

Resultados de la Aplicación de la Matriz Prafa en Empresas Mexicanas

Results of the Application of the Apraf Matrix in Mexican Companies

Lourdes Elena Hernández Carrillo, María Teresa Salazar Tapia,
María Teresa Lucero Sánchez

Lourdes Elena Hernández Carrillo. Doctora en Ciencias, Profesora investigadora de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Correo electrónico: lourdes.hernandez@ujed.mx

María Teresa Salazar Tapia. Maestra en Ciencias. Profesora de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Correo electrónico: tere.salazar-feca@udej.mx

María Teresa Lucero Sánchez. Maestra en Administración Pública. Profesora de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Correo electrónico: mariateresa.lucero@ujed.mx

Código JEL: M1. Administración de empresas;
M10.Generalidades.

Recibido: 31 enero 2024
Aceptado: 13 febrero 2024

Resumen

Elaborar un diagnóstico organizacional permite a las empresas contar con elementos sólidos para una mejor toma de decisiones, la Matriz PRAFA es una herramienta para medir la aplicación del proceso administrativo en relación con las Áreas Funcionales de una organización. Aunque existan



Nau Yuumak
Avances de investigación en Organizaciones y Gestión

ISSN: 2954-4653
Número 5 Volumen 3
Marzo 2024

diversas herramientas para realizar un diagnóstico organizacional entre las bondades de la matriz PRAFA, están su aplicación sencilla, rápida y además proporciona un panorama integral de cómo se encuentra la organización. En este caso se aplicó a empresas mexicanas cuyo resultado indica que la aplicación de proceso administrativo en relación con sus áreas funcionales es deficiente o escasa, lo cual implica una oportunidad de mejora de sus resultados.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, proceso administrativo, áreas funcionales.

Abstract

Developing an organizational diagnosis allows companies to have solid elements for better decision-making, the APRAF Matrix is a tool to measure the application of the administrative process in relation to the Functional Areas of an organization. Although there are various tools to carry out an organizational diagnosis, among the benefits of the APRAF matrix are its simple and fast application, and it also provides a comprehensive overview of how the organization is. In this case, it was applied to Mexican companies whose result indicates that the application of the administrative process in relation to their functional areas is deficient or scarce, which implies an opportunity to improve their results.

Keywords: Organizational diagnosis, administrative process, functional areas

Introducción

Las empresas constituyen el eje central de la vida productiva y económica de un país ya que en ellas recae la producción de bienes y servicios y contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La empresa busca efectividad y productividad en todo lo que emprenda a través de una gestión administrativa que es menester para su éxito y logro de sus objetivos.

En este artículo se describe y analiza el proceso y funciones administrativas de las organizaciones a través de una herramienta llamada matriz PRAFA, (PRA por el proceso administrativo y FA por las áreas funcionales) que demostrará su utilidad para elaborar la etapa previa para un diagnóstico en la gestión organizacional, presentándose como el elemento de partida para iniciar la profesionalización de toda administración empresarial.



El diagnóstico organizacional no es una tarea simple, es una actividad compleja, que permite entender en una organización: lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo traza su jerarquía, cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos. Induce a encontrar soluciones a los problemas, porque hace posible que se entienda el quehacer de la organización y brindará la información necesaria para empezar a realizar sus operaciones (Proulx, 2014).

En las organizaciones en marcha un punto fundamental es conocer su situación actual en cada una de sus áreas funciones para tomar decisiones oportunas y precisas que impacten positivamente en el proceso administrativo.

Gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas en nuestro país por falta de información. Esta situación se debe principalmente al tipo de decisiones que toman sin la base de un diagnóstico organizacional que proporcione el conocimiento y el respaldo para su toma de decisiones.

