicas, psicológicas (Grados, 2011).

Benchmarking: es la búsqueda de las mejores prácticas que conduzcan a un rendimiento o desempeño superior (Camp, 1999, en Martínez, 2010).

Comunicación: es el proceso de transmitir, “compartir” información que va del emisor al receptor, mediante el cual se va a dar una interacción, mediante un canal por medio de símbolos entre dos o más personas. No hay comunicación sin retroalimentación (Grados, 2011).

Comunicación organizacional: es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea (Fávaro, s.f).

Departamentos: es la forma de atribuir tareas y dividir bloques de trabajo de la organización pro especialización (Amaru, 2009).

La comunicación interna: se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 2012).

Prácticas comunicativas: se refiere a las distintas redes y grupos que componen el factor humano dentro de la organización y las distintas formas de

comunicación dentro de cada uno de ellos siendo estos la comunicación descendente, ascendente y horizontal dentro de las redes formales. Además se encuentran la comunicación radial y entrelazante (centralizada y descentralizada) en los grupos (Ansede, 2010).

Retroalimentación: es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación (Martínez y Nosnik, 2013).

Subsistema organizacional: este subsistema establece el orden, la jerarquía, la autoridad, el liderazgo y la integración de su funcionamiento apegándose a la normatividad institucional (Martínez, 2010).

Tipos de comunicación: para el establecimiento de la tipología de comunicación en los centros educativos se establecen diferentes criterios, siendo estos: amplitud, estructuración, participación, dirección, contexto, canal (Fernández, 2012).

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

El siguiente capítulo es importante para la investigación debido a que en este se señala el procedimiento bajo el cual se desarrollará el benchmarking en los departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC, constituyendo la estructura sistemática para el análisis de la información.

Por consiguiente, se describirán las unidades de análisis de la investigación, las formas en las que se recabaran los datos en los departamentos sometidos a estudio, los instrumentos implementados, el proceso de análisis de los datos conforme a los planteamientos teóricos antes expuestos.

Así, la metodología se puede resumir como el conjunto de pasos en los que se logre establecer lo significativo de los hechos y situaciones a investigar.

3.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo cuantitativa en la que se analizaron las características de la comunicación organizacional de los departamentos de educación preescolar y de educación primaria de la SEDUC del estado de Campeche mediante el desarrollo de una evaluación comparativa con la implementación de la metodología del benchmarking.

El benchmarking, es un tema de relevancia social aplicado a diversos ámbitos y sectores como métodos de investigación que arrojan resultados para la mejora de los elementos sometidos a comparación y de los cuales se desea aumentar su efectividad.

Con su implementación se determinaron la dirección, barreras, procesos de retroalimentación y áreas de oportunidad en el departamento de educación primaria para ser comparadas con el departamento de educación preescolar con la finalidad de obtener las mejores prácticas y generar acciones de aprendizaje, en donde se obtenga

como resultado el establecimiento de estrategias como propuestas para optimizar sus procesos comunicativos.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación bajo el cual se realizó la recolección de datos tiene un enfoque no experimental, puesto que no se influye en los procesos de comunicación para encontrar la forma de optimizarlos, sino que se analizan y describen sus características para así poder comprenderlas.

Ahora bien, bajo este enfoque el diseño de la tesis es descriptivo puesto que se emprendió una evaluación bajo la comparación de procesos en donde, en un primer momento, se buscó definir cuáles son las mejores prácticas del de ambos departamentos y qué acciones pueden ser mejoradas, sin pretensión de generar competitividad o determinar quién es mejor que otro, sino obtener aprendizajes de sus prácticas en comunicación.

Una vez identificado las características comunicativas de la SEDUC, el benchmarking tiene su función al realizar la comparación que se hace en los resultados que se obtienen en el acopio de datos y, al tener un alcance descriptivo, seguidamente se procedió a realizar las especificaciones de los canales, redes, procesos de retroalimentación implementados y sus mejores prácticas en la realización de la comunicación de ambos departamentos, en una presentación detallada de todos y cada uno de estos, de modo que, con la descripción se derive la obtención de las áreas de oportunidad y por ende, se propongan estrategias para su atención.

3.3. Ubicación espacial y temporal del estudio

El benchmarking tiene su realización en la SEDUC de Campeche sometiendo a evaluación los procesos de comunicación del departamento de educación primaria y el de educación preescolar: Al tener como objeto de estudio la comunicación hacia el interior de cada una de estas áreas de la institución tiene como marco espacial toda la geografía estatal en donde se cuenten con centros escolares de estos niveles educativos, los cuales participan en estos procesos de comunicación día a día.

De este modo, se tomarán en consideración las escuelas primarias y jardines de educaciones preescolares, urbanas y rurales en sus once municipios, siempre que cuenten con directores efectivos, las supervisiones escolares y área administrativa de ambos departamentos.

En lo que corresponde a su temporalización, el proceso de investigación se inició desde el primer semestre de febrero de 2013 desde las observaciones e identificación de las dificultades en la comunicación organizacional del departamento de educación primaria, siendo en agosto de 2014 fecha en la que se inicia con la recolección de información para ser sometida al benchmarking en busca de estrategias para optimizar estos procesos.

3.4. Población

La Secretaría de Educación de Campeche, se organiza en departamentos educativos para la administración de su personal y con la finalidad de lograr el préstamo del servicio educativo de calidad. Los departamentos sometidos a comparación en esta investigación corresponden al del nivel de educación primaria y preescolar.

En primera instancia, se tiene que tanto el departamento de educación primaria como el de educación preescolar, se encuentran organizados en niveles jerárquicos para su funcionamiento, teniendo como responsable al subdirector de departamento, quien se apoya en el área administrativa y jefaturas de sector para la coordinación de las actividades como organización, mismos que su vez tienen a su cargo a los Supervisores Escolares.

Por su parte, la función de los Supervisores Escolares es la de servir de enlace entre el departamento educativo y cada uno de los centros escolares en todo el estado, teniendo contacto directo con los directores de las escuelas primarias y jardines de educación preescolar respectivamente. Como supervisores, su responsabilidad se caracteriza por asegurarse que el servicio educativo del plantel se preste con eficacia.

Si bien, la función de los supervisores dentro del proceso comunicativo está encaminada según Carrow y de Grauwe, (2002, en SEP, 2013, p.77) a ser el enlace administrativo y pedagógico con los centros de trabajo que pertenecen a la zona

escolar y el departamento correspondiente, en labores de orientación, asesoría y acompañamiento. Así pues, como supervisores su papel en el proceso comunicativo ha de ser el lograr crear por medio de ésta una cultura institucional centrada en el logro de la misión, esto es, el aprendizaje de la calidad en condiciones de equidad.

Con respecto a lo anterior, para que la comunicación fluya los supervisores tienen a bien brindar este acompañamiento por conducto de los directores del plantel, quienes son los encargados de presentar e informar de manera oportuna a todo el cuerpo docente que conforma el plantel que tiene a su cargo.

De este modo, la población en el presente estudio se puede dividir en cuatro grupos quienes participan en los diferentes momentos del proceso comunicativo: subdirectores de departamento, administrativos, supervisores y directores de centros de trabajo; todos ellos responsables de comunicar a según su ordenamiento jerárquico en tiempo y forma los mensajes que a diario circulan dentro de la comunicación organizacional de los departamentos de estudio.

Ahora bien, es preciso señalar el personal que conforma la SEDUC y la cantidad de docentes que son parte de estos departamentos educativos, siendo preciso señalar estas cifras, puesto que dada la cantidad de participantes en el proceso comunicativo su operatividad varía en función a sus participantes. Así, en la tabla cinco, se señalan los referentes a nivel estatal y la cantidad de docentes que pertenecen al departamento de educación preescolar y primaria, con base a los resultados del censo a las escuelas realizado por el INEGI en el 2013:

Tabla 5.

Personal docente en escuelas públicas del estado de Campeche.

Nivel educativo	Total del personal	Supervisor escolar	Director sin grupo	Director con grupo	Docente frente a grupo	Administrativos
SEDUC	12 549	140	583	716	7 703	809
Preescolar	2 626	28	176	250	1 306	113
Primaria	5 821	47	305	325	3 886	209

Fuente: INEGI - SEP. Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial, CEMABE 2013. (Elaborado, 29/03/2014).

Como se puede apreciar en la tabla cinco, en primera instancia, por su organización geográfica el número de zonas escolares entre un nivel educativo y otro es diferente; por otro lado, se aprecia como la cantidad de directores sin grupo es menor en ambos niveles a aquellos que ejercen este cargo y cuentan bajo su responsabilidad la atención de alumnos en horario escolar.

Finalmente, se observa que al igual que todos los que participan en la comunicación organizacional hacia el interior de cada nivel educativo, son más las personas involucradas en el departamento de educación primaria en relación con del nivel preescolar.

No obstante, esta atención comunicativa debe extenderse a todo el estado de modo que llegue a todas las escuelas en las que laboran los docentes, por lo que es preciso señalar, cuántas son en el ordenamiento público y de acuerdo al nivel correspondiente como se presenta en la tabla seis.

Tabla 6.

Centros de trabajo públicos del estado de Campeche.

Total de escuelas	Preescolar	Primaria
1 874	657	742

Fuente: INEGI - SEP. Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial, CEMABE 2013. (Elaborado, 29/03/2014).

Así en la tabla seis se aprecia las escuelas públicas que se tienen en todo el estado de Campeche observándose que son más las que corresponden al nivel de educación primaria que al de preescolar.

No obstante, es preciso indicar que la investigación centra su atención en escuelas con servicios públicos en su modalidad general, por lo que se indican en la tabla siete la cantidad de centros de trabajo con estas características, sus docentes y cantidad de alumnos que se atienden como referente comparativo.

La tabla siete permite apreciar cómo en los procesos comunicativos son más los docentes que participan en el departamento de educación primaria en comparación con del nivel de preescolar, atendiendo a más alumnos en mayor número de escuelas.

Tabla 7.

Relación de escuelas de tipo general, docentes frente a grupo y alumnos.

Nivel educativo	Modalidad	Escuelas	Docentes frente a grupo	Número de alumnos que atiende
Preescolar Pública	General	344	1347	25 378
Primaria Pública	General	590	4 076	92 376

Fuente: INEGI - SEP. Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial, CEMABE 2013. (Elaborado, 29/03/2014).

Con todo lo expuesto, la población partícipe en la comunicación organizacional es demasiado amplia, lo que conlleva a la selección de una unidad que posibilite la búsqueda de las áreas de mejora en estos procesos dada su operatividad y que refleje la información necesaria que permita la comparación por conducto del benchmarking de donde se pretenden obtener estrategias para mejorar su operatividad en sus áreas de oportunidad obtenidas en la evaluación comparativa.

3.4.1. Muestra.

Una vez descritas las características de la población y dado que la magnitud de esta es muy amplia es necesario obtener una unidad de muestra para el estudio de las características de la población y su intervención en los procesos comunicativos de ambos departamentos, de modo que para la recolección de datos se pueda acceder de manera directa y sencilla a la unidad seleccionada, puesto que su amplitud geográfica es demasiado amplia.

Dado a lo anterior, la selección del método de muestreo es de tipo no probabilístico debido a que el estudio tiene su alcance exploratorio en donde se obtendrán las percepciones del personal que intervienen en la comunicación organizacional para luego ser descritas con base a los resultados obtenidos.

Así bien, la determinación de muestras no probabilísticas se efectúa puesto a que la unidad seleccionada representa de manera sistemática a aquellos docentes que participan en el procesos comunicativo en el interior de cada departamento educativo (McDaniel y Gates, 2011). En consecuencia, el método de muestreo no probabilístico representa la forma idónea para el estudio de la población debido a que lo que se

pretende es reconocer y describir a profundidad la comunicación organizacional y no obtener una generalización de los resultados.

Ante lo expuesto, el tipo de muestreo no probabilístico seleccionado es el de cúmulos dada la necesidad de recolectar las percepciones de los docentes en todo el estado de Campeche, siempre que sean áreas de facilidad de acceso a la información, y por criterios al establecer los elementos requeridos por la población para la obtención de la muestra, entre los que se encuentran los siguientes:

- Responsables de los departamentos educativos como medio para obtener datos de la operatividad comunicativa en esta área.
- Supervisiones escolares de cada nivel educativo con facilidad de acceso siempre y cuando pertenezcan a los once municipios de toda la geografía estatal y cuenten como mínimo con un año de experiencia en el cargo.
- Directores de los once municipios de ambos niveles con un año de experiencia como mínimo en su cargo, sea comisionado o con clave efectiva.
- Tipos, prácticas y redes comunicativas empleadas por el personal administrativo dentro de los procesos comunicativos.
- Facilidad de obtener información con personal directivo sin grupo, supervisores y personal administrativo del departamento de educación preescolar y educación primaria.
- El manejo de comunicación oral y escrita dentro de las áreas sometidas a estudio.
- Personal con disponibilidad de tiempo para la participación en la recolección de información.
- Percepciones docentes que laboren en todo el estado que permita comparar la información sobre los procesos comunicativos.

De lo anterior se obtiene que la muestra participante se conformó por 11 supervisores y 11 directores de preescolar y primaria respectivamente, cada uno representativo de los municipios de toda la geografía estatal

Con base a los criterios antes citados, y en función de determinar las áreas de oportunidad en torno a la comunicación organizacional del departamento de educación primaria, y los elementos destacables del departamento de educación preescolar que

permitan establecer la comparación durante el benchmarking, se determinará el personal apto para la realizar el acopio de la información requerida.

3.5. Instrumentos para acopio de la información

La recolección de datos se realizó desde el mes de agosto de 2014 hasta el mes de abril de 2015 dada la disponibilidad de los sujetos participantes para la proporcionar su opinión acerca de los procesos de comunicación que realiza su departamento con base a su experiencia en su práctica operativa.

En este sentido las categorías de análisis fueron: dirección de la comunicación, canales, retroalimentación y mejores prácticas en el funcionamiento de estos procesos.

El diseño y selección de los instrumentos para el acopio de información se sustentó en la tesis de García (2011) en la que emprendió un diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viaje de bahías Huatulco, Oaxaca, basándose en el modelo de Ayala (2008, en García, 2011) en el que ha sido validado de la siguiente manera:

- Ha sido creado para ejecutarlo en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), similares en funcionamiento a la de SEDUC por sus características organizacionales y departamentales respectivamente.
- Tiene como antecedente su aplicación a 28 PYMES.
- Ha sido expuesta en el IX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC) celebrado del 9 al 11 de octubre de 2008.

El instrumento de Ayala (2008, en García, 2011) fue elaborado a partir de la combinación de varias técnicas de recolección de datos descritas por Hernández et al. (2010), y consta de cuatro etapas:

1. Observación e inventario de medios de comunicación organizacional
2. Aplicación de cuestionarios.
3. Entrevistas con los directivos de la organización.
4. Codificación y análisis de resultados.

Ahora bien, tomando como referencia las características del estudio del modelo seleccionado la recolección de la información se realizó de la siguiente manera:

- Se realizaron entrevistas estructuradas a los jefes de departamento de educación preescolar y primaria de la SEDUC.
- Se aplicaron cuestionarios a los directores y supervisores de los once municipios y de ambos niveles educativos.

Una vez realizado lo anterior, se procedió a la codificación de datos en los que se sustentó la realización del benchmarking y la determinación de sus mejores prácticas y áreas de oportunidad.

3.5.1. Entrevistas estructurada.

Para la identificación de causas externas, internas, técnicas y estructurales de las dificultades en la comunicación organizacional del departamento de educación primaria, se procedió a realizar una entrevista estructurada al subdirector de educación primaria y al del nivel preescolar, de modo que sus aportes permitieron describir las percepciones que tiene acerca de estos procesos, para luego contrastarse con la información que se obtengan de los cuestionarios abiertos aplicados a supervisores y directivos.

La entrevista se realizó a los jefes de ambos departamentos en la que las preguntas que se dialogaron se elaboraron acordes a las categorías de análisis de la comunicación en el mismo orden de presentación de los cuestionarios abiertos. Así bien, se procedió a presentar el informe final de la entrevista a los participantes de modo que los datos proporcionados sean los correctos.

Con la información obtenida se presenta una visión del contexto de la comunicación interna de cada departamento, su experiencia dentro de las prácticas en estos procesos y los resultados que se obtienen en su operatividad, los resultados obtenidos se procesaron y por efectos de confidencialidad se presentan en manera implícita en el informe técnico del benchmarking, presentado en el Anexo D, en donde se expone la situación en las mejores prácticas en la comunicación de cada departamento y sus áreas de oportunidad.

3.5.2. Cuestionarios abiertos.

Los cuestionarios abiertos que se aplicaron a supervisores y directivos debido a que su participación en la comunicación interna de ambos niveles educativos se encuentra en medio de las jerarquía de la red organizacional de cada departamento, lo que los sitúa en un posicionamiento hacia los superiores y subordinados en las estructuras de autoridad y transmisión de mensajes en las prácticas analizadas; su participación tiene como finalidad lograr identificar su experiencia en la operatividad de éste y la determinación de las mejores prácticas y por ende, las situaciones que requieren ser mejoradas.

El cuestionario empleado en esta investigación se basó en el modelo de formato de distribución de preguntas expuesto por Hernández et al. (2010), donde se presentan primero las instrucciones y enseguida las preguntas por categoría, facilitando su comprensión.

Su aplicación fue de manera autoadministrada enviada hasta los distintos municipios por aplicadores quienes entregarían éste y explicarían la finalidad de su resolución. Así bien, las respuestas se dieron de manera anónima para aumentar la participación de la población seleccionada y brindarles confianza en su aporte para la investigación. Entre los datos que se le solicitan para brindar un referente se encuentra:

- Nivel educativo en el que labora.- Para distinguir entre un departamento u otro.
- Municipio.- para garantizar la cobertura estatal.
- Tipo de nombramiento.- Debido a que la población es de supervisores y directores.
- Antigüedad en el servicio.- Como referente a su nombramiento en funciones y como elemento para su selección muestral acorde a su experiencia en los procesos comunicativos.

La distribución de las preguntas se realizan de respuestas abiertas (véase anexo A) lo que proporciona la posibilidad de expresar ampliamente su opinión con respecto a lo solicitado presentándose una a una en el orden de las categorías de análisis siguientes:

- Tipos de comunicación.- Con la finalidad de describir las formas en las que se emplean la comunicación oral y escrita en los departamentos educativos.
- Redes comunicativas.- Enfocado a la identificación de la participación de los miembros de ambos niveles educativos en procesos de retroalimentación comunicativa.
- Prácticas comunicativas.- Orientado al reconocimiento de la dirección en la que fluye la comunicación hacia el interior de los departamentos educativos y las barreras que dificultan su operatividad.
- Mejores prácticas.- Para la determinación de los elementos destacables en los procesos de comunicación y a su vez las áreas de oportunidad.

La elaboración de las preguntas se efectúa partiendo de los objetivos específicos de la investigación en el que se derivaron las categorías presentadas y posteriormente el planteamiento de las interrogantes en el mismo número distribuidas en un ordenamiento secuencial para su resolución.

Así bien, la redacción de las preguntas se realizó de forma que su resolución sea contextual a los términos empleados por los participantes de modo que brinde respuestas confiables y cercanas a los elementos de los procesos de comunicación que suelen ser referidos bajo otros términos que conllevan a ambigüedad en caso de presentarse de manera conceptual, por citar algún ejemplo, decir redes en lugar de camino o proceso que debe seguir un mensaje desde su emisión hasta su recepción, como se indica en la primera interrogante.

Codificación y análisis de las respuestas.

Una vez aplicado los cuestionarios, para su análisis las respuestas se agruparon en frecuencias según la información que proporcionaron los participantes. Para su análisis se procedió a la asignación de un código basándose en las agrupaciones realizadas en donde su interpretación al ser diferenciada se realizó acorde al sustento conceptual de los procesos de comunicación presentados en el capítulo dos referidos en las categorías de análisis (véase anexo B).

Confiabilidad y validez.

El cuestionario aplicado a los participantes se elaboró con base al sustento teórico del presente estudio con referentes de constructo de académicos expertos en administración académicos de la Unidad 041 de Universidad Pedagógica Nacional de la subsede Calkiní.

Para la determinación de su confiabilidad se sometió a una prueba estadística de correlación de Pearson y Spearman Brown por mitades partidas en la que participaron ocho directores de diferentes zonas escolares del nivel de educación primaria en la que se obtuvo como resultado una correlación de 0.98 en ambas, lo que determina un alto nivel de aceptación entre las respuestas emitidas (Véase Anexo C).

Validez: la elaboración de los instrumentos se sustentan en el aporte del director de tesis experto en área administrativa y por ende, de los procesos de comunicación organizacional, participando en la determinación de las categorías de análisis y construcción de las interrogantes sustentadas en estudios referenciales de comunicación; además de formar parte de los antecedentes académicos del investigador, generando conocimientos para su implementación al momento de su aplicación.

3.6. Procedimientos

Para la realización de esta investigación se desarrolló una serie de procesos previos al benchmarking los cuales se describen en un primer momento como procedimientos efectuados para la conformación del estudio; posteriormente se fueron realizando las diferentes fases que conllevan esta evaluación comparativa por lo que se expondrá en un segundo apartado los diferentes lineamientos, fases y etapas metodológicas de la evaluación comparativa que conllevaron al análisis de los resultados obtenidos, las propuestas de mejora y conclusiones finales.

Etapas de la investigación

Planteamiento de la investigación.- La investigación tiene su inicio desde la experiencia del investigador como director comisionado en la que se percibe dificultades en los procesos de comunicación interna del departamento de

educación primaria. Ante esto, se determinó el planteamiento del problema en el que se identificó las necesidades de estudiar la comunicación organizacional y se decidió establecer una evaluación comparativa bajo la metodología del benchmarking en la que se comparen los procesos comunicativos con los del departamento de educación preescolar a fin de obtener estrategias para optimizar su operatividad. Ante esto, se plantearon los objetivos, formulación de hipótesis, valoración, viabilidad y relevancia del estudio.

Búsqueda de información.- Para la comprensión de los procesos de comunicación organizacional y funcionamiento de la SEDUC se realizó una investigación minuciosa de manera conceptual y teórica de ambos tópicos que permitiera analizar las estructuras de la entidad educativa y sus prácticas en acción. Por su parte, para emprender la evaluación bajo la metodología del benchmarking fue necesario a indagación referencial de diferentes fuentes fiables en las que se describiera las diferentes fases y lineamientos que conllevan su implementación y conocimiento de cómo, cuándo, en qué momento se han realizado en casos prácticos para la determinación de los elementos que han de sustentar el presente estudio.

Diseño metodológico.- Contempló la definición de las variables, mediación, población, muestras, el instrumento de medición, la codificación y planteamiento de la temporalidad y espacio para la recolección de la información.

Recolección de datos.- Corresponde a esta etapa la valoración de la estrategia de la búsqueda de información que permita la identificación de las áreas de oportunidad en la comunicación organizacional del departamento de educación primaria, así como de la selección y localización de las fuentes requeridas para la implementación del benchmarking. Para la aplicación de los cuestionarios se procedió a la selección de docentes con facilidad de acceso a la población explicándoles el objetivo de la investigación y la relevancia de su participación dentro del proceso.

Análisis de los datos obtenidos.- Una vez implementada la instrumentación se procedió a la codificación de los datos de manera que al ser cuestionarios abiertos, las respuestas se agruparon por frecuencias y su análisis se presentó de

manera en la que se dieron. No obstante, para la interpretación de éstas, se procedió al sustento teórico de la comunicación de modo que la codificación se encuentre en un marco conceptual para el análisis de la comunicación y determinación de las mejores prácticas y áreas de oportunidad.

Benchmarking.- Una vez obtenida la información se procederá al desarrollo de la comparación entre ambos departamentos bajo la metodología y fases que requiere la implementación el benchmarking, mismo que se presentan en el siguiente apartado en el que se describen la forma en la que se realizará este procedimiento de equiparación para la búsqueda de estrategias de mejora.

Estrategias y propuestas de mejora.- Una vez finalizado los procesos de comparación dado los resultados obtenidos, se establecieron las estrategias que permitan optimizar la operatividad la comunicación organizacional al interior del departamento de educación primaria de la SEDUC.

Conclusiones finales y publicación del trabajo de investigación.

Ahora bien, para la comprensión de la forma en la que se efectuó la evaluación comparativa bajo la metodología del benchmarking, se proponen a continuación los elementos que se consideraron, sus diferentes etapas, fases y lineamientos para facilitar la comprensión de la forma en la que tuvo su implementación.

3.6.1. Factores para la realización del benchmarking.

Para la realización del benchmarking se tomaron en consideración los siguientes aspectos metodológicos de ejecución operativa basados en Boxwell (en Martínez, 2010, p.402), quien señala que su integración garanticen la efectividad de los resultados obtenidos, siendo estos elementos los se indicación a continuación.

Selección de las actividades por hacer en el B-M.

La determinación de estudiar los procesos de comunicación del departamento de educación primaria surge a partir de las dificultades existentes al presentarse problemas de entrega de documentos en tiempo y forma al departamento al no obtener la información de manera oportuna. Así pues, se tiene que las supervisiones escolares

manifiestan las dificultades de mantener esa comunicación eficaz con el departamento sin llegar alegar el porqué de la situación.

Si bien, la subdirección de educación primaria como responsable de la comunicación hacia el interior del departamento manifestó al cuestionársele al responsable la existencia de la necesidad de optimizar su comunicación y participar en esta metodología.

Equipo de trabajo.

Para la realización del benchmarking, fue necesario la organización de aquellas personas que participarían en la recolección de la información puesto que se debería de cubrir toda la geografía estatal debido a que la comunicación que desarrollan ambos departamentos es amplia, lo que requirió para ello lo siguiente:

El investigador fue el encargado de seleccionar a las personas que recolectarán la información, sus procedimientos y tiempos, representando una práctica de gestión al encontrar a personas dispuestas a cooperar en la investigación al ser parte del estudio como aplicadores de la instrumentación presentada y explicada previamente

Las personas fueron informadas acerca de la finalidad de la investigación, la forma en la que se recolectará los datos y el criterio de su selección se basó en la facilidad de contacto con la muestra poblacional.

Programar el estudio.

El benchmarking tiene su inicio desde el momento en el que se identifica la problemática y se emprende la investigación de tesis, la aplicación de los instrumentos cuenta con la anuencia de y autorización de los jefes de departamento de ambos niveles educativos y los tiempos para la recolección de la información se realizó en función de la disponibilidad de los aplicadores y sujetos participantes quienes por el distanciamiento físico es diferenciado entre un municipio y otro.

Por otra parte, las entrevistas a los jefes de departamento se elaboraron previa cita, de modo que se realizó para la solicitud de autorización del estudio, la aplicación

de los instrumentos, el dialogo acerca de sus percepciones, la presentación de los resultados y propuestas de mejora.

Factores clave por medir.

La comunicación organizacional como objeto de estudio comprendió desde el momento en el que se percibe las dificultades en su operatividad hasta convertirse en un factor clave por medir. Ante esto, se basó en cuatro dimensiones de su desarrollo siendo estas: las redes de comunicación, sus canales orales o escritos, prácticas y procesos de retroalimentación.

Determinación del objeto de estudio de la organización.

La selección del departamento de educación preescolar para la evaluación comparada se basó, en primera instancia, porque realiza procesos similares de comunicación que le brindan resultados diferenciados y como segundo factor, las características de funcionamiento que se asemejan a los que emprende el de educación primaria.

Compartir y cooperar.

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, al involucrar al departamento de educación preescolar, las acciones, estrategias y conclusiones serán compartidas con los responsables del nivel educativo y socializadas con hacia el interior con la finalidad de que los jefes de departamento las analicen e integren las estrategias y propuestas de mejora continua acorde a sus intereses.

3.6.2. Lineamientos metodológicos para la realización del benchmarking.

La realización de esta evaluación se sustenta en sus lineamientos metodológicos organizado en las siguientes cuatro etapas a desarrollar:

Preparación.

Antes de emprender la comparación fue necesario informar a los jefes de departamento sometidos a estudio para su aprobación; seleccionar a los docentes que aplicarían los instrumentos de recolección de datos para dar paso a la siguiente etapa.

Evaluación interna.

Una vez realizado las acciones anteriores, se procedió a la recolección de los datos con la aplicación de la instrumentación elaborada de la que se sustenta un proceso de evaluación interna en lo que corresponde a la comunicación que realiza cada nivel educativo para la determinación de sus áreas de oportunidad.

Para esta acción existen diferentes métodos de evaluación que posibilitan reconocer específicamente lo que está en orden y lo que requiere ser atendido.

Ante esto, para la realización de la evaluación interna se efectuó mediante un diagnóstico administrativo entendido como:

Un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativo de una alteración en el desarrollo de la institución (Glosario de términos administrativos, en Martínez, 2010, p. 86).

La elección de este tipo de diagnóstico se determinó debido a que con su implementación se logran reconocer las mejores prácticas de cada departamento y a su vez se detectan las áreas que requieren ser mejoradas.

Para su ejecución se parte de la existencia de la dificultad ya señalada desde su percepción al inicio de la investigación, de la que se requiere reconocer sus causalidades, características y las consecuencias de su efectividad. No obstante, para desarrollar este diagnóstico fue que la información recabada permitiera señalar de forma clara lo siguiente:

1. Definir las áreas de oportunidad mayor precisión y exactitud.
2. Determinar las mejores prácticas y diferenciarlas de las prioridades que deben ser atendidas.
3. Permitirá identificar qué puede ser mejorado y los posibles obstáculos a presentarse.

Para llevar a cabo este diagnóstico interno se sistematizó esta información para indicar, respecto cómo se ha llegado a describir las mejores prácticas y reconocer cuáles son sus tendencias. En consecuencia, se establecieron la naturaleza y magnitud de las necesidades por atender. Así, el comportamiento del diagnóstico mismo es el

conocimiento de los factores más relevantes dentro de los procesos de comunicación sometidos a estudio.

De este modo, este diagnóstico tiene por finalidad:

1. Definir las prioridades que tienen que ser mejoradas.
2. Tener el referente para la comparación en el benchmarking.
3. Servir de base para acciones concretas una vez concluido el benchmarking.
4. Fundamentar las estrategias que van a expresarse conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas.

Ahora bien, entre los elementos que se determinaron en el diagnóstico administrativo interno se encuentran los siguientes:

Causas externas.- Corresponde a la determinación de las posibles deficiencias en los procesos comunicativos ocasionados por situaciones o factores ajenos a la SEDUC que pueden tener influencia en la operatividad de estos, o bien, deberán ser descartados.

Causas internas.- Se deberá de identificar con precisión el origen del problema a fin de evitar redundancias.

Causas técnicas.- Este apartado resulta de vital importancia al ser precisamente su determinación obtenida como producto de la comparación de la operatividad comunicativa del departamento de educación primaria con los del nivel de educación preescolar a fin de reconocer las causas técnicas en operación, asociado a los procesos mismos que se están comparando.

Causas estructurales.- Representa un reto determinar las ambigüedades estructurales que pueden estar repercutiendo en la comunicación organizacional, su análisis requiere la atención de las redes en las que se llevan a cabo estos procesos teniendo como centro de atención si el proceder jerárquico tiene inferencia en los resultados que se tienen y con qué eficacia se efectúan.

El diagnóstico se verá concluido con la presentación del informe preciso (véase anexo D) en el que se acompañe de un plan de acción estratégico completo, su redacción se efectuará una vez finalizado todas las etapas del benchmarking y ha de incluir los apartados principales siguientes:

- a) Campo de intervención

- b) Mejores prácticas
- c) Áreas de oportunidad.

Comparación externa o interna.

Una vez obtenido el diagnóstico administrativo corresponde a esta etapa la comparación de la información recabada con los procesos comunicativos que emprende el nivel de educación preescolar, representada así la realización misma del benchmarking.

Esta fase representó el análisis comparativo que permitió entender por qué las actividades de comunicación son diferenciadas en el otro departamento, o bien, que acciones de las que emprende pueden ser aplicadas para hacer más eficaz estos procesos. Para ello se emprendió previamente lo siguiente:

- Recabar la información de los procesos de comunicación de ambos departamentos.
- Obtener su diagnóstico.
- Entender y comprender las diferentes causas en el funcionamiento.
- Establecer los elementos que se identifiquen como funcionales para la mejora de las áreas de oportunidad del departamento de educación primaria.
- Ser un referente para la propuesta de estrategias de intervención, producto de la comparación realizada e identificación de sus casualidades.

Sin duda, este momento de la investigación sirvió para la determinación de acciones de valor y aprendizaje para el departamento mismo, y es preciso señalar que no se trata de identificar quien es mejor respecto al otro puesto que en ambos existe la posibilidad de encontrar áreas que pueden ser mejoradas, en donde cada nivel puede reconocer cuáles son sus elementos destacables pero deja entrever los que requieren ser mejorados.

Con el benchmarking, se fue más allá de los resultados centrándose en la comparación como elemento de mejora y aprendizaje, en donde se logró comprender la operatividad misma de la comunicación interna de cada departamento a partir del análisis de las prácticas operables en la actualidad.

Diseño e implementación de estrategias.

Las estrategias para optimizar los procesos de comunicación se establecieron al término de la comparación entre ambos departamentos, de modo que los puntajes obtenidos en las categorías de análisis permitieron el planteamiento de propuestas de optimización a las áreas de oportunidad como se indica en el capítulo de conclusiones, en donde se expone una a una las estrategias de intervención mismas que se expusieron a los jefes de departamento y quienes en sus manos está su implementación, y por ende, la valoración de su viabilidad para su gestión ante las autoridades para su puesta en marcha para la mejora continua de la organización.

3.6.3. Fases del benchmarking.

Los procesos del benchmarking están basados en las premisas de comparar la eficiencia, la eficacia y congruencia de los procesos y subprocesos, para aprender bajo una visión de mejora continua, identificando las oportunidades para mejorar. No obstante, es muy difícil establecer un modelo de benchmarking ya que dicho propiamente no existe como tal, pero si un ordenamiento de fases de ejecución que conducen hacia la identificación de áreas de oportunidad, acciones que pueden ser emprendidas y, en consecuencia, el establecimiento de estrategias de mejora.

El proceso metodológico del benchmarking consta de diferentes fases propuestas por Camp (1999) y descritas en la obra de Martínez (2010) en la cual se sustentó el desarrollo de esta evaluación comparativa.

