

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DESDE LA
PERSPECTIVA DE MANAGEMENT SOCIO-ECONÓMICO.
EL CASO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN DE ADITIVOS Y PRODUCTOS
AGROPECUARIOS EN POPOPARK, ATLAUTLA,
ESTADO DE MÉXICO**

**Claudia Rocío
GONZÁLEZ PÉREZ**
Universidad Autónoma
Metropolitana Iztapalapa
(México)

**Jorge Eduardo
CASTRO OLIVARES**
Universidad Autónoma
Metropolitana Iztapalapa
(México)

**Olga Delia
ZAMUDIO GONZÁLEZ**
Universidad Autónoma
Metropolitana Iztapalapa
(México)

RESUMEN

En México hay organizaciones que operan de manera intuitiva y que no cuentan con una estructura organizacional o lineamientos que permitan normalizar y registrar sus procesos y procedimientos. Este trabajo trata de profundizar en los problemas de formalización de procesos y procedimientos de una organización que manifiesta resistencia a la normalización. Todo esto en un sector en el que la certificación de los procesos es importante e incluso indispensable para entrar en el mercado.

A partir de un diagnóstico socioeconómico, se pretende entender cuál es el estado actual de la organización y que problemas o barreras para la normalización de los procesos y procedimientos expresa. La metodología de la que se hará uso para realizar dicho diagnóstico será la propuesta por el Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) mejor conocida como SEAM (Socio-Economic Approach to Management) por sus siglas en inglés.

Palabras clave: normalización, gestión, disfuncionamiento, estructura, comportamientos.

ABSTRACT

In Mexico, there are organizations that operate intuitively and don't have an organizational structure or guidelines that allow normalizing and recording their processes and procedures. This work seeks to deepen the problems of formalizing processes and procedures in an organization that manifests resistance

to standardization. All this in an industry where process certification is important and even indispensable for entering the market.

Based on a socio-economic diagnosis, it is intended to understand what the current state of the organization and what problems or barriers to the standardization of processes and procedures are expressed. The methodology that will be used to realize such a diagnosis will be the one proposed by The Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) better known as SEAM (Socio-Economic Approach to Management).

Keywords : Standardization, Management, Dysfunction, Structure, Behaviors

1 - INTRODUCCIÓN

La empresa de estudio es PAFFA S. A. de C.V., líder del mercado nacional en ractopamina, coccidiostatos, inhibidores de hongos y antioxidantes, ubicada en Rosario 20, Fraccionamiento Popopark, Atlautla, Estado de México. C.P. 56970. ¹

Las compañías en el negocio porcícola, avícola, bovinos, entre otros utilizan este tipo de sustancias para promover el crecimiento especialmente en su masa muscular de los cerdos, vacunos, pavos, etc; dando como resultado un producto acorde con las demandas.

De acuerdo con el Consejo Mexicano de la Carne (COMECARNE, 2018) a nivel mundial, al cierre del 2018 se alcanzaron los 65 kg per cápita, posicionando a México en el sexto lugar con más de 8.5 millones de toneladas de carne de res, cerdo y pollo consumidas al año, representando así el 3.2% del consumo mundial de carne. Así mismo, figura como un importante productor de cárnicos, ocupando la séptima posición con más de 6.7 millones de toneladas producidas anualmente; crecimiento de 3.2% contra 2017.

Dicho lo anterior, a partir de un diagnóstico socioeconómico, se pretende entender cuál es el estado actual de la organización y que disfuncionamientos existen y como impiden la normalización de los procesos y procedimientos. La metodología de la que se hará uso para realizar dicho diagnóstico será la propuesta por el Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) mejor conocida como SEAM (Socio-Economic Approach to Management) por sus siglas en inglés.

¹ Pertenece al sector de las industrias manufactureras (31-33), subsector industria química (325), rama Fabricación de productos farmacéuticos(32541), sub-rama Fabricación de preparaciones farmacéuticas (325412) que considera aquellas Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de medicamentos farmacéuticos y botánicos, productos antisépticos de uso farmacéutico, sustancias para diagnóstico, complementos alimenticios, plasmas y otros derivados de la sangre, y productos médicos veterinarios.

El diagnóstico se realizará en el departamento de Dirección Operativa, el cual cuenta con 23 empleados. (un director de operaciones, tres jefes de área, tres supervisores, un encargado de aseguramiento de calidad, un microbiólogo y catorce empleados base). Mediante un proceso de entrevistas se detectarán aquellos síntomas dentro de la organización que conlleven a los problemas operativos que se presentan dicho departamento, y a partir de estos generar estrategias de acción que ayuden al departamento, y en consecuencia a la organización, a mejorar su desempeño.

Antecedentes.

1.1. Perfil de la empresa

La empresa inició operaciones en 1975, bajo el nombre de PABSA, posteriormente y superando diversos retos en el país, evoluciona acuñando su nombre actual. La planta de manufactura se ubicada en Rosario 20, Fraccionamiento Popopark, Atlautla, Estado de México. C.P. 56970, y las oficinas Administrativas se ubican con dirección fiscal y comercial en Av. Circunvalación Jorge Alvarez del C. 1373-102, Colonia, Lomas del Country. Guadalajara, Jalisco. C.P. 44610. (Paffa, 2016)

Así mismo, PAFFA es líder del mercado nacional en ractopamina, coccidiostatos, inhibidores de hongos y antioxidantes, y amplía su participación en mercados de centro y sudamérica gracias a la calidad certificada de sus productos, la eficiencia en sus procesos de abasto y servicio, un sólido sistema de innovación y soporte técnico, una sana gestión financiera y un equipo de trabajo motivado y preparado para incursionar con éxito en el mercado de Estados Unidos y Canadá. (Paffa, 2016)

Hoy en día, la ractopamina se utiliza en países como Australia, Brasil, Canadá, Colombia, México, Estados Unidos, etc en la alimentación de cerdos para aumentar la producción de carne de alta calidad, al tiempo que mejora la eficiencia alimenticia y en general el comportamiento productivo de los animales. (Engormix, 2020)

Por otro lado, la prevención de la coccidiosis con la suministración de coccidiosatos sigue siendo crucial para mantener la competitividad y garantizar el bienestar y la salud de los animales (aviNews, 2019), así la industria de la producción de carne es altamente eficiente.

Cabe señalar que el producto con mayor demanda de acuerdo a información otorgada por la empresa para la empresa Paffa S.A. de C.V., es la ractopamina, la cual se vende a nivel nacional y en Sudamérica actualmente. El año 2019 se vendieron cerca de 175 toneladas de este producto.²

En PAFFA S.A. de C.V. están comprometidos a fortalecer e incrementar su participación en el mercado ofreciendo productos agropecuarios de calidad para la

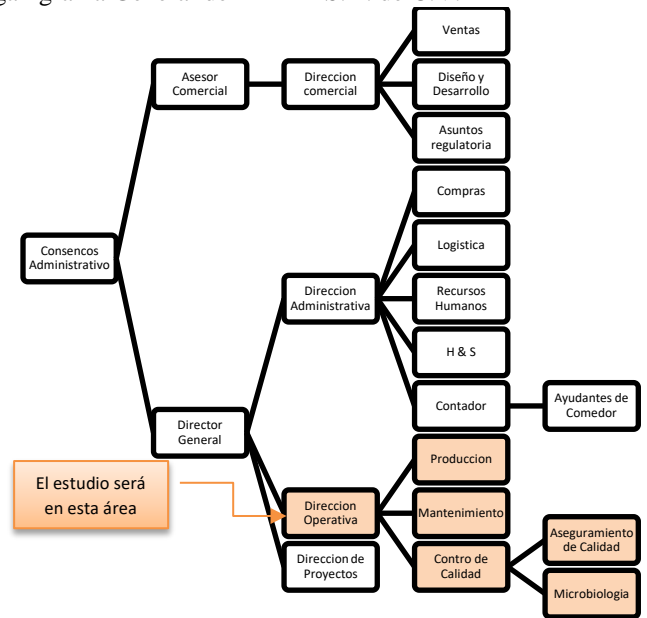
² Información obtenida durante el proceso de acercamiento con la empresa

completa satisfacción de los clientes nacionales e internacionales, conforme la normatividad aplicable a partir de la mejora continua de todos los procesos y el desarrollo profesional de los colaboradores. (Paffa, 2016)

El compromiso, la flexibilidad, la empatía y cercanía son indispensables para el desarrollo de los proyectos.