Marco referencial

Según Velázquez (2008) las empresas de nuestro país representan la columna vertebral de la economía por la generación de empleos y eslabón de la cadena productiva, así mismo, en la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario que los líderes de cualquier nivel dispongan de datos acerca de las pautas actuales del funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea e impacto sobre los miembros, y plantea que cuenten con tres tipos de herramientas:

- Conceptuales: conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones.
- Técnicas y procesos de medición: que ayuden a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.
- Tecnologías de cambio: aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Con el fin de que los directivos conozcan los hechos reales que suceden al interior de su organización, señala como herramienta administrativa esencial al proceso de diagnóstico organizacional, cuya aplicación se inicia a través de las siguientes partes:

- Reconocimiento: de la evolución y desarrollo de tal estado a partir de un análisis diacrónico, que, mediante la experiencia, observación de los fenómenos, reflexión sobre ellos.
- La indagación: para esclarecer el estado que guarda una realidad y a partir de ciertos indicios o síntomas de problemas tomar acciones concretas con el objeto de resolverlos.

Así un diagnóstico permite elaborar un pronóstico y un plan estratégico para remediar un problema, aprovechar una oportunidad, organizar y administrar el programa de acción, plantea el problema del conocimiento y de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización, y eventualmente, recomendaciones para su cambio.

Normalmente se emprende una tarea de diagnóstico organizacional cuando una organización tiene problemas actuales, o bien necesidades de cambio para desafíos que se anticipan y no hay completa claridad sobre cuáles son los problemas y cómo resolverlos.

Un diagnóstico organizacional debe servir para desarrollar hipótesis fundamentadas sobre la organización y sus problemas como base para tomar acciones realistas conducentes a resultados deseados.

Ignorar las ventajas del diagnóstico organizacional implica fallas graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planeación inadecuada, crecimiento no planificado y falta de previsión entre otros aspectos.

Suponen tres elementos:

1. Síntomas: son aquellos aspectos que causan preocupación porque se aprecian como situaciones disfuncionales.
2. Signos: son los datos que busca quien realiza el diagnóstico sobre la base de hipótesis preliminares.
3. La teoría: es la que opera sus principales procesos productivos y administrativos.



Administrar es considerada como una de las actividades más importantes para integrar y asegurar el esfuerzo coordinado de individuos, representando uno de los retos más esenciales para la sociedad y el mundo de las organizaciones. (Koontz, 2008).

Se destacan conceptos de Koontz, Weihrich y Cannice (2008) con el propósito de señalar conocimientos que nos ayuden a la comprensión de las variables del modelo de gestión propuesto que sirve como herramienta para evaluar el proceso administrativo de las empresas dirigidas por mujeres, el cual dará respuesta al planteamiento de esta investigación.

Dichos autores definen a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos trabajan juntos en grupo y cumplen metas específicas de manera eficiente.

Así administrar es la acción por excelencia de todo administrador. Todos administran organizaciones, definiendo éstas como grupo de personas que trabajan juntas para crear un superávit, el cual en el mundo empresarial se traduce en utilidades.

La administración se desglosa en cinco funciones gerenciales: planear, organizar, integrar personas, dirigir y controlar. Todos los gerentes realizan estas funciones, pero el tiempo dedicado a cada una puede variar. Así los gerentes de alto nivel pueden dedicar más tiempo a planear y organizar que los gerentes de menor nivel. Dirigir y controlar ocupa más tiempo para los supervisores.

La meta de todos los que dirigen empresas debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

Una de las consideraciones que señalan los autores citados es que para tener éxito en el siglo XXI, las compañías deben aprovechar las nuevas tecnologías de la información, en especial el internet, la globalización y el espíritu emprendedor.

De lo anterior se añade que es necesario que todos los empresarios(as) profesionalicen todas y cada una de las funciones administrativas, de esa manera sus empresas lograrán la eficiencia buscada por la Administración como ciencia, técnica o arte, como parte esencial de la perspectiva empresarial. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o

habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. Benavides (2004).

El proceso administrativo está constituido por distintas etapas las cuales nos ayudan a lograr los objetivos de una forma eficiente en todo organismo social.

Planeación

Robbins y Coulter (2018) puntualizan a la planeación como: "El proceso de definir los objetivos de la organización, determinar las estrategias apropiadas para alcanzar esos objetivos, y desarrollar planes detallados para asegurar que las actividades se coordinen y se ajusten a los objetivos de la organización".