No obstante, es importante señalar que para el caso que se ocupa el proceso se desarrollará hasta la segunda fase en la que se proyectan niveles de desempeños futuros, puesto que la implementación de las estrategias que se proponen en la conclusiones al término de esta tesis corresponde a las autoridades y responsables de cada departamento integrarlas a su operatividad interna.

Fase de planeación.

El objetivo de esta fase consiste en planificar los elementos que se desean investigar con el benchmarking. Ante esto se tiene que se desea comparar los procesos de comunicación interna de los departamentos del nivel de educación

primaria y preescolar de la Secretaría de Educación de Campeche. Para la recolección de la información se trabajará con los responsables de estos departamentos, los supervisores y directores de los diferentes centros escolares del estado, en unidades de muestra previamente señaladas.

Fase de análisis.

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación de la información, se hizo a la revisión cuidadosa de las prácticas actuales de comunicación organizacional que siguen los departamentos sometidos a estudio.

En este análisis se determinarán las diferencias en el desempeño actual del departamento de educación primaria respecto a las operaciones que sigue el de educación preescolar, obteniendo la brecha existente entre las mismas para identificar cuáles son las condiciones actuales en el rendimiento del proceso que se desea mejorar mediante en torno a la determinación de los siguientes aspectos:

- ¿Qué prácticas realiza mejor que la propia?
- ¿Por qué es mejor?
- ¿Cuánto es mejor?
- ¿Qué prácticas mejores están usando?
- ¿Se pueden adaptar?

Fase de integración.

Ahora bien, dado que es estudio tiene un alcance exploratorio-descriptivo, a partir de esta fase y en las subsecuentes, corresponde a los responsables del departamento de educación primaria definir qué acciones son las que pueden ser implementadas a partir de las estrategias que se propongan en la presente investigación.

Así se tiene que, una vez que encontradas y presentadas las diferencias entre cada departamento se procedió a realizar las siguientes acciones:

- Comunicar los resultados del benchmarking al subdirector de educación primaria.

- Definir las metas y objetivos basados en los resultados, y las estrategias para la mejora continua.

Fase de acción.

Tiene que ver con la toma de decisión del departamento de considerar que estrategias desean integrar para mejorar su comunicación interna. Específicamente habrían que: especificar cómo pondrán en ejecución dicha propuesta, ponerla en orden, asignación de las necesidades para su puesta en marcha, establecer un orden de operación, determinación de las responsabilidades, resultados esperados y supervisión continúa.

El compromiso de la investigación terminó al presentarse a las autoridades educativas las propuestas de intervención para la optimización de los procesos indicando de antemano la mejor disposición para presentaciones posteriores, aclaración de los resultados y disponibilidad para su integración a los procesos formales de comunicación que emprende la organización.

Fase de madurez.

La madurez se habrá conseguido cuando las estrategias propuestas se hayan incorporado en los procesos de comunicación organizacional del departamento de educación primaria de la SEDUC, asegurando la optimización de los resultados. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto-iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

No obstante, el grado de profundidad del benchmarking se efectúa según los requerimientos del departamento, siendo preciso que se puntualicen las actividades de cada una de sus fases, esto es, “el hecho de no llegar a la madurez no determina que no se concrete el benchmarking, puesto que sus alcances se determinan según los intereses propios de la organización” (Hernández, 2011, pp. 380-383).

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Una vez presentado el proceso de elaboración de los instrumentos para el acopio de datos, se procedió a realizar el análisis de los cuestionarios aplicados a la población seleccionada de modo que sus respuestas al ser de tipo abierta se estructuraron en ideas principales que para facilitar el manejo de los datos proporcionados por los participantes se presentan de manera intacta para su comparación en porcentajes obtenidos de las frecuencias de respuestas, mismas que fueron procesadas en el programa estadístico SPSS versión 20 (véase anexo E).

Si bien, la presentación de los resultados se ha organizado en gráficas de barras en las que se comparan los porcentajes obtenidos por pregunta del cuestionario aplicado en primera instancia a los directores de educación preescolar y primaria de los once municipios de la entidad, en la que se puede observar cómo la experiencia y percepción en la operatividad de los procesos de comunicación hacia el interior de cada departamento va siendo diversificada.

Dado lo anterior, se exponen las gráficas en el ordenamiento jerárquico dentro de la estructura organizacional de la SEDUC en forma ascendente, es decir, directores, supervisores y jefes de departamento, con la finalidad de hacer énfasis en la variación de los procesos conforme se acerca al emisor de la comunicación. Así bien, las gráficas de barras permiten hacer la comparación entre ambos departamento y la determinación de sus mejores prácticas según la experiencia de los participantes en la operatividad de la misma.

4.1. Resultados obtenidos en directores de educación preescolar y primaria

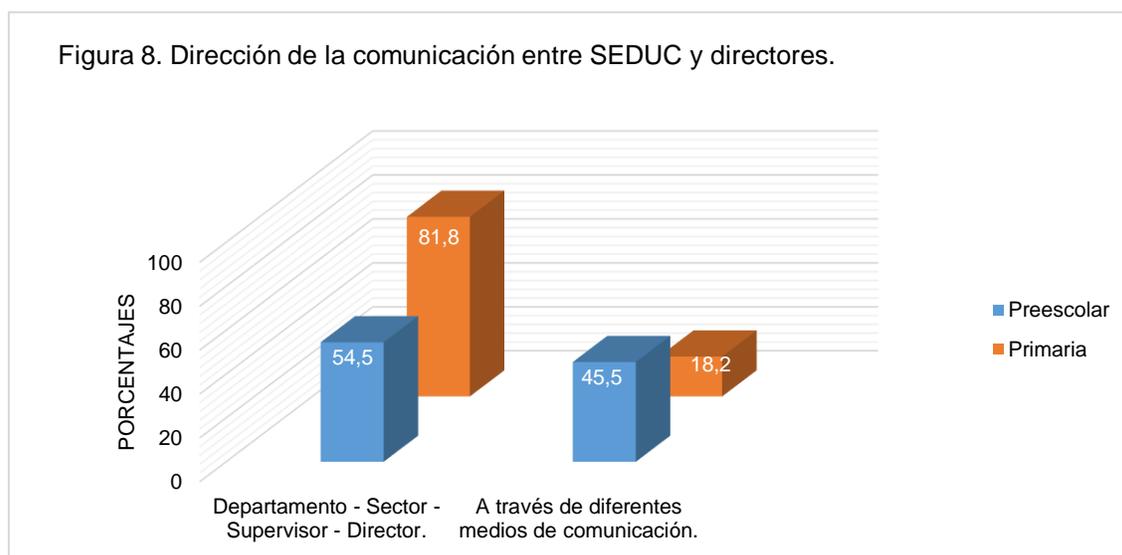
Una vez señalada la forma de presentación de los resultados se exponen a continuación las respuestas indicadas por los directores de cada departamento

educativo en todo el estado de Campeche en torno a la dirección, canales, retroalimentación y mejores prácticas comunicativas.

Dirección de la comunicación hasta llegar a los directores.

En un primer momento, se les cuestionó a los directores acerca de la dirección de la comunicación dentro de su departamento, solicitando en la primera interrogante cómo es que llega un mensaje emitido por sus superiores hasta que es recibido en donde los resultados de la figura deja entrever que el departamento de educación primaria tiene una comunicación en cadena en la que los mensajes deben pasar por las estructuras de autoridad hasta ser recibidas por los directivos de los planteles escolares

En contraste a las educadoras en quienes se percibe como el 45.5% indicó que no necesariamente deben de ser sus autoridades inmediatas las que les envían un mensaje de cualquier índole, lo que permite observar una comunicación de dirección cruzada como práctica operativa.

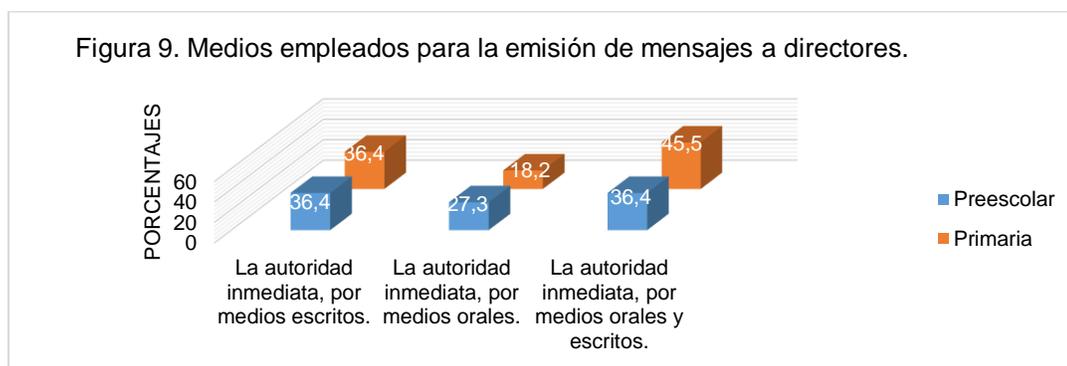


En lo que se refiere a quién emite los mensajes o el origen de la procedencia en el proceso de comunicación interna de cada departamento en la figura 8, se destaca que el 36.4% de las directoras de preescolar señalaron que reciben estos por parte de su autoridad inmediata (supervisoras) por medios orales y escritos, que si se suman con el porcentaje de escritos se tiene que 72.8% emplea de las supervisoras emplea el medio escrito.

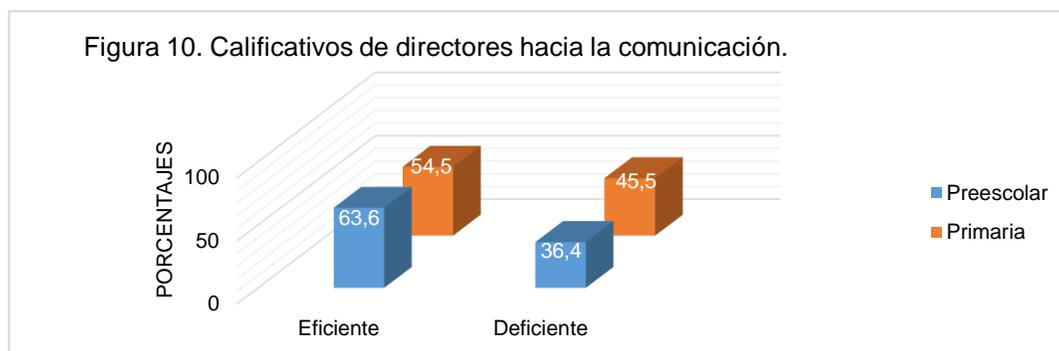
Ahora bien, en cuanto a la emisión de escritos que emplea los supervisores de primaria, se tiene que es más frecuente su uso en este departamento según el 81.9% de frecuencia señalada por los directores de este nivel, en donde el 36.4% corresponde a éste de forma inmediata y 45.5% al indicar que suelen ser por medios orales y escritos.

No obstante, pese que se usa en su mayoría el escrito, se puede observar que el uso del medio oral tiene el mismo porcentaje de frecuencia en ambos departamentos teniendo un 63.7% de respuestas donde aparece esta opción.

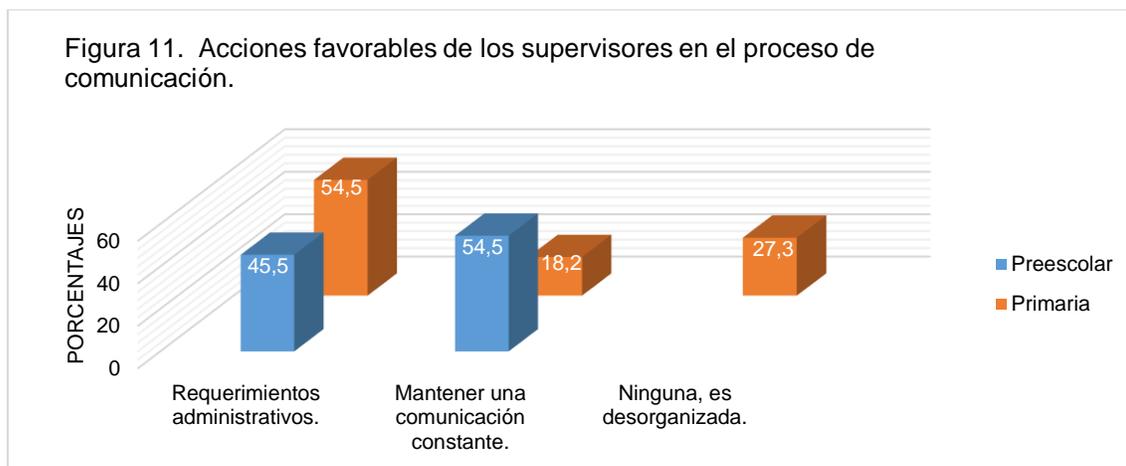
En consecuencia, se observa en la figura 8 que son los supervisores los que hacen llegar los mensajes provenientes en cada departamento, pero en el de primaria es más frecuente la comunicación mediante oficios u otro medio escrito en comparación al de preescolar.



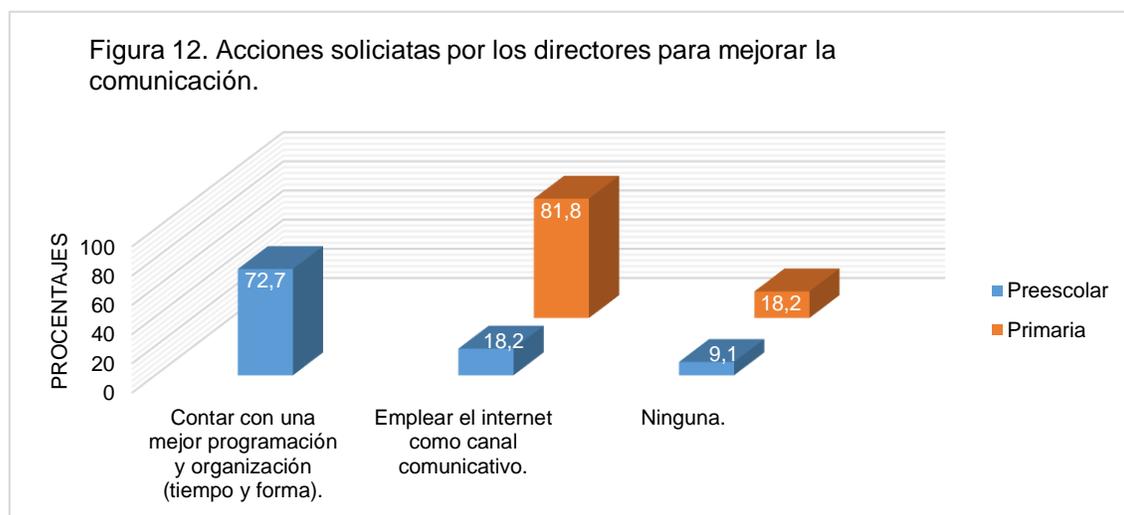
Por otra parte, en los que se refiere a la dirección de la comunicación se les cuestionó a los directores como consideran que es la comunicación en su departamento, en donde en la figura 10 se puede observar como el 63.7% de los participantes del nivel preescolar menciona que su comunicación es eficiente mientras que en los directores de primaria se tiene un 54.5% de este calificativo. De ahí que, sea mayor los porcentajes de frecuencia descalificativa con la nominación “deficiente” en primarias con un 45.5% por encima de preescolar con un 36.4%.



En lo que se refiere a las acciones favorables en el proceso de comunicación se encontró que en primaria se realizan de manera constante los requerimientos administrativos contando con un 54.5% de frecuencias de respuestas, mientras que en preescolar este mismo porcentaje de mayor frecuencia se tiene en el hecho de mantener una comunicación constante con las supervisoras.



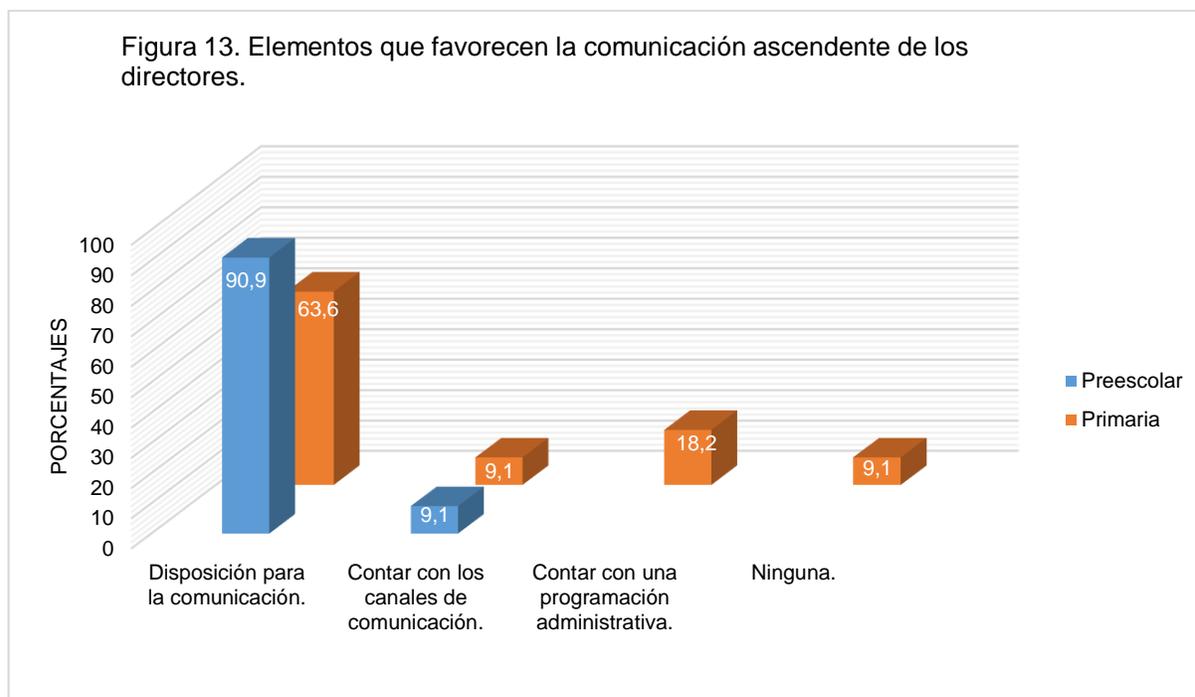
De lo anterior, se derivó el planteamiento de las acciones que se pueden emprender para mejorar la comunicación en torno a la dirección que esta sigue desde la emisión de los mensajes hasta ser recibidos, en donde se puede observar en la figura 12 como el 81.8% de los directores de primaria solicita el empleo de internet para mantener la comunicación con el departamento; por su parte las directoras de preescolar requieren de una mejor programación de estos procesos señalándose con un 72.7% ante el hecho de contar con una comunicación de dirección cruzada.



Si bien, la figura 13 permite destacar que entre las acciones que favorecen la comunicación con las autoridades al interior de cada departamento, se tiene que el 90.9% de las directoras señalaron que esta se efectúa por la disposición de éstos para atenderlas en una comunicación lateral.

En tanto, los directores de primaria respondieron de manera diferenciada en donde en su mayoría con un 63.6% destacaron que la disposición de las autoridades facilita la comunicación pero el 27.3% considera que son otros factores como los canales que emplean los que favorecen la comunicación.

En este sentido, se puede observar como las educadoras no encuentran ningún factor desfavorable mientras que el 9.1% de los directores de primaria si lo señala.

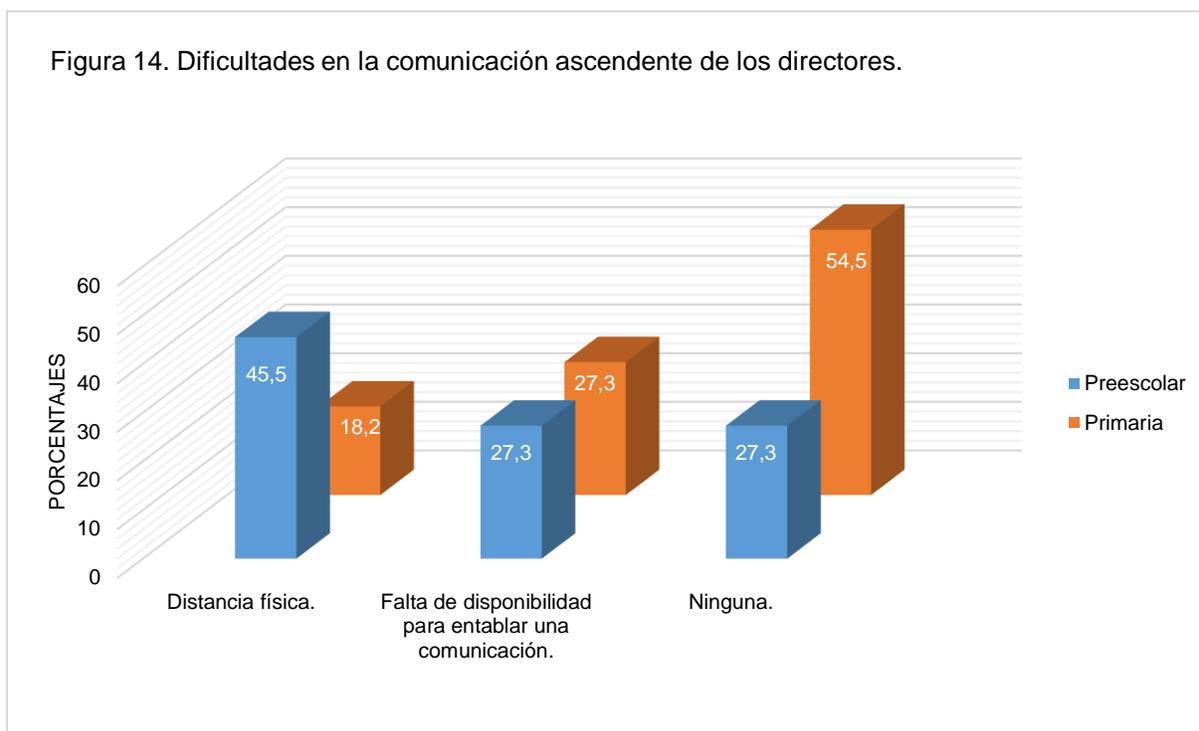


A su vez, los directores mencionaron los elementos que ocasionan dificultades en la comunicación hacia los superiores se encuentra la distancia física con un 45.5% y 18.2% de frecuencias de respuestas en preescolar y primaria respectivamente. Siendo este factor un elemento, esto, debido a la disposición de las zonas escolares con las que cuenta cada departamento educativo.

Además, se puede observar como el porcentaje del distanciamiento físico repercute en el hecho de que en ocasiones al intentar establecer la comunicación no

siempre se encuentran disponibles las autoridades reflejándose esta respuesta con una frecuencia de 27.3% en ambos niveles educativos.

Así bien, con un 54.5% es mayor el grupo de directores que indican que no existe dificultad alguna en el departamento de primaria, en tanto, sólo el 27.3% destacó esta opción en preescolar.

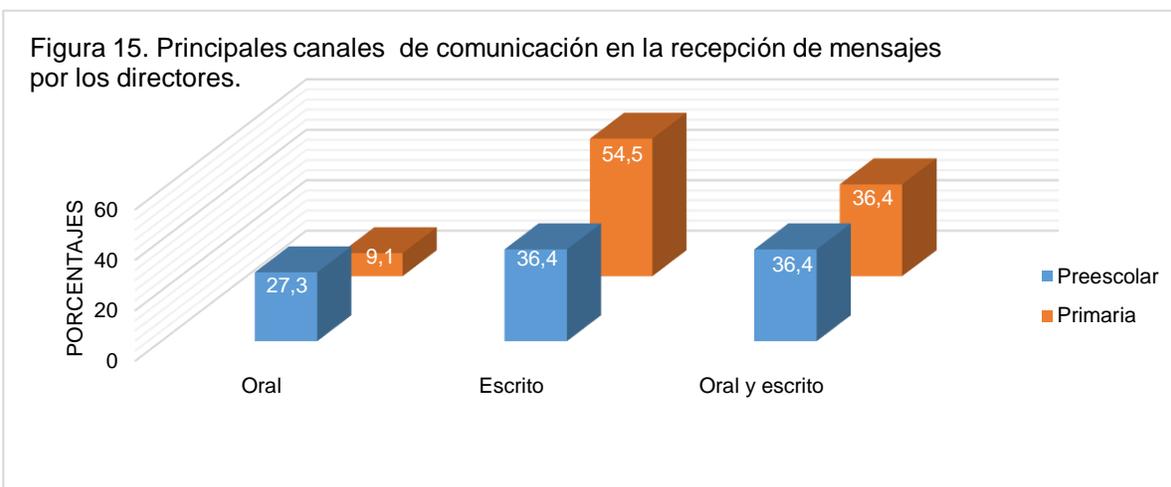


Canales de comunicación empleados por los directores.

Una vez señalada la experiencia de los directores en su proceder dentro de la dirección que siguen los mensajes al interior de sus departamentos, se procedió a cuestionarles acerca de los canales que emplean para mantener una comunicación constante en su nivel educativo, esto desde que se emite un mensaje hasta el momento de ser recibido por parte de los directores.

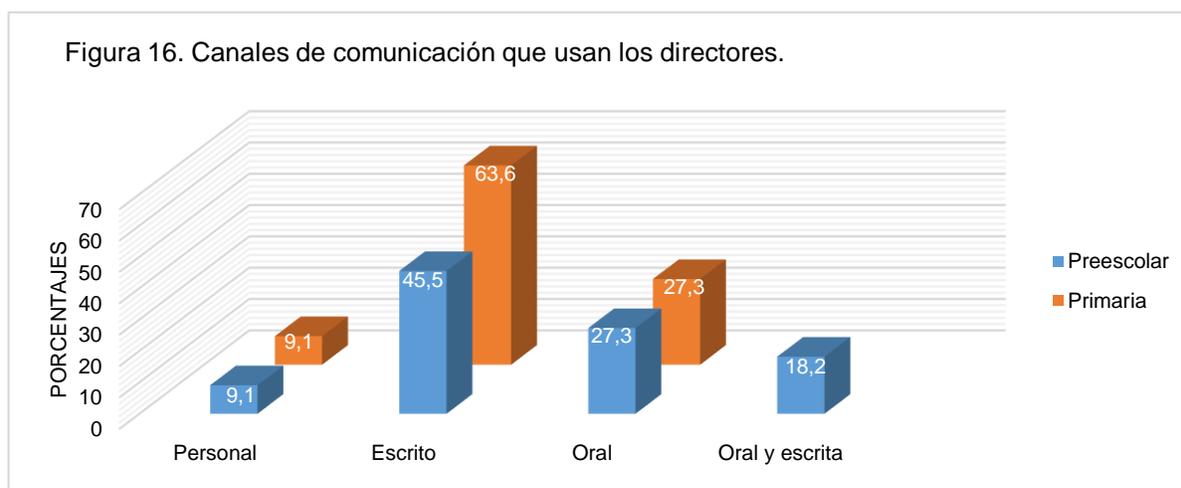
En primera instancia se obtuvo que en el departamento de educación primaria se emplea más el medio escrito con un 90.9% de frecuencias de respuesta, en contraste al de preescolar quien hace uso del medio escrito señalado en un 72.8% de los participantes.

Por el contrario, son las educadoras quienes emplean con mayor frecuencia la comunicación oral obteniendo un 64.7% en tanto los directores de primaria la tomaron como respuesta en un 45.5%.

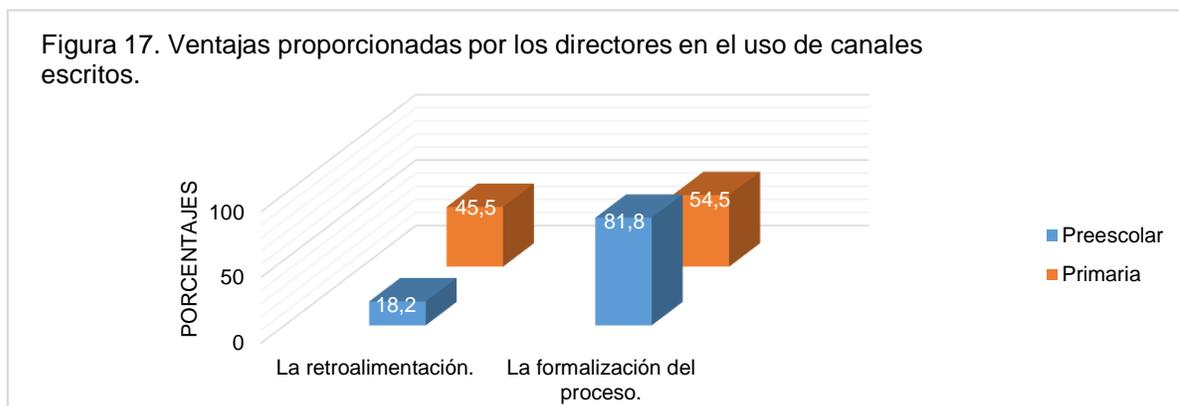


Por otro lado, los directores indicaron con un 45.5% y 63.6% de frecuencias en preescolar y primaria respectivamente que el principal medio que ellos emplean para emitir algún tipo de mensajes se encuentra el canal escrito.

En contraste, se tiene que al tomar como referente las respuestas donde indican el empleo de los canales orales, se determinó que las directoras de educación preescolar hace un mayor uso de este teniendo como principal exponente en un 41.2%, en tanto, los directores de primaria sólo indicaron en un 27.3% el uso de estos canales de comunicación como se indica en la figura 16.



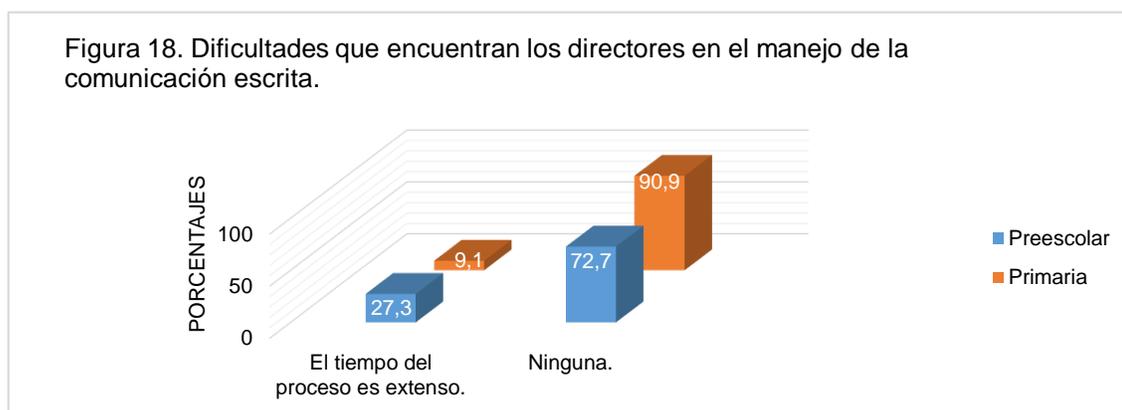
En cuanto a las ventajas que se tienen en el uso de los medios escritos como forma de comunicación se destacó el grado de formalidad que tiene este canal obteniéndose una frecuencia porcentual del 81.8% en preescolar y 54.5 % en primarias.



Nótese en la figura 17 como en el departamento de preescolar los oficios u otro medio escrito no se percibe como garantía de retroalimentación indicándose con un 18.2% en la gráfica, mientras que en primaria los directores dejan entrever que al recibir o emitir mensajes se puede determinar que ha sido recibido con un porcentaje de respuestas del 45.5%.

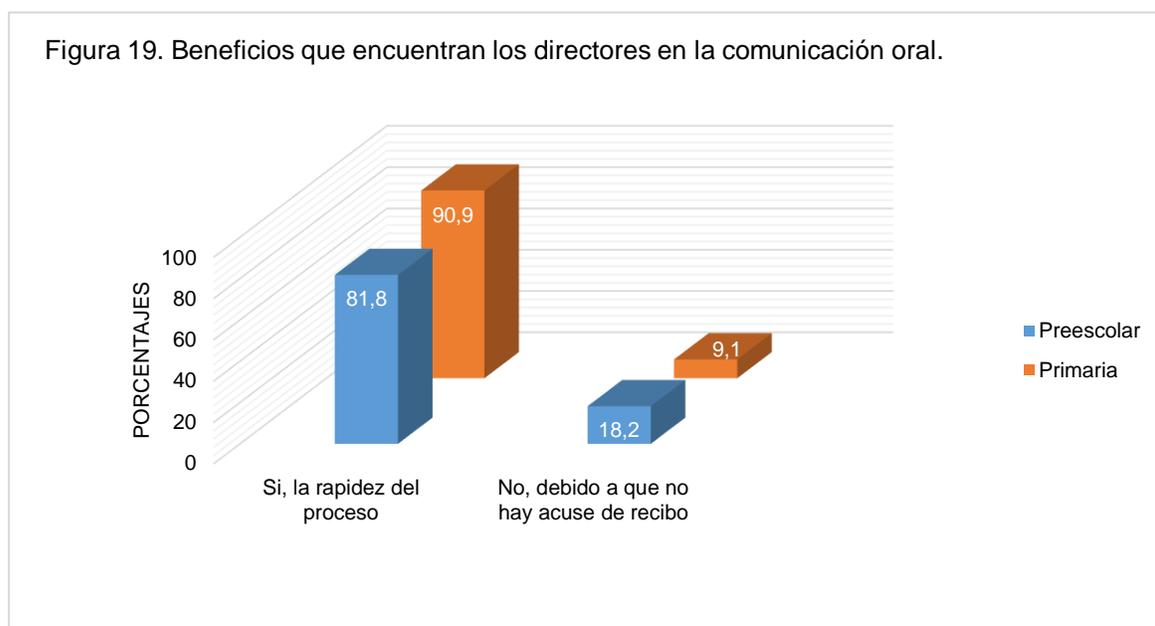
En consecuencia, en los dos departamentos consideran más formal emplear este tipo de comunicación aun teniéndose porcentajes diferenciados.

A su vez, al señalar que este medio es usado por su formalización se puede notar en la figura 18 como al ser mayor el empleo de canales escritos en el departamento de educación primaria (como se señalará en la pregunta 8), las dificultades de su manejo son mínimas en ambos niveles educativos con un porcentaje 72.7% en preescolar y 90.9% en primaria.



Conforme a la comunicación oral se refiere los directores de preescolar y primaria encuentran como principal ventaja de la comunicación oral la rapidez con la que el proceso de comunicación se realiza como se indicó en un 90.9% de primaria mientras que 81.8% en preescolar.