1.2. Organigrama

Figura1. Organigrama General de PAFFA S.A. de C.V.

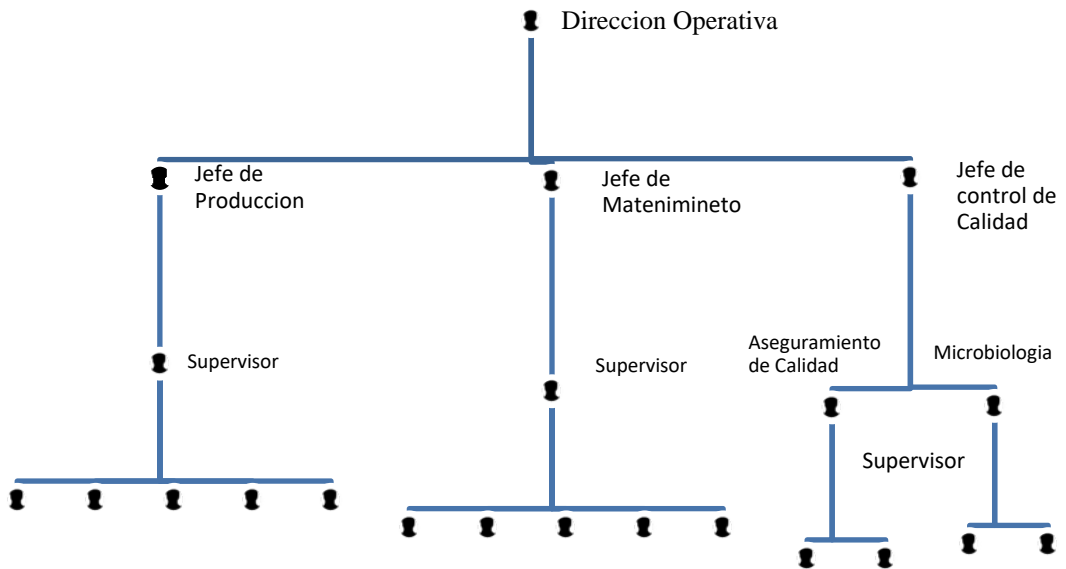


Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Paffa.

Paffa S.A. de C.V. Se encuentra integrada por un conceso administrativo en cual está integrado por un asesor comercial y un director general. Asimismo, cuenta con 4 direcciones (Comercial, Administrativa, Operativa, y de Proyectos), 11 departamentos (Ventas, Diseño y Desarrollo, Asuntos regulatorios, Compras, Logística, Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Contaduría; Producción, Mantenimiento, y Control de Calidad) y 3 áreas generales (ayudantes de comedor, Aseguramiento de Calidad, y Microbiología). El área de estudio será la Dirección Operativa.

1.3. Arquitectura de la intervención

Figura 2. Organigrama de Dirección Operativa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Paffa.

Conforme al acuerdo, por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, Paffa se ubica dentro del sector de industria y servicios con el rango de 50 trabajadores, lo cual la estratifica como una empresa de tamaño pequeño

2 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa se ha percatado de la existencia de problemas dentro de su estructura interna, como es la falta de comunicación en todos los niveles desde el directivo a operarios se originan malos entendidos y solo unos pocos se hacen responsable de las consecuencias.

Hasta el momento la búsqueda de soluciones es centralizada hacia dos personas principales - que son el dueño de la empresa y su hijo -, lo cual no permite que todos convengan en la resolución de conflictos o problemas y se generen desacuerdos e inconformidades que en el mediano plazo arrastran los tiempos de entrega.

Algunos problemas principales son:

- Este estilo gerencial patriarcal ha desarrollado comportamientos atrofiados que se mezclan con falta de estructura organizacional claramente definidas y procedimientos bien definidos.
- La resistencia cambios tecnológicos, administrativos y normativos por parte del personal que en su mayoría tiene más de 5 años laborando dentro de la organización.
- No existe una adecuada gestión e el manejo de los niveles de seguridad de la información. Las áreas suelen enfrentar problemas duplicidad de trabajo por incumplimiento de la calidad en las distintas fases de producción del aditivo, mala administración del trabajo por falta de comunicación entre áreas o procedimientos no actualizados que confunden a los trabajadores.
- La empresa presenta un problema al momento de apegarse a normatividades, debido a que aún se conserva el pensamiento del director de operaciones anterior, el cual tenía una formación como médico veterinario y su involucramiento con otras áreas era más de carácter operativo que estratégico. Sin embargo el dueño de la empresa Paffa ha manifestado interés en apegarse a normatividades y propuestas de mejora continua que permitan incrementar la productividad de la organización.
- Por otro lado, ha sido complicado intentar mejorar las operaciones de la organización: planeación, organización, dirección y control de todas las áreas, debido a que no han sido suficientes la implementación de auditorías internas y externas, dado que estas solo se basan en dar recomendaciones por área respecto a los problemas que detectan en el momento en el que son realizadas. Por lo anterior, se requiere un seguimiento serio que comprometa a todo el personal de la empresa: desde los operarios hasta los directivos para que se minimicen las desviaciones en las áreas.
 - La empresa no tiene claridad del impacto que genera la falta de comunicación entre el personal de las áreas. No se sigue adecuadamente el plan acordado para fabricar el producto por las solicitudes urgentes, por parte del área de compras principalmente.
 - La empresa requiere pasar a una etapa más formalizada de hacer sus procesos diarios, sin embargo ha tenido dificultades para hacer una planeación efectiva.
 - La estructura organizacional de la empresa no permite que los procesos de la empresa se normalicen adecuadamente porque existe mucha burocracia y confusión en los lineamientos a seguir.

Por todo lo anterior, se propone un diagnóstico socioeconómico, que ayude a la empresa PAFFA a identificar aquellos problemas que impiden la normalización de los procesos y procedimientos, todo esto en un sector en el que las certificaciones nacionales e internacionales de los procesos es altamente importante para mantener una calidad del producto final adecuada y por ende es una estrategia competitiva de las empresas.

De acuerdo a la Secretaria de Economía (2016) la normalización es el proceso de elaborar, aplicar y mejora las normas que se aplican a distintas actividades industriales y económicas con el fin de mejorarlas. Para las empresas es un medio de regular actividades en materia de salud, medio ambiente, seguridad al usuario, información comercial, industrial, laboral entre otras, por eso es importante determinar las causas de los problemas y construir un plan de acción de lleve a la mejora continua de los procesos empresariales.

3 - PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los principales problemas que impiden la normalización de los procesos de producción?

4 - HIPÓTESIS

La empresa en su afán por establecer un sistema que cumpla con las normatividades nacionales e internacionales para obtener un producto de calidad ha creado procesos de trabajo que implican una alta burocracia.

