

## ANÁLISIS DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA DEPENDENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Jaime Isaac Villareal Villanueva  
María del Carmen E. Morín Coronado  
Brenda Lizzeth Salazar Rodríguez

### RESUMEN

En el presente trabajo se manejará el concepto de mejora continua en el departamento de capacitación de una Dependencia de Educación Superior en uno de los procesos administrativos que tiene a su cargo, se analizan las variables que se consideran importantes para establecer, se trata de encontrar la variable crítica que hace que el proceso no se lleve a cabo de la mejor manera; esto para implementar un futuro plan de acción, que trate los problemas que hacen que no se dé un servicio de calidad a los clientes, los cuales muestran una clara insatisfacción en cuanto al servicio que se les brinda.

*Palabras clave: Proceso Administrativo, Practicante Profesional Académico, Mejora Continua.*

### INTRODUCCIÓN

En cualquier empresa u organización, existen procesos administrativos, los cuales llevan el marco de las funciones de la misma y hacen que el esquema administrativo (planeación, organización, dirección y control) sea posible. Gracias al seguimiento que se le da a dichos procesos es posible cumplir con los objetivos propuestos y hacer efectivo el giro de cualquier organización.

En una Dependencia de Educación Superior (DES) como en cualquier otra organización existen procesos administrativos, estos son elementos que juegan un papel fundamental en el cumplimiento del quehacer de la organización ya que estos conforman la base para cualquier actividad que esta realice, estos procesos se deben de llevar a cabo de manera ordenada en donde no se contraponga la eficacia del método con la calidad de los resultados entregados.

Estos procedimientos algunas veces no se ejecutan de la manera más apropiada, lo cual repercute en indicadores con bajo rendimiento, bajos niveles de satisfacción tanto del lado del cliente como del prestador de servicios e inclusive, en el más severo de los casos podría ser un factor determinante al momento de obtener una certificación de algún organismo evaluador externo.

**MARCO TEÓRICO**

Un proceso administrativo se define como una serie de actividades independientes o pasos a seguir utilizadas por la administración de una organización para dar solución a un problema administrativo. La eficacia con la que un proceso es administrado se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito el cual se traduce en el logro de sus objetivos o metas. (Welsch, 2005)

Cualquier proceso administrativo puede ser blanco de la obsolescencia, por eso es necesario implementar un modelo de mejora continua que permita optimizar el proceso en cuestión en la medida que sea necesario. La mejora continua de procesos incluye la investigación del uso apropiado de los recursos tanto humanos como materiales. Se identifican los procesos “clave”, en que se gastan la mayor parte de los recursos y se definen, en caso de que existan, todos aquellos elementos que hacen falta para llevarlo a cabo de la mejor manera, las metas para mejorar de forma significativa el rendimiento de dichos procesos se logran mediante el análisis de los factores en los que se gasta los recursos. Así se localizan rápidamente los temas más importantes para mejorar con el fin de incrementar nuestros indicadores de desempeño.

Los procesos de mejora continua buscan adaptar la filosofía de gestión, las personas, el diseño organizacional, los sistemas, el modo de gerencia y la cultura organizacional de una empresa a las nuevas exigencias requieren la participación de todo su personal y evitar actitudes negativas que pueden conllevar, a huelgas unilaterales, conflictos laborales, bajo desempeño, rotación de personal y problemas disciplinarios.

Con la mejora continua, la organización puede controlar el uso de los recursos y mejorar el rendimiento de las personas que trabajan en los procesos analizados. La mejora del rendimiento, junto con una reducción de costos, conduce a la organización a generar procesos más eficientes y eficaces.

Hoy en día, la mejora continua de procesos es un componente importante en una gestión moderna de organización. La optimización de procesos administrativos puede ser crucial para que una organización pueda sobrevivir en mercados nacionales e internacionales llenos de competidores mejor preparados para enfrentar situaciones cada vez más difíciles.

En palabras de (Stoner J., 1996), la optimización de procesos ha sido más utilizada en producción y de logística. Raras han sido las veces en las que se han analizado procesos administrativos como servicios al cliente, marketing o también los que componen las organizaciones gubernamentales o de servicios. Por ello, es precisamente en estos procesos donde actualmente hay un gran potencial de mejora del rendimiento y la productividad.

Por otro lado, otro aspecto importante que se debe de considerar al momento de llevar a cabo un proceso administrativo es tomar una cultura donde las acciones preventivas las cuales se definen como acciones adecuadas para eliminar las potenciales no conformidades y sus causas, sean parte de la actividad cotidiana de los directivos y/o supervisores para esto se debe de implementar dicha acción y efectuar el seguimiento para asegurarse de que la medida emprendida haya sido eficaz, esto permitirá llevar un mejor control de nuestro proceso y, en consecuencia un mejor servicio a hacia los clientes (Normalización, 2007)

## ANTECEDENTES

En cierto departamento de una DES se ha puesto en tela de juicio la efectividad de uno de sus procesos administrativos, ya que, aunque el proceso funciona de manera adecuada, se han identificado un número de áreas de oportunidad que, de ser atendidas puede hacer que el proceso funcione de una manera más óptima y con esto mejorar los resultados e incrementar la satisfacción de sus clientes.