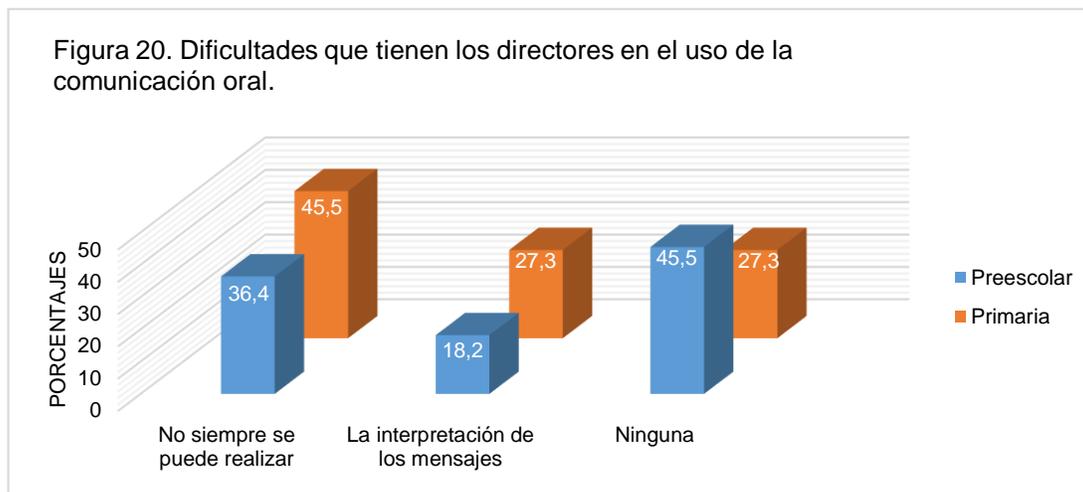
Por otro lado, el 18.2% de las directivos de preescolar indicaron que de los beneficios que esta aporta suelen ser pocos debido a que no hay constancia de que se ha realizado, del mismo modo en primaria pero con un porcentaje menor en un 9.1%.



Continuando en este razonamiento, pese a que esta comunicación suele ser más rápida, se puede observar como se indica en la figura 20 como el 54.2% en preescolar considera que entre las dificultades que se suscitan al utilizar los canales orales de comunicación se encuentra la posibilidad de que se pueden mal interpretar los mensajes o bien, no siempre pueden realizarse debido a diversos factores, por encima del 45.5% que opina que no existe desventaja alguna.

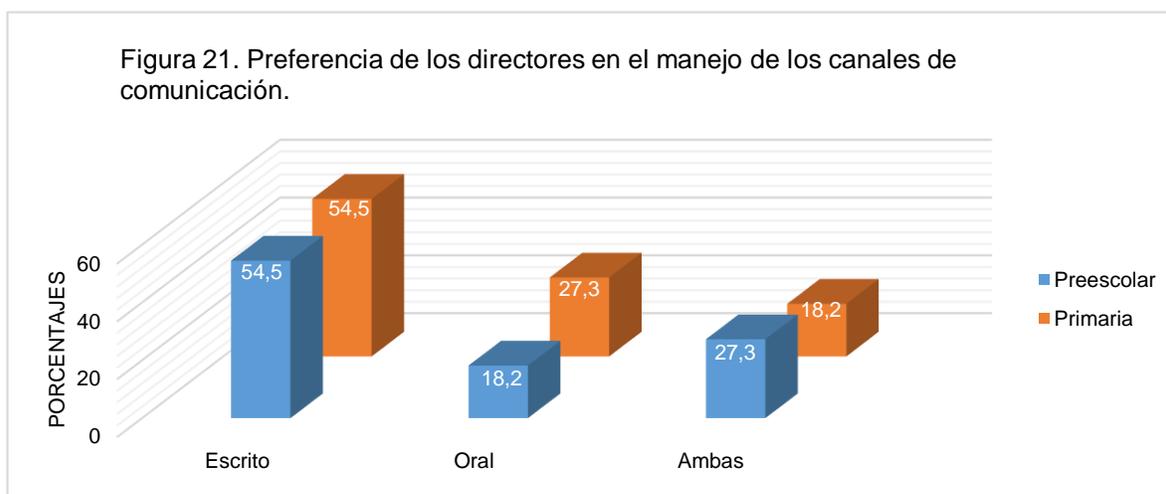
Por su parte, nótese en la figura 20 como en el departamento de primaria los directores indicaron en un 72.8% ambas dificultades (porcentaje obtenido de la suma

de las dos categorías) en mayor frecuencia con respecto al 27.3% que señalara lo contrario.



Ahora bien, al cuestionar su preferencia entre medios orales y escritos, los directores presentaron su respuestas a favor del medio escrito con un 54.5% en ambos niveles educativos. Así bien, los canales de comunicación oral obtienen un 45.5% en primaria en la opinión de los directores de ambos niveles en la que señalan su uso directo o con el escrito.

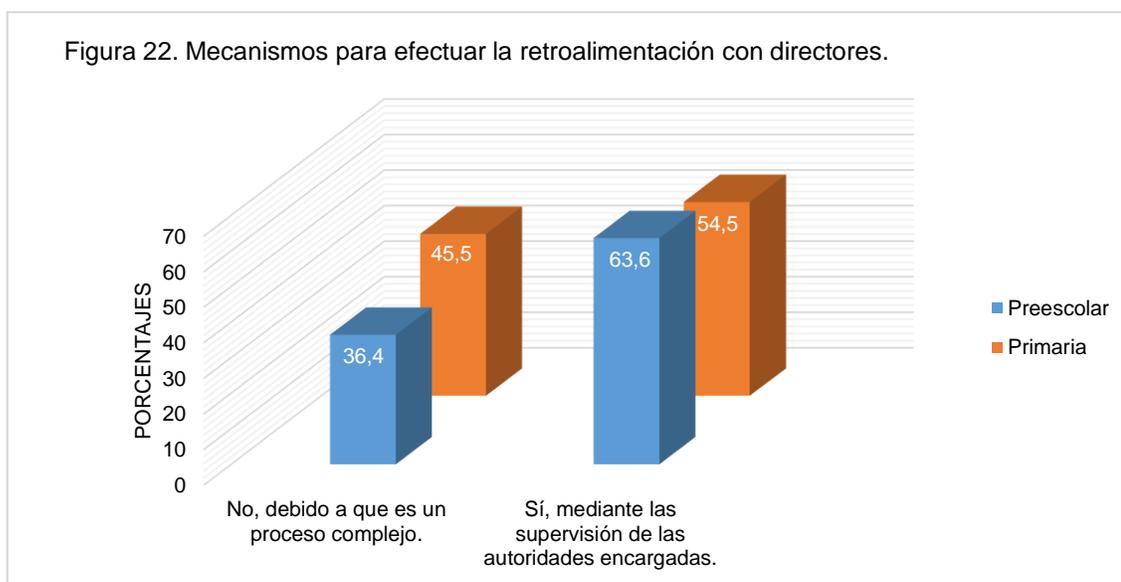
Finalmente, se tiene que los directores de primaria la preferencia es mayor en el medio oral con 27.3% mientras sólo el 18.2% de preescolar destacó su preferencia en este aspecto.



La retroalimentación en la comunicación con los directores.

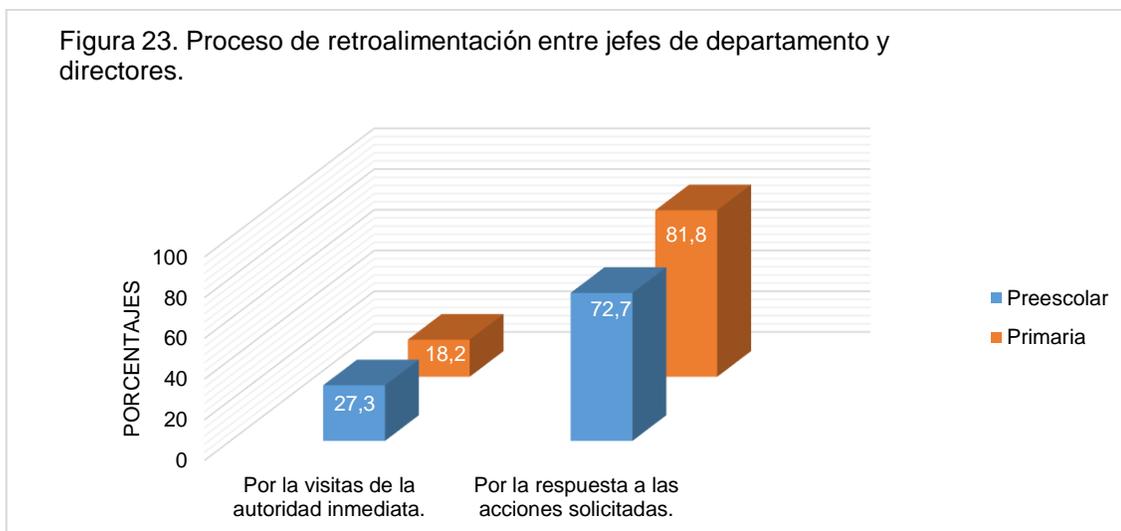
En relación a la retroalimentación que emprenden los departamentos de educación preescolar y primaria los directores al ser las autoridades educativas encargadas de hacer llegar los mensajes hasta los centros escolares en todo el estado, su aporte en la investigación resultan muy valiosa.

En un primero momento, destacaron que la retroalimentación se efectúa mediante los supervisores quienes son la autoridad inmediata al mando quienes como se describió en la primera dimensión de análisis, son los encargados próximo de emitir o hacer llegar los mensajes por los diferentes canales de comunicación.



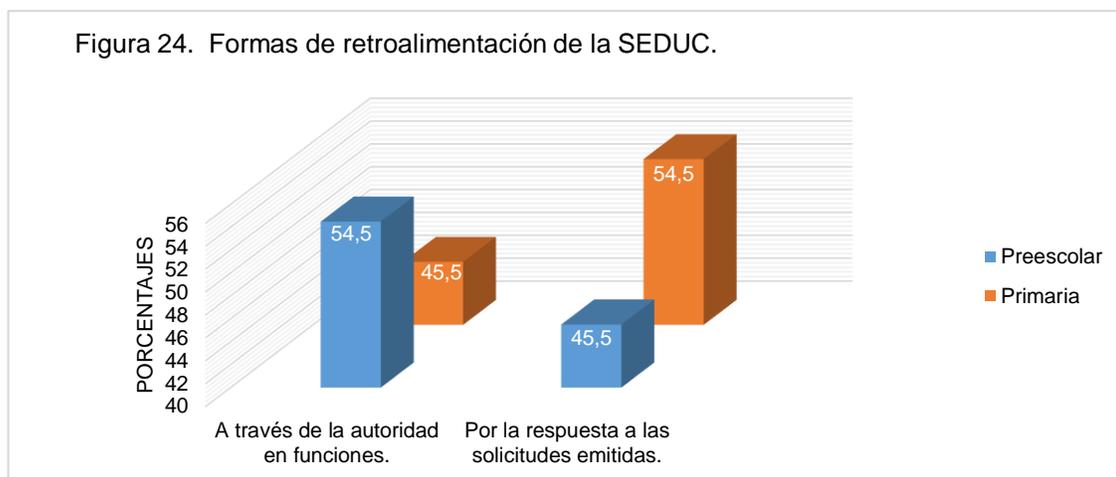
Así en su mayoría con un 63.6% de frecuencia de respuestas de las directoras de educación preescolar destacaron la participación de las supervisoras en este proceso de corroborar si la comunicación ha sido recibida, o bien, proporcionada a los directivos. En los directores de primaria presentó resultados similares con un 54.5% de respuestas emitidas.

De acuerdo con lo anterior, al cuestionarles las formas en las que la autoridad educativa encargada de cada departamento realiza la retroalimentación comunicativa, entre las principales frecuencias porcentuales se encuentra que se efectúa a través de la respuesta que dan los directivos a las solicitudes que se les envían con un 72.7% en preescolar y 81.8% en primaria como se expresa en la figura 23.

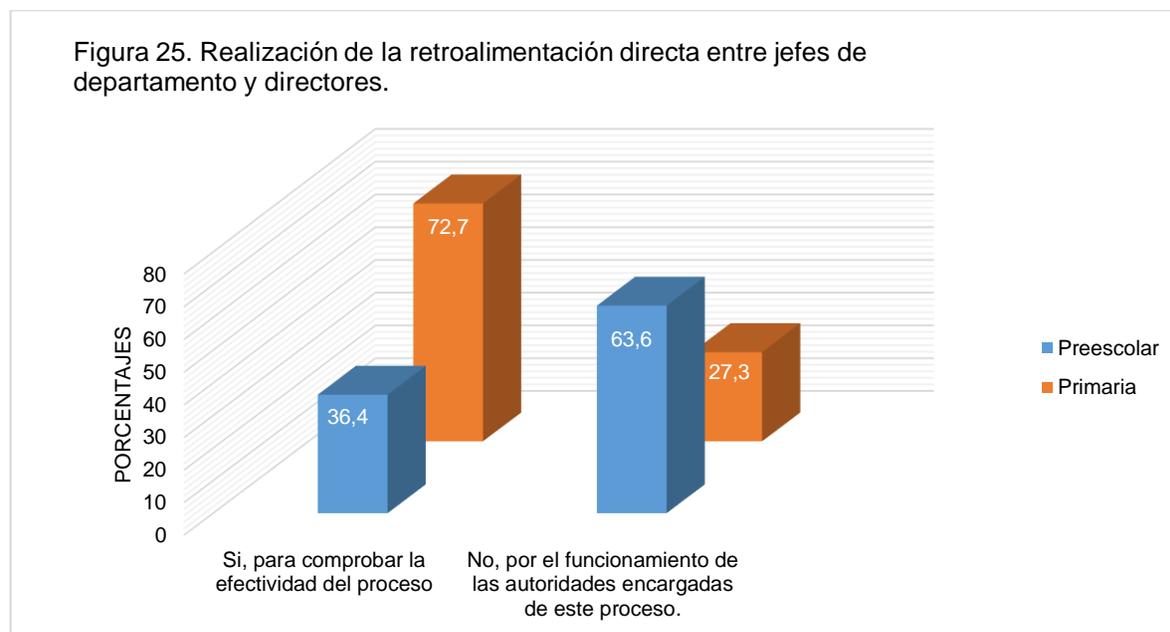


No obstante, nótese como en preescolar la retroalimentación con los jefes de departamento según los directores se realiza por medio de las visitas de los supervisores con una frecuencia de respuestas del 27.3% en preescolar y 18.2% en primaria.

Al cuestionarles sobre cómo la SEDUC puede comprobar el funcionamiento acorde a los mensajes que se emiten desde las jefaturas de departamento, se destaca como principales respuestas que son las supervisoras en el departamento de preescolar las que encargan de retroalimentar la información enviada de acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario con un 54.5%. Sin embargo, en el departamento de educación primaria, el proceso resulta ser diferente, puede percibirse en la figura 24 como ésta se realiza con requerimientos administrativos por medio de las respuestas a las solicitudes recibidas, con el mismo porcentaje de respuesta, pero en acciones diferentes.



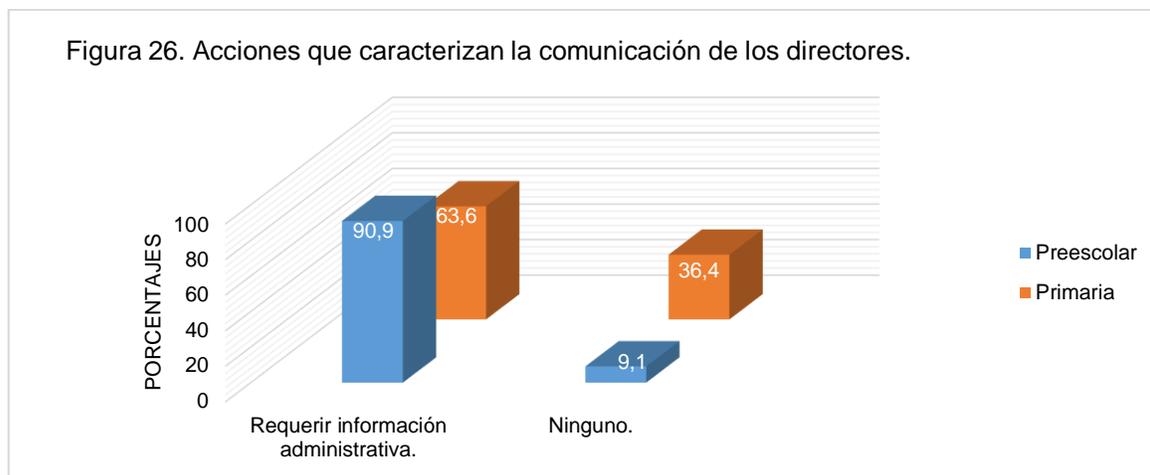
Mientras tanto, se destacó que es muy poca la participación que tiene estos sujetos dentro de la retroalimentación en donde se percibe en sus respuestas cómo primaria es más notoria ésta con un 72.7% en comparación a preescolar en la que descartan que sea necesario debido a que mantienen una comunicación constante con su supervisoras según el 63.7% de las respuestas emitidas.



Mejores prácticas en la comunicación con los directores.

En esta última etapa del cuestionario se caracterizó por interrogar a los sujetos participantes en la presentación de los elementos destacables dentro de la operatividad comunicativa hacia el interior de cada departamento.

Así se tiene que entre las principales acciones realizadas para asegurarse de que exista una buena comunicación se encuentran el cumplimiento de requerimientos administrativos, como una respuesta de a los mensajes que emite cada departamentos en los procesos emprendidos desde la unidad de mando en la estructura organizativa hasta los directivos de los centros escolares como se indican en la figura 26 en la que se presenta un 90.9% en preescolar y 63.7% en primaria en relación a esta respuesta.

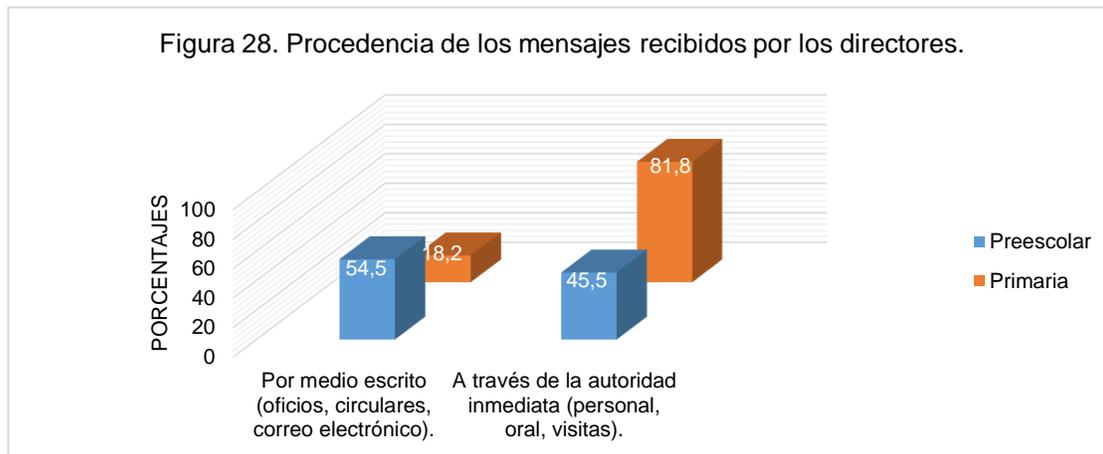


Dicho lo anterior, se procedió cuestionar acerca de que proponen para mejorar la comunicación en su área a lo que respondieron acciones que permitan mejorar los tiempos en los que se realizan los procesos para la recepción de mensajes en un 63.7% y 72.7% en preescolar y primaria.



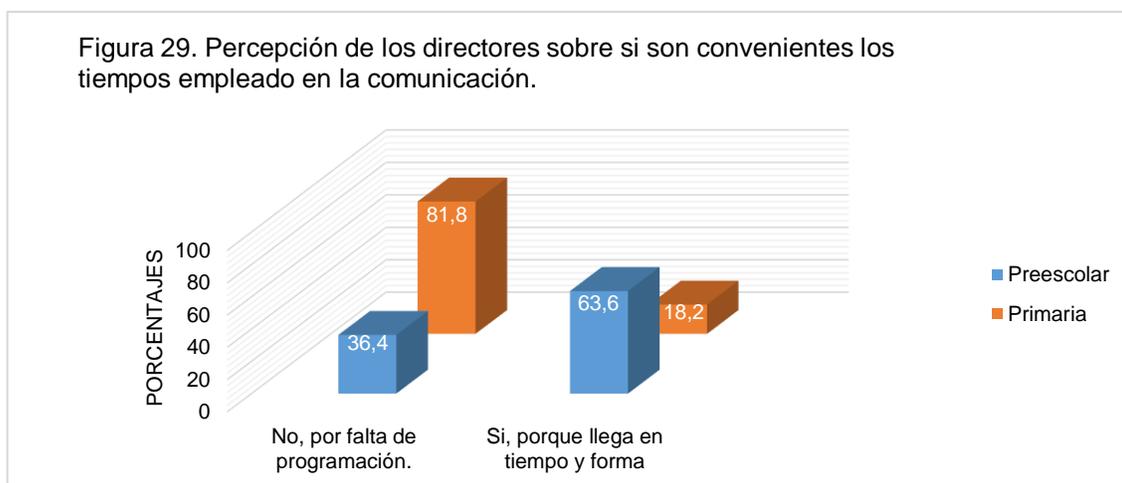
Sin embargo, al señalar en la primera parte del cuestionario en ambos niveles educativos que la comunicación de acuerdo a la experiencia de los directores es efectiva, las encuestadas en preescolar señalan que debido a que mantienen una comunicación constante con sus autoridades, entre sus principales acciones que proponen se encuentra el hecho de cumplir con lo que les corresponde administrativamente para no retrasar los tiempos como se presenta en la figura 27 en la que se muestra en un 36.4% y en primarias esta misma acción sólo que con un 27.3%.

En el caso de la procedencia de los mensajes, al emprender una comunicación de dirección cruzada las directoras de preescolar indicaron que reciben por medios escritos (oficios, circulares y principalmente correos electrónicos) los comunicados de su área educativa según el 54.5% de las respuestas proporcionadas.



En tanto, en primaria al efectuarse la comunicación en una red en cadena la procedencia de los mensajes de acuerdo a sus respuestas en un 81.8% se indicó que proviene de su autoridad inmediata por diferentes medios, reflejado en las gráficas de la figura 28.

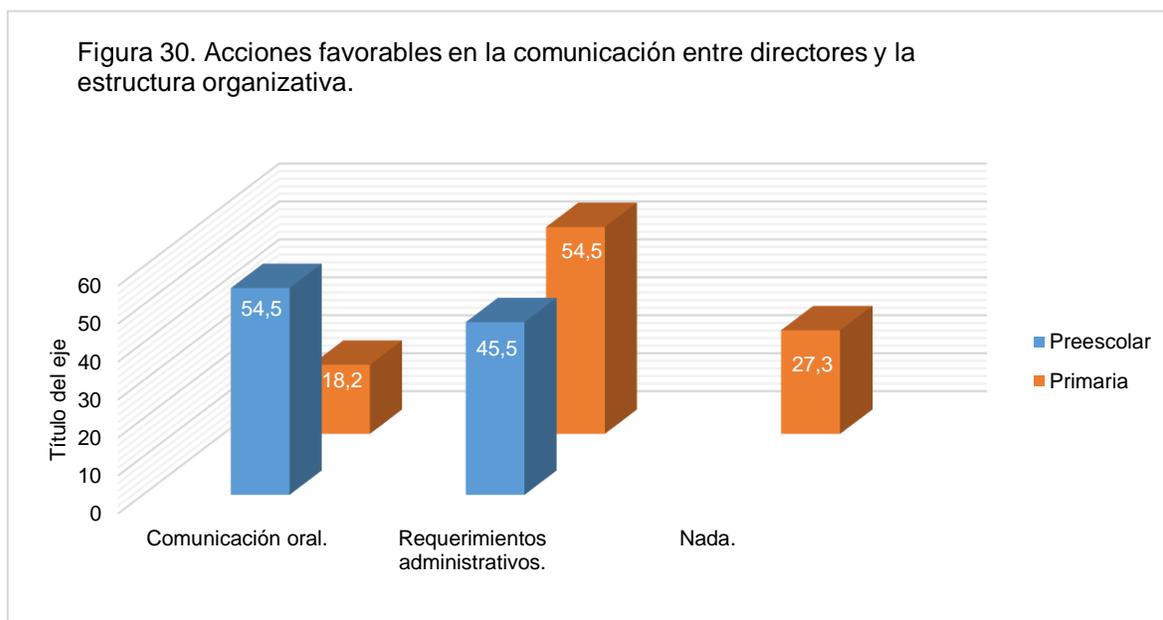
Mientras tanto, el tiempo empleado en los procesos de comunicación de acuerdo a su dirección, canales y prácticas de retroalimentación empleada deja entrever la conformidad de las directoras de preescolar en este sentido en la que se percibe en la figura 29 como el 63.6% de las participantes la consideran acorde; en primaria sólo el 18.2% proporcionó esta respuesta y son más los que indicaron es



necesario mejorar la programación de los tiempos en los que se efectúa esta con un 81.8% de las respuestas proporcionadas.

Abundando más sobre el tema los directores de primaria coinciden de nuevo en un 54.5% en que son los requerimientos administrativos aquellas acciones que realizan con éxito en la comunicación de su departamento según los resultados presentados en la figura 29.

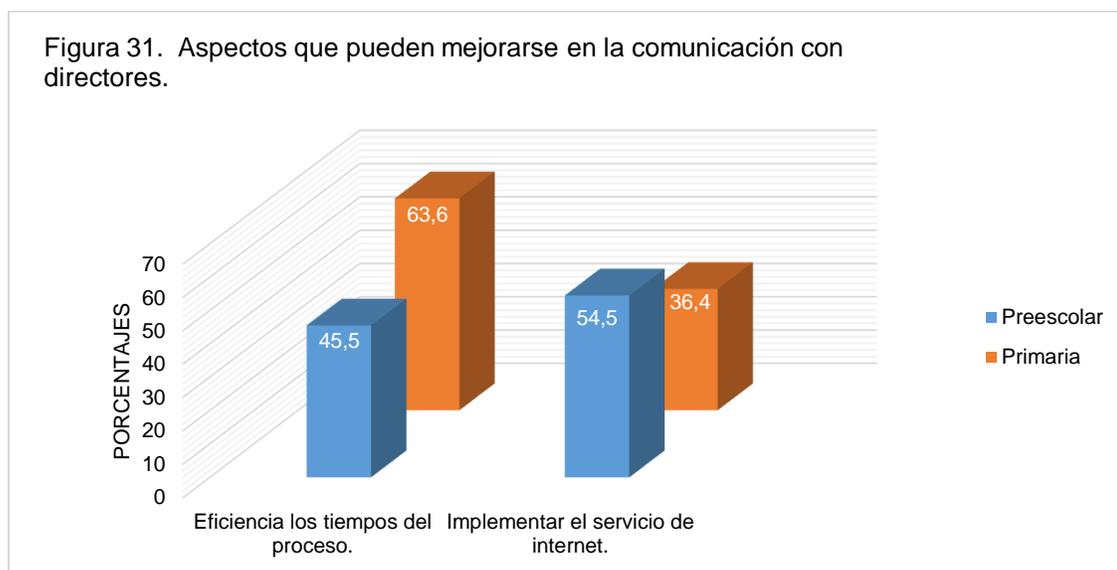
Por su parte, las directoras de preescolar destacaron la importancia y la comunicación constante que tienen en su nivel educativo al emplear los medios orales como principal práctica según el 54.5% de las respuestas emitidas que a diferencia del departamento anterior, ellas se lo atribuye a los canales orales utilizados en su estructura organizacional.



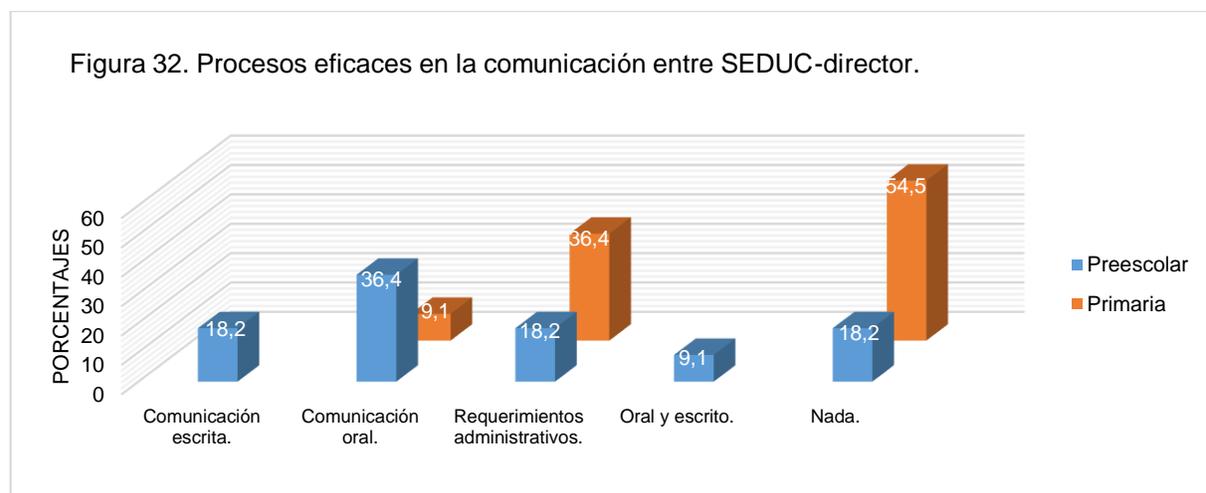
Ante esto, se les interrogó acerca de lo que podría mejorarse en la comunicación de su departamento de donde se obtuvieron los resultados siguientes: el 63.6% de los directores de primaria y el 45.5% de preescolar quisiera que los tiempos en los que se efectúa la comunicación fueran más eficientes.

Por su parte, el 54.5% de preescolar solicita la implementación del internet puesto que tiene experiencia en el manejo de la comunicación cruzada en su área como lo indicaran en las primeras dos interrogantes del cuestionario.

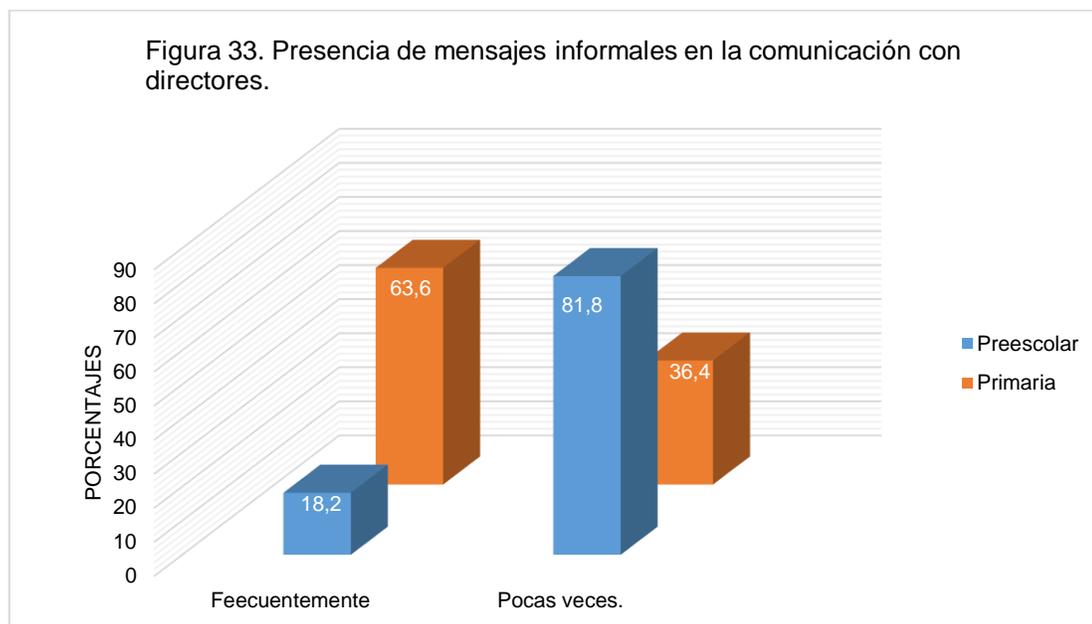
Además, sólo el 36.4% de la población participante en primaria solicitó este tipo de comunicación, esto, derivado a que su comunicación se realiza en cadena de donde los mensajes provienen de la autoridad inmediata por lo que no es necesario en gran medida este servicio al encontrarse a distancias cortas en la mayoría de las ocasiones.



Así pues, en la figura 32 se puede observar cómo para reiterar los procesos dentro de las prácticas comunicativas que emprende cada nivel se realizan correctamente en su mayoría de frecuencia porcentual la comunicación oral con un 36.4% en educación preescolar, mientras que en primaria se confirma que son los requerimientos administrativos las acciones que efectúan con éxito. Al respecto, se percibe el gran porcentaje de directores de primaria que en un 54.5% asegura que no hay acciones eficaces dentro de su operatividad comunicativa.

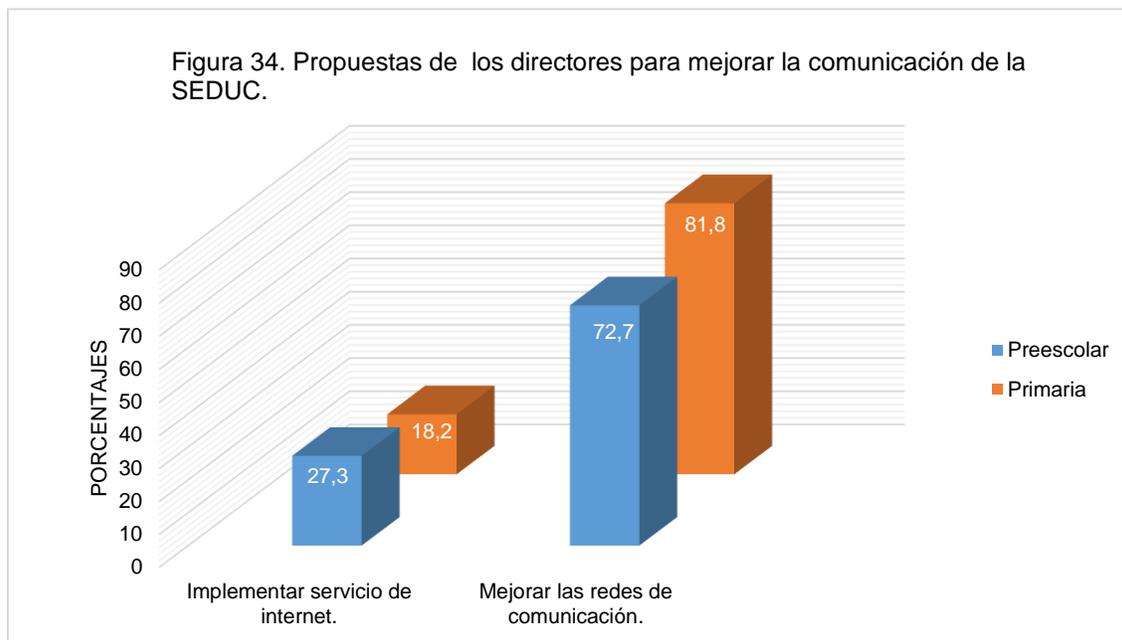


Dado lo anterior, para analizar la presencia de ruido dentro del proceso de comunicación de los departamentos sometidos a estudio se les preguntó acerca de la frecuencia con la que reciben información de carácter informal de donde los resultados fueron diferenciados en ambos niveles, puesto que en su mayoría con un 81.8% de la población participante en preescolar señaló que la reciben pocas veces, esto derivándose de la comunicación constante que mantienen en su departamento al contar con una red de tipo cruzada.