Lo anterior ha creado problemas (disfuncionamientos) dentro de la empresa como: la falta de comunicación y generación de acuerdos, desactualización de procedimientos operacionales, falta de interés y motivación del trabajador, coordinación de actividades fuera de la planeación acordada, retrasos, capacitación de personal y una estructura organizacional más robusta y organizada.

Savall y Zardet (2008), argumentan que las organizaciones no necesitan inyectar nuevos recursos financieros a su producción para incrementar la rentabilidad o la eficiencia en los factores productivos, si no que las empresas deben eliminar las ineficiencias suscitadas en el tiempo durante los procesos de producción, a partir de identificar los costos ocultos y disfuncionamientos durante sus procesos y de esta manera cambiar las formas organizacionales o los comportamientos de los agentes que participan en la producción.

5 - OBJETIVOS

5.1. - Objetivo general

- Identificar los disfuncionamientos, que principalmente, impiden a la organización la normalización de sus procesos de producción.

5.2. - Objetivos específicos

- Desarrollar el diagnostico socioeconómico en la empresa que permita conocer los problemas dentro de la organización.
- Obtener información a partir de la observación directa e indirecta para contrastarla a fin de realizar un diagnóstico objetivo.

6 - MARCO TEÓRICO

6.1. - Normativo

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son de carácter obligatorio y son elaboradas por las dependencias del Gobierno Federal; por su parte las Normas Mexicanas (NMX) son de ámbito voluntario y son promovidas por la Secretaría de Economía y el sector privado, mediante los Organismos Nacionales de Normalización (ONN). (SE, 2016)

El tema de la inocuidad alimentaria ha cobrado progresiva importancia, tras la apertura de mercados cada más exigente, en los que operan barreras sanitarias con estrictos parámetros.

De acuerdo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) las empresas como Paffa deberán seguir la legislación de que presenta la tabla 1. En México este tipo de empresas se encuentran reguladas por la SAGARPA.

Las normas que son aplicables y obligatorias para el sector, ya que sin apego a estas no pueden comercializar el producto son:

- NORMA Oficial Mexicana NOM-064-ZOO-2000, Lineamientos para la clasificación y prescripción de productos farmacéuticos veterinarios por el nivel de riesgo de sus ingredientes activos.
- NORMA Oficial Mexicana NOM-061-ZOO-1999, Especificaciones zoosanitarias de los productos alimenticios para consumo animal.

De forma anexa, la empresa Paffa ha estado insistiendo en apegarse a normatividades internacionales como ISO.

Tabla 1. Control de residuos y contaminantes de medicamentos veterinarios en alimentos de origen animal.

México	Unión Europea (UE)	Estados Unidos de América (EUA)
<p>Acuerdo por el que se establecen los criterios para determinar los límites de residuos tóxicos y contaminantes, de funcionamiento de métodos analíticos, el Programa Nacional de Control y Monitoreo de Residuos Tóxicos en los bienes de origen animal, recursos acuícolas y pesqueros, y Programa de Monitoreo de Residuos Tóxicos en animales, así como el módulo de consulta, los cuales se encuentran regulados por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (SAGARPA)</p> <p>ACUERDO por el que se modifica el diverso oír que se establece la clasificación y prescripción de los productos farmacéuticos veterinarios por el nivel de riesgo de sus ingredientes activos.</p>	<p>Directiva 96/23/CE relativa las medidas de control aplicables respecto de determinadas sustancias y sus residuos en los animales vivos y sus productos</p> <p>Decisión 97/747/ por las que se fijan los niveles y frecuencia de muestreo previstas en la directiva 96/23/CE del consejo, con vistas al control de sustancias y sus residuos en determinados productos animales.</p> <p>Reglamento (UE) No. 37/2010 relativo a las sustancias farmacológicamente activas y su clasificación por lo que se refiere a los límites máximos de residuos en los productos alimenticios de origen animal.</p>	<p>FSIS Directiva 10800-1 Residue Sampling, Testing and Other Verification Procedures under the National Residue Program for Meat and Poultry Products.</p> <p>Code of Federal Regulation (CFR)</p> <p>Residue Sampling Plans- “Blue Book” U.S. National Residue Program: 2015 Residue Sampling plans</p> <p>APPENDIX I U.S. RESIDUE LIMITS FOR COMPOUNDS IN MEAT AND POULTRY</p>

NOM-064-ZOO-2000
NOM-061-ZOO-1999

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de normatividades internacionales como ISO 9001:2015 (Desarrollo e implantación de la Norma de Calidad para la mejora continua) y la ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), ha revelado que después de su implementación y seguimiento a recomendaciones, se brinda confianza en los resultados a nivel de proceso, planeación, organización y control, lo cual permite asegurar la competencia técnica y la emisión de resultados técnicamente válidos.

De esta manera los procesos de operación, administrativos, de ventas, logísticos, entre otros deben estar bajo cumplimiento de estándares de calidad ya que brindan transparencia además de certeza y confianza a los consumidores.

De acuerdo Carbellido (2017) de los errores más comunes en el despliegue la norma ISO 9001:2015 son:

- Establecer un sistema burocrático que sólo pretenda pasar la auditoria de certificación.
- Falta de concientización del personal sobre la importancia del sistema de calidad, incluyendo el involucramiento de la dirección para establecer el sistema como filosofía de trabajo para conseguir la calidad del producto y el servicio.
- Dificultad para terminar con los grupos de poder que evitan un real enfoque del proceso.
- Lograr un correcto balance en cantidad y volumen de documentos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa Paffa ha demostrado interés en ajustar sus procesos a normatividades como las mencionadas anteriormente, sin embargo, no ha logrado un involucramiento compartido en toda la organización, sino que ha seguido un enfoque más burocrático, que solo da solución a problemas superficiales enfocados solo en estructura de la empresa.

Por lo tanto, es necesario que el diagnóstico socioeconómico que se propone realizar a la empresa Paffa ayude a definir los problemas que impiden mantener un sistema apegado a estándares de calidad internacionales que permitan una normalización óptima para garantizar la inocuidad de los alimentos para animales, en apoyo a su producción y comercialización

Actualmente se realizan auditorías internas en la empresa para determinar los aparentes problemas técnicos, de proceso, administrativos y después se procede a encontrar soluciones sin involucrar totalmente al personal de las áreas y por eso se vuelve a caer en errores que minimizan la productividad, comunicación, interés en el trabajo, administración de materiales y capital humano, entre otros.

6.1.1. Tetranormalización

Como lo menciona Fernandez, Carrillo, & Paredes (2010), las interacciones han aumentado en este siglo XXI entre todas las comunidades y las han expresado en normas que se han logrado imponer como reguladoras de transacciones.

El impacto de dichas normas muchas veces son contradictorias a los propósitos que declaran los organismos que las elaboran y difunden; debido a que no producen los efectos esperados, sino contra productivos.

A dicho fenómeno Savall & Zardet (2005) lo denominaron “tetranormalización” identificando cuatro dominios de clasificación de normas que influyen en las actividades de las organizaciones:

- Normas contables y financieras
- Normas sociales
- Normas de calidad y ambientales
- Normas de comercio internacional.

Lo anterior afecta a todo tipo de organizaciones ya que determinan estándares respecto a insumos, procesos y productos relacionados con las tareas empresariales y de gestión.

Se debe considerar la importancia que toman las normas en las empresas, y que su aplicación merece ser comprendida desde lo más profundo de una organización para crear un resultado de competencia empresarial a nivel nacional e internacional.