Esta definición destaca la importancia de establecer objetivos claros, seleccionar las estrategias adecuadas para alcanzarlos y desarrollar planes detallados para implementar esas estrategias. Además, hace hincapié en la coordinación de actividades para asegurar que todas las partes de la organización estén trabajando juntas hacia los mismos objetivos.

A todo empresario(a) le interesa la prosperidad de su negocio es por eso que utiliza la planeación, la cual consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo objetivos, políticas, estrategias y presupuestos que habrán de orientarlo, para la consecución de sus fines.

Stoner (1996) afirma que "planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan su actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos".

El desarrollo de la planificación ofrece una excelente oportunidad para trabajar en equipo, al implementarla se impulsa la mejora y el consenso de todos los miembros para crear un sentido de propiedad compartida y compromiso con el plan y la estrategia.

La identificación de las desviaciones en los planes es de vital importancia para asegurar el cumplimiento de objetivos, así como el poder establecer medidas correctivas para tomar las decisiones pertinentes.



La planeación permite enfrentarse a las contingencias con la mayor posibilidad de éxito, eliminando la improvisación.

La planeación operativa es la aplicación de la planeación estratégica a través de planes a corto plazo, llevados a cabo en los departamentos de la organización.

En ésta fase se establece la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos de la organización. (Koontz, 2008).

Organización

Robbins y Judge (2018, p 5) en su libro "Comportamiento Organizacional" definen a la organización como "un sistema social coordinado de actividades y esfuerzos deliberadamente estructurados y orientados hacia una meta común". Esta definición destaca la coordinación y estructuración de las actividades en la organización, así como su orientación hacia una meta común. Además, se enfatiza en que la organización es un sistema social, lo que implica la interacción entre las personas que la conforman.

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; se aclara este elemento ya que la palabra organización se encuentra con dos acepciones, una como función del proceso administrativo y la otra como un ente conformado por personas aplicable como sinónimo de empresa, institución u organismos privados, públicos y social.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Reyes Ponce (1994).

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la organización. Solana (1993).

Una vez que los directivos han preparado sus planes, deben partir de esas ideas más o menos abstractas para hacerlas realidad. Una organización sólida es fundamental para ello.

Los autores Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) definen la organización social como “el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

Una definición sobre la función administrativa de organización es mencionada por Hellriegel, Jackson, Slocum (2010) como “el proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa”.

Para Terry y Franklin (1985) los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se puede establecer la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Integración

"La integración es el proceso de conectar sistemas, aplicaciones y servicios de manera flexible y segura para compartir datos y funcionalidades de manera transparente y eficiente, con el objetivo de mejorar la colaboración, la automatización y la toma de decisiones en una organización", definición propuesta por la consultora Gartner (2021) en su informe "*Market Guide for Application Integration Platforms*". La adaptación incluye conceptos como la flexibilidad, la seguridad, la transparencia y la colaboración, que son considerados importantes en la integración moderna para satisfacer las demandas cambiantes de los usuarios y del mercado.



Esta función gerencial es definida por Koontz, Weihrich y Cannice (2008) como cubrir y mantener cubiertas las posiciones de la estructura de la organización.

Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, desarrollar, acompañar a las personas a ocupar los puestos que les han sido asignados para que cumplan con efectividad y eficiencia.

Uno de los aspectos más delicados en las empresas es la integración de aquellas personas que serán parte de sus organizaciones ya que son éstas las que harán posible el éxito de la misma. La empresa necesita de personal calificado, idóneo, responsable y con el perfil que sus puestos requiere. (Dessier Gary, 2002).

El mismo autor señala que la integración de personal no se limita a todo ese proceso profesional de incluir personas sino también de proporcionales los recursos necesarios para su desempeño eficaz.

Además afirma que la integración de personal no se da en un vacío, que se debe considerar factores situacionales, tanto internos como externos y requiere ceñirse a leyes de igualdad de oportunidades en el empleo para evitar discriminaciones.

Dirección

La dirección es el proceso de influir en la gente para que trabaje juntos hacia un objetivo común, utilizando una variedad de herramientas y habilidades de liderazgo para lograr el éxito organizacional según Robbins y Coulter (2019). La dirección implica tomar decisiones estratégicas, comunicarse de manera efectiva con los miembros del equipo, motivar a los empleados y gestionar el cambio de manera efectiva, todo con el objetivo de alcanzar los objetivos.