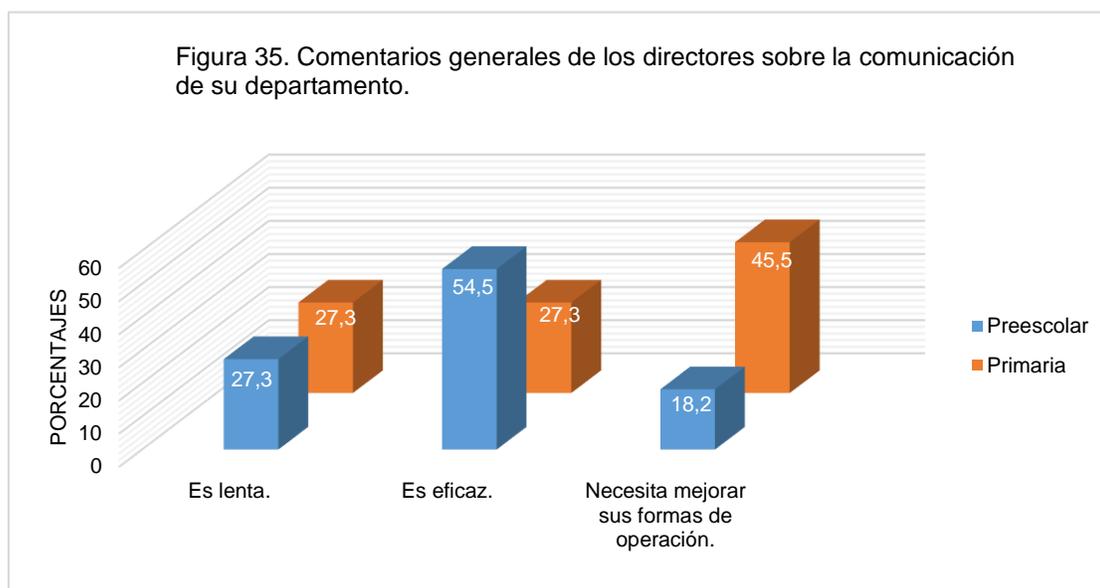


Mientras tanto puede observarse en la gráfica de la figura 33, en primaria es alta la presencia de este tipo de información de donde el 63.3% señaló que los reciben con frecuencia hecho que resulta de la red en cadena en la que los mensajes tienden a retardarse por lo que este tipo de información se hace presente en lo que la vía oficial ha de llegar hasta los centros de trabajo.

De lo anterior, se les invita a los participantes a que propongan acciones para hacer más eficiente la operatividad de la comunicación interna de su departamento, en la que se obtuvo como respuesta mejorar las redes de comunicación en un 72.7% en educación preescolar y 81.8% en primaria, pese a las características diferenciadas que tienen en sus procesos y en una menor medida implementar el servicio de internet como se presenta en la gráfica de la figura 34.



Finalmente, se les solicitó que proporcionaran sus comentarios generales acerca de la operatividad de la comunicación formal de su departamento, ambos niveles coinciden en un 27.3% que resulta lenta; con un 54.5% por encima del 27.3% en preescolar indican que es eficaz; en tanto, los directores de primaria en su mayoría el 45.5% señaló que es necesario que mejore su forma de desarrollo mientras que sólo el 18.2% de preescolar hizo este señalamiento.



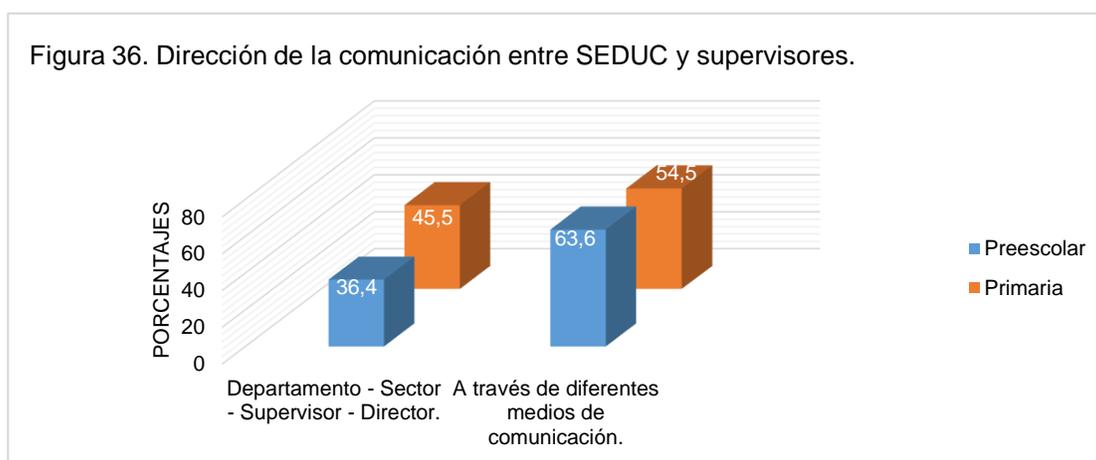
4.2. Resultados obtenidos en supervisores de educación preescolar y primaria

Corresponde a este apartado hacer mención de las frecuencias porcentuales de los supervisores participantes en la investigación en la que su aportación es primordial puesto que representan en enlace medio en la estructura organizacional de cada departamento. En consecuencia, los resultados a presentar tienden a ser diferenciados con la experiencia de los directores en tanto por ciento presenten variaciones en cada uno de los cuestionamientos.

Sin embargo, pese a que numéricamente la situación comunicativa tienda a variar en el contexto en el que se desarrolla la operatividad de estos procesos en sus cuatro dimensiones de análisis ha de ser semejante a la que se ha expuesto hasta ahora y permite comprender mejor el funcionamiento de ésta y la determinación de sus mejores prácticas y áreas de oportunidad en las que se sustentarán las propuestas.

Dirección de la comunicación en supervisores escolares.

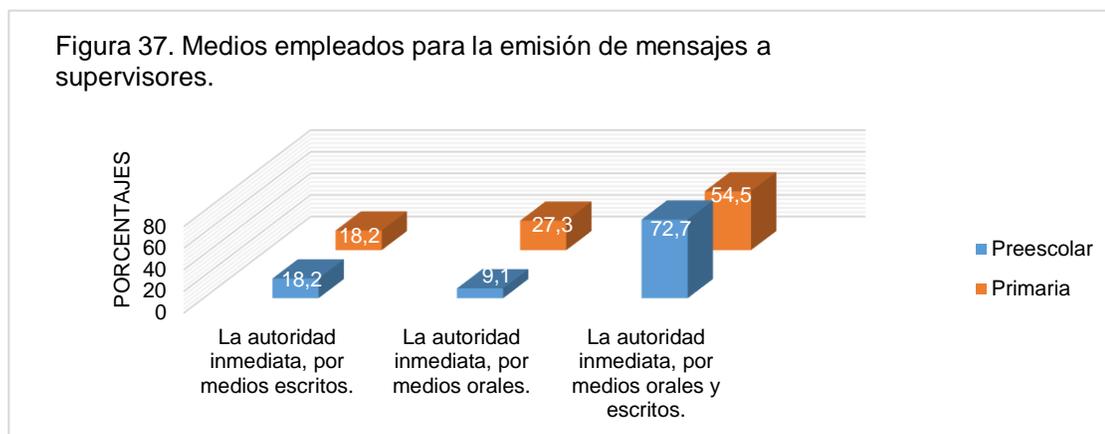
Al revisar la dirección que sigue un mensaje hasta llegar a los supervisores escolares se encontró cierta variación en los resultados expuestos en la dirección de la comunicación en los sujetos participantes debido a que al encontrarse en un distanciamiento físico más lejano al que tienen las supervisiones con respecto a los centros de trabajo, la SEDUC hace llegar los comunicados o mensajes a través de diferentes medios de comunicación como se indica en la figura 36.



En la figura 36 se puede notar cómo en contraste a los directivos quienes recibían los comunicados en su mayor frecuencias porcentuales a través de los

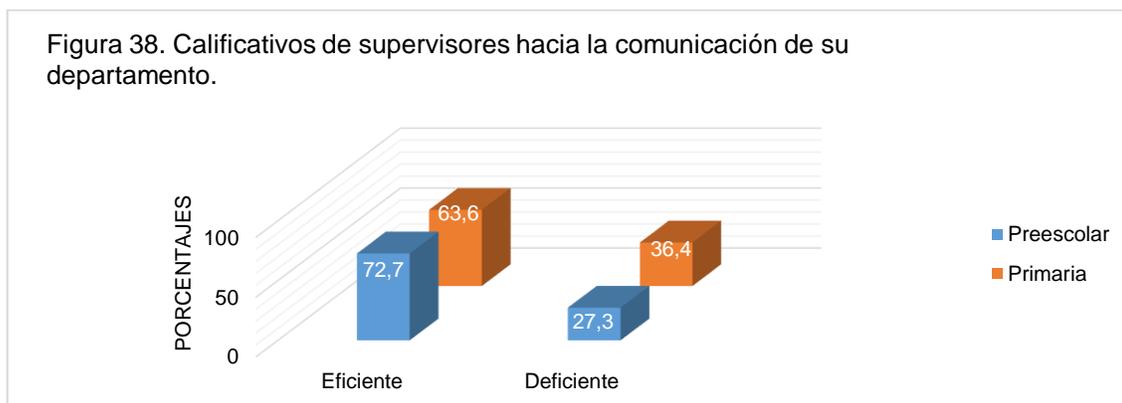
supervisores, estos las reciben en un 63.6% y 54.5% en diferentes medios en preescolar y primaria respectivamente.

De ahí que las unidades de mando dentro de la organización de cada departamento empleen los medios escritos como principal recurso comunicativo para hacer llegar esta información, siendo más frecuente su uso con los supervisores en comparación a los resultados obtenidos con directores.

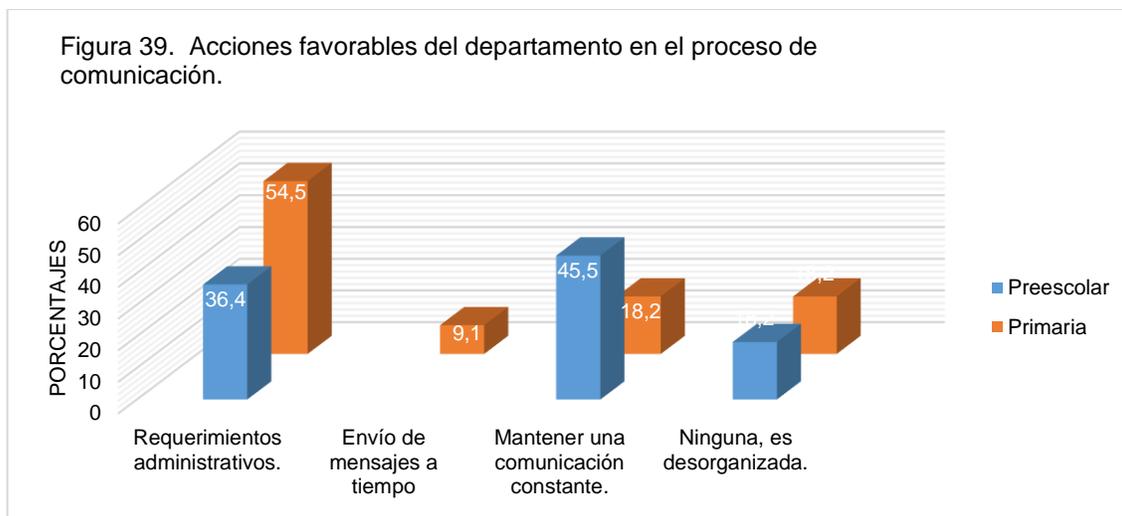


Así en la figura 37 se destaca como el 72.7% de las supervisoras de preescolar y el 54.5% en primaria señalaron que reciben en medios orales y escritos que se si toman como referente junto a los medios escritos de acuerdo a su presencia en la frecuencia de mención se obtendría un 72.7% y 90.9% respectivamente en los porcentajes del empleo de este canal de comunicación.

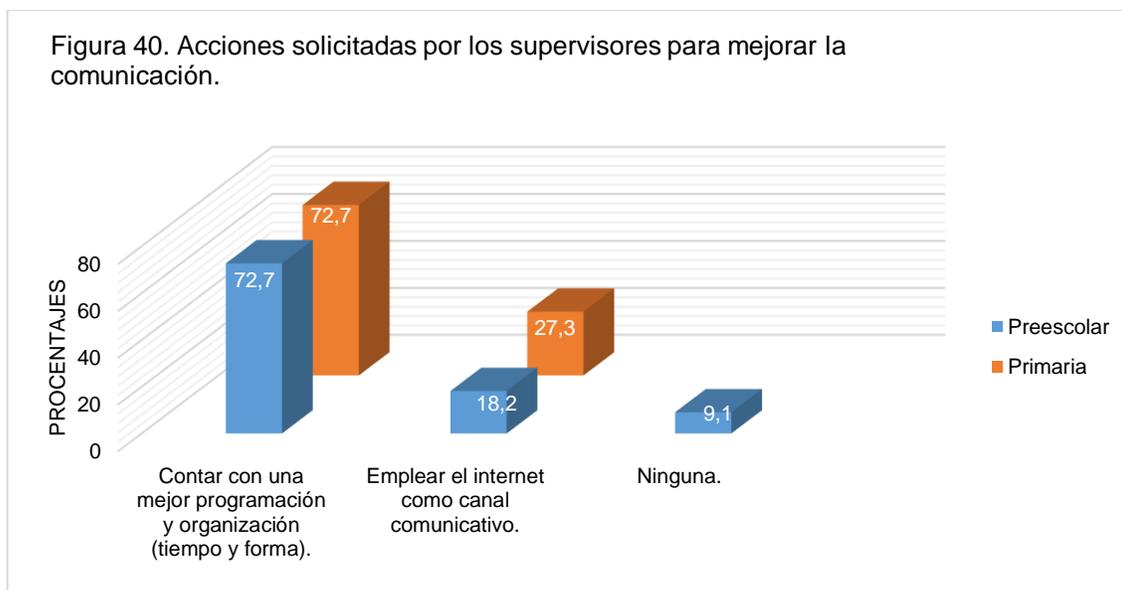
Por otra parte, se tiene un alto porcentaje muy similar al presentado por los directores al calificar de manera general la comunicación interna de su departamento, en la que nuevamente preescolar presenta un porcentaje mayor con 72.7% y primaria con un 63.6% en el calificativo eficiente.



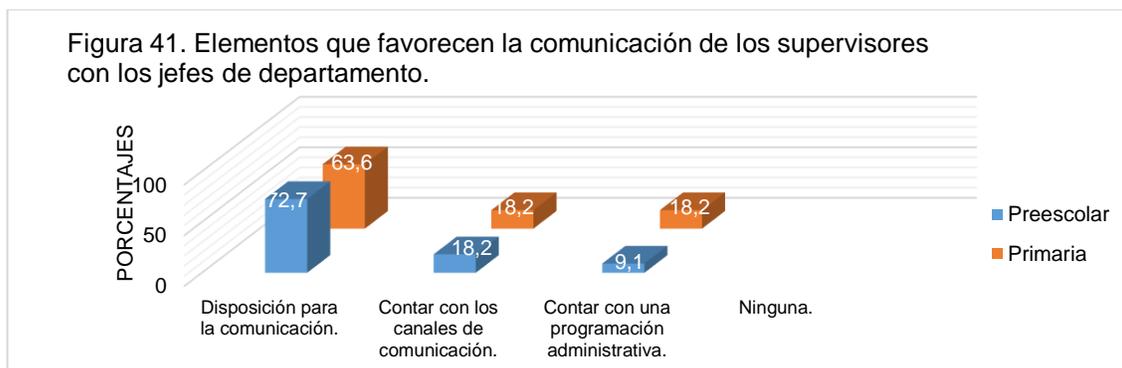
En cuanto a las acciones en la comunicación que se realizan con éxito, los supervisores de primaria al igual que los directores señalan que los requerimientos administrativos son elementos que caracterizan sus prácticas operativas obteniendo un 54.5% de respuestas; por su parte, las supervisoras de preescolar mantienen una comunicación constante con sus superiores, esto, al establecer redes de tipo cruzada de donde resulta el 45.5% de las respuestas emitidas.



Más aún la solicitud de los supervisores de ambos departamentos hace referencia a contar con una mejor programación y organización para que la comunicación se efectuó en tiempo y forma, de donde resulta que el 72.7%.

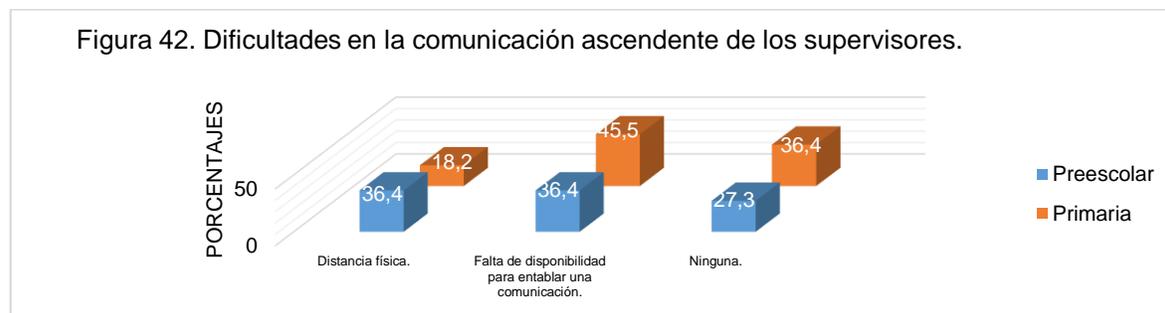


Es de destacarse que en ambos departamentos tanto los supervisores como los directores indicaron en un porcentaje elevado de frecuencias de respuestas que existe buena disposición de las autoridades para establecer una comunicación en las diferentes estructuras de autoridad. En este ocasión las supervisoras de preescolar lo indicaron con un 72.7% y 63.6% en primaria.



Ahora bien, es importante mencionar que a diferencia de los directores, en este aspecto ninguno de los participantes señaló que existan elementos que ocasionen reservas para mantener este contacto, puesto que al ser autoridades más cercanas al departamento la información resulta ser constante.

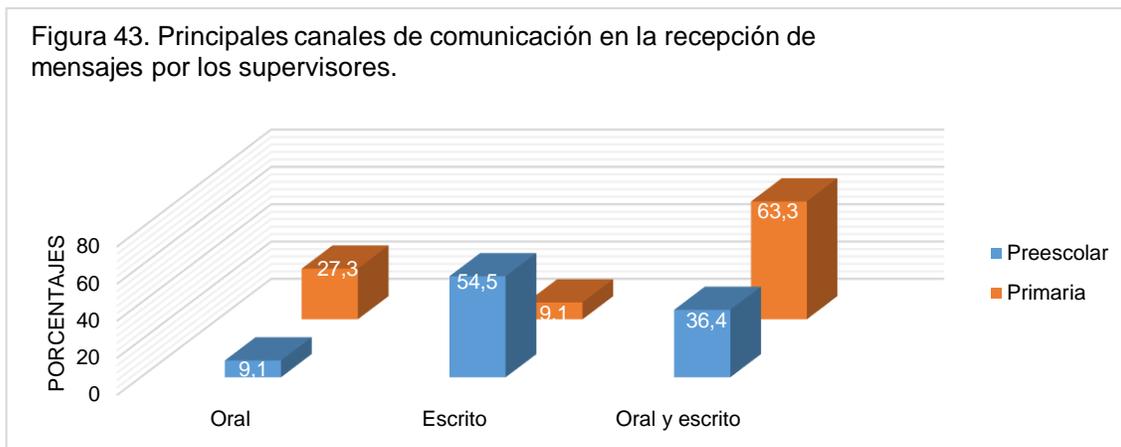
De lo anterior, se les cuestionó sobre las dificultades que tienen en mantener la comunicación con los jefes de departamento en donde los supervisores de primaria indicaron que pese a que hay buena disposición para establecer este contacto, no siempre se encuentran disponibles según el 45.5% de las respuestas emitidas. A su vez, las supervisoras de preescolar emitieron respuestas divididas en un 36.4% para indicar que la distancia física representa un obstáculo en su comunicación (puesto que cuentan con menores zonas escolares que primaria), mientras que el otro 36.4% señaló al igual que en primaria las ocupaciones de las autoridades que derivan en ocasiones su falta de disponibilidad.



Canales de comunicación en las supervisiones escolares.

En el segundo apartado del cuestionario que refiere a los canales de comunicación que se emplean en la estructura de autoridad hasta los supervisores escolares, señalaron que los mensajes e información proveniente de la SEDUC se reciben en un 63.3% por medios orales y escritos en primaria y 36.4% en preescolar.

Figura 43. Principales canales de comunicación en la recepción de mensajes por los supervisores.



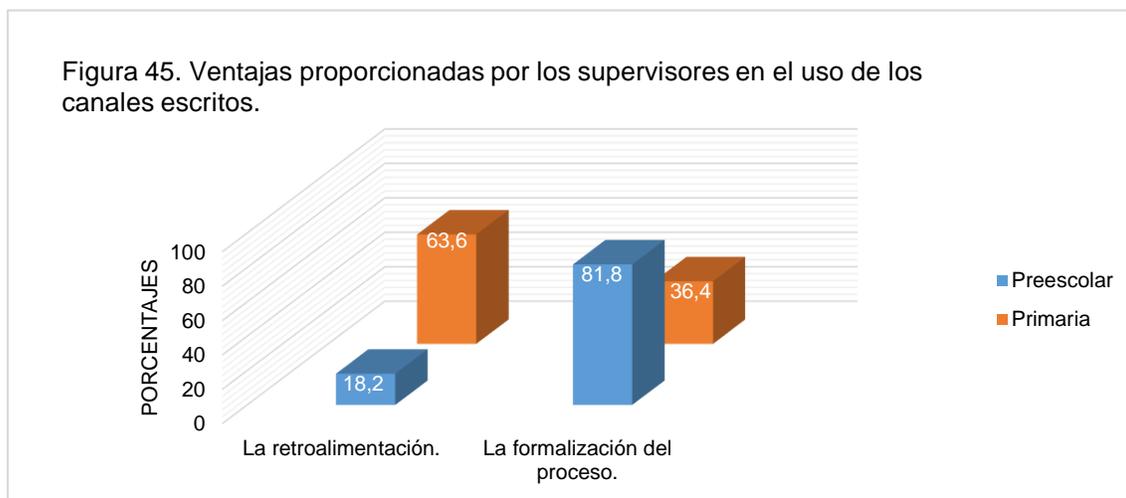
Así pues, se puede encontrar en la figura 43 como el departamento de educación preescolar emplea con mayor frecuencia el medio escrito según el 54.5% de las respuestas emitidas, en tanto, en el área de primaria se realiza por medios orales en un 27.3% de la información proporcionada.

Llegando a este punto se interrogó sobre los canales de su preferencia en la que mantienen una comunicación con el departamento en la que los supervisores de primaria hicieron un buen referente al indicar que lo realizan de manera personal o por medios orales en un 54.5% y 36.4% respectivamente. En preescolar, de nuevo se inclinaron más por los canales escritos, esto quizá ante el hecho del distanciamiento en la que se encuentran las zonas escolares en un 54.5%.

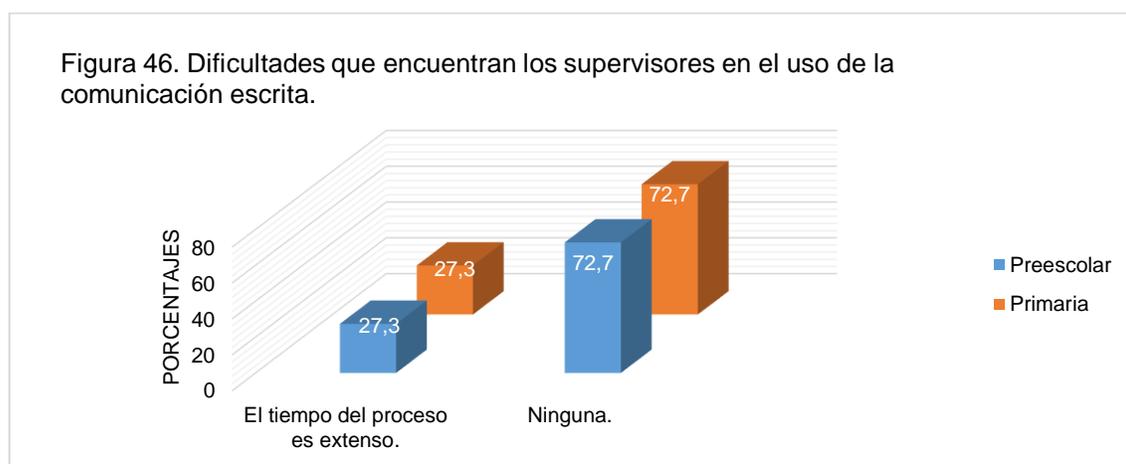
Figura 44. Canales de comunicación que usan los supervisores.



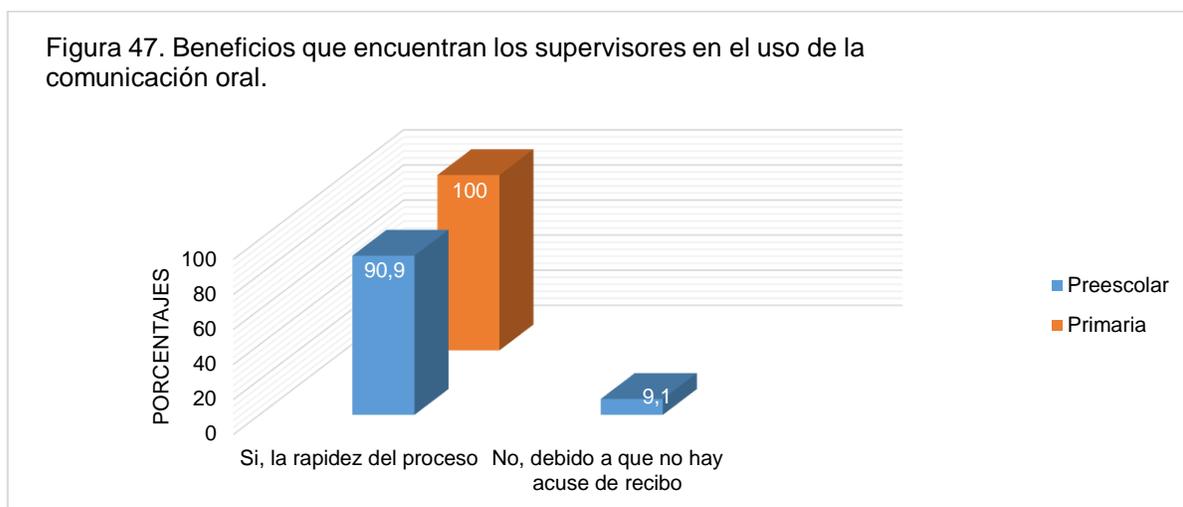
Ahora bien, en lo que se refiere al manejo de los canales escritos en específico, los resultados resultaron diferenciados; por un lado, con un 63.6% los supervisores consideran que el manejo de los oficios u otro tipo de medio escrito permite la retroalimentación dentro del proceso comunicativo; por otro, las supervisoras destacaron la formalización que se tienen en este tipo de prácticas en un 81.8% de frecuencias porcentuales.



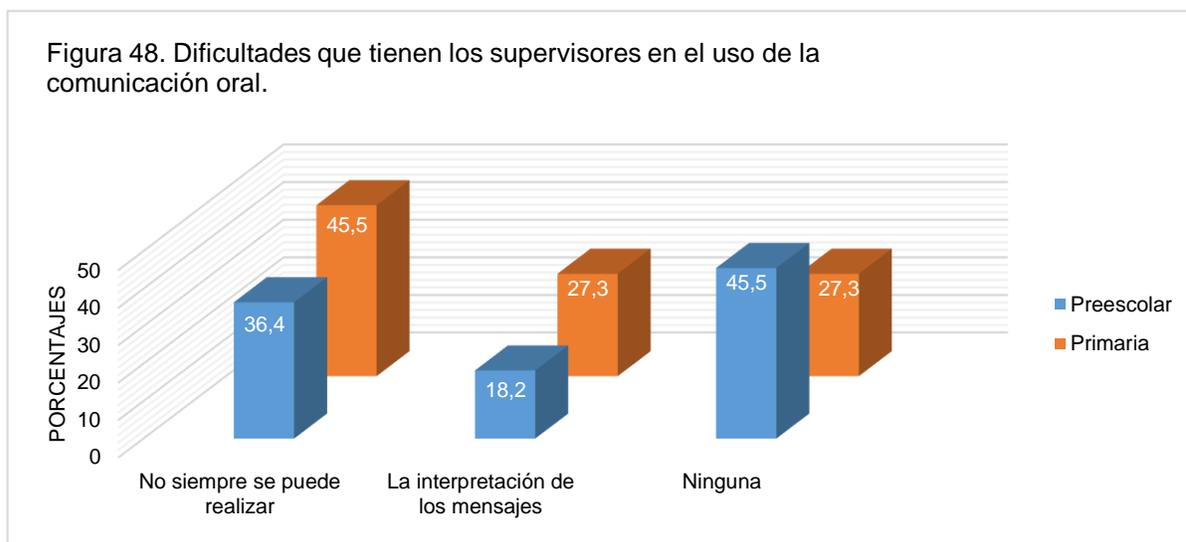
En cuanto a las dificultades que representan el manejo de este tipo de comunicación, al igual que los directores en su mayoría en ambos departamentos comentaron que no existe algún elemento en su empleo como práctica comunicativa, en una frecuencia de 72.7% para los dos niveles educativos.



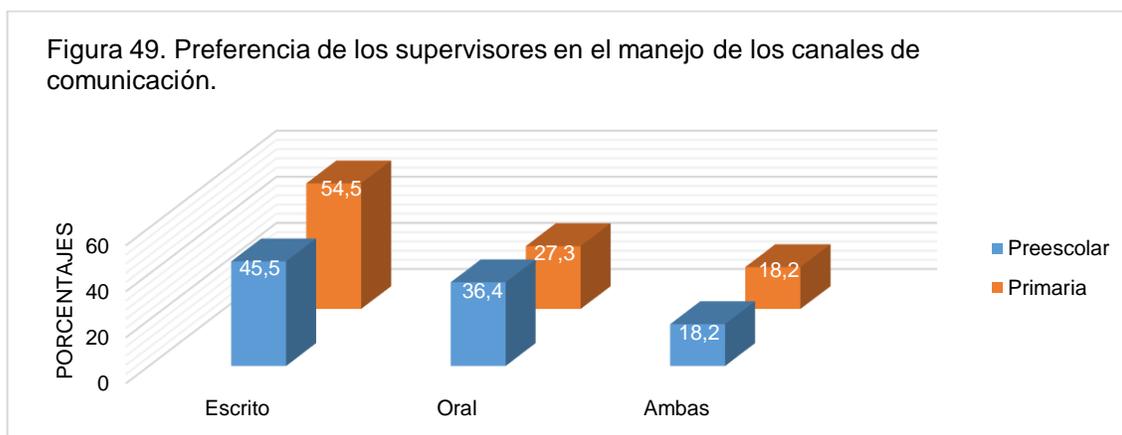
Por los que se refiere a la comunicación oral, la totalidad de los supervisores de primaria (el 100%) coincidió en que su uso tiene como principal beneficio la rapidez con la que se desarrolla el proceso; de manera similar en preescolar con un 90.9% opinó lo mismo.



En lo que se refiere a las dificultades que se presentan al emplear este canal comunicativo los supervisores de primaria consideraron que no siempre se pueden realizar en un 45.5%, con un 27.3% mencionaron que los mensajes se pueden mal interpretar y en un 27.3% restante indicó que no existe ningún problema en su puesta en marcha. En preescolar la mayoría indicó que no existe dificultad alguna en un 45.5%, el 36.4% señaló que no siempre se puede realizar y el 18.2% encontró la mala interpretación como un efecto no deseado en esta práctica comunicativa.



Un hecho muy relevante resulta que las opiniones expresadas con respecto a lo anterior, resultaron ser porcentajes de frecuencias igual a que indicaran los directores en su momento, lo que conlleva a la comprensión de las beneficios que tiene esta comunicación en ambos niveles educativos y en sus diferentes estructuras de autoridad. Sin embargo, al contrastar su preferencia entre la comunicación oral o escrita en su mayoría los supervisores indicaron el uso de los medios escritos como prácticas operativas.