Caracuel (2014) señala que la normalización es un compromiso mediante el cual los agentes que intervienen en el mercado (fabricantes, consumidores, usuarios y administración) acuerdan cuáles son las características que deben reunir un producto o un servicio. Este acuerdo se manifiesta en un documento técnico que se llama Norma.

Dichos documentos son aprobados por organismos reconocidos para su uso común y repetido. Si bien estas son herramientas para el desarrollo industrial y comercial de un país, pueden ser la base para mejorar la calidad en la gestión de las empresas, así como en el diseño y fabricación de los productos o prestación de servicios.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2016) la normalización es un instrumento que fortalece la economía nacional y el comercio internacional que actúa en un entorno de mercados mundiales caracterizado por innovación tecnológica y aceleración de la competencia.

Dentro de los objetivos que tiene la normalización (Caracuel, 2014) es eliminar barreras comerciales, proteger los intereses de los consumidores, comunicación, economía de la producción, seguridad, salud y protección de los trabajadores, mejora de la calidad y competitividad de productos y servicios.

Cabe señalar que los beneficios que aporta la normalización a los consumidores y usuarios son:

- Referencia de calidad y seguridad del producto o servicio
- Regularidad, seguridad e intercambiabilidad
- Acceso a ordenación de datos técnicos
- Información armonizada
- Disminución de litigios y supresión de competencia desleal

En México, de acuerdo a Pérez (2013) existen alrededor de 967 Normas Oficiales Mexicanas (NOM) para regular actividades productivas, comerciales, de servicios, salud, medio ambiente, trabajo, etc.

Las NOM obedecen a la obligación del gobierno de regular actividades que desempeñan los sectores público y privado. Estas normas establecen especificaciones, atributos, características, métodos de prueba que debe cumplir un producto, proceso o servicio.

El marco jurídico nacional en esta materia es la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la cual establece claramente que las NOM son obligatorias en territorio nacional y deben ser observadas por fabricantes, importadores, prestadores de servicios, dependencias y comerciantes de conformidad con el campo de aplicación de la norma específica.

Por lo tanto, la carencia de normas que permitan evaluar y certificar que los productos y servicios que se ponen a disposición del mercado interno cumplen con especificaciones, provocaría desórdenes en los mercados y por lo tanto aquellos productores que se concentran por tener buenas prácticas de manufactura compitan con otros de baja calidad provenientes del extranjero en desigualdad de condiciones y provocando perjuicios a las empresas nacionales.

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son de carácter obligatorio y son elaboradas por dependencias del gobierno federal, por su parte las Normas Mexicanas (NMX) son de ámbito voluntario y promovidas por la Secretaría de Economía y sector primario mediante los Organismos Nacionales de Normalización (ONN). (Economía, 2016)

Existe el catálogo de Normas Oficiales Mexicanas y el de Normas Mexicanas que son expedidas por el gobierno federal, por la Secretaría de Economía y los organismos nacionales de normalización.

6.1.2. Innovación

El concepto de innovación, se ha convertido en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos (economía, gestión empresarial, sociología, geografía, etc.). Dado que bajo el entendimiento de esta como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas, resulta clave para la mejora de la competitividad y el desarrollo de las empresas y el territorio, desde una perspectiva integrada.

Dentro de las principales teorías sobre la innovación se pueden encontrar los trabajos realizados por Schumpeter (1939) en el cual propone que el desarrollo económico es impulsado por la innovación mediante un proceso dinámico en el cual las nuevas tecnologías sustituyen las viejas (“destrucción creativa”), Tirole & Fundenberg (1995) quien propone que el proceso de innovación es implementado por las empresas para mantener su posición y al mismo tiempo buscar nuevas ventajas competitivas, Lam (2005) se centra en el papel de las estructuras organizativas, los procesos, cambios tecnológicos, el entorno institucional y de mercado.

Lundavall (1992) define la innovación como el proceso de dejar, buscar y explorar resultados. El proceso de innovación puede ser aplicado para cubrir cambios incrementales en los productos y los procesos, así como cambios en la estructura organizacional y en la exploración de nuevos mercados. Por su parte el Manual de Oslo (2005) define cuatro tipos de innovación, los cuales implican una amplia gama de cambios en las actividades de la empresa.

- **Innovación del producto:**
Corresponde a la introducción o mejoramiento significativo de un bien o servicio en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Para esto se puede hacer uso de nuevos conocimientos o tecnologías, o mejorar o combinar los existentes.
- **Innovación de proceso**
Hace referencia a la introducción o mejoramiento de los procesos de producción o de distribución, lo cual tiene implicaciones en las técnicas, los materiales y/o los programas de información. La característica principal de este proceso de innovación es la búsqueda de la reducción de los costos de producción o distribución de los bienes o servicios de la empresa.
- **Innovación de mercadotécnica**
Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o tarificación. Este tipo de innovación busca satisfacer las necesidades de los consumidores, así como la entrada o posicionamiento de mercado con el objetivo de aumentar las ventas.
- **Innovación de organización**
Refiere a la aplicación de un nuevo método organizativo en las prácticas de la empresa, el lugar de trabajo, e inclusive las relaciones exteriores de la empresa. Este tipo de innovación tiene como objetivos la reducción de los costos administrativos o de transacción, mejoramiento del nivel de satisfacción en el trabajo, reducción del costo de los suministros; logrando de esta manera mejoras en los resultados de la empresa.

En México, de acuerdo a Riquelme (2019) el estudio elaborado bajo la CANIETI (Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información) y Cisco, México escaló 3 puntos en el índice de innovación entre el 2012 y 2018, pero llama la atención que la poca inversión en investigación y desarrollo ronda menos de 0.5% del PIB, lo que hace que el país se halla en rezago junto con Chile, Uruguay, Nigeria, Argentina y Costa Rica. Los

países que destinan más del 2.5 de su PIB a la Investigación y Desarrollo son Singapur, Francia, Finlandia, Dinamarca, Estados Unidos, Suecia, Suiza, Corea del Sur e Israel. Así mismo dicho estudio destacó que la educación, la inversión en infraestructura y el compromiso del gobierno son cruciales para fomentar la innovación en México.

7 - METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el diagnóstico, como parte de lo propuesto por el modelo de gestión socioeconómico del ISEOR, el cual busca integrar tanto el aspecto económico como el social, los cuales son fundamentales para la organización, se seleccionó como estudio de caso a la empresa PAFFA S.A. de C.V., la cual es una organización ubicada en el oriente de la Ciudad de México (en el Estado de México), que se tipifica como una empresa pequeña.

Por el tipo de empresa podemos conocer algunas particularidades que caracterizan a las organizaciones que naturalmente se asocian con este fenómeno organizacional. Lo primero por decir es que la intervención contempla un estudio de carácter cualitativo, con alcance descriptivo y explicativo a partir del cual se busca indagar problemas poco estudiados al interior de la organización, así como sus componentes y variables, y determinar las causas de los mismos.

La intervención se llevara a cabo dentro del área de Operaciones que integra actividades como el surtido de materiales, manufactura, control y aseguramiento de calidad del producto y acondicionamiento final.