El procedimiento del departamento en cuestión es el proceso de “Practicantes Profesionales Académicos” (IT-7-DIH-05), cabe destacar que, un Practicante Profesional Académico (PPA) es un alumno que adquiere una experiencia de carácter formativo a través de labores de apoyo académico, a la docencia, a la investigación y administración, mismas que guardan pertinencia con la planeación operativa del departamento y con el perfil profesional al que aspira.

Este proceso es llevado por la Secretaría de Capital Humano más específicamente en el Departamento Administrativo de Capacitación. El proceso dicta lo siguiente: “Contar con una instrucción de trabajo que nos permita llevar el control y seguimiento de los practicantes profesionales académicos que prestan sus servicios en las diferentes áreas, departamentos y coordinaciones de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME)”.

El proceso tiene una convocatoria de inscripción que se lleva a cabo dos veces al año esta tiene el objetivo de reclutar alumnos que estudien en FIME y que tengan interés por la labor administrativa para canalizarlos a cada una de las coordinaciones de nuestra dependencia para que apoyen durante un periodo de seis meses.

## JUSTIFICACIÓN

Una de las áreas de oportunidad que se presume afecta el proceso de PPA es la ausencia de políticas y lineamientos fundamentadas apropiadamente, esto causa una variedad de inconvenientes que incluyen, la saturación de plazas en ciertas áreas de la dependencia, así como una perpetua ambigüedad en cuanto a las fechas de inicio y cierre de la convocatoria.

Profundizando un poco más en la disyuntiva del número de plazas de PPA que se ofrecen a cada una de las coordinaciones de nuestra dependencia se puede decir que esto trae como consecuencia que algunos departamentos con una carga de trabajo baja o moderada tengan un excesivo número de practicantes bajo su cargo haciendo que algunas coordinaciones con mas carga de trabajo tengan un déficit de practicantes.

## OBJETIVOS

El objetivo general del proyecto es analizar el proceso en cuestión de tal manera que sea posible **identificar** las áreas de oportunidad que hacen que no se dé el servicio pertinente a las personas que se benefician del programa de PPA.

## HIPÓTESIS Y VARIABLES

La hipótesis se generó a partir de tres variables: **Personal, Difusión y Proceso**, estas surgen a partir de numerosas reuniones de trabajo con la persona responsable del departamento que lleva este proceso y los trabajadores que laboran en el mismo.

A continuación se muestra una breve definición sobre cada una de las variables presentadas:

- **Personal:** Hace referencia a los conocimientos, actitud de servicio y disponibilidad de las personas que integran el departamento. El contexto de esta variable se sustenta con el supuesto de que el personal atiende con una actitud y conocimientos que no son los apropiados.
- **Difusión:** El contexto que abarca esta variable es la idea que el proceso ha tenido una difusión prácticamente nula o poco efectiva lo que provoca entorpecimientos al momento que el alumno que aplica a la convocatoria, causando una sensación de inconformidad que trae como consecuencia la insatisfacción.
- **Proceso:** Esta variable nos sugiere que el área de oportunidad yace en la estructura del proceso de PPA y se sustenta con el supuesto de que existen áreas de oportunidad dentro de este proceso administrativo, por lo cual debe modificarse.

A partir de lo antes mencionado se generan las hipótesis que se someterán a prueba para comprobar que las variables propuestas son pertinentes en nuestro estudio. Las hipótesis formuladas se escriben a continuación:

**Hipótesis alternativa (H1):** Como mínimo una variable de las que se proponen (Personal, Difusión y Proceso) resulta significativa en nuestro estudio.

**Hipótesis Nula (H0):** Las variables Personal, Difusión y Proceso no son significativas en nuestro estudio, por lo tanto no figuran como variables críticas en el mismo.