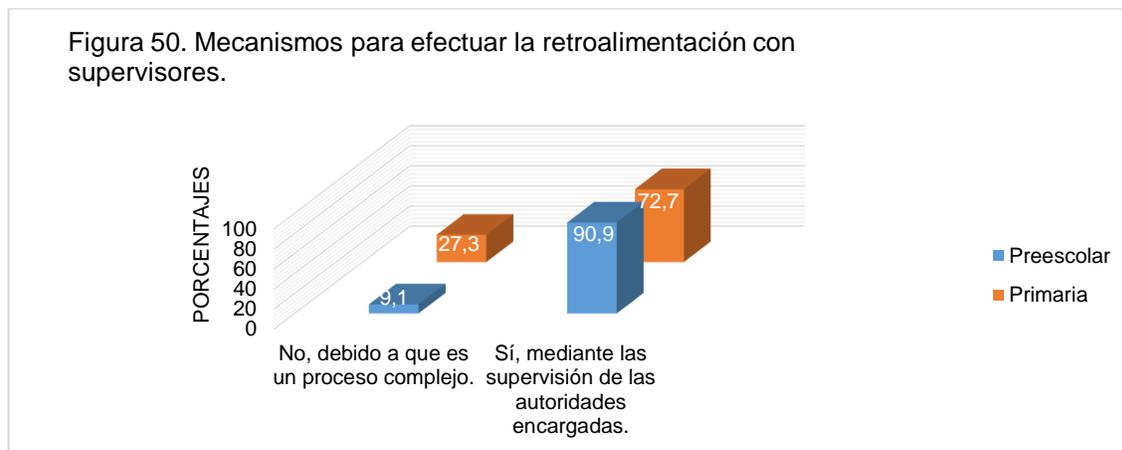
Como se observa en la figura 49 si se toman como referente los señalamientos donde se incluye la comunicación escrita en primaria se obtendría el 72.7% de las frecuencias y en preescolar el 63.7%, puesto que su nivel dentro de la estructura de autoridad requiere la formalización del proceso, la diversificación de mensajes y retroalimentación comunicativa.

La retroalimentación con supervisores escolares.

El proceso de retroalimentación hacia el interior de los departamentos sometidos a estudio, depende en gran medida de la función del supervisor en la tarea educativa; las visitas a los centros escolares, las reuniones con los directores, o bien, con los jefes de departamento, son prácticas que permiten mantener la comunicación constante en toda la estructura departamental.

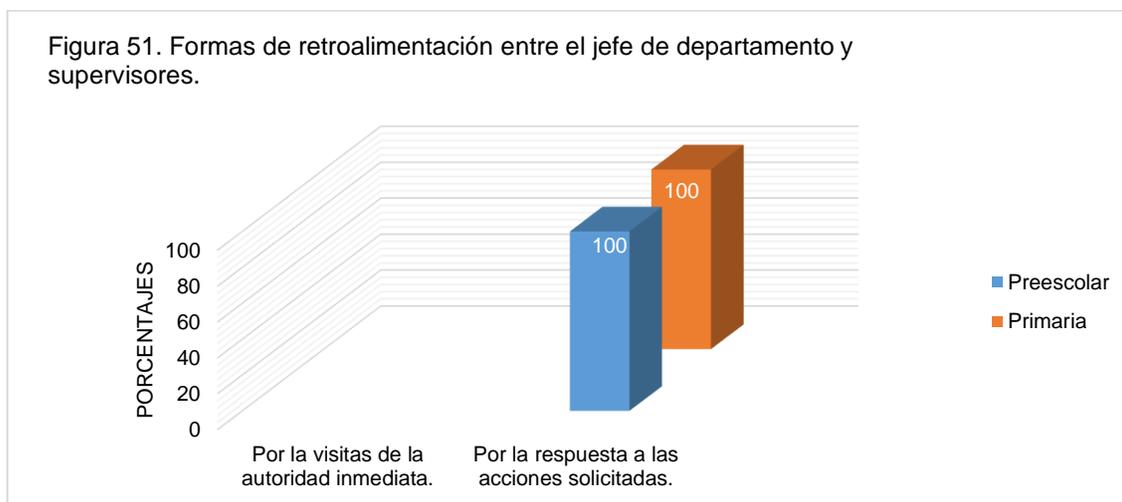
Para verificar si los directores comprendieron la información los supervisores indicaron que es a través de las visitas a los centros escolares la forma en la que

suelen asegurarse del funcionamiento y trabajo acorde a los elementos emitidos en los diferentes mensajes enviados a las escuelas como se observa en la figura 50.



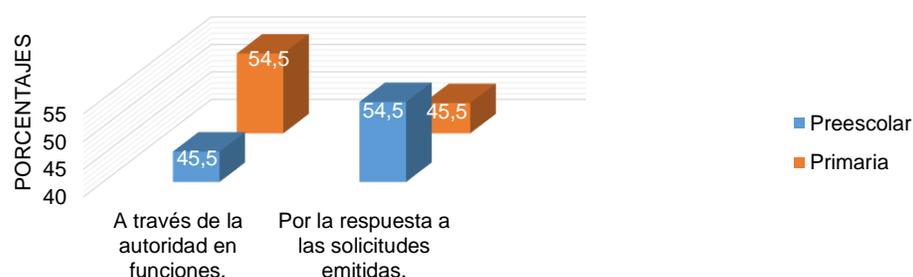
No obstante, la frecuencia de estas es mayor en preescolar quien en un 90.9% deja entrever la importancia que tiene estas visitas o comunicación constante, tanto con sus compañeras directoras, como con las jefas de departamento; en primaria, este razonamiento obtuvo una menor frecuencia aunque sigue representando la mayoría porcentual de las respuestas emitidas en un 72.7%.

Ahora bien, para retroalimentar de manera ascendente los supervisores en los dos departamentos indicaron en un 100% que representa la totalidad de los participantes que esta práctica se efectúa únicamente por medio de las respuestas a las solicitudes, informes o mensajes que emiten sus jefes de área lo que posibilita mantener ese contacto permanente en virtud de los mensajes emitidos desde la SEDUC.



En un sentido inverso, los jefes de departamento corroboran la información y funcionamiento de los centros escolares de acuerdo a lo dispuesto en los mensajes emitidos, en primaria, a través del contacto permanente con el área departamental según el 54.5% de los señalamientos proporcionados por los supervisores; en preescolar, resulta ser diferente al mantener una comunicación de red cruzada, por lo que de acuerdo al 54.5% de las frecuencias se realiza por medio de las respuestas que las educadoras remiten a las autoridades educativas.

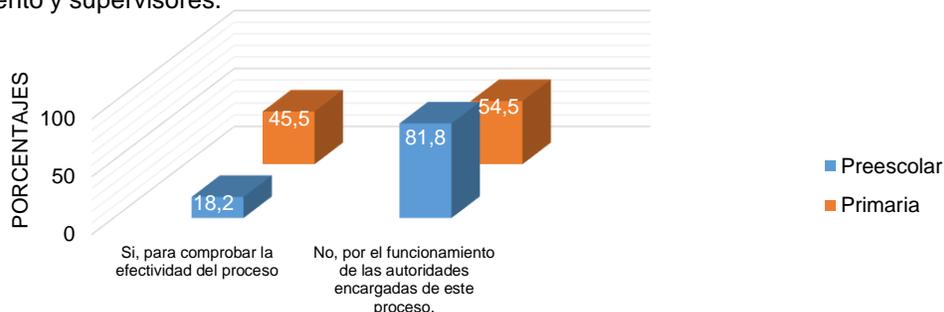
Figura 52. Formas de retroalimentación de la SEDUC según la experiencia de los supervisores.



Conforme a la existencia de un contacto comunicativo específico entre superiores y jefes de departamento para indagar sobre los mensajes emitidos, en ambos departamentos se indicó que esta práctica no se realiza como tal, puesto al funcionamiento operativo que tiene cada área para el procesamiento de los mensajes.

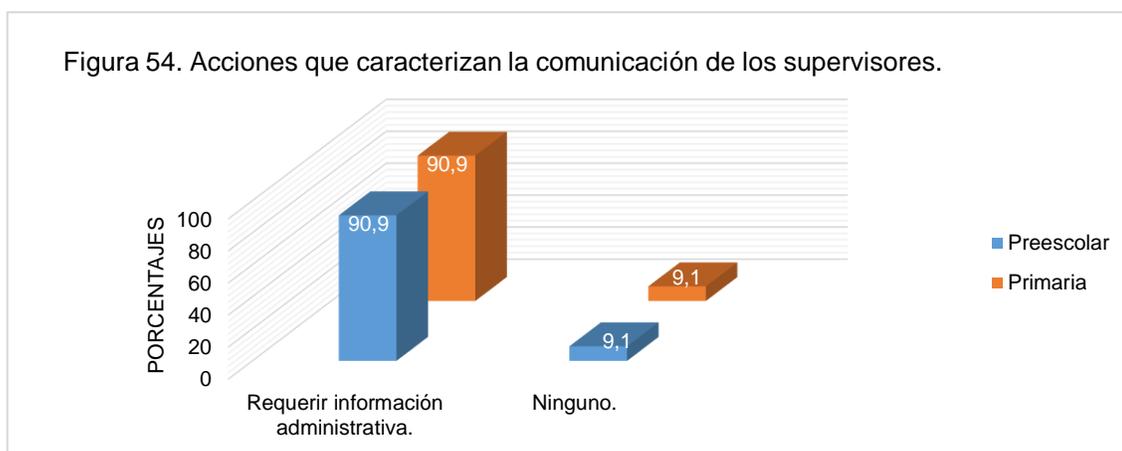
Así, se expresa el 54.5% para preescolar y 45.5% en primarias para indicar la falta de retroalimentación directa entre las unidades estructurales de funcionamiento comunicativo en los departamentos participantes.

Figura 53. Realización de retroalimentación directa entre jefes de departamento y supervisores.

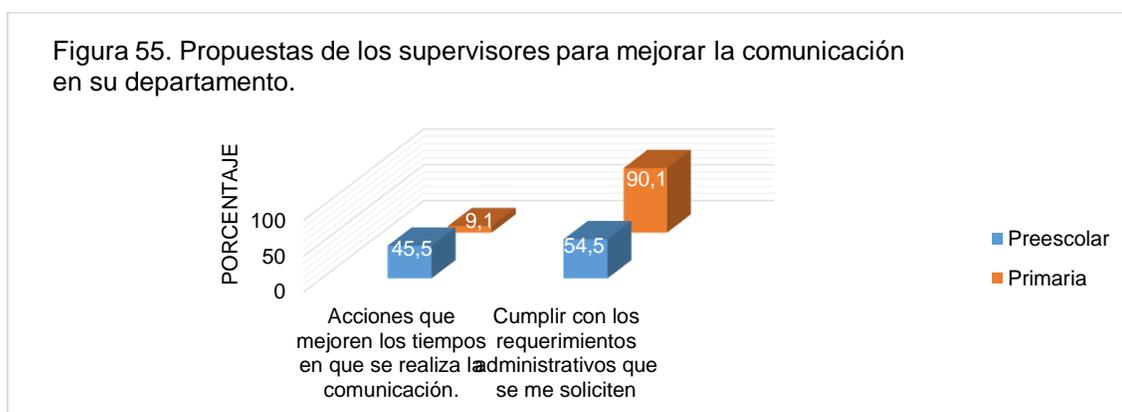


Mejores prácticas en la comunicación con supervisores.

En lo que respecta a las mejores prácticas en la comunicación que existe a nivel supervisión escolar tanto de manera descendente como ascendente, se encontró que en el departamento de primaria como el de preescolar, suele caracterizarse por el envío y recepción de información administrativa, de donde se obtuvieron el 90.9% en los dos niveles educativos.



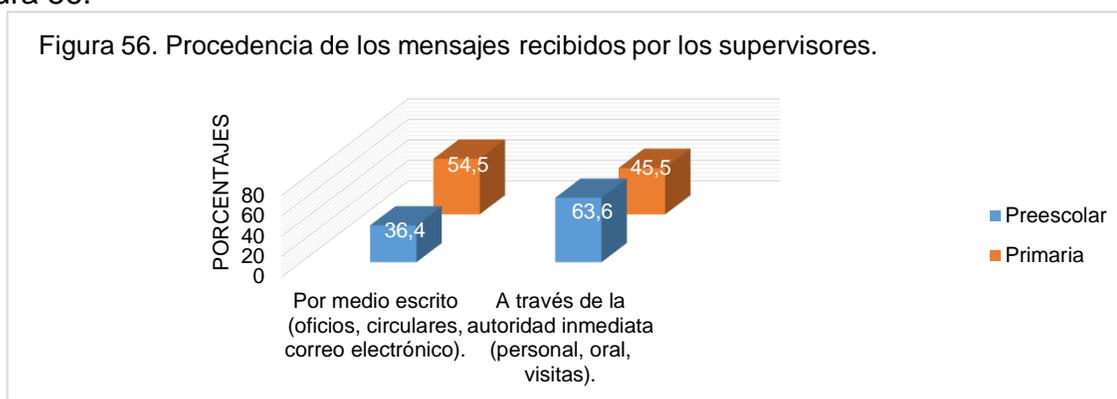
Para mejorar la operatividad de estos procesos comunicativos, los supervisores destacaron que su principal papel reside en el cumplimiento en tiempo y forma de la información que se les solicite administrativamente para no retrasar la fluidez de los mensajes al interior del departamento.



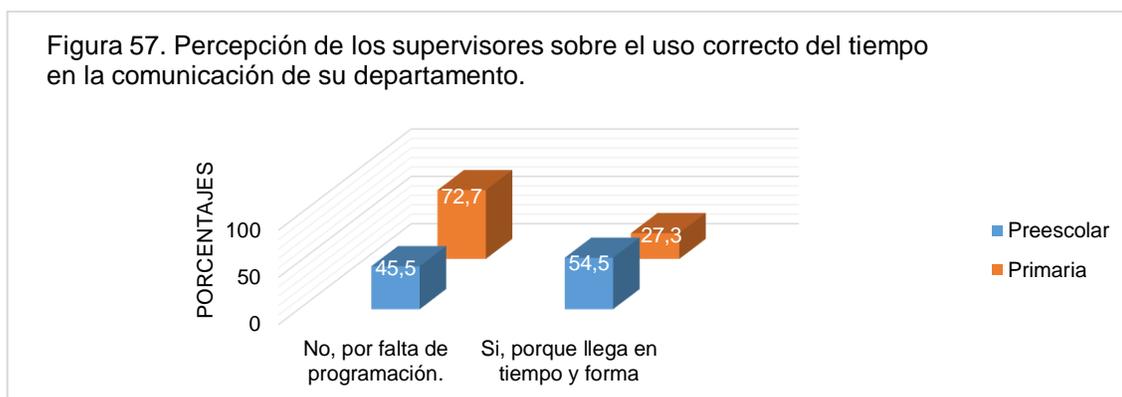
En la gráfica de la figura 55 se puede observar como esta tendencia es mayor en primaria quien reflejó un 90.9% de frecuencias porcentuales, mientras que en preescolar se obtuvo un 54.5%, puesto que el 45.5% está dispuesto a entablar otras

acciones que mejores estos tiempos en los que se efectúa la operatividad de las prácticas comunicativas.

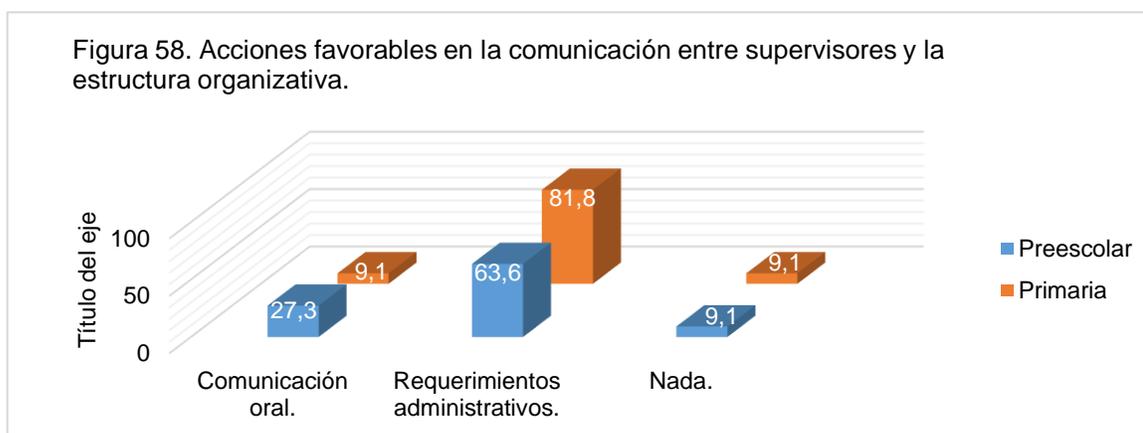
Ante esto, se mencionó por parte de los supervisores escolares que estos reciben la mayoría de los mensajes a través de medios escritos (oficios, circulares, correos electrónicos) en un 54.5%; en tanto, en preescolar el contacto directo por vías orales o de carácter personal suele ser más común para la recepción de la información de acuerdo a lo que se señaló en el cuestionario en un 63.6% como se aprecia en la figura 56.



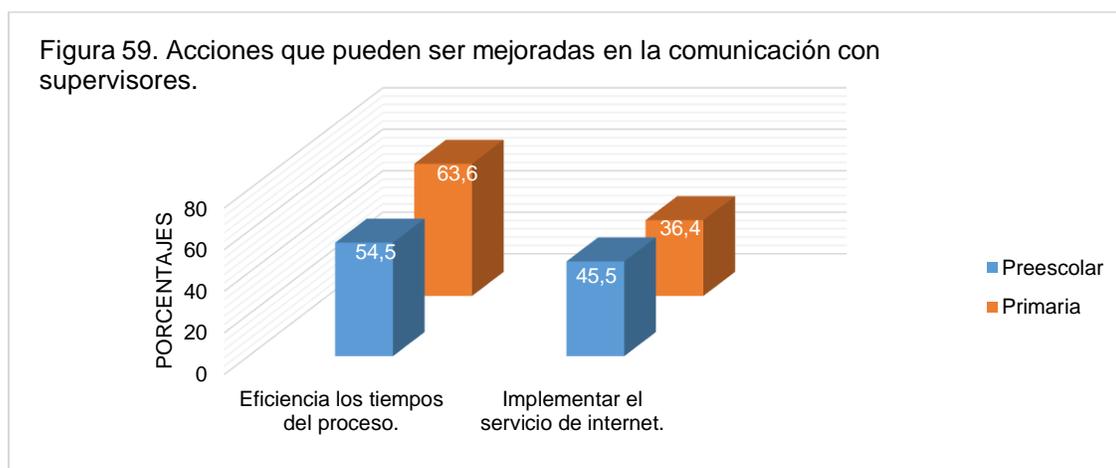
Con base a lo anterior, se procedió a cuestionar acerca de su percepción y experiencia en los tiempos en los que se realiza la comunicación para que mencionaran si son correctos o los consideraban inadecuados, en donde se aprecia como el departamento de primaria manifestó una tendencia de necesidad de mejorarlos en un 72.7% la cual es similar al 81.8% que presentaron los directores en congruencia debido a las redes en cadena que mantienen entre sí; por su parte, las supervisoras de preescolar al contar con una comunicación cruzada, indicaron en un 54.5% que son correctos al recibir mensajes oportunamente.



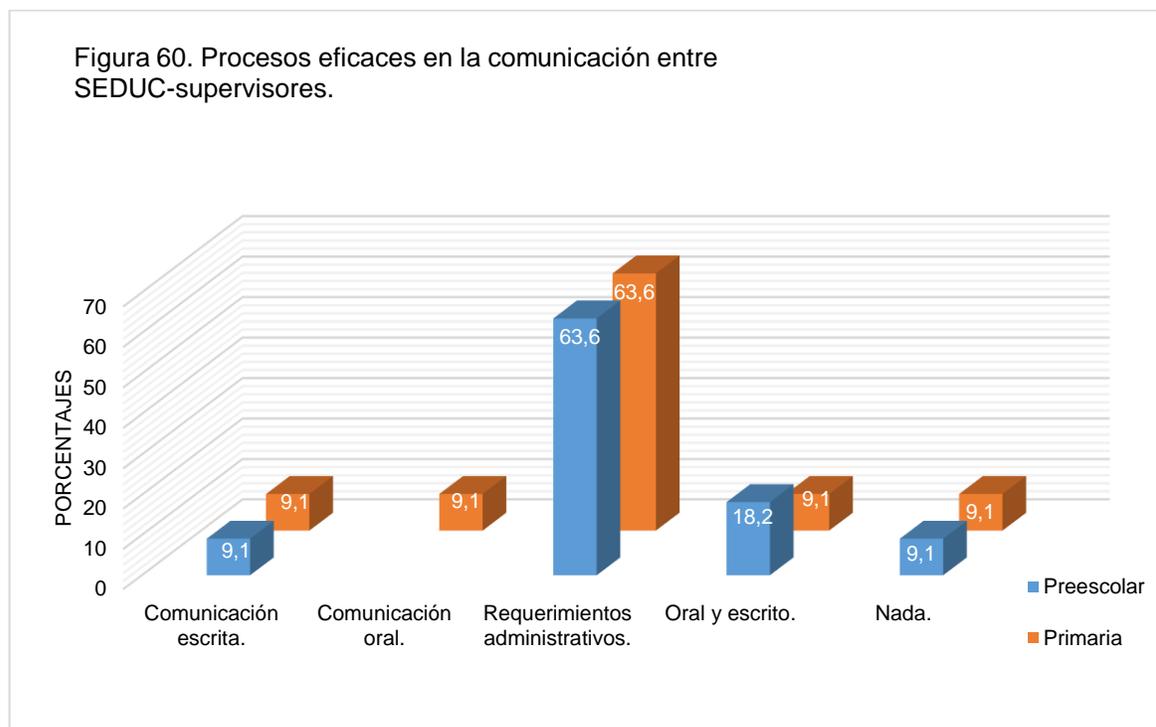
Como resultado de lo señalado hasta el momento, se llegó al punto donde se propone a los supervisores a que destacaran los elementos favorables en la comunicación que emprende su departamento; al igual que con los directores la tendencia entre los participantes se inclinó hacia el envío-recepción de documentación en un 63.6% para preescolar y un 81.8% para primaria mayor al 45.5% y 54.5% que manifestaran respectivamente los directores anteriormente.



Por otro lado, entre sus respuestas solicitaban la necesidad de mejorar los tiempos en los que se realiza la comunicación con un 54.5% de frecuencia en preescolar y mayor en primaria con un 63.6%; sin descartar los altos índices de respuesta que obtuvo la solicitud del uso del internet para mantener el contacto comunicativo como se aprecia en el 45.5% de las educadoras y el 36.4% de los de primaria.



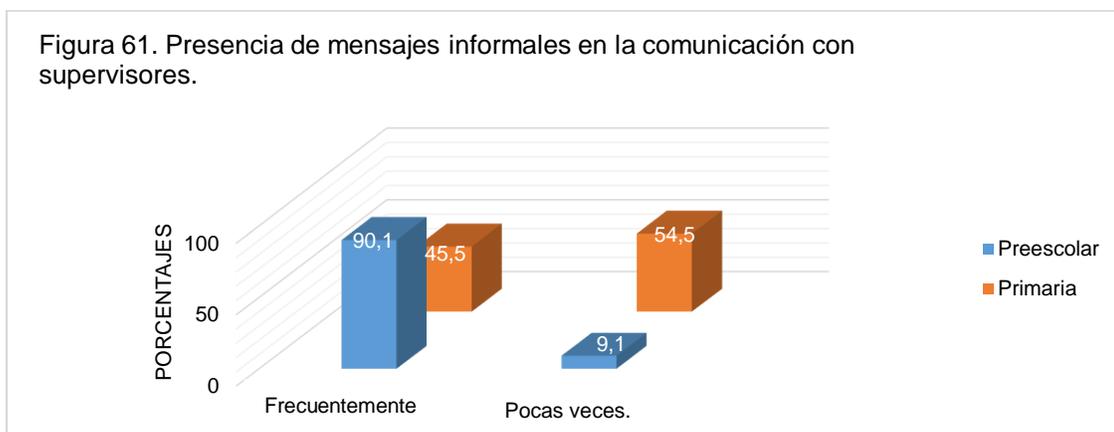
Para confrontar sus respuestas con lo antes indicado en la interrogante veintitrés, se les solicitó que señalaran en específico lo procesos que resultan ser eficaces en la comunicación interna dentro de su estructura organizacional y, al igual que en lo mencionado con anterioridad coinciden en ambos supervisores en los mensajes administrativos que suelen enviar y recibir en un 63.6% para los dos niveles educativos.



Ahora bien, al ser más dispersa la comunicación en el departamento de preescolar desde el envío de un mensaje hasta su recepción en las supervisiones al ser en red cruzada, la presencia de la comunicación informal es mayor aún a las que se presentaran con las directoras quienes tienen un mayor acercamiento a las supervisoras, derivándose un 90.1% de las respuestas.

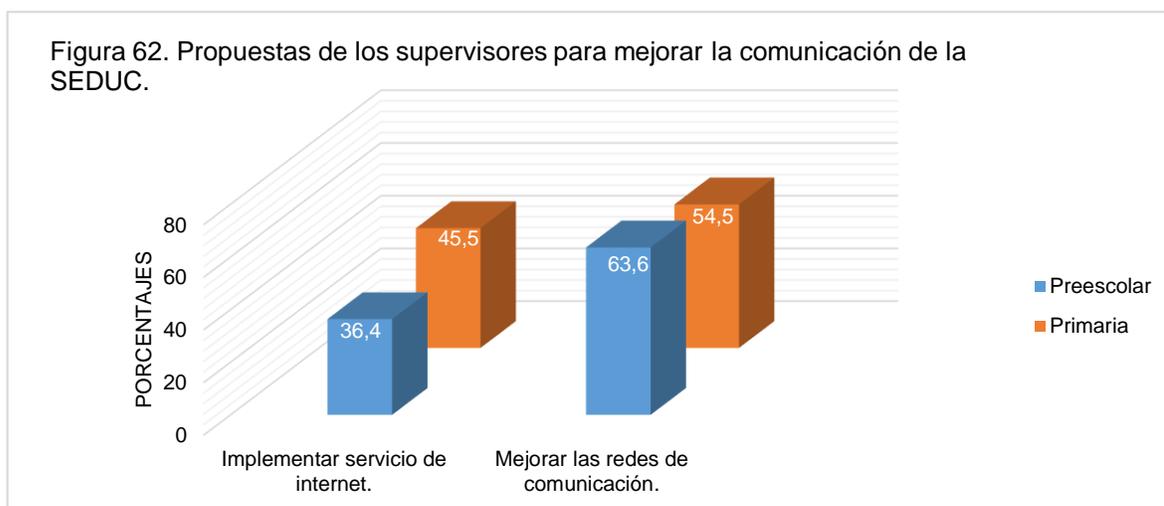
Por lo que se refiere al departamento de educación primaria, el contacto en una red de cadena en el caso de los supervisores a diferencia de los directores al ser más frecuente la recepción de la información la presencia del ruido en el proceso comunicativo es mejor acorde al 54.5% de las respuestas.

Lo anterior, no descarta que exista esta situación como tal puesto que el 45.5% indicó su presencia en la operatividad comunicativa, pero si menor al departamento de preescolar.



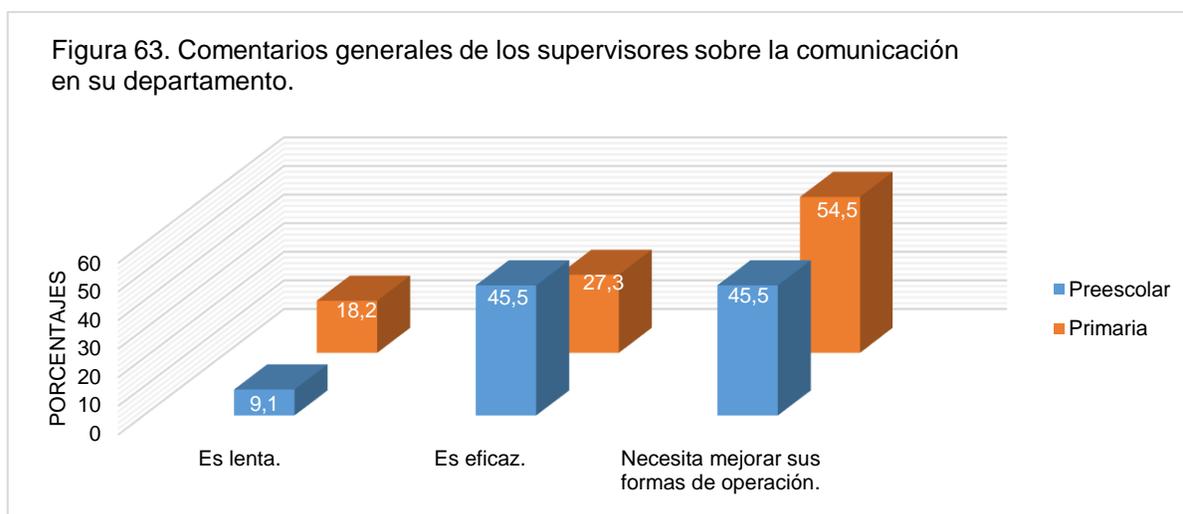
Dicho lo anterior, los supervisores proponen en un 63.6% de los participantes de preescolar y 54.5% de primaria la necesidad de mejorar las redes de comunicación para mejorar los procesos de comunicación interna.

Por su parte, el 36.4% y 45.5% respectivamente, sugieren el uso de internet para hacer más eficiente sus prácticas operativas.



Para finalizar, entre los comentarios generales sobre la comunicación de su departamento, los supervisores indicaron en un 72.7% en los participantes de primaria que se debe mejorar la forma en la que opera sus procesos en general (54.5%) debido a que es lenta (18.25%).

Por otro lado, las supervisoras de preescolar indicaron en un 45.5% que es eficaz y otro 45.5% que debe ser mejorado aunado al 9.1% que la considera lenta.



Hasta ahora las respuestas emitidas por los participantes a nivel dirección y supervisión son sólo una presentación de los resultados obtenidos de acuerdo a la experiencia que tienen en la comunicación organizacional de su departamento.

La contrastación de las respuestas proporcionadas por los participantes expresadas en las gráficas permite observar como los resultados son diferentes que reflejan las formas de operatividad que realiza cada área educativa con su personal.

De este modo, se puede analizar de manera secuencial la comunicación organizacional de los departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC partiendo desde el punto de vista de los directores para ascender a las supervisiones escolares.

No obstante, estos resultados son los que se han comparado con las entrevistas realizadas con los jefes de departamento para la obtención de las mejores prácticas y en sus áreas de oportunidad a desarrollarse en el informe técnico del diagnóstico administrativo presentado en el anexo D, siendo el benchmarking mismo el que permita desarrollar las propuestas de mejora en la presente investigación.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presentación de los resultados deja entrever la experiencia de los directores, supervisores y jefes de departamento en los procesos de comunicación organizacional que se efectúan en la cotidianidad de la SEDUC.

La realización del benchmarking se efectuó a partir del análisis de estos resultados, por lo que para lograr establecer la comparación entre ambos niveles educativos se asignó un puntaje a las respuestas proporcionadas por los supervisores y directores en los instrumentos para el acopio de datos según lo considerado como mejores prácticas para los participantes en los procesos de comunicación de su departamento.

Una vez realizado lo anterior, su interpretación se argumenta con base al encuentro teórico, conceptual y referencial de la presente investigación, por lo que fue necesario la contrastación entre las respuestas obtenidas con los puntajes asignados (anexo F).

Si bien, para la determinación de las mejores prácticas en cada departamento se realizó una sumatoria de las respuestas obtenidas en cada una de las interrogantes del cuestionario abierto en proporción al puntaje que éstas representan.

Para su procesamiento, se agruparon las interrogantes en las cuatro dimensiones seleccionadas para el estudio de la comunicación en la presente investigación, siendo éstas: dirección de los mensajes (redes comunicativas), canales utilizados, retroalimentación y percepción de las mejores prácticas en la experiencia de los participantes.

Así pues, los términos que permiten comprender la situación actual de cada departamento se establecieron de forma conceptual en lugar de presentarse como se indicaron en las preguntas del cuestionario, por lo que una a una conllevan a la determinación de los puntajes por dimensión, departamento y participantes.

Finalmente, la exposición de los puntajes se realizó por participantes y ordenamiento jerárquico por separado, puesto que la percepción y experiencia de ambos en la comunicación interna de su departamento es diferenciada por las estructuras de autoridad que permiten el funcionamiento de cada nivel educativo en su operatividad, que basa sus procesos en la comunicación.

No obstante, la información proporcionada por los jefes de departamento sirvió para contrastar los resultados obtenidos del benchmarking con el funcionamiento deseados en la SEDUC desde la emisión de sus mensajes hasta la recepción de los mismos en la operatividad que manifiesta mejores prácticas pero sin duda expone sus áreas de oportunidad.

5.1. Determinación de las mejores prácticas en la de comunicación

Al procesarse la información con los puntajes asignados a las respuestas emitidas por los participantes proporcionales a las frecuencias acumuladas a éstas, se procedió al análisis de estos puntajes para la determinación de las mejores prácticas en los procesos de comunicación de los departamentos sometidos a estudio en las dimensiones señaladas.

Como se ha indicado los resultados del benchmarking no buscan evidenciar o exponer las prácticas operativas, sino determinar los aspectos que emprenden de manera eficiente para quienes han participado en el estudio que puedan generar acciones de aprendizaje y de ahí lograr establecer propuestas en las áreas de oportunidad encontradas en las percepciones dada a su experiencia en la comunicación. De este modo, se presentan a continuación los resultados de las mejores prácticas por dimensión, para después establecer las conclusiones de cómo es la operatividad en la comunicación en ambos departamentos y, finalmente las propuestas para la optimización de los resultados presentados.

Dirección de la comunicación.

Para el estudio del proceso de comunicación de los departamentos de educación preescolar y primaria fue necesario analizar la dirección que tiene un mensaje desde que es emitido hasta su recepción; con ello se puede determinar los

tipos de redes de comunicación que de acuerdo a las respuestas proporcionadas por los participantes reflejan la efectividad del proceso, sus beneficios y repercusiones en operatividad misma.

Las redes de comunicación representan el procesamiento de los mensajes al interior de cada departamento en la que la tendencia a establecer el contacto entre autoridad-personal para el intercambio de éstos sea de forma ascendente, descendente o bien, horizontal según sea el caso. Sin embargo, el recorrido de estos mensajes por vía formal representa un reto ante los diversos factores que repercuten para que se realice con éxito.

De ahí que el benchmarking permita la obtención de las mejores prácticas en las redes de comunicación y los aspectos que deben ser atendidos, sin la finalidad de ganadores sino de comparación para el aprendizaje y generación de acciones de valor para la reflexión del funcionamiento interno de cada departamento.

En la tabla ocho se presentan los resultados obtenidos en el benchmarking en la dimensión dirección en la que se estudian sus redes comunicativas contando con siete categorías de análisis, en donde se indica la experiencia y percepción de los participantes por departamento y estructuras de autoridad.