7.1. Diagnóstico socioeconómico

Para el diagnóstico socioeconómico en la empresa se realizaron las siguientes actividades:

- A) Acercamiento con la empresa
- B) Arquitectura de la intervención
- C) Planeación de tiempos para las entrevistas
- D) Realización de entrevistas
- E) Análisis y clasificación de los disfuncionamientos encontrados por dominios de acción
- F) Generación de ideas fuerza
- G) Presentación de resultados ante el equipo de trabajo de Dirección operativa-Efecto espejo.
- H) Toma de nota de las observaciones que se tuvieron durante la junta, es decir comentarios, acuerdos e lo no dicho observado por el interventor.
- I) Ajuste de ideas fuerza con las notas anteriores
- J) Elaboración de tabla de convergencia
- K) Elaboración de posibles soluciones
- L) Fin de la intervención

El área de operaciones cuenta con 1 Director, 3 Jefes, 4 supervisores y 14 operadores. Para dicho diagnóstico se hicieron entrevistas personalizadas a cada uno de estos personajes respecto a los 6 dominios de acción:

- a) Condiciones de trabajo
- b) Organización del trabajo
- c) Gestión del tiempo
- d) Comunicación-Coordinación-Concertación (3c)
- e) Formación integrada
- f) Aplicación estratégica

Con ayuda de la intervención se busca identificar los disfuncionamientos de cada dominio a través de la información que se fue proporcionando por cada actor en las entrevistas y de la observación directa e indirecta.

También como señala Savall, Zardet, & Bonnet (2008), en el presente estudio pueden aparecer algunas de las consecuencias financieras tales como: ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades, rotación de personal, no calidad y falta de productividad debido a todos los disfuncionamientos que otorgue el análisis de la información de las entrevistas en la empresa Paffa.

7.1.1. Procesamiento de la información

Después de las entrevistas, se procedió a analizar toda la información de acuerdo a lo siguiente:

- i. Leer las notas de las entrevistas: seleccionar las frases testimonios.
- ii. Clasificar las frases y los testimonios por temas y subtemas de disfuncionamientos.
- iii. Formular las ideas claves o ideas fuerza por cada subtema
- iv. Elaboración de Matriz de convergencias específicas: disfuncionamientos comunes detectados en las entrevistas (Director, Operadores, Jefes y Supervisores)
- v. Presentación de resultados al equipo y recopilación de información.
- vi. Puntos de vista del experto: representa la expresión de lo “No dicho” por los entrevistados y trata de hacer evidentes las raíces de los disfuncionamientos
- vii. Canasta de soluciones: propuestas de solución para los disfuncionamientos mencionados en la tabla de resultados del Anexo 4., como alternativas para resolver las problemáticas y lograr así desarrollar una “Canasta de Soluciones”

Las informaciones recogidas en las entrevistas, en la presentación de resultados (efecto espejo) y las expresiones de lo “No dicho” contemplan los siguientes criterios:

- Informaciones de descripción de los disfuncionamientos que representan anomalías muy definidas; se trata de disfuncionamientos concretos,

materializados y observables con una frecuencia de aparición. La anomalía corresponde a un disfuncionamiento elemental.

- Informaciones sobre el análisis de los efectos de los disfuncionamientos; es decir, las consecuencias descubiertas o potenciales de la anomalía. Estas informaciones permiten identificar la regulación operada.
- Informaciones sobre el análisis de las causas de los disfuncionamientos; constituye el factor identificado por la persona como origen de la anomalía y representa la causa aparente.

Con lo anterior se busca analizar de forma global todos los problemas de la empresa que impiden se sigan lineamientos y normas en los procesos de la empresa y por lo tanto impactan en la producción, comunicación y toma de decisiones.

7.2. Resultados

7.2.1. Tabla de resultados

Se concentraron todos aquellos disfuncionamientos tipificados por dominios de acción a partir de un análisis por parte de consultor-investigador en base a entrevistas al personal de la Dirección Operativa, la presentación de resultados obtenidos de dichas entrevistas al escuchar todas las reacciones y todo lo “no dicho” que se agregó y que fue detectado por los intervencionistas. (Ver anexo 4)

Los dominios de acción que generaron mayor cantidad de ideas fuerza fueron en el siguiente orden:

- Lugar 1. Comunicación, Coordinación y Concertación
- Lugar 2. Aplicación estratégica
- Lugar 3. Condiciones de trabajo
- Lugar 4. Formación integrada
- Lugar 5. Organización del trabajo
- Lugar 6. Gestión del tiempo

7.2.2. Lo no dicho: Puntos de vista del Experto

Los disfuncionamientos de mayor relevancia durante la presentación de resultados se relacionan con la falta de organización, generación de acuerdos y coordinación de las actividades, se mencionan los siguientes:

- Se observó una limitada planeación estratégica del trabajo del área de producción, calidad y mantenimiento, esto se debe a las decisiones no concretadas con las otras direcciones.
- Los cambios en la producción son por incremento de cantidades producidas a solicitud del comprador, no hay un acuerdo pactado de manera seria con el cliente y esto genera desconcierto en el plan que se elabora mensualmente.
- Las áreas de producción y calidad se apegan a la normatividades relacionadas con las Buenas Prácticas de Fabricación sin embargo esto

no queda claro para las oficinas administrativas y comprometen pedidos urgentes.

- Las jefaturas no generan acuerdos de cooperación por la falta de claridad en las actividades y su coordinación.
- La estructura organizacional de la empresa ha creado divisiones entre áreas que desvinculan obligaciones y acuerdos en las juntas mensuales. La cooperación existe solo superficialmente para sacar el trabajo pero falta compromiso, comunicación y acuerdos.
- La empresa intenta regirse por normatividades como ISO en los procesos de producción y calidad principalmente, y no ha creado reglas que agilicen su modelo de trabajo e interacción con otras áreas, pese a que tiene procedimientos desactualizados que confunden a los trabajadores.
- A pesar de contar con el manual de calidad, procedimientos de operación, software y equipos de cómputo, la empresa no ha logrado incrementar su nivel de coordinar actividades en los tiempos acordados.
- No existe un sistema de reporte de indicadores para cada dirección que muestre el cumplimiento de indicadores y metas que impactan la estrategia de la organización.

7.2.3. Matriz de convergencias específicas

Información de los disfuncionamientos encontrados en la empresa en base a entrevistas, lo “no dicho” detectado por los expertos y la presentación de resultados.

SUPERVISOR Y JEFES	DIRECTOR	OPERADORES
1) Condiciones de trabajo		
<p>-El área de compras frecuentemente compra materiales de uso común a su gusto y la calidad es baja.</p> <p>-Las solicitudes de material de papelería no llegan a tiempo.</p>	<p>-Las compras de materiales se basan en cotizaciones bajo el criterio "el más barato", lo cual afecta el empaque del producto.</p> <p>-La compra de materiales de reparación de áreas no es duradera.</p>	
<p>-El sistema de extracción genera mucho ruido lo cual dificulta escuchar información en la sala de juntas.</p>	<p>-</p> <p>-El personal no usa su equipo de seguridad de manera apropiada, necesitan supervisión.</p> <p>-El uniforme de trabajo resulta incómodo para los operadores.</p>	<p>-En áreas productivas, la gente no cuenta con taponeas auditivos, el ruido es tolerable pero se requiere de este material.</p> <p>-No todo el personal toma en serio las medidas de seguridad.</p> <p>-Los zapatones para entrar al área operativa no son suficientes.</p>
<p>-La gente de producción se distrae fácilmente por lo que requiere supervisión frecuente.</p>	<p>-El personal cumple con sus actividades pero no tiene intención de aprovechar el tiempo que le sobra en otra actividad.</p>	
2) Organización del trabajo		