Para Ponce (1994) “la dirección es la parte esencial y central, de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos”.

En efecto, si se planea, organiza, integra, dirige y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente y coincide temporalmente, con una buena dirección. Tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Tomando en cuenta lo anterior, cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de la complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos.

Schermerhon (2002) afirma que “para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección”.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su propio jefe. Como jefe, no es uno más del grupo ya que es el encargado de persuadir a su equipo de hacer lo que él quiere y debe hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas. (Schermerhorn, 2002).

Es indispensable ser un buen líder y saber motivar a los empleados debido a que dirigir implica el ejercicio de ambos conceptos.

El liderazgo es resultado de la dirección como influencia en los individuos que la integran. Koontz y Weihrich (1998) definen que “el liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

Otros autores como Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996), señalan que “los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido, dependen de la motivación”



Control

Robbins y Coulter (2019), definen al Control como "el proceso de monitorear actividades para asegurarse de que se estén realizando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa". Esta definición destaca la importancia de monitorear las actividades y corregir los desvíos para asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos en la planificación.

Un concepto de la función del control según Hellriegel, Jackson, Slocum Jr (2010), dice "control es el proceso por el cual una persona, grupo y organización vigila en forma consiente el desempeño y toma un acción correctiva".

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, sin estos ningún administrador puede controlar ni puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada, a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, mediano o largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo es el periodo que comprenden, más completo podrá ser el control.

Basándonos en lo anterior se muestra la importancia de tener un adecuado control dando la posibilidad al administrador de estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas.

Una vez teniendo una visión global de las funciones del proceso administrativo se destacan los elementos que integran cada una de ellas, sin limitar tales datos debido a que existen diversos criterios de integración de los mismos así como el de los conceptos que los describen.

Administración por Áreas Funcionales

Para Hellriegel (2010) las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores relacionadas entre sí.

Las diferentes áreas funcionales que se identificaron en las empresas que fueron investigadas, sin limitar que las áreas pueden ser llamadas por otros nombres e inclusive integrar otras según el giro de la empresa en cuestión. Visualizando así las áreas siguientes:

- Producción y/o Servicio
- Recursos humanos
- Finanzas corporativas
- Mercadotecnia o marketing
- Estructura organizacional

Se presenta a continuación el concepto de cada una de las áreas funcionales mencionadas.

Estructura organizacional.

Robbins y Coulter (2018) definen estructura organizacional como "el marco formal que se utiliza para la toma de decisiones, la comunicación y la coordinación dentro de una organización. Se compone de un conjunto de unidades organizativas y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad que determina cómo se asignan las tareas y cómo se coordina el trabajo en la organización".

Para Robbins (1994) la finalidad de una estructura organizacional es "establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación".



El mismo autor nos señala los principios de una estructura de organización:

- Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

La estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía; especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones y actividades. Indica su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación. (Robbins, 1994).

Recursos humanos.

"Los recursos humanos son la función estratégica de una organización que se enfoca en atraer, desarrollar, retener y administrar el talento y el potencial de su capital humano, con el fin de maximizar su aporte al logro de los objetivos de negocio y la creación de valor sostenible. Esta función abarca la gestión integral del ciclo de vida del empleado, desde su selección y contratación hasta su desempeño, desarrollo, bienestar y compensación, y promueve una cultura organizacional inclusiva, diversa y orientada a resultados", definición propuesta por el *Global Center for Digital Business Transformation* (2019).

Se considera que los recursos humanos pueden y deben jugar un papel integral en la administración estratégica de una organización. Es cada vez mayor la frecuencia con la que se considera que los recursos humanos tienen la posibilidad de otorgar ventajas competitivas a una organización.

Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque.

La administración de recursos humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en grandes y medianas organizaciones y excepcionalmente en micro empresas. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organismo social.

El área de recursos humanos ha evolucionado en las organizaciones, pasando de ser áreas de apoyo a niveles más reconocidos y valorados por la dimensión y el trabajo con el elemento humano. (Mathis, Jackson 2003).