Tabla 8.

Benchmarking en la dirección comunicativa.

DIMENSIÓN	PUNTAJES OBTENIDOS			
	PREESCOLAR		PRIMARIA	
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN	Director	Supervisor	Director	Supervisor
Intercambio de mensajes por diferentes medios.	16	18	13	17
Realiza el envío de mensajes por canales de comunicación en un balance adecuado.	16	19	16	17
Es eficiente.	14	16	12	14
Emprende acciones adecuadas en sus redes comunicativas.	34	28	20	23
Cuenta con una operatividad que no demanda ser mejorada.	15	15	15	14
Existencia de una comunicación constante entre autoridad-personal.	43	39	36	38
Presenta pocas dificultades en la relación autoridad-personal.	<u>20</u>	<u>21</u>	<u>26</u>	<u>24</u>
TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO	158	128	138	147

Como se puede apreciar en la tabla ocho, entre las mejores prácticas de preescolar en lo que se refiere a las redes de comunicación, en el caso de las directoras se destaca por contar con una comunicación constante con sus supervisores. Así mismo, la situación de los directores en primarias es similar al mantener ese contacto frecuente con sus autoridades inmediatas.

Ahora bien, es de destacarse los puntajes obtenidos en la poca dificultad que tienen ambos departamentos con sus directores en esta relación cercana de intercambio de mensajes entre directores y supervisores, en donde se puede observar como para preescolar se aprecia una menor tendencia en esta categoría, debido al distanciamiento físico que tienen las supervisoras con respecto al que presentan en primaria, dada la cercanía de las supervisiones a los centros escolares debido a la mayor cantidad de zonas escolares con las que cuenta.

Por otro lado, en el caso de los supervisores, sus redes comunicación se caracterizan por contar como mejor práctica la misma categoría relacionada el intercambio de mensajes entre autoridad-personal tanto en preescolar como en primaria.

Finalmente, se puede deducir a partir de las respuestas emitidas tanto por supervisores como directores en la primera categoría de análisis que en el departamento de educación preescolar las redes de comunicación resultan ser de tipo cruzada en donde los mensajes se intercambian a través de diferentes medios comunicativos.

En tanto la red operable en el departamento de educación primaria es de tipo cadena en donde el intercambio de mensajes es menor en este sentido y de acuerdo a los datos proporcionados en el instrumento aplicado, se realizan pasando una a una las estructuras de autoridad remitiéndose desde su emisión hasta la recepción de la información misma.

Canales de comunicación.

Una vez determinada las tendencias en el manejo de las redes que emplean ambos departamentos en su comunicación, se procedió a la determinación de las

mejores prácticas los canales que emplean los supervisores y directores para establecer el intercambio de información en su función educativa.

Tabla 9.

Benchmarking en los canales de comunicación.

DIMENSIÓN	PUNTAJES OBTENIDOS			
	PREESCOLAR		PRIMARIA	
	Director	Supervisor	Director	Supervisor
CANALES DE COMUNICACIÓN				
Existe un balance entre canales formales e informales en la comunicación de las autoridades.	15	15	19	18
Existe un balance entre canales formales e informales en la comunicación empleada por el personal.	21	20	19	17
Encuentran ventajas en la comunicación escrita.	16	13	13	18
Manifiestan pocas dificultades en el manejo de la comunicación escrita.	19	19	21	11
Perciben a la comunicación oral como apoyo a la comunicación escrita.	20	21	21	22
Presentan pocas dificultades en el manejo de canales orales.	23	25	24	15
Expresan una preferencia en balance entre la comunicación oral y escrita.	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>14</u>	<u>13</u>
TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO	127	127	131	114

En consecuencia, se puede determinar que las directoras y supervisoras de preescolar se caracterizan por el manejo de los canales orales de comunicación mientras que, en los directores de primaria se puede deducir que emplean en la mayor de las veces los medios escritos al encontrar pocas dificultades en su manejo debido a la experiencia que tienen al emplearse al interior de sus procesos puesto que sus redes se efectúan en cadena pero se puede observar la tendencia a favor de percibir a los medios orales como un apoyo a los canales escritos.

Sin embargo, nótese como para el caso de los supervisores de primaria se destacan por percibir a los canales orales como un apoyo a la comunicación formal en un mayor puntaje que los directores del mismo departamento seguida a una tendencia de emplearlos en un balance adecuado con los medios escritos manifestando entre sus respuestas las ventajas que estos conllevan como son la retroalimentación y formalización y mencionando las repercusiones que tienen al efectuarse un mayor tiempo en comparación al oral, lo que hace que realicen el uso de ambos medios para mantenerse comunicado en hacia el interior de su departamento.

Procesos de retroalimentación.

Considerando que la retroalimentación constituye el cierre del proceso comunicativo de la SEDUC en la cual sin su finalización éste no se puede considerar como efectuado con éxito. Martínez y Nosnik (2013) destacan que “el poder observar la reacción del receptor al mensaje de la fuente constituye un factor fundamental a fin de poder evaluar si el objetivo de la comunicación se alcanzó y en qué nivel este se logró” (p. 107).

Ante esto, para determinar si la retroalimentación se ha alcanzado en los departamentos se espera el retorno del mensaje por parte de directores o supervisores según sea el caso, a la estructura organizativa en virtud de esperar la respuesta deseada presentándose de diversas maneras, por un lado, de forma directa al mantener un contacto directo entre quien envía el mensaje y quien recibe corroborándose que se ha llevado a cabo; por el otro, de forma indirecta por medio de la respuesta a las solicitudes que el emisor ha solicitado a los receptores y de quienes espera una tendencia de reacción.

En la tabla diez se indican los puntajes obtenidos en esta dimensión en ambos departamentos, en las que se puede apreciar una situación diferenciada entre supervisores y directores como consecuencia de las redes y canales que emplean para comunicarse de donde resulta una retroalimentación indirecta o directa, según los datos proporcionados por los participantes.

Tabla 10.

Benchmarking en la retroalimentación comunicativa.

DIMENSIONES	PUNTAJES OBTENIDOS			
	PREESCOLAR		PRIMARIA	
RETROALIMENTACIÓN	Director	Supervisor	Director	Supervisor
La realizan las autoridades.	7	25	6	8
Existe acercamiento entre personal y autoridades (visitas o llamadas).	14	10	13	11
La autoridad se asegura del funcionamiento de los centros escolares.	17	11	16	17
Existe una retroalimentación directa entre autoridad y el personal.	15	16	14	16
Realizan acciones concretas para asegurar la comunicación eficaz.	10	13	7	10
Disposición para mejorar la comunicación con acciones concretas	<u>18</u>	<u>10</u>	<u>19</u>	<u>12</u>
TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO	81	85	75	74

Avanzando en el análisis de los resultados obtenidos se puede apreciar en la tabla diez que tanto los directores de preescolar y primaria entre sus mejores prácticas para asegurar la retroalimentación de su departamentos se encuentra la *disposición para mejorarlas con acciones concretas* como la entrega en tiempo y forma de su parte de la información o mensajes requeridos (documentación administrativa) que permitan a las autoridades corroborar el funcionamiento de los centros escolares.

Además, se señala en la categoría de asegurarse del funcionamiento de las escuelas como en ambos niveles se han obtenido altos puntajes por lo que se infiere la participación y cercanía de los supervisores en una comunicación constante con sus directores.

Mientras tanto, se puede inferir la cercanía que existe en la comunicación permanente y constante entre la jefa de departamento de educación preescolar y las supervisoras, en donde ésta práctica es bastante frecuente, al obtenerse los puntajes más elevados en sus prácticas operativas de retroalimentación de los participantes encuestados.

En cuanto a los supervisores de educación primaria el departamento mantiene esta retroalimentación pero lo efectúa por medio de la solicitud de documentación administrativa, como lo hiciera con los directores.

En consecuencia, se concluye que la retroalimentación con los directores se realiza por medio de la entrega de documentación, en la que las supervisiones se aseguran de que la comunicación ha sido efectiva mediante la entrega oportuna de los datos solicitados con anticipación por los diversos canales utilizados, y como mejor práctica se tiene la disposición de estos participantes a reportarse en tiempo y forma así como la implementación tecnológica de canales comunicativos para optimizar estos procesos.

De manera semejante se realiza una retroalimentación entre el departamento y los supervisores de primaria quienes se han destacado por la entrega oportuna de los mensajes que se les soliciten; por su parte, las supervisoras de preescolar tienen como mejor elemento en su retroalimentación el contacto constante con jefas de departamento.

Percepción de las mejores prácticas en la comunicación.

Para finalizar el análisis de los procesos de comunicación organizacional se les cuestionó a los participantes de modo que expresaran aspectos generales en los que destaca su departamento en las prácticas operativas al interior de éste, con referente a los emisores de los mensajes, canales, temporalidad, acciones de éxito que permitan identificar la situación actual del tópico de estudio.

Las mejores prácticas que se exponen en la tabla once no corresponden a las que son los elementos de valor en la comunicación de ambos departamentos, sino que representan la percepción de los supervisores y directores en lo que consideran son los elementos que consideran se efectúan correctamente y los que requieren ser optimizados.

Tabla 11.

Benchmarking de la percepción sobre las mejores prácticas de comunicación.

DIMENSIONES	PUNTAJES OBTENIDOS			
	PREESCOLAR		PRIMARIA	
	Director	Supervisor	Director	Supervisor
PERCEPCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS				
Acercamiento de la autoridad en el envío de mensajes.	16	18	20	16
Eficiencia en los tiempos para la realización de la comunicación.	7	6	2	3
Buen uso de canales comunicativos.	7	13	10	11
Manifiestan la existencia de pocas acciones que requieren ser mejoradas.	17	16	15	15
La SEDUC cuenta con acciones eficaces en su comunicación.	17	15	6	14
Cuenta con una comunicación más formal que informal.	20	12	15	17
Se procura mejorar en aspectos tecnológicos y de sus redes comunicativas.	14	15	13	16
Manifiesta la existencia de una comunicación eficiente.	<u>37</u>	<u>36</u>	<u>28</u>	<u>29</u>
TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO	119	113	89	105

En efecto, la situación en esta última dimensión viene a corroborar los datos obtenidos en el análisis de las dimensiones expuestas con anterioridad, en las que se indicaron las mejores prácticas de los departamentos sometidos a estudio en sus diferentes estructuras de autoridad.

En primera instancia, con base a los resultados de la tabla 11 se puede inferir que las directoras de preescolar perciben que en su departamento existe una

comunicación eficiente que se caracteriza por contar por mensajes de tipo formal por encima de los mensajes informales considerando la necesidad de implementar las tecnologías de la comunicación en sus prácticas frecuentes y señalando como principal exponente de éstas el empleo de canales orales que mantienen el acercamiento e intercambio de mensajes con sus diferentes autoridades .

En tanto, los directores de primaria manifiestan una tendencia a expresar la efectividad de sus prácticas comunicativas que se caracterizan por mantener una comunicación constante con sus supervisores, conllevando a la información formal y dejando muy limitada la posibilidad de que la información presente distorsiones en los mensajes que circulan al interior del departamento.

Ahora bien, los resultados que se presentan en el caso de las supervisoras de preescolar permiten inferir la comunicación constante entre el departamento con las supervisiones escolares, mismo que se había corroborado anteriormente al contar con una red de tipo cruzada y una práctica de retroalimentación directa.

Así bien, en las supervisiones de primaria existe una comunicación con el departamento educativo y expresa comentarios favorables con respecto a estos procesos de los que forman parte; como se indica se procura mejorar en los aspectos tecnológicos que permitan el acercamiento aún mayor en los procesos en los que participan puesto que el distanciamiento físico y la cantidad de supervisiones existentes en toda la geografía estatal es amplia.

5.2. Conclusiones

Los procesos de comunicación organizacional que realiza la Secretaría de Educación del estado de Campeche permiten mantener el ordenamiento y control de toda su estructura organizativa para el préstamo del servicio educativo.

Sin duda, la comunicación representa la cotidianidad misma al interior de los departamentos de educación preescolar y primaria, quienes a diario emprender diferentes prácticas en estos procesos que como se apreció en los resultados expuestos tienden a ser semejantes pero con diferencias en su operatividad misma.

La realización de la presente investigación permitió la validación de la hipótesis planteada en la que a partir de la evaluación comparativa denominada benchmarking

se pudieron identificar las áreas de oportunidad que requieren ser mejorados en los procesos de comunicación organizacional que emprende los departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC.

Dado lo anterior y acorde a los objetivos específicos de la investigación, en primera instancia se llegó a reconocer el funcionamiento de la SEDUC como organización educativa la cual se rige por diferentes estructuras de autoridad en un orden jerárquico que basa su funcionamiento en la departamentalización y comunicación la cual representa un reto al contar con un amplio número de personal el cual debe coordinarse por medio de intercambio de mensajes en diferentes sentidos, mismos que con los resultados obtenidos se puede señalar son diferentes entre un área y otra.

A partir de este hallazgo, se sustentó la determinación de la dirección, canales y prácticas de retroalimentación comunicativa en ambos niveles sometidos a estudio. Por un lado, se encontró que el departamento de educación preescolar presenta en la dirección de sus mensajes una red lo más cercano posible al tipo cadena en la que la información fluye en el interior de éste por diversos medios hasta llegar a los jardines de todo el estado. En este sentido, las supervisoras mantienen una comunicación más frecuente con la jefatura de departamento que con las directoras de los centros de trabajo.

Sin embargo, su comunicación es frecuente teniendo como principal canal para establecer sus enlaces los medios orales y escritos en general, y de forma personal en particular para la interacción cuando la situación lo amerite.

En lo que se refiere la retroalimentación, este departamento lo efectúa hacia el departamento de forma impersonal a través de la documentación enviada como respuesta a las solicitudes recibidas; por otro lado, en el caso de las directoras se realiza a través de las visitas y reuniones que programan las supervisoras mismas que mantienen completo y permiten concretar el proceso comunicativo.

Es importante destacar la buena disposición que se tiene en el departamento educativo para mantener el contacto con toda la base docente permitiendo el intercambio de mensajes de manera formal y reduciendo la posibilidad de rumores en el interior de la misma. Además, los tiempos empleados en el envío-recepción de

mensajes son considerados como adecuados en la mayor de las veces en los que este intercambio de información se realiza, pero se demanda la optimización y ampliación del servicio de internet para mantener en línea a toda la estructura organizativa.

Si bien, el departamento de preescolar cuenta con un menor número de supervisiones escolares en comparación al de primaria lo que representa un reto en el hecho de establecer la comunicación entre todas las compañeras, pero a su vez, al ser menor se acotan las dificultades para su contacto permanente, teniendo como principal barrera la distancia física y aliado la red cruzada para el intercambio de mensajes.

Por consiguiente, se destaca la efectividad expresada en su comunicación al contar con tiempos adecuados para la misma, poco ruido en sus procesos, balance entre su canales orales y escritos, una retroalimentación constante, disposición para el dialogo mismo que fortalece el funcionamiento del departamento de educación preescolar pero que puede ser optimizado el aseguramiento de la culminación de su comunicación puesto que cuentan como principal barrera la administrativa al basar su operatividad en el intercambio de documentación para el control, contacto y monitoreo de los jardines a nivel estatal.

Por su parte, el departamento de educación primaria a diferencia del nivel preescolar cuenta con una red de tipo cadena sustentando el flujo de los mensajes en un ordenamiento jerárquico, esto, como consecuencia de contar con un mayor número de personal con el que debe mantener ese contacto comunicativo en el cual, se organiza en 47 zonas escolares para el préstamo del servicio educativo.

De lo anterior, se puede determinar destacar la disposición que tienen todos y cada uno de los docentes en sus diferentes órdenes de autoridad para establecer el dialogo por diferentes medios, empleando como principal canal el escrito dada la dirección ascendente y descendente de los mensajes.

Ahora bien, la disposición de un mayor número de supervisores permite una cercanía y atención de las necesidades requeridas y dudas que puedan surgir en la encodificación de la información que se emite y reciben por los docentes. Además, se mantiene un mayor acercamiento con los directores y por ende, a las escuelas primarias. Existe empero la discrepancia en los tiempos empleados para este proceso,

puesto que tienden a ser mayores al irse ampliando el número de personas que interactúa en el procesamiento y flujo de información hasta ser recibida.

En cuanto a los procesos de retroalimentación el departamento de primaria cuenta se reconoció en sus prácticas como se cuenta con un contacto constante en toda su base docente mediante el reporte a las autoridades (directores, supervisores, jefatura de departamento) de la diversidad de información solicitada. A diferencia del departamento de educación preescolar, en primaria la burocratización de sus redes permite demanda una mayor atención a los tiempos en los que se efectúan el proceso y requiere su atención para el mejoramiento de las prácticas operativas.

Aunado a lo anterior, se destaca como para corroborar que la comunicación llegue a su fin de manera eficaz, el departamento de primaria sienta las bases de su funcionamiento en el intercambio administrativo de documentación que emana desde los centros escolares hasta la jefatura de departamento para ser reportada a la dirección de educación básica, situación similar al preescolar.

En conclusión se tiene que el funcionamiento de la comunicación en los departamentos de educación preescolar y primaria de la Secretaría de Educación de Campeche suele ser diferenciada en sus prácticas operativas y percibidas como eficaz por la mayoría de los directores y supervisores del estado. Para el alcance del objetivo general es necesario centrar la atención en las áreas de oportunidad determinadas a partir de la aplicación del benchmarking que se presentan en el apartado siguiente, de donde surgen puntuaciones obtenidas en las categorías de análisis en las que se basó el estudio siendo estas los elementos de mejora continua en la organización y, en consecuencia, se proponen acciones de intervención para su optimización.

5.2.1. Áreas de oportunidad en la comunicación.

Uno de los principales beneficios del benchmarking es que además de encontrar las mejores prácticas en los procesos sometidos a estudio permite inferir las áreas en las que estos pueden ser mejorados, con especificaciones y elementos categorizados por dimensiones que condesciende en el establecimiento de propuestas para su intervención y mejora continua de la SEDUC.

Se debe agregar que la recolección de datos a través de cuestionarios abiertos permitió el hallazgo de las particularidades que demandan su atención a través de los comentarios de los directores y supervisores en los que se especifica a detalle su experiencia en la comunicación en consecuencia sus posturas ante lo que ellos perciben puede ser mejorado para hacer más eficiente sus prácticas comunicativas.

En consecuencia, se presentan a continuación los elementos en los que según el orden de importancia y la experiencia de los participantes pueden optimizar la comunicación en los departamentos educación preescolar y primaria, los cuales se obtuvieron en relación a los puntajes establecidos en el benchmarking por cada una de las dimensiones y categorías en las que se detectan las características de atención que remiten a las frecuencias por respuestas y, finalmente, a los comentarios proporcionados en los cuestionarios de los participantes.

Dirección y redes de comunicación.

Si bien, las redes de comunicación en el proceso de envío-recepción de mensajes, comunicados e información de diferente índole al interior de los departamentos se realiza de manera diferencial. Por una parte, el de educación preescolar cuenta con una red cruzada que le permite establecer el contacto con su personal en una mayor frecuencia al proporcionado en los participantes de primaria, quienes cuentan con una red de tipo cruzada para la organización de la amplia estructura de su personal.

Es de destacarse la disposición que tienen las diferentes autoridades en sus diferentes jerarquías dentro de los departamentos para establecer la comunicación constantes a través de los diferentes medios y canales que emplean para esta práctica.

Sin embargo, se puede observar en los puntajes señalados en la tabla 9 como entre las principales áreas que permitieran hacer aún más eficaz el proceso en esta dimensión se encuentra en la categoría *cuenta con una operatividad que no demanda ser mejorada* en la que entre los principales comentarios señalados hacen alusión a la temporalización en ambos departamentos en la que se indicó el establecimiento de una programación administrativa de comunicación en la que se indique medidas para la organización y control del intercambio de mensajes e información requerida para

acotar las barreras semánticas, administrativas, físicas y psicológicas que irrumpen en el flujo de los mensajes en la red que emprende ambos niveles educativos en su departamentalización para el procesamiento de los datos intercambiables en los que basa su funcionamiento y préstamo del servicio educativo.

Canales de comunicación.

Los canales de comunicación que emplean los departamentos en estudio a través de los diferentes medios para su encodificación se realizan en una frecuencia diferenciada entre sí, pero en una tendencia preferencial a utilizar los escritos debido a la formalización y retroalimentación en acuse de recibo que estos proporcionan. De ahí que se obtuvo como principal medio empleado al correo electrónico en la que emiten oficios, circulares, comunicados y documentación administrativa para mantener el soporte comunicativo entre los centros de trabajo y jefaturas departamentales.

Ante esta tendencia presentada se puede percibir que los procesos pese a que son formales y se acotan las distancias en el proceder de estas prácticas en lo que a canales se refiere, conlleva al ser complejo en su organización temporal y de recepción al efectuarse de manera espontánea y sin proceder a la retroalimentación que garantice el hecho de asegurarse que este intercambio de mensajes ha sido decodificado y procesado por los receptores, es decir, se envían los correos pero no existe garantía que sean en el tiempo previsto, por todos los participantes y en efecto, si han sido recibidos.

Si bien, existe una frecuencia muy cercana en el manejo de los canales orales de comunicación debido a la rapidez que esta proporciona al proceso comunicativo, pero va de la mano su informalidad, falta de disponibilidad de estos en diversos factores como son la falta de cobertura digital en algunas comunidades, tiempo para reuniones y distancia física en el contexto en la que ésta se realiza.

En definitiva, algunos medios de los canales orales representan una comunicación informal como puede llegar hacer las llamadas telefónicas, pero es claro las ventajas que representan su utilización según las circunstancias en las que se efectuó; otras más formales como lo pueden llegar a ser las reuniones, representan una gran oportunidad de acercamiento entre emisor y receptor, pero su puesta en

práctica presentan otras limitantes operativas como la distancia física, la disponibilidad de los participantes o bien, la programación que se requiere para su implementación en el departamento.

Retroalimentación.

La retroalimentación es una parte fundamental del proceso comunicativo puesto que su práctica permite al emisor el contacto con los receptores ante las respuestas que se tienen en el intercambio de mensajes en los que se encuentran inmersos. En los departamentos de educación preescolar y primaria, se caracterizan por su realización a través de la recepción de documentación de diversa índole como respuesta a las solicitudes enviadas por los emisores (sean supervisores, directores, jefes de departamento, administrativos) a las que se corrobora la culminación del proceso con la recepción de los mismos.

En el caso particular de preescolar existe como práctica dentro de esta dimensión de análisis las visitas de las supervisoras a los jardines, las llamadas que se efectúan u oficios enviados como reportes en las diversas zonas escolares. A su vez, las supervisoras mantienen ese acercamiento con la jefatura del departamento en una comunicación constante y permanente que garantizan la culminación del proceso operativo.

En primaria, la situación es similar al representarse el acercamiento entre las diferentes estructuras de autoridad principalmente por canales escritos.

Ahora bien, se ha detectado entre las tendencias manifestadas por directores y supervisores en ambos departamentos la inexistencia de mecanismos específicos de retroalimentación que permitan llegar a comprobar que los diferentes mensajes, sean oficios, correos, circulares, que se emiten han sido comprendidos o efectuado en lo que en estos medios se solicita o bien, se comunica; siendo, las supervisoras de preescolar quienes manifestaron una tendencia de acercamiento con el departamento por encima de los puntajes proporcionados por los supervisores de primaria y directores en ambos niveles participantes como se indica en los resultados presentados en la tabla diez.

En consecuencia, los participantes se destacan por manifestar su disposición a mejorar estas prácticas principalmente en lo que se caracterizan en este proceso siendo el reporte oportuno de la documentación de modo que se puedan comprobar la culminación del proceso comunicativo, sin que esto garantice que se ha realizado de manera efectiva o lo más cercano a lo que se les ha solicitado o con el objetivo con el que ha sido emitido.

Experiencia y percepción de las mejores prácticas en su comunicación.

La experiencia de los participantes en la comunicación presenta una percepción con tendencia a expresar un calificativo de eficiente en sus procesos operativos, destacándose en la disposición y acercamiento entre quienes emiten y reciben mensajes tanto de manera ascendente como descendente dentro de su orden jerárquico en la organización.

Ahora bien, entre las principales solicitudes expresadas en las respuestas en los departamentos de primaria y preescolar se remiten como se indica en la tabla 11 al tiempo en los que realizan los procesos de comunicación que requiere una optimización para la mejora desde las prácticas realizadas en las dimensiones analizadas que tienen en común y como consecuente que la programación organizativa de la comunicación interna para los departamentos sometidos a estudio se perciba como eficiente pero con elementos que la pueden hacer aún mejor, obtenidos del benchmarking y, de este, las acciones de valor, propuestas de intervención, aprendizaje interno y comparación para la mejora continua.

5.3. Propuestas para optimizar los procesos de comunicación.

Ante los resultados obtenidos en la evaluación comparativa entre los departamentos sometidos a estudio se proponen a continuación una serie acciones y estrategias de intervención que permita atender las áreas de oportunidad identificadas en las dimensiones que se analizaron en el proceso del benchmarking, de modo que se alcance una operatividad aún más eficiente a la percepción proporcionada por los supervisores y directores participantes en la investigación.

En conclusión las acciones de valor obtenidas como resultado del benchmarking ha sido la determinación de las mejores prácticas en la comunicación, sus áreas de oportunidad de la cuales para su optimización se propone:

En primera instancia el establecimiento de *planes anuales de comunicación* que de acuerdo a Fernández (2012) permitirían a los jefes de departamento junto al personal que labora en este fijar objetivos, metas y estrategias de actuación a lo largo del ciclo escolar, esto es, contar con un sistema para planear, organizar, usar y evaluar los procesos de forma constante en su conjunto y de manera global.

Los planes anuales de comunicación deberán incluir los propósitos que tienen los oficios, circulares y cualquier otro medio escrito dentro del departamento para establecer un control contiguo de su práctica evitando contradicciones, duplicación de funciones, mayor credibilidad y disminución de rumores en el proceso de comunicación.

Además, se propone que el plan incluya entre sus metas el contacto constante entre los distintos órdenes de autoridad del departamento para optimizar la retroalimentación; así, se indicaría una cultura de comunicación para garantizar que los mensajes enviados han sido recibidos, comprendidos y atendidos por los receptores, en un acercamiento por canales disponibles entre los emisores y receptores.

Por otro lado, se sugiere *capacitar al personal en el uso de medios* cuya operación es compleja y, desarrollar estrategias de inclusión participativa en los procesos de comunicación que permitan el flujo de los mensajes en toda la estructura organizativa de los departamentos.

Así bien, el uso de tableros, avisos y comunicados a través de portales electrónicos y de difusión masiva permitiría al departamento comunicar a una mayor velocidad los mensajes que requieren ser atendidos por gran cantidad de personal; este tipo de recursos suele usarse para la publicación de convocatorias u otras circulares que en muchas ocasiones no son recibidas por los emisores ante la falta de difusión puesto que solo se emiten por un medio por lo que se plantea que al emitirse *un mensaje se acompañe de otro canal de difusión* que permita un mayor acercamiento con los receptores interesados.

Si bien, los canales de comunicación que se usan al interior de los departamentos están sujetos a la disponibilidad, experiencia y habilidades de su uso por lo que es conveniente que los jefes de departamento tengan en cuenta estas condiciones para ser consideradas al momento de establecer contacto con su personal, como ejemplo, al tratar de comunicarse con una directoras de comunidad distante en donde no se cuenta con servicios de internet pero se sabe que si de casetas telefónicas, el conocimiento de esta información abre una mayor posibilidad de comunicarse que de no conocerse.

Dado lo anterior, se recomienda la elaboración de un *censo de canales disponibles* en las supervisiones escolares y que estos a su vez establezcan los medios disponibles en las escuelas y por sus directores a cargo, para contar con la información precisa de su disponibilidad.

No obstante, pese a las dificultades que representa su implementación, “*la comunicación cara a cara* sigue siendo el medio que el personal de las organizaciones prefiere para recibir información con el superior inmediato” (Larkin 1993, en Fernández, 2012, p. 256).

Es ineludible las dificultades que su práctica sea constante en los departamentos ante el distanciamiento que existe entre las supervisiones y escuelas entre sí. Existe empero la oportunidad de efectuarse este contacto directo mediante el uso de canales según el objetivo que los mensajes tengan.

Ante esto, se presenta a continuación un bosquejo de las formas en las que se pueden establecer una comunicación entre los distintos órdenes de autoridad en los departamentos de educación según los objetivos de la misma, propuesta establecida por Goldhaber (1997, en Fernández, 2012) para lograr este acercamiento en la que los emisores y receptores, según el tamaño de los participantes en el procesos de comunicación y la intencionalidad de la misma pueden hacer uso de los distintos medios para establecer los enlaces cara a cara como se señala en la tabla 12.

Cabe mencionar que dichos medios pueden apoyarse en las tecnologías más recientes acordes a los canales disponibles que emanen del censo realizado de modo que propicien el acercamiento entre emisor- receptor tanto de manera descendente como ascendente, según sea el caso.

Tabla 12.

Clasificación de actividades de comunicación según niveles y objetivos.

NIVEL DE COMUNICACIÓN			
Objetivos	Interpersonal	Pequeño grupo	Nivel departamento
<i>Informativo</i>	— Entrevistas — Orientación — Informes orales/escritos	— Reuniones de trabajo — Programas de capacitación — Cursos de formación — Talleres	— Publicaciones — Boletines — Panfletos — Tablero
<i>Reguladores</i>	— Reuniones — Supervisiones	— Reuniones — Grupos — Juntas extraordinarias	— Circulares — Memorandos
<i>Persuasivos</i>	— Revisiones — Resolución de problemas	— Reuniones — Conferencias	— Panfletos — Comerciales
<i>Integradores</i>	— Exposición de puntos de vista — Revisiones anuales	— Reuniones de trabajo — Informes — Juntas — Discusiones informales	— Publicaciones — Convocatorias — Acontecimientos sociales

Como se observa en la tabla 12 mantener la comunicación directa dependerá de los objetivos que conlleve este proceso y la cantidad de participantes; se exponen las propuestas de intervención para su ejercicio dentro de los departamentos a través de los diferentes canales al alcance.

Considerando la necesidad de mejorar los tiempos en los que se realiza los procesos comunicativos en ambos departamentos se propone como acción la implementación tecnológica de los diferentes medios y canales que se puedan aprovechar para hacer llegar los mensajes e información a los docentes en un menor tiempo. La evolución que vivimos en la actualidad en materia de sistemas de información ha alcanzado a la SEDUC, como muestra se tiene el uso de correo electrónico, el portal web, mensajes telefónicos avanzados, que caracterizan sus prácticas operativas actuales.

No obstante, resulta claro que su uso dependerá del nivel o alcance que se tenga por parte de los docentes para su implementación; otros más perciben a estos medios como una amenaza ante la incertidumbre, dudas sobre su uso y ventajas que llega a generar rechazo de su manejo. En realidad, las tecnologías siempre terminan recompensando a los maestros; conforme pasa el tiempo los equipos son cada vez más eficientes, entonces el problema reside en la sensación al cambio que éstos producen más que su falta de capacitación, por ende las estrategias deben enfocarse a la motivación del personal cuidando mantener los siguientes elementos para su implementación paulatina a mayor escala en los departamentos:

1. Tomar en consideración a quiénes la usarán y cómo se sienten al respecto.
2. Deben introducirse gradualmente.
3. Capacitar, motivar e incentivar a los maestros para que se familiaricen con su práctica, por encima de una encomienda u deber en el proceso de comunicación.
4. Presentar la innovación como estímulo, más que como obstáculo, considerando las posibilidades de los docentes según a sus capacidades, lugar donde se encuentren y acceso que tienen desde una mensajería en línea, hasta la conectividad que opera en la actualidad en las escuelas por medio de los diferentes programas federales (México conectado, bicentenario).
5. Reconocer las sugerencias y opiniones de los empleados que utilizarán la tecnología.

Como resultado, se debe reconocer que el uso de la tecnología conlleva a una nueva cultura de comunicación en la SEDUC, en la que no se pretende digitalizar los procesos en su conjunto, sino hacer de su uso cada vez mayor por toda la estructura organizativa señalando, opinando y construyendo prácticas que permitan el acercamiento entre autoridad - docentes – mensajes emitidos – retroalimentación.

En este tenor, el uso de las tecnologías permite acortar distancias entre la estructura organizativa; en muchas ocasiones las reuniones entre jefes de departamento y los supervisores es difícil realizar ante el distanciamiento físico u otro factor que se pueda suscitar.

Ahora bien, el uso de las *videoconferencias* entendido como “juntas en la que se enlazan dos o más ubicaciones físicas a través de redes de computadoras de audio y video “(Fernández, 2012, p. 196), abre la posibilidad de establecer el intercambio comunicativo entre supervisores y directores de una forma más rápida. Si bien, su realización se deberá efectuar con una programación establecida, previa capacitación de los participantes y una nueva cultura comunicativa que conlleve a la optimización de los procesos organizacionales de su operatividad.

En este tenor de la tecnología en la comunicación es ineludible las ventajas que proporciona el correo electrónico para el intercambio de información entre los maestros, directores, supervisores, administrativos y jefes de departamento en sus acontecer cotidiano de quienes la utilizan. Más aún se tiene como contraparte la “sobrecarga” de mensajes recibidos sobresaturando el buzón con nuevos, antiguos, leídos y sin marcar que dista la atención de quienes lo utilizan. Si la gente en el departamento está procesando más y más mensajes dedicarán menos tiempo a cada uno desviándolos de las prioridades establecidas.

De acuerdo a lo anterior, es importante adquirir y diseminar mediante los docentes ciertas habilidades básicas para el uso adecuado del correo en la comunicación interna del departamento, por lo que se presentan a continuación postulados que presenta Fernández (2012) como formas de mejorar su implementación, siendo estas las siguientes:

- Asignar un tiempo para la revisión de los mensajes para no caer en distractores.
- Capacitar al personal en las herramientas e incentivarlos al reconocer sus beneficios tanto en su vida personal como laboral.
- Revisar los encabezados y asuntos de los mensajes recibidos.
- Leer cada mensaje una sola vez.
- Programar su uso, revisión y práctica frecuente.
- Mantener la bandeja de entrada lo más “limpia” y actualizada posible.
- Uso exclusivo de cuenta para el manejo de información del departamento.
- Ser precisos en quienes participan en el manejo de su cuenta (sus principales receptores).
- Manejo de respuestas conscientes, programadas y concisas.