<p>-Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.</p> <p>-Los trabajadores al finalizar su actividad tienen tiempo libre que utilizan para distraer a otros.</p> <p>-No hay acciones correctivas ante el incumplimiento de indicaciones por lo tanto no hay compromiso serio.</p>	<p>-El organigrama está mal definido y ocasiona confusiones en responsabilidad.</p> <p>-Recursos humanos no ha actualizado los perfiles de puesto, por lo que las responsabilidades se confunden y generan conflictos.</p> <p>-No hay autonomía total en las decisiones del área Operativa ya que el área Administrativa interviene en la decisión cuándo se asignan recursos.</p> <p>-El área administrativa genera reglamentos de trabajo que no se basa en la realidad de las operaciones de producción.</p>	<p>-El organigrama no está actualizado y se han creado nuevos puestos.</p> <p>-Los procedimientos a veces no son claros por que no se han actualizado.</p>
<p>3) Gestión del tiempo</p>		
<p>-Los plazos de entregas no se respetan entre áreas, se generan conflictos.</p>	<p>-No se respetan los plazos de entrega de materiales para la producción lo cual genera descontentos en los operadores.</p>	<p>-La falta de distribución de la información a tiempo entorpece las actividades planeadas entre las áreas.</p>

<p>-La programación de actividades no está bien planeada.</p>		<p>-En ocasiones surgen actividades no planeadas que afectan la planeación realizada, lo cual crea descontento.</p>
<p>4) Comunicación, concertación y coordinación</p>		
<p>-La gente es sensible a "llamadas de atención" y se siente agredido. -El personal no expresa sus inquietudes y no pregunta dudas.</p>	<p>-Se requiere repetir instrucciones al operador para evitar errores técnicos.</p> <p>-Frecuentemente los trabajadores dan por entendido las indicaciones del supervisor y no expresan sus dudas.</p>	<p>-Los jefes de área son sensibles a las críticas.</p>
<p>-Cada área se interesa por su propio proceso aunque sus decisiones afecten a otras áreas.</p> <p>-Falta claridad de actividades de cada departamento y la importancia de la interacción de estos.</p> <p>-Los acuerdos entre áreas son superficiales, al final frenan el avance del otro.</p>	<p>-Las fechas compromiso para la entrega de actividades se retrasa por la mala planeación de los supervisores y la falta de comunicación con los operadores.</p> <p>-Hay falta de comunicación entre las áreas por confusión de roles y actividades de trabajo.</p> <p>-La dirección general en ocasiones se entera por otras fuentes de los problemas de la planta lo cual genera confusiones y malos entendidos.</p> <p>-La planta de manufactura y las oficinas administrativas están en sitios diferentes, lo cual dificulta coordinar actividades y comunicar avisos que impactan a la otra.</p>	<p>-No se comunica en tiempo real los cambios de planes y se crea un ambiente tenso.</p> <p>-Cuando algún área retrasa la producción no se comunica la razón de dicho retraso.</p> <p>-Falta coordinación de actividades del personal en base a la planeación.</p> <p>-La comunicación entre los trabajadores de la Planta y las Oficinas administrativas es conflictiva y surgen malos entendidos.</p>

5) Formación Integrada		
<p>-No hay programas de capacitación de personal de nuevo ingreso.</p> <p>-No hay protocolos para calificar al personal y ver sus necesidades de capacitación.</p>	<p>-El personal de nuevo ingreso frecuentemente debe ser capacitado desde cero, lo cual toma tiempo.</p> <p>-En algunos casos, la gente recomendada no es la más capacitada para la función.</p> <p>-No hay cursos que fomenten la actualización de conocimientos para operadores y supervisores, lo cual hace mucha falta.</p>	<p>-Los trabajadores necesitan capacitarse en Buenas Prácticas de Manufactura y procedimientos. Capacitación brindada no es suficiente para cumplir las actividades.</p> <p>-La capacitación la dan los Jefes de área a los operadores.</p>
<p>-Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.</p>	<p>-Resulta complicado reclutar gente con experiencia que vaya hasta esta zona del estado de México a trabajar.</p>	
6) Aplicación Estratégica		
<p>-El personal no tiene clara la misión y visión de la empresa.</p>	<p>-No está bien difundido al personal la misión, visión y los valores de la empresa, esto genera falta de compromiso en los trabajadores.</p>	<p>-No todo el personal conoce la misión y visión de la empresa por lo tanto hay bajo sentido de pertenencia y compromiso.</p>
<p>-Apenas se está empezando a planear con base a consenso de todas las áreas.</p> <p>-Falta planear, organizar y administrar el trabajo con anticipación.</p> <p>-Las áreas no se coordinan para llegar a acuerdos rápidamente en base a las prioridades.</p>	<p>-Hay planeación semanal del trabajo y entrega de resultados semanal pero puede mejorar si la planta y las oficinas administrativas llevan un tablero de control.</p> <p>-Hay intervención indirecta de otras direcciones que confunden el plan de trabajo.</p>	<p>-No hay indicadores mensuales definidos y difundidos al personal que informe el cumplimiento de la planeación.</p> <p>-Deben comunicarse los cambios en los planes de trabajo para cumplir los objetivos y la serie de estrategias planeadas.</p> <p>-Ante solicitudes de producción urgentes, que están fuera de la planeación no se generan</p>

		acuerdos para evitar conflictos entre áreas.
	-Los proyectos de mejora "nuevos" requieren de más tiempo de comprensión por las otras áreas porque la gente no tiene capacitación y formación.	-La comunicación entre las áreas no es clara para lograr los objetivos del área y por lo tanto de la misma empresa.

8 - DISCUSIÓN

Como se puede apreciar los disfuncionamientos con mayor cantidad de ideas fuerza son: 3C y Aplicación estratégica, seguidos por Condiciones de trabajo y Organización del Trabajo y por último está la Formación integrada y Gestión del tiempo.

Analizando cada dominio de acción, se entiende lo siguiente:

- I. 3C.
 - Existe una necesidad de trabajar una planeación de actividades para evitar cambios urgentes en los procesos de las áreas que permitan una comunicación asertiva entre las mismas.
 - Los Jefes y Directores tienen un reto importante en la mejora de comunicación de acuerdos, avisos generales, toma de decisiones para minimizar los retrasos y errores que hoy suceden en sus áreas.
 - De igual forma, la comunicación entre la Oficina Administrativa y la planta operativa debe ser informativa y estratégica. Los resultados de las direcciones. Los problemas de la planta deben solucionarse en este sitio y no escalar los problemas a la oficina Administrativa donde esta Dirección General.
 - Conocer los procesos de las áreas ayudará a mejorar comunicación y concertación de acuerdos entre las mismas.
- II. Aplicación Estratégica.
 - Para el logro de los objetivos de la empresa, hay que trabajar en una planeación estratégica consensuada por las distintas direcciones, como una medida de avance de resultados anuales.
 - Se requiere que el personal tenga conocimiento de la razón de ser de la empresa Paffa, es decir la misión y visión, así como los valores de esta mismo.
- III. Condiciones de Trabajo
 - Hay una necesidad de reforzar al personal la importancia del uso del equipo de seguridad y las implicaciones a nivel de salud o accidentes que esto podría traerle si no lo usa.
 - En producción, el ruido de la extracción de aire resulta molesto y no hay tapones auditivos como parte del equipo de seguridad.
 - La compra de materiales de baja calidad puede tener un impacto en la calidad del producto. Un acercamiento con el área de compras sería clave para determinar el criterio de selección de materiales sin crear conflictos.
 - El personal muestra gusto por el lugar donde trabaja, sin embargo tiene tiempos libres que puede aprovechar solucionando problemas o capacitándose.
- IV. Organización del trabajo
 - Hay un reto importante en la actualización de procedimientos de producción del área operativa, ya que no están actualizados, al igual que los de perfil de puestos. Esto evitará generar confusión de roles de trabajo.