El departamento de recursos humanos ha sufrido varias modificaciones en su concepción, pero siendo éste recurso el más valioso de las organizaciones tomando en cuenta que éstas se conforman con las personas que la integran. En opinión de Hernández (2012) se hace notar la importancia del talento humano como parte del capital intangible de toda empresa a veces se identifica separado de un área funcional, e igualmente el mencionado capital humano, conceptos que ve integran a todo lo referente a lo valioso que es la persona misma, como parte de capital de las organizaciones.

Producción

Collier y Hoeffler (2022) definen Producción como "el proceso de transformación de inputs en outputs mediante el uso de tecnología, trabajo y capital, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos humanos", enfatizan su importancia y reconoce que es un medio para lograr un fin más amplio.

Es importante mencionar el concepto de sistema antes de iniciar a hablar de producción, ya que sistema va muy ligado a producción; sistema según Chiavenato (2000) es definido como el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.

Se pudo notar que el departamento de producción o en el caso de las empresas de comercialización, el servicio que se brinda es fundamental en la empresa y si la actividad de esta área es ineficiente, la empresa dejaría de ser productiva.



Es en ésta área donde se solicita y controla el material con el que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente.

La instrucción en este campo revela cómo se realiza la producción, cómo se lleva a cabo, cómo se ejecuta y cuánto tiempo toma hacerla.

Por tal motivo se coincide con el mismo autor cuando menciona que el gerente o responsable de la producción debe elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.

Mercadotecnia.

Kotler et al (2021) señalan que la mercadotecnia es el proceso de creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, y la gestión de las relaciones con ellos de manera rentable y sostenible para la empresa. Involucra la identificación de necesidades y deseos de los clientes, la creación de productos y servicios que satisfagan esas necesidades y deseos, la promoción y venta de esos productos y servicios, y la gestión de la relación con los clientes a largo plazo.

Acorde con Pujol (2002) la mercadotecnia es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos y/o servicios con valor para otros.

La mercadotecnia impulsa a las empresas a enfocar su atención en el cliente para producir aquello que su mercado meta necesita, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, con una actividad promocional que dé a conocer su oferta y a través de los canales de distribución que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso.

La buena mercadotecnia es fundamental para el éxito de cualquier organización, sea grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa, nacional o global.

Mercadotecnia no se debe entender en el sentido antiguo de vender o realizar una venta sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas personas piensan, equivocadamente, que la mercadotecnia solo consiste en realizar ventas y promociones.

Esto no significa que las ventas y las promociones carezcan de importancia. Por el contrario, significa que forman parte de una "mezcla mercadotécnica" mayor con una serie de instrumentos de mercadotecnia que trabajan en unión para influir en el mercado.

Es en este punto donde es importante definir lo que es la mezcla de mercadotecnia.

Kotler y Armstrong (2003) definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Finanzas

"Las finanzas son la disciplina que se enfoca en la gestión óptima de los recursos económicos escasos, con el fin de maximizar su valor y generar beneficios para los distintos agentes económicos, a través de la toma de decisiones racionales y eficientes en el ámbito financiero, monetario y de inversión", definición propuesta por Fama y French (2018).

Las finanzas son usadas por numerosas organizaciones para el logro de sus metas, ya que de tener una buena inversión, es decir, una buena administración de su dinero y el uso correcto de los instrumentos financieros, determinarán el éxito de una empresa o una persona.

El mismo autor nos menciona que a los administradores las finanzas les permiten tomar decisiones financieras con las herramientas y los análisis adecuados. El objetivo de este tipo de finanzas es maximizar el valor empresarial mientras se reducen los riesgos financieros de la empresa.



En ésta se estudian los activos reales con los que cuenta una empresa para invertir y la obtención de fondos para conseguir activos para invertir. También son parte las decisiones sobre los dividendos y las decisiones directivas. Todo lo anterior con el objeto de mantener el valor de la empresa con el uso correcto de los recursos financieros.