Teniendo en cuenta que los procesos de comunicación basan la mayor parte de sus prácticas en documentación administrativa según la información obtenida en el estudio, la temporalización para la retroalimentación se ve enmarcada en un ambiente de formalismos jerárquicos que tienden a ser distantes, con una temporalidad en aumento según los que intervengan. Por tanto, se propone innovar en el envío-recepción de la documentación para hacer más eficiente este proceso y por ende, mejorar la comunicación al interior de los departamentos.

Entre las últimas acciones de la SEDUC para la descarga administrativa se ha propuesto el manejo de los reportes de evaluación a través de un portal electrónico en el cual los docentes emiten cada determinado tiempo (según lo programada con anticipación) los avances de los alumnos en torno a su trayecto formativo educacional. Este primer acercamiento y gran logro en el intercambio de información que solía hacerse a través de sus redes organizacionales, son un primer paso a las tendencias actuales de las tecnologías de la información y comunicación.

Sin embargo, John McCarthy (1960, en SNTE, 2015) destacó desde tiempos remotos la idea de la computación como un servicio público organizado. Ante esto, se tiene los grandes beneficios que aportarían a la SEDUC el uso de *una infraestructura de could computing conocida como nube* en la que los docentes, directores, supervisores y jefes de departamento puedan acceder para el intercambio de información previamente proporcionada, organizada y subida a la red por los mismos participantes y controlada por el sistema de información de la institución para la regulación de los datos formales que en esta se encuentren.

Por su naturaleza, la tecnología de could computing se pueden integrar con facilidad y rapidez con resto de aplicaciones con las que cuentan desde un aparato celular hasta un ordenador computacional. “Una gran ventaja de las nubes de información es la simplicidad y el hecho de que requiera mucha menor inversión para empezar a trabajar” (SNTE, 2015, p. 50). Así, el uso en los departamentos permitiría consigo conseguir los siguientes beneficios:

- Acceder a diferentes partes y diferentes dispositivos.
- Abarcar mayor número de trabajadores de la educación.

- Presentar en un menor tiempo la documentación administrativa.
- Acotar los tiempos para el intercambio de mensajes.
- Integrar tecnologías al alcance de todos, desde aparatos celulares.

En definitiva, pareciera utópico la implementación de las estrategias tecnológicas hasta ahora presentadas, pero es aún más evidente la tendencia global que la comunicación ha tenido en el uso de éstas y que cada vez se encuentra más cercana a los docentes. Es claro que los procesos de cambio en el manejo de estas estrategias traen consigo una revolución cultural de comunicación que deberá ser propuestas de manera incentiva, mediante capacitaciones motivacionales, acercamiento entre los participantes inmersos en estas prácticas con prospectiva a ser alcanzadas por las TIC'S.

Hoy en día, el 30.7 de los hogares mexicanos cuenta con conexión a internet, según cifras reportadas en el cuaderno de comunicación del programa de formación sindical del SNTE (2015).

El uso de los smartphones ya alcanza a casi la mitad de los usuarios (49%), seguido de teléfonos celulares (27%), tabletas (20%) y dispositivos móviles o consolas de juego (18%).

En definitiva, los elementos que se deben de considerar son aquellos que le permitan al maestro encarar a las tecnologías desde la perspectiva proactiva y no pasiva. De acuerdo a la encuesta realizada por On Device Research (2013), las aplicaciones de mensajería instantánea (Chats Apps), ya son la forma dominante de permanecer en contacto a través del teléfono móvil.

El Instituto Federal de Telecomunicaciones presentó como resultados en su página web que el número de usuarios de teléfonos móviles en el país hasta febrero 2014 es de 103.6 millones de personas, con una expectativa de 71.5 billones de mensajes a través de aplicaciones como WhatsApp, Line, WeChat, Facebook, Twitter, en donde el uso de estas aplicaciones representan una necesidad imperante para cualquier organización que desee permanecer a la vanguardia (SNTE, 2015).

Ante lo señalado, se encuentra que gran porcentaje de los maestros cuentan con dispositivos móviles de comunicación y que hacen uso de estos como se indican

en las cifras presentadas, por lo que su uso debe ser aprovechado por los departamentos como estrategia de intervención para la mejora de la comunicación.

Es así que se propone la implementación de un programa como el que maneja el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) denominado efecto mariposa, en el cual la SEDUC establezca un protocolo de diseminación del mensaje horizontal que involucre a toda la organización desde una estructura de operación vertical, es decir, el manejo de las redes sociales para el intercambio de mensajes formales de manera organizada entre los distintos órdenes de autoridad, acordes a sus preferencias, usos y disponibilidad en los docentes de modo que se sientan participativos proactivos en estas prácticas tecnológicas de comunicación.

El sistema de comunicación horizontal representa un protocolo híbrido de intercambio de mensajes bajo las premisas naturales del uso de las redes sociales, sin presiones o determinaciones, sino como una oportunidad de acercamiento entre los docentes en el intercambio de mensajes formales. Hay que señalar, que su uso dentro de la formalidad establecida se regula en el descenso de la información de interés que mantendrá en red a los receptores y por ello es garante de retroalimentación al estar en espera de respuestas que deberán ser solicitadas para asegurar su función.

El uso de las aplicaciones entre quienes cuentan con un celular, o bien, un Smartphone es frecuente y permite el intercambio de información de interés de quienes acceden a esta. La *creación de una Software como servicio* (Aplicación móvil) abriría la posibilidad a la SEDUC de contar con diversas opciones para satisfacer las demandas de los docentes a través de plataformas digitales en las que se proporcione mensajes, convocatorias, memorandos, avisos, circulares, videgrabaciones, audios que acerque la gran cantidad de información que emana de manera formal por otros canales pero que no siempre es recibida al término del proceso de comunicación.

Se debe agregar que entre sus ventajas se tiene que no es necesario que los maestros cuenten con un área de soporte para el sistema; la responsabilidad de la información que proporcione quedaría bajo resguardo de la Secretaría de Educación, prestando medios seguros para su difusión sin requerir de una licencia para su uso, sino el pago o alquiler del software, en donde su acceso para los docentes es gratuito pero cuyo sostenimiento es de interés de la organización.

Finalmente, en el acopio de la información proporcionada por los directores y supervisores se encontró que entre las mejores prácticas de la comunicación están los requerimientos administrativos.

Al igual que todos los procesos involucrados en la comunicación organizacional que emprenden los departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC, las estructuras de autoridad deben procurar la descarga de tareas aditivas y en su lugar llegar a proponer el establecimiento de objetivos y metas en las prácticas operativas que generen una cultura y sentido de pertenencia.

En efecto, es mediante el estrategias de motivación y estímulos en los maestros la forma en la que se pueda alcanzar la participación en la comunicación entre los distintos órdenes de autoridad en su departamento superando las barreras físicas, semánticas o administrativas a las que se enfrenten dándose paso a una proceso comunicativo de mejora continua para el desarrollo mismo de la educación en Campeche.

REFERENCIAS

- Agudelo, D. y Pino, M. (2013). *Identificación y comparación de metodologías de benchmarking en el ámbito educativo a nivel internacional*. (Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Bolivariana). Recuperada de: [http://www.kosmos.upb.edu.co/web/uploads/articulos/\(A\)identificación_y_comparación_de_metodologías_de_benchmarking_en_el_ámbito_educativo_a_nivel_internacional_1091.pdf](http://www.kosmos.upb.edu.co/web/uploads/articulos/(A)identificación_y_comparación_de_metodologías_de_benchmarking_en_el_ámbito_educativo_a_nivel_internacional_1091.pdf)
- Agredano, R. (s.f.). *El benchmarking como alternativa para mejorar procesos*. [Manuscrito inédito]. Recuperado de: http://www.theparadigmagate.com/espanol/mediacenter/publicaciones/Benchmarking_como_Alternativa_para_Mejorar_Procesos.pdf
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. [Dx Adobe Reader]. Recuperado de: <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Baldoni, J. (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. México: McGraw Hill.
- Barajas, J. (2012). *Curso introductorio a la administración*. México: Trillas.
- Cantón, I., García A. (2012). *La comunicación en los centros educativos*. Revista: Tendencias Pedagógicas. Vol. 19.
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México: Trillas.
- Combata, L. (2011). *Benchmarking de programas académicos de posgrado en administración y negocios de universidades en Estados Unidos y Latinoamérica, y los programas académicos de la universidad EAN*. [Tesis de administración]. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/509/1/CombataLuis2011.pdf>

- Constitución Política de México (2014, julio, 7). Cap. III, Art. 90 [en línea]. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>
- Constitución Política del Estado de Campeche (2014, junio, 24). Cap. XV, Art. 72 [en línea]. Recuperado de: http://congresocam.gob.mx/leyes/index.php?option=com_content&view=article&id=2:constitucion-politica-del-estado-de-campeche&catid=2:leyes-fundamentales&Itemid=5
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2012). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Díaz, R. (2013). *Psicología del Mexicano*. México: Trillas.
- Fávaro, D. (s.f.). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. [Dx Adobe Reader]. Recuperado de: <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>
- Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- García, E. (2011). *Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. [Dx Adobe Reader]. Recuperado de: http://www.umar.mx/tesis_hx/tesis_umar_huatulco/garcia-rosado_cc/garcia-rosado-cc.pdf
- Grados, J. (2011). *Procesos de la comunicación*. México: Trillas.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Elementos de la administración*. Chile: McGraw Hill.
- Kinicki, A., Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. McGraw Hill: México.
- Knight, J. (2001). *La administración basada en el valor*. Colombia: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2013). *Introducción a la administración*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw Hill.
- Ibarra, D., Fonseca, C., Durán, R. (2012). *Evaluación privada y social de proyectos para el desarrollo de México*. México: LAES.
- Instituto Politécnico Nacional (2014). *Diagnóstico por comparación (Benchmarking) aplicado a instituciones de educación superior de México*. México: Tres guerras.

- Limón, M. (2013). *Comunicación en situación de crisis*. México: Trillas.
- Martínez, A. y Nosnik, A. (2013). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Martínez, V. (2010). *Diagnóstico administrativo holístico*. México: Trillas.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. México: Panorama Socioeconómico.
- Monroy, A. y Estrepo, I. (s/f). *Comunicación Organizacional*. Tesis: Corporación instituto de administración y finanzas Facultad de gestión empresarial.
- Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F. y Pedronni, F. (2013). *Administración de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Oakland, J. y Porter, L. (2011). *Administración por calidad total*. México: Patria.
- SEDUC (2014). *Historia*. [Historia de la Secretaría de Educación de Campeche]. Recuperado de: <http://educacioncampeche.gob.mx/pagina/2/historia>
- SEP (2015). *Diplomado una supervisión efectiva para el aprendizaje de los alumnos*. [Dx Adobe Reader]. Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/CUADERNO%20del%20Supervisor.pdf>
- (2015). *Censos de escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial*. [Recurso en línea] Recuperado de: <http://www.censo.sep.gob.mx/index.php/tabulados-del-censo#tabs-3>
- SNTE (2015). *Habilidades y recursos comunicacionales. Cuaderno de trabajo del Programa Nacional de Formación Sindical*. México: Benito Juárez.
- Spendolini, M. (s.f.). *El proceso del benchmarking*. [Dx Adobe Reader]. Recuperado de: http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf
- Salas, C. (2010). *Las once verdades de la comunicación*. México: LID.
- Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Teixidó, J. (2014). *La comunicación en los centros educativos*. [versión DX Reader]. Recuperado de: http://www.joanteixido.org/comunicacio/comunicacion_centros.pdf

ANEXOS

ANEXO A INSTRUMENTO PARA EL ACOPIO DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



Buenas días (tardes):

Estimado director(a)/supervisor(a), el presente cuestionario tiene como objetivo conocer su experiencia acerca de los procesos formales de comunicación que operan en su departamento educativo para evaluar la funcionalidad y destacar sus mejores prácticas.

Es indispensable remarcar que las personas no se eligieron por su nombre y para efectos de confidencialidad en el presente instrumento no se le solicitan sus datos personales, debido a que la información es con fines netamente académicos.

El tiempo que demorará para la resolución es breve y solamente se necesita de sus opiniones, por lo que se le solicita que lea cada interrogante y conteste lo más sincero posible.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

I. Proporcione sus datos generales, recuerde que su identidad es confidencial.

Antigüedad en servicio: _____

Nivel educativo en el que labora: _____ Municipio: _____

Nombramiento (comisión, efectivo): _____

Nivel educativo: _____

II. A continuación, escriba claramente sus percepciones de acuerdo a su experiencia.

1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (ya sea oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?

2. En su departamento ¿quién es el encargado de mandarle o hacerle llegar algún mensaje o información? y ¿cómo lo hace?

3. ¿Cómo considera que es la comunicación formal en su departamento?

4. En cuanto a la comunicación formal de su departamento, ¿cuáles son las cosas/acciones que realiza adecuadamente?

5. Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?

6. Cuando quiere hablar con su autoridad superior inmediata, ¿qué acciones o cosas considera que favorecen que logre establecer alguna comunicación con él?

7. ¿Qué dificultad encuentra al momento comunicarse con su autoridad superior inmediata?

8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de su autoridad educativa inmediata?

9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a su autoridad educativa inmediata?

10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿por qué?

11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?

12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?

13. ¿Qué problemas se pueden presentar al usar esta forma de comunicarse en su departamento?

14. Entre un oficio y una llamada, ¿cuál consideras que es más efectiva? ¿por qué?

15. ¿Considera que en su departamento hay formas para comprobar que la información emitida por medios formales se han comprendido adecuadamente? Argumente su respuesta.

16. ¿Cómo se entera su Jefe de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?

17. ¿Cómo considera que el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se indica en los comunicados oficiales que emite la SEDUC por sus medios formales?

18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).

19. ¿Qué procesos realiza su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?

20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?

21. De toda la información que recibe acerca de su departamento (ya sea formal o informal), en su mayoría, ¿cómo es que llega hasta usted?

22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información formal, son los adecuados?, ¿por qué?

23. En cuanto a la comunicación formal que realiza su departamento, ¿qué es lo que considera que realiza adecuadamente?

24. ¿Considera que existen aspectos de la comunicación formal de su departamento pueden mejorarse? Argumente su respuesta.

25. En la comunicación formal de la SEDUC, ¿cuáles son los procesos que considera se realizan de manera exitosa?

26. ¿Con qué frecuencia recibe información de manera informal?, ¿cómo le llega a usted?

27. ¿Qué propondría para hacer más eficiente los procesos de comunicación formal que se siguen al interior de su departamento?

28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación formal que se realiza en su departamento educativo.

¡GRACIAS!

ANEXO B

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO Y CÓDIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS

Procesos sometidos a estudio:

Comunicación organizacional de los departamentos de educación primaria y preescolar de la SEDUC.

DIMENSIONES	Número de preguntas	Objetivo específico	Participantes	Muestra
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la comunicación. 	7	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las formas en las que fluye la información en el departamento de primaria de la SEDUC así como las barreras que dificultan su comunicación interna. • Determinar la dirección y barreras que se presentan en los procesos de comunicación del departamento de preescolar de la SEDUC. 	Supervisores de preescolar y primaria	1 por municipio Total: 11
<ul style="list-style-type: none"> • Características de los canales utilizados. 	7	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar la operatividad de los canales de comunicación que se utilizan con frecuencia en el departamento de educación primaria de la SEDUC. • Identificar las formas en las que operan los canales de comunicación en el departamento de educación preescolar de la SEDUC. 	Directores de preescolar y primaria	1 por municipio Total: 11
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de retroalimentación. 	6	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionar las prácticas de retroalimentación que emprenden los departamentos de educación preescolar y primaria de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche en sus procesos de comunicación organizacional. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de las mejores prácticas. 	8	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las áreas de oportunidad en los procesos de comunicación operables en departamentos de educación preescolar y primaria de la SEDUC. • Proponer acciones para la mejora en los procesos de comunicación organizacional de la Secretaría de Educación de Campeche en sus departamentos de preescolar y primaria. 		

CÓDIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN LA PRUEBA PILOTO

PREGUNTAS	CÓDIGOS Y CATEGORÍAS
Dirección de la comunicación	
1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?	1.- Departamento - Sector - Supervisor - Director. 2.- A través de diferentes medios de comunicación.
2. En su departamento ¿quiénes son el/los encargados de mandarle algún mensaje o información? y ¿Cómo lo hace?	1.- La autoridad inmediata, por medios escritos. 2.- La autoridad inmediata, por medios orales. 3.- La autoridad inmediata, por medios orales y escritos.
3. ¿Cómo considera que es la comunicación en su departamento?	1.- Eficiente. 2.- Deficiente.
4. En cuanto a la comunicación de su departamento, ¿Cuáles son las cosas que realiza adecuadamente?	1.- Requerimientos administrativos. 2.- Envío de mensajes a tiempo. 3.- Mantener una comunicación constante. 4.- Ninguna, es desorganizada.
5. Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?	1.- Contar con una mejor programación y organización (tiempo y forma). 2.- Emplear el internet como canal comunicativo. 3.- Ninguna.
6. Cuándo quieres hablar algún superior ¿Qué cosas consideras que favorecen que logres establecer alguna comunicación con él?	1.- Disposición para la comunicación. 2.- Contar con los canales de comunicación. 3.- Contar con una programación administrativa. 4.- Ninguna.
7. ¿Qué dificultad encuentras al momento de tratar de comunicarte con tus superiores?	1.- Distancia física. 2.- Falta de disponibilidad para entablar una comunicación. 3.- Ninguna.
Canales de comunicación	
8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de sus autoridades educativa?	1.- Oral. 2.- Escrito. 3.- Oral y escrito.
9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a sus autoridades educativas?	1.- Personal. 2.- Escrito. 3.- Oral. 4.- Oral y escrita.
10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿Por qué?	1.- La retroalimentación. 2.- La formalización del proceso.
11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?	1.- El tiempo del proceso es extenso. 2.- Ninguna.
12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?	1.- Si, la rapidez del proceso. 2.- No, debido a que no hay acuse de recibo.
13. ¿Qué problemas puede presentar usar esta forma de comunicarse en su departamento?	1.- No siempre se puede realizar. 2.- La interpretación de los mensajes. 3.- Ninguna.

14. Entre un oficio y una llamada, ¿Cuál consideras que es más efectiva? ¿Por qué?	1.- Escrito. 2.- Oral. 3.- Ambas.
Procesos de retroalimentación comunicativa	
15. ¿Considera que en su departamento hay mecanismos o formas para comprobar que los avisos y comunicados se comprenden y se realizan adecuadamente?, ¿Por qué?	1.- No, debido a que es un proceso complejo. 2.- Sí, mediante las supervisión de las autoridades encargadas.
16. ¿Cómo se enteran los Jefes de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?	1.- Por la visitas de la autoridad inmediata. 2.- Por la respuesta a las acciones solicitadas.
17. ¿Cómo considera que en el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se marcan en los comunicados que emite la Secretaría?	1.- A través de la autoridad en funciones. 2.- Por la respuesta a las solicitudes emitidas.
18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).	1.-Si, para comprobar la efectividad del proceso. 2.-No, por el funcionamiento de las autoridades encargadas de este proceso.
19. ¿Qué procesos emprende su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?	1.- Requerir información administrativa. 2.- Ninguno.
20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?	1.- Acciones que mejoren los tiempos en que se realiza la comunicación. 2.- Cumplir con los requerimientos administrativos que se me soliciten.
Mejores prácticas	
21. De toda la información que recibe acerca de su departamento, en su mayoría, ¿cómo es que se llega hasta usted?	1.- Por medio escrito (oficios, circulares, correo electrónico). 2.- A través de la autoridad inmediata (personal, oral, visitas).
22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información o que le lleva a la SEDUC en comunicarse con usted, son los adecuados?, ¿por qué?	1.- No, por falta de programación. 2.- Si, porque llega en tiempo y forma.
23. En cuanto a la comunicación que realiza su departamento, ¿Qué es lo que considera realiza adecuadamente?	1.- Comunicación escrita. 2.- Comunicación oral. 3.- Requerimientos administrativos. 4.- Nada.
24. ¿Considera que algunos aspectos de la comunicación de su departamento pueden mejorarse?, ¿cuáles?	1.- Eficiencia los tiempos del proceso. 2.- Implementar el servicio de internet.

25. En el proceso de comunicación de la SEDUC en general, ¿cuáles son los procesos que considera realiza de manera exitosa?	1.- Comunicación escrita. 2.- Comunicación oral. 3.- Requerimientos administrativos. 4.- Oral y escrito. 5.- Nada.
26. ¿Con qué frecuencia recibe información de fuentes informales a su departamento?	1.- Frecuentemente. 2.- Pocas veces.
27. ¿Qué propondrías para hacer más eficiente los procesos de comunicación hacia el interior de su departamento?	1.- Implementar servicio de internet. 2.- Mejorar las redes de comunicación.
28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación de su departamento educativo	1.- Es lenta. 2.- Es eficaz. 3.- Necesita mejorar sus formas de operación.

ANEXO C CONFIABILIDAD Y VÁLIDEZ DE LA PRUEBA PILOTO

Matriz de datos

SUJETOS	PREGUNTAS																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
S1	2	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	4	2	2	1
S2	1	1	1	4	1	3	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1
S3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1
S4	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	3
S5	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2
S6	2	1	1	1	2	2	3	3	4	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
S7	1	1	1	4	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2
S8	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	2

XY
2107
1716
1935
1470
7228

SUJETOS	PREGUNTAS																												ΣX	X ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
S1	2	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	4	2	2	1	49	2401
S3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	39	1521
S5	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	43	1849
S7	1	1	1	4	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	42	1764
	5	4	6	8	6	7	8	7	8	6	7	4	10	6	5	7	4	4	8	5	4	4	7	7	9	5	6	6	173	7535

SUJETOS	PREGUNTAS																												Σy	y ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
S2	1	1	1	4	1	3	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	43	1849
S4	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	3	44	1936
S6	2	1	1	1	2	2	3	3	4	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	45	2025
S8	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	2	35	1225
	5	5	4	9	5	9	7	6	9	5	4	4	4	8	7	5	6	4	5	4	5	4	10	6	8	5	6	8	167	7035

$$r = \frac{n\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2} * \sqrt{n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2}}$$

$$r = \frac{8(7228) - (173)(167)}{\sqrt{8(7535) - (173)^2} * \sqrt{8(7035) - (167)^2}}$$

$$r = \frac{57824 - 28891}{\sqrt{60280 - 29929} * \sqrt{56280 - 27889}}$$

$$r = \frac{28933}{\sqrt{30351} * \sqrt{28391}}$$

$$r = \frac{28933}{174.21 * 168.49}$$

$$r = \frac{28933}{29352.64}$$

$$r = 0.98$$

$$r_{xx} = \frac{2r}{1+r}$$

$$r_{xx} = \frac{2(0.98)}{1+(0.98)}$$

$$r_{xx} = \frac{2(0.98)}{1+(0.98)}$$

$$r_{xx} = \frac{1.96}{1.98}$$

$$r_{xx} = 0.98$$

FRECUENCIAS AGRUPADAS DE LA PRUEBA PILOTO

DIMENSIÓN	PREGUNTA	CATEGORÍAS/FRECUENCIAS AGRUPADAS	CÓDIGO
Dirección de la comunicación	1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?	(6)Departamento- Sector – Supervisor – Director. (2)A través de diferentes medios de comunicación.	1 2
	2. En su departamento ¿quiénes son el/los encargados de mandarle algún mensaje o información? y ¿Cómo lo hace?	(7)Supervisor a través de mensaje de texto digital. (1)Jefe de departamento a través del personal administrativo.	1 2
	3. ¿Cómo considera que es la comunicación en su departamento?	(6)Deficiente (2)Buena	1 2
	4. En cuanto a la comunicación de su departamento, ¿Cuáles son las cosas que realiza adecuadamente?	(4)Requerimientos administrativos (1)Envío de mensajes a tiempo (1)Ninguna, es desorganizada (2) Sin respuesta	1 2 3 4
	5. Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?	(5)Mejor programación y organización (tiempo y forma) (3)Emplear el internet	1 2
	6. Cuándo quieres hablar algún superior ¿Qué cosas consideras que favorecen que logres establecer alguna comunicación con él?	(1)Buenas relaciones (6) Disposición para la comunicación (1) Nada	1 2 3
	7. ¿Qué dificultad encuentras al momento de tratar de comunicarte con tus superiores?	(2) Distancia física (5)Falta de disponibilidad (1)Deficiencia en servicios digitales	1 2 3
Canales de comunicación	8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de sus autoridades educativa?	(5)Telefónico (2)Oral (1)Escrito	1 2 1
	9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a sus autoridades educativas?	(4)Personal (1)Escrito (1)Oral (2)Oral y escrita	1 2 3 4

	10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿Por qué?	(5)Acuse recibo (3)Formalización	1 2
	11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?	(5)Si, el tiempo (3)No, experiencia en su manejo	1 2
	12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?	(8)Si, la rapidez	1
	13. ¿Qué problemas puede presentar usar esta forma de comunicarse en su departamento?	(4) Disponibilidad (2) Otras (2) Distorsión de la información	1 2 3
	14. Entre un oficio y una llamada, ¿Cuál consideras que es más efectiva? ¿Por qué?	(4)Escrito (2)Oral (2)Ambas	1 2 3
Procesos de retroalimentación comunicativa	15. ¿Considera que en su departamento hay mecanismos o formas para comprobar que los avisos y comunicados se comprenden y se realizan adecuadamente?, ¿Por qué?	(5)No (2)Sí (1)En ocasiones	1 2 3
	16. ¿Cómo se enteran los Jefes de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?	(5)Por la autoridad inmediata (2)Por la formalización (1)Otro	1 2 3
	17. ¿Cómo considera que en el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se marcan en los comunicados que emite la Secretaría?	(6) A través de la supervisión escolar (2) Por medio de informes escritos.	1 2
	18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).	(8) No, por falta de interés	1
	19. ¿Qué procesos emprende su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?	(4) Ninguna (3) Retroalimentación (1) Otra	1 2 3

	20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?	(7) Establecer mecanismos que permitan una mejor comunicación (1) Manifestar la inconformidad	1 2
Mejores prácticas	21. De toda la información que recibe acerca de su departamento, en su mayoría, ¿cómo es que se llega hasta usted?	(7) A través de la supervisión escolar (1) Por medio escrito	1 2
	22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información o que le lleva a la SEDUC en comunicarse con usted, son los adecuados?, ¿por qué?	(8) No, porque llega fuera de tiempo y forma	1
	23. En cuanto a la comunicación que realiza su departamento, ¿Qué es lo que considera realiza adecuadamente?	(4) Comunicación escrita (1) Comunicación oral (1) Lo administrativo (2) Nada	1 2 3 4
	24. ¿Considera que algunos aspectos de la comunicación de su departamento pueden mejorarse?, ¿cuáles?	(4) Implementación tecnológica de internet en la comunicación. (3) Mayor eficiencia en los tiempos (1) Mejora en los canales de comunicación	1 2 3
	25. En el proceso de comunicación de la SEDUC en general, ¿cuáles son los procesos que considera realiza de manera exitosa?	(3) Comunicación escrita (2) Lo administrativo (2) Ninguna (1) Redes de comunicación	1 2 3 1
	26. ¿Con qué frecuencia recibe información de fuentes informales a su departamento?	(6) Muy seguido (2) Pocas veces	1 2
	27. ¿Qué propondrías para hacer más eficiente los procesos de comunicación hacia el interior de su departamento?	(4) Mejor coordinación en la comunicación entre el personal (4) Usar servicios de internet	1 2
	28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación de su departamento educativo	(3) Buena en lo que respecta al respeto y cordialidad entre los participantes (4) Es lenta y mal organizada (1) Los servicios digitales y tecnológicos son limitados.	1 2 3

ANEXO D

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO E INFORME TÉCNICO DEL BENCHMARKING

ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO	PREESCOLAR	PRIMARIA
<i>Campo de intervención</i>	Procesos formales de comunicación que emprenden los jefes de departamento con los supervisores y directores para el funcionamiento y operatividad de los mismos como parte de la Dirección de Educación Básica de la Secretaría de Educación del estado de Campeche.	
<i>Mejores prácticas</i>	<p>Dirección y redes</p> <ul style="list-style-type: none"> — Buena relación autoridad personal. — Disposición para establecer una comunicación. — Comunicación constante con las supervisoras. — Comunicación constante entre directoras y supervisoras. — Tendencia al uso de redes de tipo cruzada. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> — Existe un balance en el manejo de medios orales y escritos. — Presentan acercamiento a su personal por vías orales de comunicación. — Experiencia en el uso de escritos. — Emplean el correo electrónico como enlace comunicativo. <p>Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> — Realizan visitas frecuentes a los jardines. — Mantienen una comunicación directa entre departamento-personal. — Recepción de documentación escrita como medio para retroalimentar la comunicación. — Disposición del personal para entregar las acciones solicitadas en los mensajes comunicativos en tiempo y forma. <p>Percepción de mejores prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> — Acercamiento autoridad-personal. — Manifiestan una percepción de la existencia de una comunicación eficiente. — Poca frecuencia de comunicación informal. 	<p>Dirección y redes</p> <ul style="list-style-type: none"> — Buena relación autoridad personal. — Disposición para establecer una comunicación. — Cuentan con un alto número de supervisores en todo el estado con un acercamiento físico a las escuelas. — Comunicación constante entre directores y supervisores. — Tendencia al uso de redes de tipo cadena. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> — Manejo de canales escritos. — Relación supervisor-departamento principalmente por medios orales — Experiencia en el uso de escritos. — Relación directores-supervisores por medios formales e informales (mensajes escritos y llamadas). <p>Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> — Se basan en reportes de documentación escrita. — Acercamiento comunicativo entre supervisores-directores. — Disposición del personal para entregar las acciones solicitadas en los mensajes comunicativos en tiempo y forma. <p>Percepción de mejores prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> — Acercamiento autoridad-personal. — Hacen buen uso de los medios escritos. — Poca frecuencia de comunicación informal.
<i>Áreas de oportunidad</i>	<p>Dirección y redes</p> <ul style="list-style-type: none"> — Falta de disponibilidad para hablar con las autoridades. — Distancia física para mantener una comunicación constante. — Los tiempos para el flujo de mensajes suelen extenderse entre la autoridad departamental y el personal. — Percepción de falta de programación organizativa de la comunicación. 	<p>Dirección y redes</p> <ul style="list-style-type: none"> — Falta de disponibilidad para hablar con las autoridades. — Demora de mensajes. — Delegación de estructuras de autoridad para el intercambio de mensajes. — Percepción de falta de programación organizativa de la comunicación.

- Cruce de información y mensajes.
- Distanciamiento físico amplio entre la estructura de autoridad y el personal.

Canales

- No siempre se cuentan con los canales óptimos para establecer una comunicación.
- Al usar medios informales no se privilegia la formalización de los procesos.
- Uso de correos sin acuse de recibo.

Retroalimentación

- Basan sus procesos de retroalimentación entre supervisoras y directoras por medio de reportes de documentación.
- No existe una planeación de retroalimentación comunicativa.

Percepción de mejores prácticas

- Demora en la recepción de los mensajes.
- Falta de disponibilidad para usar algunos canales de comunicación.
- Se sugiere por el personal la ampliación del internet como medio comunicativo.
- Existencia de mensajes informales.

- Basa su operatividad en reporte administrativo de documentación.
- Poco acercamiento entre directores y jefes de departamento.

Canales

- Tendencia a usar en la mayor de las veces escritos que medios orales.

Retroalimentación

- Basan sus procesos de retroalimentación entre supervisores y directores por medio de reportes de documentación.
- Requiere de un mayor acercamiento entre los directores y el departamento.
- Pocos hábitos de acuse de recibo.

Percepción de mejores prácticas

- El tiempo para la recepción de la información es excesivo.
- Se sugiere por el personal un mayor uso del internet como medio comunicativo.
- Existencia de mensajes informales.
- Se sugiere un mayor acercamiento mejorar el intercambio de mensajes entre autoridades y personal docente.
- Falta programación comunicativa y de retroalimentación.

CAUSAS

Externas

- Distanciamiento físico entre las supervisiones y los jardines.

- Distanciamiento físico y aislamiento de comunidades en donde se encuentran primarias.

Internas

- Necesidades en la capacitación en el manejo de recursos tecnológicos en parte del personal.
- No se cuenta con una programación organizacional de comunicación.

- El personal no mantiene una constante retroalimentación directa de los mensajes.

Técnicas

- Falta de cobertura de señal satelital.
- Falta de internet en comunidades.

- Falta de cobertura de señal satelital.
- Falta de internet en comunidades.

Estructurales

- Cuenta con un menor número de supervisiones.
- Cruce de mensajes entre el personal lo que ocasiona incertidumbre.
- Delegación de responsabilidades en zonas geográficas distantes.