## METODOLOGÍA

La metodología que se siguió para este proyecto consistió en elaborar una encuesta en la cual se describen todos los puntos que pudieran significar un área de oportunidad y, que además este directamente relacionado con alguna de las tres variables propuestas (Personal, Difusión y Proceso). Una vez elaborado el cuestionario de evaluación, se entrevistan a los alumnos que aplican al programa de PPA, el cuestionario que se aplicó a los alumnos se muestra a continuación:

**Figura 1. Encuesta aplicada a los alumnos que participaron en el estudio, la cual contiene 12 reactivos de opción múltiple.**

Encuesta de Retroalimentación al departamento						
Marque con una "X" su nivel de satisfacción en cada pregunta		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	regular	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
p1.	Se ofrece un servicio competente por parte de los empleados del Departamento?					
p2.	La orientación brindada por el personal es siempre la adecuada?					
p3.	El personal del departamento siempre resuelve mis dudas?					
p4.	La actitud de los empleados del departamento es siempre la adecuada?					
p5.	La convocatoria de PPA se te a conocer de manera oportuna?					
p6.	Las políticas y lineamientos se me dan a conocer de manera oportuna?					
p7.	Te gustaría que la convocatoria de PPA se diera a conocer por medio de redes sociales?					
p8.	Te gustaría que la convocatoria de PPA se diera a conocer por medio de tripticos o folletos?					
p9.	Te parece adecuado el tiempo en el cual se lleva a cabo el proceso?					
p10.	Te parece adecuado el tiempo de respuesta para resolver un problema?					
p11.	El proceso en general se lleva a cabo de manera eficiente?					
p12.	El tiempo en el que se emiten los pagos es siempre el adecuado?					

Las fases del estudio en el presente trabajo se llevaron a cabo en diferentes niveles, desde un nivel teórico que abarca el análisis de información, historial etc. Hasta el nivel estadístico, donde las encuestas realizadas se someten a una herramienta que nos indicará si las variables que escogimos son pertinentes en el estudio realizado.

La herramienta estadística que se eligió para el análisis de las encuestas es la **Regresión de Mínimos Cuadrados Parciales** o por sus siglas en inglés: **PLS Regression**, esta herramienta se utiliza para encontrar las correlaciones fundamentales entre las variables de un fenómeno que cuenta con un conjunto de factores latentes que explica en la mayor medida posible la covarianza entre las variables dependientes e independientes.

El procedimiento puede tomar las variables a escala nominal u ordinal y supone que se ha asignado el nivel de medición adecuado. Los valores de ponderación se redondean al número entero más cercano antes de utilizarlos; **los casos con ponderaciones pérdidas o ponderaciones inferiores a 0,5 no son significativas en el análisis.** (IBM)

A continuación se realiza un resumen de las actividades en todos los niveles de estudio: son las siguientes:

#### Nivel Teórico

- **Analítico-Sintético:** Se utilizó durante las primeras etapas del estudio, esto permitió hacer los análisis e inferencias de la bibliografía consultada, lográndose precisar las necesidades y áreas de oportunidad en el departamento.

- **Análisis de documentos:** Se utilizó para analizar e interpretar los documentos que tienen relación al proceso.

### Nivel Estadístico

- **La población** que se tomó en cuenta en estudio son alumnos que acceden a la convocatoria de Practicantes Profesionales Académicos en el semestre Agosto-Diciembre 2013 en FIME, los cuales dan un total de 256 alumnos.
- **La muestra** en este análisis fueron 200 alumnos seleccionados de manera aleatoria inscritos en el programa de PPA a los cuales se les aplicó la encuesta de satisfacción.
- Se recolectaron los resultados de las encuestas en un documento de Excel el cual contiene los datos de entrada para iniciar el análisis en la herramienta estadística seleccionada.
- Se utilizó la herramienta estadística **Smart PLS** la cual utiliza el modelo de **Regresión de mínimos cuadrados parciales**, es importante destacar que para este estudio se utiliza un **Nivel de significación ( $\alpha$ ) de .05** aunque los niveles de significación permitidos en las ciencias sociales oscilan entre .01 y .05. (Luque, 2009)

Después de recolectar y analizar las encuestas y en base a los resultados que arrojó la herramienta estadística utilizando el método de regresión de mínimos cuadrados parciales se discuten los resultados obtenidos.

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de las encuestas dio interesantes resultados los cuales se muestran en la siguiente imagen:

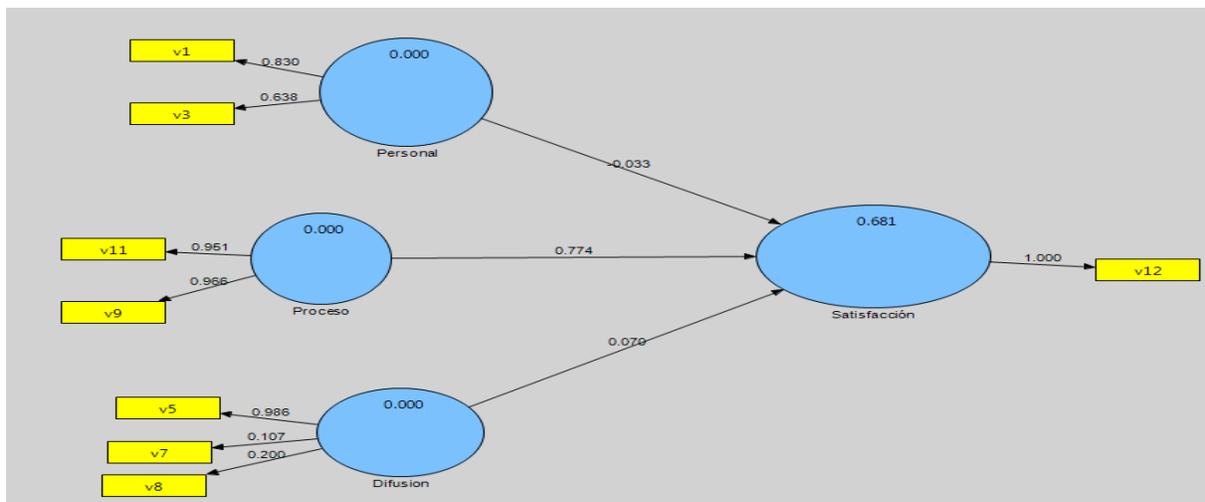


Figura 2. Resultados que arroja la herramienta estadística Smart PLS cuando fueron introducidos los datos de las encuestas

Los mismos resultados pueden ser apreciados de una mejor manera en la siguiente tabla:

Reactivo	Variable a la que impacta	Peso o Influencia (min. 0.5 unidades)	Correlación con la variable dependiente
1	Personal	.83	.033
2	Personal	Menor a .5	
3	Personal	.63	
4	Personal	Menor a .5	
5	Difusión	.98	.070
6	Difusión	Menor a .5	
7	Difusión	Menor a .5	
8	Difusión	Menor a .5	
9	Proceso	.95	.774
10	Proceso	Menor a .5	
11	Proceso	.96	
12	Satisfacción (variable dependiente)	1.0	N/A

Tabla 1. Concentrado de resultados para la correlación de variables que arroja la herramienta estadística Smart PLS

Los resultados se interpretan de la siguiente manera: **La variable “proceso” se considera de alta importancia ya que el valor de la correlación de esta variable latente con la variable dependiente es de .774 unidades (mayor a .500)**, lo cual puede significar que, a percepción de nuestros clientes, no se tiene un proceso de PPA 100% competente; esto puede significar la existencia de algún área de oportunidad en la estructura del proceso como tal ya sea en la redacción del mismo o en algún punto crítico o indicador que debiera cambiarse completamente.

**Las variables latentes “Personal” y “Difusión” al tener un valor de correlación menor a .500 unidades se consideran irrelevantes en nuestro estudio.** Esto no quiere decir que se deban descartar completamente, sino que la solución que se tenga pensado implementar debe de estar más orientada hacia las variables latentes con más influencia o peso en nuestro estudio.

## Conclusiones

**En base a lo anterior se dice que: Con un Nivel de Confianza del 95% ( $\alpha=.05$ ) se acepta la hipótesis alternativa (H1) como verdadera, al contar con al menos una variable significativa en nuestro estudio.** Estos resultados se ven respaldados en la sección de Discusión de resultados donde se aprecia que la variable latente “Proceso” tiene un valor que se considera pertinente para nuestro estudio.

Cabe mencionar que el hecho de que estas variables hayan sido o no pertinentes para este estudio no significa que sean las únicas existentes, no es descabellado pensar que existan más variables pertinentes a este estudio pero que fueron pasadas por alto. Lo cual nos lleva a la conclusión que nunca se puede llegar al 100% de la efectividad ya sea en un proceso administrativo o cualquier otro elemento del rubro.

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que el análisis planteado en los objetivos generales fue realizado de manera exitosa y se tomarán en cuenta los resultados para una futura investigación donde se tratarán de implementar estrategias de mejora relacionadas con la variable pertinente en este estudio.

Se continuarán los esfuerzos por parte del departamento para poder hacer que el proceso de practicantes Profesionales Académicos (PPA) pase por la mejora continua y se realice de manera que pueda dar un servicio competente y de calidad para así incrementar la satisfacción de nuestros clientes y facilitar el manejo del proceso para los empleados del departamento.

### **Bibliografía**

- IBM. (n.d.). *IMB knowledge Center*. Retrieved julio 20, 2014, from [http://www-01.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB\\_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/ase/idh\\_idd\\_pls\\_variables.htm?lang=es](http://www-01.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/ase/idh_idd_pls_variables.htm?lang=es)
- Luque, A. G. (2009). *Técnicas de Analisis Estadístico en Ciencias Sociales*. Madrid: Servicio de Publicaciones Universidad Complutense.
- Normalización, O. I. (2007). *ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del Comité ISO/TC 176*. AENOR.
- Stoner J., W. C. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Welsch, H. &. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México: Prentice Hall.