- La comunicación entre áreas es crucial para tomar decisiones y organizar el trabajo.
- V. Formación integrada
- La capacitación es una necesidad para el personal de todos los niveles, desde el curso de inducción al personal de nuevo ingreso hasta la gente que lleva tiempo laborando.
 - Sin duda la supervisión frecuente del personal es un rol que ejerce el Jefe y Supervisor del área; sin embargo, se ha dicho anteriormente que el personal termina su actividad y le sobra tiempo. Una manera de ocupar a la gente es mediante capacitaciones internas que puedan brindar conciencia y conocimiento al trabajador en temas como trabajo en equipo, comunicación asertiva, buenas prácticas de fabricación, así como experiencias técnicas de sus actividades.
- VI. Gestión del tiempo
- Los plazos de entregas de materiales, reportes, distribución de información general entre áreas son un reto a resolver ya que actualmente no se cumplen. Con la planeación adecuada entre las direcciones puede crearse el sentido de urgencia en cada uno de los trabajadores.

Cada uno de estos disfuncionamientos podría representar un costo oculto importante, sin embargo, el estudio se queda en esta parte cualitativa.

La empresa debe trabajar en cada uno de estos disfuncionamientos mencionados para asegurar su competencia técnica y mantenerse en un sistema de seguimiento de normatividades que contribuyan a emitir resultados técnicamente válidos; si no muestra interés en esto, la burocracia en los procesos, falta de interés y la limitada capacitación del personal se profundizarán en el tiempo.

Concientizar al personal e involucrar a la dirección es necesario para cumplir las normas ya que son la base para mejorar la gestión de las empresas y la calidad de los productos y servicios que ofrecen, en este punto a través de mejorar la capacitación de personal, comunicación y coordinación entre áreas y la elaboración oportuna y adecuada de un plan de trabajo puede tener un impacto importante en la evaluación y certificación de productos.

Parte del significado de innovación según el Manual de Oslo, 2005, es en la innovación de organización que implica encontrar un nuevo método organizativo en las prácticas de la empresa, esto implica que los cambios a favor de disminuir los disfuncionamientos impacten en la estructura y el comportamientos del personal de la empresa para mejorar el nivel de satisfacción laboral y disminución de los costos administrativos logrando mejores resultados del área de Operaciones.

9 - CONCLUSIONES PRELIMINARES

La empresa Paffa no cuenta con una estructura organizacional que permita normalizar los procesos del área de operaciones. La aplicación de normas merece ser comprendida desde lo más profundo de una organización para crear un resultado de competencia empresarial a nivel nacional e internacional y no como un medio para limitar actividades.

Asimismo, es importante poder generar una alineación y normalización de los procesos operativos con todo el cúmulo de normas a las que se ve sujeta la organización. Una normalización interna puede ser la solución para poder resolver los problemas de yuxtaposición normativa.

La normalización de la empresa debe integrar lineamientos internos acorde a los procesos que impactan la estructura organizacional y los comportamientos de las personas para eliminar los disfuncionamientos encontrados.

La empresa debe esforzarse en normalizar los procesos para competir con otros que no cuentan con un sistema de calidad robusto. De esta manera los productos los servicios que se ponen a disposición del mercado cumplen con especificaciones.

Esta metodología se aprecia como una herramienta para conocer las disfuncionalidades en los 6 dominios de acción y en consecuencia los costos asociados.

Quizá la precisión de este estudio hubiera sido completada con la determinación de costos a partir de los disfuncionamientos.

Esta intervención y observación en la etapa del diagnóstico nos permitió encontrar la relación entre estructuras y comportamientos de la gente lo cual generó la detección de disfuncionamientos mencionados anteriormente.

Como interventores, consideramos que toda la información en si integra aspectos cualitativos que ayudaron a identificar los disfuncionamientos que afectan la normalización de los procesos de la empresa.

A través de la presentación de los resultados, se obtuvo información relevante en relación a varios disfuncionamientos lo cual permitió reforzar el contexto de los mismos. La presentación ayudo a los expertos a identificar lo “no dicho” durante las entrevistas y a precisar el problema real.

10 - SOLUCIONES PROPUESTAS (CANASTAS DE SOLUCIONES)

Como recomendación a la empresa Paffa, se pueden hacer una serie de propuestas de solución para reducir en un mediano plazo la brecha entre la operación real y óptima de la empresa:

- Diseñar políticas y procedimientos claros en procesos operativos, así como la actualización de los que ya están.
- Realizar auditorías internas en el área permitirá normalizar los procesos del área operativa.
- Solicitar un presupuesto para trabajar en la mejorar las condiciones de trabajo mencionadas y en la capacitación del personal

- Permitir el acceso a la información que hoy se resguardada
- Desarrollar un proceso para mejorar la planeación de actividades
- Brindar recursos complementarios a la motivación y desarrollo de personal
- Capacitar al personal en base a un programa de competencias laborales bien planeado que se apegue al cumplimiento de normatividades
- Establecer acciones que favorezcan la coordinación de tareas, tales como definición de fechas de entrega de materiales y designación de responsables de cumplimiento de actividad.
- Cerrar la brecha de comunicación entre áreas para: solicitud de materiales, reclutamiento de personal, necesidades de capacitación y coordinación planeada de actividades, mediante la implementación de algún software y su capacitación especializada.
- Apegarse a la normatividad correspondiente al sector al que se dirige la empresa sigue siendo un compromiso importante, se debe trabajar en minimizar la burocracia y aumentar el compromiso y trabajo para adoptar los lineamientos establecidos en las normas.

Las posibles sugerencias de soluciones para eliminar los disfuncionamientos detectados durante este análisis, representará para la empresa una inversión tanto de material que hace falta para corregir diversas situaciones como de posible conciencia, organización, comunicación y supervisión de distintas tareas (Inversión inmaterial).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- aviNews. (2019). *La revista global de avicultura*. Obtenido de <https://avicultura.info/la-importancia-de-un-buen-control-de-la-coccidiosis-hasta-el-sacrificio/>
- Caracuel, A. (2014). *Restauración Colectiva* . Obtenido de La normalización como base para mejorar la calidad en la gestión y los servicios (I): <https://www.restauracioncolectiva.com/n/la-normalizacion-como-base-para-mejorar-la-calidad-en-la-gestion-y-los-servicios-i>
- Carbellido, V. (2017). *ISO 9001:2015*. México: Limusa.
- Castells, M. (1996). *La era de la información, economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- COMECARNE. (2018). *Consejo Mexicano de la Carne* . Obtenido de <https://comecarne.org/wp-content/uploads/2019/04/Compendio-Estadi%CC%81stico-2018-VF.pdf>
- Economía, S. d. (08 de Enero de 2016). *www.gob.mx*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/la-normalizacion-en-mexico-cuales-son-sus-funciones-y-beneficios-para-el-consumidor>

- Engormix. (2020). Obtenido de <https://www.engormix.com/porcicultura/articulos/importancia-uso-ractopamina-porcicultura-t41893.htm>
- Eurostat, & OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. España: Grupo Tragsa.
- Fernandez, M., Carrillo, G., & Paredes, A. (2010). ACACIA. Obtenido de Academia de Ciencias Administrativas A.C.: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/TETRANORMALIZACION_Y_DESEMPEÑO.pdf
- INEGI. (2009). https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimono-grafias/m_pymes.pdf. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimono-grafias/m_pymes.pdf4.pdf
- Lam, A. (2005). Work Roles and Careers of R&D Scientists in Network Organizations. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Societ*, 242-275.
- Paffa. (01 de enero de 2016). www.paffa.com.mx. Obtenido de www.paffa.com.mx
- Pérez, M. C. (25 de Junio de 2013). www.forbes.com.mx. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/la-importancia-de-las-nom-en-la-vida-diaria/>
- Riquelme, R. (2019). *El economista*. Obtenido de Tecnología: <https://www.economista.com.mx/tecnologia/Mexico-debe-invertir-2.5-del-PIB-en-investigacion-y-desarrollo-para-crecer-innovacion-20190319-0066.html>
- SAGARPA. (s.f.). <https://www.gob.mx/senasica>. Obtenido de <https://www.gob.mx/senasica>
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Italia: ISEOR.
- Savall, S., & Zardet, V. (2005). *Tetranormalisation, defis et dynamiques*. Paris: Editorial Económica.
- Schumpeter, J. (1939). *BUSINESS CYCLES. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. . New York Toronto London : McGraw-Hill Book Company.
- SE. (2016). *Secretaria de Economía*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/la-normalizacion-en-mexico-cuales-son-sus-funciones-y-beneficios-para-el-consumidor>

Stiglitz, J. E. (2019). *La Creación de la sociedad del aprendizaje*. México: Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Tirole, J., & Fundenberg, D. (1995). A Theory of Income and Dividend Smoothing Based on Incumbency Rents. *Journal of Political Economy*, 75-93.