Materiales y métodos

Es una investigación descriptiva, donde se aplicó un cuestionario integrado por 125 preguntas dicotómicas, cerradas de opción afirmativa o negativa que abarcan los elementos para cada una de las etapas del proceso administrativo en relación a las áreas funcionales de cada empresa analizada. En el cuestionario se identifican cada una de las etapas del proceso administrativo y áreas de la empresa donde se cruzan la información mediante la matriz PRAFA por medio de formulario realizado a gerentes, propietarios o administradores de 30 empresas nivel nacional micros, pequeñas, medianas y grandes, la determinación de la muestra fue por conveniencia.

En la tabla 1 se desglosan los elementos de la Matriz PRAFA para la evaluación de la gestión administrativa, se aplicó el paquete estadístico IBM® SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) con el cual se calculó los valores de estadística descriptiva, para el análisis respectivo.

Tabla 1
Evaluación de la gestión administrativa: Matriz PRAFA

<i>Nivel</i>	<i>Rango Puntos Área funcional</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Rango Puntos Etapas del Proceso</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Rango Puntos Matriz PRAFA</i>	<i>Evaluación</i>
I	0 - 5	Inadecuado	0 - 25	Elemental	0-125	Deficiente
II	6 - 10	Malo	26 - 50	Básico	126 a 250	Escasa

III	11 - 15	Regular	51 - 75	Limitada	251 a 375	Básica
IV	16 - 20	Bueno	76 - 100	Conveniente	376 a 500	Adecuada
V	21 - 25	Excelente	101 - 125	Óptima	501 a 625	Efectiva

Fuente: Hernández (2012).

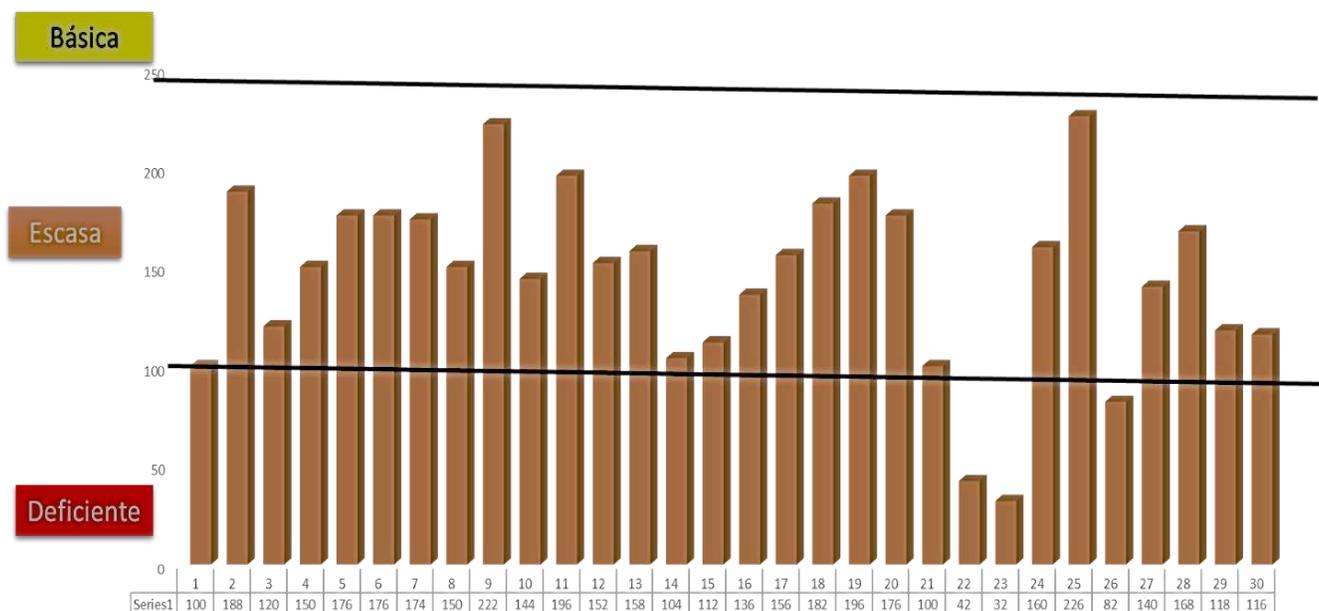
Resultados

La aplicación de la Matriz PRAFA en las 30 empresas analizadas dio como resultado que 28 tienen un nivel escaso, 2 en un nivel deficiente y ninguna alcanzó el nivel básico (Figura 1). Lo que significa que no llevan a cabo una adecuada gestión administrativa para crecer y desarrollarse de forma efectiva.