- Delegación en cadena de la comunicación ascendente.
 - Carga administrativa.
 - Falta de comunicación cruzada.
 - Presencia de mensajes informales por el tiempo en que se efectúa la comunicación.
-

ANEXO E

TABLAS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL INSTRUMENTO DE INFORMACION

TABLA DE FRECUENCIA DE DIRECTORES DE PREESCOLAR

1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Departamento - Sector - Supervisor - Director.	6	54,5	54,5	54,5
Válidos A través de diferentes medios de comunicación.	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

2. En su departamento ¿quiénes son el/los encargados de mandarle algún mensaje o información? y ¿Cómo lo hace?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos La autoridad inmediata, por medios escritos.	4	36,4	36,4	36,4
La autoridad inmediata, por medios orales.	3	27,3	27,3	63,6
La autoridad inmediata, por medios orales y escritos.	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

3. ¿Cómo considera que es la comunicación en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Eficiente	7	63,6	63,6	63,6
Deficiente	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

4. En cuanto a la comunicación de su departamento, ¿Cuáles son las cosas que realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Requerimientos administrativos.	5	45,5	45,5	45,5
Mantener una comunicación constante.	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

5. Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Contar con una mejor programación y organización (tiempo y forma).	8	72,7	72,7	72,7
Emplear el internet como canal comunicativo.	2	18,2	18,2	90,9
Ninguna.	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

6. Cuando quieres hablar algún superior ¿Qué cosas consideras que favorecen que logres establecer alguna comunicación con él?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Disposición para la comunicación.	10	90,9	90,9	90,9
Contar con los canales de comunicación.	1	9,1	9,1	100,0

Total	11	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

7. ¿Qué dificultad encuentras al momento de tratar de comunicarte con tus superiores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Distancia física.	5	45,5	45,5
	Falta de disponibilidad para entablar una comunicación.	3	27,3	72,7
	Ninguna.	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de sus autoridades educativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oral	3	27,3	27,3
	Escrito	4	36,4	63,6
	Oral y Escrito	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a sus autoridades educativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Personal.	1	9,1	9,1
	Escrito.	5	45,5	54,5
	Oral	3	27,3	81,8
	Oral y escrita.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La retroalimentación.	5	45,5	45,5
	La formalización del proceso.	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo del proceso es extenso.	3	27,3	27,3
	Ninguna.	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, la rapidez del proceso.	9	81,8	81,8
	No, debido a que no hay acuse de recibo.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

13. ¿Qué problemas puede presentar usar esta forma de comunicarse en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No siempre se puede realizar.	4	36,4	36,4
	La interpretación de los mensajes.	2	18,2	54,5
	Ninguna.	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

14. Entre un oficio y una llamada, ¿Cuál consideras que es más efectiva? ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Escrito.	6	54,5	54,5
	Oral.	3	27,3	81,8

Ambas.	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

15. ¿Considera que en su departamento hay mecanismos o formas para comprobar que los avisos y comunicados se comprenden y se realizan adecuadamente?, ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, debido a que es un proceso complejo.	4	36,4	36,4
	Sí, mediante la supervisión de las autoridades encargadas.	7	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0

16. ¿Cómo se enteran los Jefes de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por la visitas de la autoridad inmediata.	3	27,3	27,3
	Por la respuesta a las acciones solicitadas.	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

17. ¿Cómo considera que en el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se marcan en los comunicados que emite la Secretaría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A través de la autoridad en funciones.	6	54,5	54,5
	Por la respuesta a las solicitudes emitidas.	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, para comprobar la efectividad del proceso.	4	36,4	36,4
	No, por el funcionamiento de las autoridades encargadas de este proceso.	7	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0

19. ¿Qué procesos emprende su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Requerir información administrativa.	10	90,9	90,9
	Ninguno.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acciones que mejoren los tiempos en que se realiza la comunicación.	7	63,6	63,6
	Cumplir con los requerimientos administrativos que se me soliciten.	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

21. De toda la información que recibe acerca de su departamento, en su mayoría, ¿cómo es que se llega hasta usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por medio escrito (oficios, circulares, correo electrónico).	6	54,5	54,5
	A través de la autoridad inmediata (personal, oral, visitas).	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información o que le lleva a la SEDUC en comunicarse con usted, son los adecuados?, ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, por falta de programación.	4	36,4	36,4
	Si, porque llega en tiempo y forma.	7	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0

23. En cuanto a la comunicación que realiza su departamento, ¿Qué es lo que considera realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación oral.	6	54,5	54,5
	Requerimientos administrativos.	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

24. ¿Considera que algunos aspectos de la comunicación de su departamento pueden mejorarse?, ¿cuáles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiencia los tiempos del proceso.	5	45,5	45,5
	Implementar el servicio de internet.	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

25. En el proceso de comunicación de la SEDUC en general, ¿cuáles son los procesos que considera realiza de manera exitosa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación escrita.	2	18,2	18,2
	Comunicación oral.	4	36,4	54,5
	Requerimientos administrativos.	2	18,2	72,7
	Oral y escrito.	1	9,1	81,8
	Nada.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

26. ¿Con qué frecuencia recibe información de fuentes informales a su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente.	2	18,2	18,2
	Pocas veces.	9	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0

27. ¿Qué propondrías para hacer más eficiente los procesos de comunicación hacia el interior de su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Implementar servicio de internet.	3	27,3	27,3
	Mejorar las redes de comunicación.	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación de su departamento educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es lenta.	3	27,3	27,3
	Es eficaz.	6	54,5	81,8
	Necesita mejorar sus formas de operación.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

TABLA DE FRECUENCIA DE DIRECTORES DE PRIMARIA

1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Departamento - Sector - Supervisor - Director.	9	81,8	81,8
	A través de diferentes medios de comunicación.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

2. En su departamento ¿quiénes son el/los encargados de mandarle algún mensaje o información? y ¿Cómo lo hace?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La autoridad inmediata, por medios escritos.	4	36,4	36,4
	La autoridad inmediata, por medios orales.	2	18,2	54,5
	La autoridad inmediata, por medios orales y escritos.	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

3. ¿Cómo considera que es la comunicación en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiente	6	54,5	54,5
	Deficiente	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

4. En cuanto a la comunicación de su departamento, ¿Cuáles son las cosas que realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Requerimientos administrativos.	6	54,5	54,5
	Mantener una comunicación constante.	2	18,2	72,7
	Ninguna, es desorganizada.	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

5. Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contar con una mejor programación y organización (tiempo y forma).	9	81,8	81,8
	Ninguna.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

6. Cuando quieres hablar algún superior ¿Qué cosas consideras que favorecen que logres establecer alguna comunicación con él?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disposición para la comunicación.	7	63,6	63,6
	Contar con los canales de comunicación.	1	9,1	72,7
	Contar con una programación administrativa.	2	18,2	90,9
	Ninguna.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

7. ¿Qué dificultad encuentras al momento de tratar de comunicarte con tus superiores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Distancia física.	2	18,2	18,2
	Falta de disponibilidad para entablar una comunicación.	3	27,3	45,5
	Ninguna.	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de sus autoridades educativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oral	1	9,1	9,1
	Escrito	6	54,5	63,6
	Oral y Escrito	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a sus autoridades educativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Personal.	1	9,1	9,1
	Escrito.	7	63,6	72,7
	Oral	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La retroalimentación.	2	18,2	18,2
	La formalización del proceso.	9	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0

11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo del proceso es extenso.	1	9,1	9,1
	Ninguna.	10	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0

12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, la rapidez del proceso.	10	90,9	90,9
	No, debido a que no hay acuse de recibo.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

13. ¿Qué problemas puede presentar usar esta forma de comunicarse en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No siempre se puede realizar.	5	45,5	45,5

	La interpretación de los mensajes.	3	27,3	27,3	72,7
	Ninguna.	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

14. Entre un oficio y una llamada, ¿Cuál consideras que es más efectiva? ¿Por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Escrito.	6	54,5	54,5	54,5
	Oral.	2	18,2	18,2	72,7
	Ambas.	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

15. ¿Considera que en su departamento hay mecanismos o formas para comprobar que los avisos y comunicados se comprenden y se realizan adecuadamente?, ¿Por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, debido a que es un proceso complejo.	5	45,5	45,5	45,5
	Sí, mediante la supervisión de las autoridades encargadas.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

16. ¿Cómo se enteran los Jefes de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por la visitas de la autoridad inmediata.	2	18,2	18,2	18,2
	Por la respuesta a las acciones solicitadas.	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

17. ¿Cómo considera que en el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se marcan en los comunicados que emite la Secretaría?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A través de la autoridad en funciones.	5	45,5	45,5	45,5
	Por la respuesta a las solicitudes emitidas.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, para comprobar la efectividad del proceso.	3	27,3	27,3	27,3
	No, por el funcionamiento de las autoridades encargadas de este proceso.	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

19. ¿Qué procesos emprende su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Requerir información administrativa.	7	63,6	63,6	63,6
	Ninguno.	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acciones que mejoren los tiempos en que se realiza la comunicación.	8	72,7	72,7
	Cumplir con los requerimientos administrativos que se me soliciten.	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

21. De toda la información que recibe acerca de su departamento, en su mayoría, ¿cómo es que se llega hasta usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por medio escrito (oficios, circulares, correo electrónico).	2	18,2	18,2
	A través de la autoridad inmediata (personal, oral, visitas).	9	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0

22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información o que le lleva a la SEDUC en comunicarse con usted, son los adecuados?, ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, por falta de programación.	9	81,8	81,8
	Si, porque llega en tiempo y forma.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

23. En cuanto a la comunicación que realiza su departamento, ¿Qué es lo que considera realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación oral.	2	18,2	18,2
	Requerimientos administrativos.	6	54,5	72,7
	Nada.	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

24. ¿Considera que algunos aspectos de la comunicación de su departamento pueden mejorarse?, ¿cuáles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiencia los tiempos del proceso.	7	63,6	63,6
	Implementar el servicio de internet.	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

25. En el proceso de comunicación de la SEDUC en general, ¿cuáles son los procesos que considera realiza de manera exitosa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación oral.	1	9,1	9,1
	Requerimientos administrativos.	4	36,4	45,5
	Nada.	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

26. ¿Con qué frecuencia recibe información de fuentes informales a su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente.	7	63,6	63,6
	Pocas veces.	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

27. ¿Qué propondrías para hacer más eficiente los procesos de comunicación hacia el interior de su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Implementar servicio de internet.	2	18,2	18,2
	Mejorar las redes de comunicación.	9	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0

28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación de su departamento educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es lenta.	3	27,3	27,3
	Es eficaz.	3	27,3	54,5
	Necesita mejorar sus formas de operación.	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

TABLA DE FRECUENCIA DE SUPERVISORAS DE PREESCOLAR

1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Departamento - Sector - Supervisor - Director.	4	36,4	36,4
	A través de diferentes medios de comunicación.	7	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0

2. En su departamento ¿quiénes son el/los encargados de mandarle algún mensaje o información? y ¿Cómo lo hace?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La autoridad inmediata, por medios escritos.	2	18,2	18,2
	La autoridad inmediata, por medios orales.	1	9,1	27,3
	La autoridad inmediata, por medios orales y escritos.	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

3. ¿Cómo considera que es la comunicación en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiente	8	72,7	72,7
	Deficiente	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

4. En cuanto a la comunicación de su departamento, ¿Cuáles son las cosas que realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Requerimientos administrativos.	4	36,4	36,4
	Mantener una comunicación constante.	5	45,5	81,8
	Ninguna, es desorganizada.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

5. ¿Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contar con una mejor programación y organización (tiempo y forma).	8	72,7	72,7

	Emplear el internet como canal comunicativo.	2	18,2	18,2	90,9
	Ninguna.	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

6. Cuando quieres hablar algún superior ¿Qué cosas consideras que favorecen que logres establecer alguna comunicación con él?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disposición para la comunicación.	8	72,7	72,7	72,7
	Contar con los canales de comunicación.	2	18,2	18,2	90,9
	Ninguna.	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

7. ¿Qué dificultad encuentras al momento de tratar de comunicarte con tus superiores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Distancia física.	4	36,4	36,4	36,4
	Falta de disponibilidad para entablar una comunicación.	4	36,4	36,4	72,7
	Ninguna.	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de sus autoridades educativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oral	1	9,1	9,1	9,1
	Escrito	6	54,5	54,5	63,6
	Oral y Escrito	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a sus autoridades educativas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Personal.	3	27,3	27,3	27,3
	Escrito.	6	54,5	54,5	81,8
	Oral	1	9,1	9,1	90,9
	Oral y escrita.	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿Por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La retroalimentación.	2	18,2	18,2	18,2
	La formalización del proceso.	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo del proceso es extenso.	3	27,3	27,3	27,3
	Ninguna.	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, la rapidez del proceso.	10	90,9	90,9	90,9
	No, debido a que no hay acuse de recibo.	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

13. ¿Qué problemas puede presentar usar esta forma de comunicarse en su departamento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No siempre se puede realizar.	1	9,1	9,1	9,1
	La interpretación de los mensajes.	6	54,5	54,5	63,6
	Ninguna.	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

14. Entre un oficio y una llamada, ¿Cuál consideras que es más efectiva? ¿Por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Escrito.	7	63,6	63,6	63,6
	Oral.	1	9,1	9,1	72,7
	Ambas.	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

15. ¿Considera que en su departamento hay mecanismos o formas para comprobar que los avisos y comunicados se comprenden y se realizan adecuadamente?, ¿Por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, debido a que es un proceso complejo.	1	9,1	9,1	9,1
	Sí, mediante las supervisión de las autoridades encargadas.	10	90,9	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

16. ¿Cómo se enteran los Jefes de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por la respuesta a las acciones solicitadas.	11	100,0	100,0	100,0

17. ¿Cómo considera que en el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se marcan en los comunicados que emite la Secretaría?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A través de la autoridad en funciones.	5	45,5	45,5	45,5
	Por la respuesta a las solicitudes emitidas.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, para comprobar la efectividad del proceso.	2	18,2	18,2	18,2
	No, por el funcionamiento de las autoridades encargadas de este proceso.	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

19. ¿Qué procesos emprende su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Requerir información administrativa.	10	90,9	90,9	90,9
	Ninguno.	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acciones que mejoren los tiempos en que se realiza la comunicación.	5	45,5	45,5
	Cumplir con los requerimientos administrativos que se me soliciten.	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

21. De toda la información que recibe acerca de su departamento, en su mayoría, ¿cómo es que se llega hasta usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por medio escrito (oficios, circulares, correo electrónico).	4	36,4	36,4
	A través de la autoridad inmediata (personal, oral, visitas).	7	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0

22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información o que le lleva a la SEDUC en comunicarse con usted, son los adecuados?, ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, por falta de programación.	5	45,5	45,5
	Si, porque llega en tiempo y forma.	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

23. En cuanto a la comunicación que realiza su departamento, ¿Qué es lo que considera realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación escrita	3	27,3	27,3
	Requerimientos administrativos.	7	63,6	90,9
	Nada.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

24. ¿Considera que algunos aspectos de la comunicación de su departamento pueden mejorarse?, ¿cuáles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiencia los tiempos del proceso.	6	54,5	54,5
	Implementar el servicio de internet.	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

25. En el proceso de comunicación de la SEDUC en general, ¿cuáles son los procesos que considera realiza de manera exitosa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación escrita.	1	9,1	9,1
	Requerimientos administrativos.	7	63,6	72,7
	Oral y escrito.	2	18,2	90,9
	Nada.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

26. ¿Con qué frecuencia recibe información de fuentes informales a su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente.	10	90,9	90,9
	Pocas veces.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

27. ¿Qué propondrías para hacer más eficiente los procesos de comunicación hacia el interior de su departamento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Implementar servicio de internet.	4	36,4	36,4	36,4
	Mejorar las redes de comunicación.	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación de su departamento educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es lenta.	1	9,1	9,1	9,1
	Es eficaz.	5	45,5	45,5	54,5
	Necesita mejorar sus formas de operación.	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

TABLA DE FRECUENCIA DE SUPERVISORES DE PRIMARIA

1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Departamento - Sector - Supervisor - Director.	5	45,5	45,5	45,5
	A través de diferentes medios de comunicación.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

2. En su departamento ¿quiénes son el/los encargados de mandarle algún mensaje o información? y ¿Cómo lo hace?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La autoridad inmediata, por medios escritos.	2	18,2	18,2	18,2
	La autoridad inmediata, por medios orales.	3	27,3	27,3	45,5
	La autoridad inmediata, por medios orales y escritos.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

3. ¿Cómo considera que es la comunicación en su departamento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiente	7	63,6	63,6	63,6
	Deficiente	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

4. En cuanto a la comunicación de su departamento, ¿Cuáles son las cosas que realiza adecuadamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Requerimientos administrativos.	6	54,5	54,5	54,5
	Envío de mensajes a tiempo.	1	9,1	9,1	63,6
	Mantener una comunicación constante.	2	18,2	18,2	81,8
	Ninguna, es desorganizada.	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

5. Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contar con una mejor programación y organización (tiempo y forma).	8	72,7	72,7
	Emplear el internet como canal comunicativo.	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

6. Cuando quieres hablar algún superior ¿Qué cosas consideras que favorecen que logres establecer alguna comunicación con él?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disposición para la comunicación.	7	63,6	63,6
	Contar con los canales de comunicación.	2	18,2	81,8
	Contar con una programación administrativa.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

7. ¿Qué dificultad encuentras al momento de tratar de comunicarte con tus superiores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Distancia física.	2	18,2	18,2
	Falta de disponibilidad para entablar una comunicación.	5	45,5	63,6
	Ninguna.	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de sus autoridades educativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oral	3	27,3	27,3
	Escrito	1	9,1	36,4
	Oral y Escrito	7	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0

9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a sus autoridades educativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Escrito.	6	54,5	54,5
	Oral	1	9,1	63,6
	Oral y escrita.	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La retroalimentación.	7	63,6	63,6
	La formalización del proceso.	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo del proceso es extenso.	3	27,3	27,3
	Ninguna.	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, la rapidez del proceso.	11	100,0	100,0

13. ¿Qué problemas puede presentar usar esta forma de comunicarse en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No siempre se puede realizar.	8	72,7	72,7
	La interpretación de los mensajes.	2	18,2	90,9
	Ninguna.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

14. Entre un oficio y una llamada, ¿Cuál consideras que es más efectiva? ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Escrito.	5	45,5	45,5
	Oral.	4	36,4	81,8
	Ambas.	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0

15. ¿Considera que en su departamento hay mecanismos o formas para comprobar que los avisos y comunicados se comprenden y se realizan adecuadamente?, ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, debido a que es un proceso complejo.	3	27,3	27,3
	Sí, mediante la supervisión de las autoridades encargadas.	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

16. ¿Cómo se enteran los Jefes de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por la respuesta a las acciones solicitadas.	11	100,0	100,0

17. ¿Cómo considera que en el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se marcan en los comunicados que emite la Secretaría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A través de la autoridad en funciones.	6	54,5	54,5
	Por la respuesta a las solicitudes emitidas.	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si, para comprobar la efectividad del proceso.	5	45,5	45,5
	No, por el funcionamiento de las autoridades encargadas de este proceso.	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

19. ¿Qué procesos emprende su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Requerir información administrativa.	10	90,9	90,9
	Ninguno.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acciones que mejoren los tiempos en que se realiza la comunicación.	1	9,1	9,1
	Cumplir con los requerimientos administrativos que se me soliciten.	10	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0

21. De toda la información que recibe acerca de su departamento, en su mayoría, ¿cómo es que se llega hasta usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por medio escrito (oficios, circulares, correo electrónico).	6	54,5	54,5
	A través de la autoridad inmediata (personal, oral, visitas).	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0

22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información o que le lleva a la SEDUC en comunicarse con usted, son los adecuados?, ¿por qué?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, por falta de programación.	8	72,7	72,7
	Si, porque llega en tiempo y forma.	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

23. En cuanto a la comunicación que realiza su departamento, ¿Qué es lo que considera realiza adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación escrita	1	9,1	9,1
	Requerimientos administrativos.	9	81,8	90,9
	Nada.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

24. ¿Considera que algunos aspectos de la comunicación de su departamento pueden mejorarse?, ¿cuáles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Eficiencia los tiempos del proceso.	7	63,6	63,6
	Implementar el servicio de internet.	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

25. En el proceso de comunicación de la SEDUC en general, ¿cuáles son los procesos que considera realiza de manera exitosa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación escrita.	1	9,1	9,1
	Comunicación oral.	1	9,1	18,2
	Requerimientos administrativos.	7	63,6	81,8
	Oral y escrito.	1	9,1	90,9
	Nada.	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

26. ¿Con qué frecuencia recibe información de fuentes informales a su departamento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente.	5	45,5	45,5	45,5
	Pocas veces.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

27. ¿Qué propondrías para hacer más eficiente los procesos de comunicación hacia el interior de su departamento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Implementar servicio de internet.	5	45,5	45,5	45,5
	Mejorar las redes de comunicación.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación de su departamento educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es lenta.	2	18,2	18,2	18,2
	Es eficaz.	3	27,3	27,3	45,5
	Necesita mejorar sus formas de operación.	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

ANEXO F BENCHMARKING: PUNTAJES E INTERPRETACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Propósito: Establecer los puntajes que permita la identificación de las mejores prácticas por dimensiones de análisis.

PREGUNTAS	CÓDIGOS NUMÉRICO Y CATEGORÍAS	PUNTUACIÓN	INTERPRETACIÓN DE LOS CÓDIGOS Y CATEGORÍAS
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN		Se asignan de acuerdo al orden de importancia asignado por los participantes.	<i>Se analizan las redes de comunicación y la efectividad en los procesos comunicativos</i>
1. ¿Cuál es el proceso (camino) que tiene que seguir un mensaje (oral o escrito) para que le llegue a usted desde la SEDUC?	1.- Departamento - Sector - Supervisor - Director. 2.- A través de diferentes medios de comunicación.	1 2	1. La comunicación expresada en este código es de red en cadena lo que hace que los tiempos de operatividad sean largos. 2. La comunicación en el código dos de esta interrogante corresponde a una red cruzada en la que los mensajes fluyen con una mayor rapidez.
2. En su departamento ¿quiénes son el/los encargados de mandarle algún mensaje o información? y ¿Cómo lo hace?	1.- La autoridad inmediata, por medios escritos. 2.- La autoridad inmediata, por medios orales. 3.- La autoridad inmediata, por medios orales y escritos.	1 1 2	1. Los medios escritos son más retardados en el proceso de comunicación. 2. La comunicación tiende a ser más fluida pero menos formal. 3. Emplear ambos canales en las redes de comunicación facilita los tiempos en los que se realiza el proceso.
3. ¿Cómo considera que es la comunicación en su departamento?	1.- Eficiente. 2.- Deficiente.	2 0	1. En características generales se mantiene un proceso operativo de comunicación satisfactorio para los participantes. 2. Se considera que existen elementos que demandan ser mejorados por los participantes.
4. En cuanto a la comunicación de su departamento, ¿Cuáles son las cosas que realiza adecuadamente?	1.- Requerimientos administrativos. 2.- Envío de mensajes a tiempo. 3.- Mantener una comunicación constante. 4.- Ninguna, es desorganizada.	2 3 4 0	1. Las acciones que caracterizan a la comunicación son la recepción-entrega de documentación administrativa. 2. Los procesos comunicativos se caracterizan por ser en tiempo y forma adecuada. 3. Entre los elementos que destacan en la comunicación se encuentra ese contacto directo entre autoridades y subordinados. 4. No se encuentran acciones favorables dentro del proceso de comunicación.

<p>5. Si pudiera mejorar algo en la comunicación de su departamento, ¿qué sería?</p>	<p>1.- Contar con una mejor programación y organización (tiempo y forma). 2.- Emplear el internet como canal comunicativo. 3.- Ninguna.</p>	<p>1 2 3</p>	<p>1. Los participantes señalan que se deben hacer una programación para que los mensajes en la comunicación fluyan en un tiempo adecuado. 2. Se requiere la implementación de internet para mejorar los canales de comunicación entre la estructura organizativa. 3. No se proponen acciones para mejorar la comunicación.</p>
<p>6. Cuándo quieres hablar algún superior ¿Qué cosas consideras que favorecen que logres establecer alguna comunicación con él?</p>	<p>1.- Disposición para la comunicación. 2.- Contar con los canales de comunicación. 3.- Contar con una programación administrativa. 4.- Ninguna.</p>	<p>4 3 2 1</p>	<p>1. Entre las prácticas dentro de la red comunicativa se encuentra la disposición de las autoridades para establecer una comunicación. 2. El departamento se caracteriza por contar con los canales adecuados de comunicación. 3. Las estructuras de autoridad cuentan con una programación para la entrega de documentación administrativa, lo que permite contar con una comunicación eficaz con las autoridades. 4. No existen acciones que faciliten la comunicación con las autoridades.</p>
<p>7. ¿Qué dificultad encuentras al momento de tratar de comunicarte con tus superiores?</p>	<p>1.- Distancia física. 2.- Falta de disponibilidad para entablar una comunicación. 3.- Ninguna.</p>	<p>1 2 3</p>	<p>1. La distancia entre las autoridades y los subordinados es muy lejana lo que representa una barrera comunicativa. 2. Las autoridades no siempre se encuentran disponibles para establecer una comunicación directa. 3. No se encuentran dificultades para establecer una comunicación.</p>
CANALES DE COMUNICACIÓN			
<p>8. ¿Por qué medio recibe la información oficial de sus autoridades educativa?</p>	<p>1.- Oral. 2.- Escrito. 3.- Oral y escrito.</p>	<p>1 1 2</p>	<p>1. En el departamento usan en la mayor de las veces la comunicación oral. 2. En el departamento usan en la mayor de las veces la comunicación escrita. 3. En el departamento usan los canales orales y escritos para su comunicación.</p>
<p>9. ¿Cuál es el principal medio de comunicación que emplea para mandar alguna información a sus autoridades educativas?</p>	<p>1.- Personal. 2.- Escrito. 3.- Oral. 4.- Oral y escrita.</p>	<p>3 1 3 2</p>	<p>1. Para poder comunicarse con las autoridades los subordinados lo realizan por medio de una comunicación en persona, vía oral. 2. El principal medio empleado para comunicarse con las autoridades es el escrito (oficios, circulares, correos electrónicos). 3. Existe un contacto directo para establecer una comunicación con las autoridades inmediatas o superiores de la estructura organizativa. 4. La comunicación entre los participantes y las autoridades se realiza por medios orales y escritos.</p>
<p>10. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en el uso de oficios, circulares u otro medio escrito?, ¿Por qué?</p>	<p>1.- La retroalimentación. 2.- La formalización del proceso.</p>	<p>2 1</p>	<p>1. Al usar los medios escritos de comunicación, el departamento favorece los procesos de retroalimentación con los sujetos participantes. 2. Los canales escritos sólo representan una comunicación formal entre la estructura organizativa del departamento educativo.</p>

11. ¿Encuentra alguna dificultad en el manejo de oficios u otro medio escrito?, ¿cuál?	1.- El tiempo del proceso es extenso. 2.- Ninguna.	1 2	1. El uso de canales escritos tiende a retardar los procesos de comunicación. 2. El manejo de la comunicación escrita no representa alguna dificultad para los sujetos participantes.
12. ¿Tiene algún beneficio la comunicación que se hace por llamadas telefónicas?, ¿por qué?	1.- Sí, la rapidez del proceso. 2.- No, debido a que no hay acuse de recibo.	2 1	1. Los mensajes que se establecen por comunicación oral tienden a agilizar los procesos de comunicación interna del departamento. 2. La comunicación oral no garantiza la formalización por acuse de recibo como constancia de haberse realizado.
13. ¿Qué problemas puede presentar usar esta forma de comunicarse en su departamento?	1.- No siempre se puede realizar. 2.- La interpretación de los mensajes. 3.- Ninguna.	1 2 3	1. Los canales de comunicación oral no están disponibles en todos los contextos en el que se encuentra la estructura organizativa del departamento. 2. Los mensajes que se realizan por vía oral tienden a distorsionarse entre su emisión hasta la recepción. 3. La comunicación oral no representa dificultad alguna entre los participantes.
14. Entre un oficio y una llamada, ¿Cuál consideras que es más efectiva? ¿Por qué?	1.- Escrito. 2.- Oral. 3.- Ambas.	1 1 2	1. Los participantes tienden a emplear canales escritos de comunicación. 2. Se manifiesta una tendencia preferencial por el uso de la comunicación oral. 3. Existe una preferencia por igual entre la comunicación oral y escrita.
PROCESOS DE RETROALIMENTACIÓN COMUNICATIVA			
15. ¿Considera que en su departamento hay mecanismos o formas para comprobar que los avisos y comunicados se comprenden y se realizan adecuadamente?, ¿Por qué?	1.- No, debido a que es un proceso complejo. 2.- Sí, mediante la supervisión de las autoridades encargadas.	0 1	1. Esta acción indica que en el departamento no se corrobora si el proceso comunicativo ha sido concretado con éxito. 2. En esta acción se indica cómo la retroalimentación se efectúa a partir del contacto entre la autoridad inmediata y el participante.
16. ¿Cómo se enteran los Jefes de departamento que los oficios o la información que le envía donde le solicitan que emprenda alguna actividad, se realiza adecuadamente?	1.- Por la visitas de la autoridad inmediata. 2.- Por la respuesta a las acciones solicitadas.	2 1	1. Dentro de los procesos de comunicación la forma de mantener la retroalimentación es la visita o contacto por diferentes canales entre las autoridades y los encargados de recibir los mensajes emitidos. 2. En esta opción se nota como la retroalimentación se efectúa solo a partir de la respuesta que se obtiene al final del proceso con la recepción de documentación u otro tipo de mensajes que han sido solicitados.
17. ¿Cómo considera que en el departamento educativo comprueba que las escuelas están funcionando como se marcan en los comunicados que emite la Secretaría?	1.- A través de la autoridad en funciones. 2.- Por la respuesta a las solicitudes emitidas.	2 1	1. Para el funcionamiento correcto acorde a las disposiciones y mensajes enviados constantemente desde la subdirección del departamento, se retroalimentan por medio del contacto permanente de las autoridades con los centros de trabajo o supervisiones escolares. 2. Para corroborar si las disposiciones y mensajes emitidos constantemente se están realizando correctamente, se espera la respuesta por parte de los participantes hacia quienes emiten los diferentes mensajes.

<p>18. ¿Suelen cuestionarle acerca de lo que piensa sobre los comunicados o información que le hacen llegar?, ¿de qué manera? ¿Por qué considera que no ocurre? (lo anterior en caso de ser negativa la respuesta).</p>	<p>1.-Si, para comprobar la efectividad del proceso. 2.-No, por el funcionamiento de las autoridades encargadas de este proceso.</p>	<p>2 1</p>	<p>1. Esta opción indica la existencia de una retroalimentación directa entre emisor-receptor para verificar que el proceso comunicativo llegue a su fin con éxito. 2. Esta opción indica que la retroalimentación directa se efectúa a partir de las respuestas que reciben las autoridades en espera de que el proceso se efectuó correctamente.</p>
<p>19. ¿Qué procesos emprende su departamento para asegurarse de que exista una comunicación eficaz?</p>	<p>1.- Requerir información administrativa. 2.- Ninguno.</p>	<p>1 0</p>	<p>1. Entre las características de la retroalimentación que caracterizan al departamento predomina el envío-recepción de documentación administrativa. 2. El departamento no emprende acciones para asegurarse que la comunicación se realice adecuadamente.</p>
<p>20. ¿Qué está dispuesto hacer para mejorar los procesos de comunicación en su departamento?</p>	<p>1.- Acciones que mejoren los tiempos en que se realiza la comunicación. 2.- Cumplir con los requerimientos administrativos que se me soliciten.</p>	<p>2 1</p>	<p>1. Los participantes están dispuestos a realizar acciones para que los tiempos en los que realiza el proceso de comunicación sean más eficaces. 2. Los participantes consideran que al cumplir con la entrega de documentación a tiempo la comunicación puede mejorar.</p>
MEJORES PRÁCTICAS			
<p>21. De toda la información que recibe acerca de su departamento, en su mayoría, ¿cómo es que se llega hasta usted?</p>	<p>1.- Por medio escrito (oficios, circulares, correo electrónico). 2.- A través de la autoridad inmediata (personal, oral, visitas).</p>	<p>1 2</p>	<p>1. La comunicación se efectúa por una red cruzada empleando como principal medio el canal escrito. 2. La comunicación se efectúa en una red tipo cadena empleando diferentes canales de comunicación.</p>
<p>22. ¿Considera que los tiempos en los que le dan a conocer algún tipo de información o que le lleva a la SEDUC en comunicarse con usted, son los adecuados?, ¿por qué?</p>	<p>1.- No, por falta de programación. 2.- Si, porque llega en tiempo y forma.</p>	<p>0 1</p>	<p>1. Los participantes consideran que los tiempos en los que se realiza la comunicación no son los adecuados. 2. Los tiempos empleados para la comunicación son adecuados para los participantes.</p>
<p>23. En cuanto a la comunicación que realiza su departamento, ¿Qué es lo que considera realiza adecuadamente?</p>	<p>1.- Comunicación escrita. 2.- Comunicación oral. 3.- Requerimientos administrativos. 4.- Nada.</p>	<p>2 2 1 0</p>	<p>1. Las mejores acciones en el proceso de comunicación del departamento son el envío de mensajes escritos. 2. Las mejores prácticas de comunicación son el contacto por canales orales entre la estructura organizativa del departamento. 3. Entre las prácticas comunicativas que realiza el departamento adecuadamente se encuentra el envío y la recepción de documentación administrativa. 4. El departamento no cuenta con acciones eficaces dentro de su proceso de comunicación.</p>
<p>24. ¿Considera que algunos aspectos de la comunicación de su departamento pueden mejorarse?, ¿cuáles?</p>	<p>1.- Eficiencia los tiempos del proceso. 2.- Implementar el servicio de internet.</p>	<p>1 2</p>	<p>1. Los sujetos participantes consideran que es necesario mejorar los tiempos empleados para el envío-recepción de diferentes mensajes en el interior del departamento.</p>

			2.	Los sujetos participantes consideran que es necesario hacer uso de las tecnologías de la comunicación para hacer más eficiente las prácticas comunicativas.
25. En el proceso de comunicación de la SEDUC en general, ¿cuáles son los procesos que considera realiza de manera exitosa?	1.- Comunicación escrita. 2.- Comunicación oral. 3.- Requerimientos administrativos. 4.- Oral y escrito. 5.- Nada.	2 2 1 3 0	1. 2. 3. 4. 5.	Los procesos comunicativos eficaces de la SEDUC son aquellos que se realizan por medios escritos. La SEDUC se caracteriza por efectuar una buena comunicación oral. La SEDUC tiene entre sus principales prácticas de comunicación el envío y la recepción de documentación administrativa en sus departamentos educativos. La SEDUC hace buen uso de medios orales y escritos para mantener una comunicación eficaz hacia el interior de su organización. Los sujetos no perciben procesos eficaces en la comunicación interna de la SEDUC.
26. ¿Con qué frecuencia recibe información de fuentes informales a su departamento?	1.- Frecuentemente. 2.- Pocas veces.	1 2	1. 2.	En la comunicación interna del departamento existen mensajes informales que tienden hacer ruido dentro del proceso comunicativo. En la comunicación del departamento existe muy poco ruido comunicativo dentro de sus prácticas operativas cotidianas.
27. ¿Qué propondrías para hacer más eficiente los procesos de comunicación hacia el interior de su departamento?	1.- Implementar servicio de internet. 2.- Mejorar las redes de comunicación.	2 1	1. 2.	Es necesario hacer un mayor uso de las tecnologías de la comunicación para mejorar los procesos internos del departamento. Es necesario hacer más eficientes los tiempos en que transcurre un mensaje al pasar por diferentes personas para que llegue al receptor deseado.
28. Escriba sus comentarios generales acerca de la comunicación de su departamento educativo.	1.- Es lenta. 2.- Es eficaz. 3.- Necesita mejorar sus formas de operación.	1 5 2	1. 2. 3.	La comunicación del departamento se percibe lenta. La comunicación del departamento se percibe eficaz. Se percibe la necesidad de mejorar en muchos aspectos la comunicación interna del departamento