Lo que da pie para iniciar un proceso de intervención que mejore sus alcances en todas y cada una de sus áreas funcionales relacionadas con el proceso administrativo.

Figura 1

Resultados de la Matriz PRAFA por empresa



Fuente: elaboración propia



Conclusiones

Las empresas requieren instrumentos para realizar diagnósticos organizacionales que les permitan mejorar su desempeño, la Matriz PRAFA, refleja la situación la actual, como en este estudio se detectó que la aplicación de proceso administrativo en relación con sus áreas funcionales en deficiente o escasa, lo cual implica un oportunidad de mejora de sus resultados, con una intervención sistemática.

El empleo de la Matriz PRAFA, se puede realizar en empresa en lo individual o grupal, del mismo giro o de diferentes, al igual que la escala de medición es posible que se adapte a una Likert para ampliar el rango y diseñar intervenciones puntuales que generen conocimiento para aquellas empresas que enfrenten problemáticas similares.

Referencias

- Benavides-Pañeda J. (2004). *Administración*. Editorial McGraw-Hill.
- Byars, R. (1996). *Gestión de recursos humanos*, Madrid. Editorial IRWIN. Tercer Edición.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* .II edición. Editorial McGraw Hill.
- Collier P. M. y Hoeffler, A. (2022) *Public Goods and Public Finance*.
- Consultora Gartner (2021 agosto) Informe *Market Guide for Application Integration Platforms*.
- Dessler G. (2002). *Administración de Personal*. Editorial Pearson Educación.
- Fama, E. y French K. (2018). *Corporate Finance: Theory and Practice*
- Global Center (2019) Informe *The Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries, Digital Business Transformation* (DBT Center)
- Hellriegel y Slocum (2010). *Comportamiento organizacional*. 12va edición. Editorial Cengage Learning.
- Hellriegel, S E. y Jackson, Slocum Jr. J W. (2010). *Administración un enfoque basado en competencias*. Editorial Thomson.
- Hernández, L. (2012) *Gestión Administrativa en las Empresas de la Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresas de la Ciudad de Durango*. (Tesis de Maestría). Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, México.

- Koontz H, Wehrich H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. 11va Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz H, Wehrich H. y Cannice M (2008). *Administración, una perspectiva global*. 13va Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler P y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P, Keller K, Koshy, A y Jha M (2021) *Marketing Management*. 15ª edición.
- Mathis R L. y Jackson J H. (2003). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, Perspectivas esenciales*. Editorial Thompson.
- Proulx, D. (2014) *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves, Proyecto Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú*. ProGobernabilidad. Perú
- Pujol B. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas*. Editorial Cultural Madrid.
- Reyes-Ponce A. (1994). *Administración de Personal*. Editorial Limusa Wiley.
- Robbins S. P. y Coulter M. (2019) *Administración*. Editorial Pearson 13ª edición. México
- Robbins S. P. y Coulter M. (2018). *Administración*. Editorial Pearson 14ª edición. México
- Robbins S. P. y Judge T. A. (2018). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson 13ª edición. México
- Ruiz, R. (2020) *Intervención Organizacional en Empresas del sector comercial en la Ciudad De Durango para la optimización del desempeño* (Tesis de Doctorado). Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, México.
- Schermerhorn (2002). *Administración*. Editorial Limusa Wiley.
- Solana, Ricardo F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Editorial Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- Soto-Mayor A. (2007) *Administración de RH Fundamentos y aplicación*. Editorial Elsa G de Lazcano
- Stoner, J.; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). *Administración*. Editorial Pearson. México.
- Terry Y Franklin (1985). *Principios de la administración*. Editorial Continental.
- Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? (Artículos y Miscelánea). *Mundo Siglo XXI*. Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional, 13: 73-90. <http://hdl.handle.net/10469/7235> Mundo Siglo XXI, No. 13