Anexos

Anexo 1. Contrato de confidencialidad

Estado de México a 3 de febrero de 2020

ACUERDO DE CONFIABILIDAD

Director General
PAFFA S.A. de C.V

La presente confirma el acuerdo para permitirnos el acceso y proporcionarnos información, a través de una investigación de campo, en PAFFA S.A. de C.V. De acuerdo a lo siguiente:

1. La investigación tendrá una duración de un mes aproximadamente.
2. La información obtenida se usará solo con fines académicos y confidenciales.
3. El personal a entrevistar debe estar informado de la entrevista y cuáles son los fines de ésta.

Se anexa un formato que detalla los objetivos planteados por el equipo, las herramientas necesarias para llevar a cabo dicha investigación y los productos que obtendrá la organización.

Atentamente,

Castro Olivares Jorge Eduardo
Zamudio González Olga Delia

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
C.V.

PAFFA S.A. de

Anexo 2. Cuadro Productos Objetivos, Métodos y Prestaciones (POMP)

PRODUCTO OBJETIVO	PRODUCTOS MÉTODOS	PRODUCTOS PRESTACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades e intereses de los trabajadores en la empresa PAFFA y clasificarlos en una Idea Fuerza • Identificar, de acuerdo a la visión de los actores organizacionales, los beneficios, las ventajas y las desventajas que pueden aportar un diagnóstico como el que se pretende hacer. • Identificar los recursos de carácter intangible (información, conocimiento, capacidades, formas y mecanismos de aprendizaje) que emplean los trabajadores para hoy en día realizar su función. • Calcular los costos ocultos y su impacto económico en la empresa • Identificar los riesgos de no hacer caso a acciones sugeridas para disminuir lo que genera disfuncionamientos en la empresa tanto 	<p>Diagnóstico y análisis, con base en entrevistas semidirigidas individuales y/o colectivas, que permitan conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores que apoyan o inhiben su productividad. • Los riesgos a los que puede enfrentarse la empresa • Aproximación calculada en dinero de “costo” de los ocultos <p>• Efecto Espejo: Presentación de los principales elementos recabados en el análisis interno.</p> <p>Mediante el reconocimiento grupal de las aportaciones dadas por los diferentes individuos.</p> <p>Estas aportaciones se presentarán agrupadas despersonalizadas y clasificadas en dominios de posible acción, con la finalidad de buscar consensos respecto a los aspectos a trabajar en conjunto y respecto a los apoyos y decisiones que habrán de buscarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de al menos 21 entrevistas individuales (1h 30 c/u): 1 Dir. Operaciones, 7 de producción, 7 de mantenimiento, 4 de Control de calidad, 2 de Aseguramiento de Calidad y 2 de Microbiología. • 1 Entrevista de grupo (2h) con personal de cada área, es decir: • Entrevista grupal con Producción. • Entrevista grupal con mantenimiento • Entrevista grupal con Control de Calidad y Aseguramiento. • Entrevista Grupal con Microbiología • Realización de al menos 2 entrevistas individuales con Dir. General (1h 30 c/u) con experiencia e interés en el diagnóstico con la metodología ISEOR

<p>en la estructura como en el comportamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr acuerdos entre Dirección y áreas respecto a: • condiciones de trabajo y su organización. • Comunicación efectiva entre áreas • Solicitudes de trabajo en tiempo y forma • Estrategía alineada a objetivos. <p>Elaborar estrategias institucionales proactivas, motivacionales y ampliamente incluyentes para el establecimiento de relaciones de VUE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de Vista del Consultor (PVC) : La opinión del consultor servirá como un referente para la reflexión y las recomendaciones sugeridas. • Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX): Identifica los objetivos estratégicos a largo plazo, de 3 a 5 años. • Plan de Acciones Prioritarias (PAP): Inventario concertado de las acciones a realizar en un semestre para alcanzar los objetivos prioritarios, después de un arbitraje sobre las prioridades y de una prueba de factibilidad 	<p>Sesión de trabajo con todos los entrevistados en el interior de la planta para presentación del “efecto espejo” (2 hrs aprox).</p> <p>Elaboración del Punto de Vista del Experto y dos sesiones de trabajo (2 h c/u), con el Grupo de Dirección para establecer sugerencias iniciales.</p> <p>Animación y asesoría para la elaboración del PAEINTEXT a Grupo Básico y Grupo de Amplio Proyecto.</p> <p>Animación y asesoría para la elaboración de Planes de Acciones Prioritarias con las orientaciones dadas por el PAEINTEX y articulados con él. (3 sesiones de 1h con los líderes de los grupos de investigación)</p>
---	--	---

Anexo 3. Guía de entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA

Para la empresa PAFFA S.A. DE C.V.

Entrevistados: Operadores, Supervisores, Gerentes y director. ® ISEOR 1991	Temas	SUB-TEMAS	PROBLEMAS
20 min aprox	1) Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Materiales y suministros ● Acondicionamiento y arreglo de los locales ● Ruido ambiental ● Carga física del trabajo ● Condiciones físicas de trabajo ● Horarios de trabajo ● Ambiente de trabajo 	●
20 min aprox	2) Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Repartición de las tareas, misiones, funciones ● Interés del trabajo ● Cargo de trabajo ● Autonomía en el trabajo ● Reglas y procedimientos ● Organigrama ● Regulación del ausentismo 	●
20 min aprox	3) Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ● Respeto de plazo ● Tareas mal asumidas ● Planeación, programación de actividades ● Factores perturbadores de la gestión de tiempo 	●

20 min aprox	4) Comunicación - Coordinación - Concertación (3c)	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 C Horizontal ● 3C Vertical ● Transmisión de las informaciones ● Relaciones con los servicios circundantes ● 3C al nivel del equipo de dirección ● 3C entre casa matriz y filial ● 3C Interna al servicio ● Dispositivos de 3C ● 3C entre electos y funcionarios ● 3C entre dirección y oficina central (o departamento) ● 3C entre red y oficinas central 	●
20 min aprox	5) Formación integrada	<ul style="list-style-type: none"> ● Adecuación formación-empleo ● Dispositivos de formación ● Competencias disponibles ● Necesidades de formación ● Formación y cambio técnico 	●
	6) Aplicación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientaciones estratégicas ● Autores de la estrategia ● Operacionalización y organización de la aplicación estratégica ● Sistema de información ● Gestión del personal 	●

		<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas de la aplicación estratégica ● Modo de Administrar ● Medios de la aplicación estratégica 	
--	--	---	--

4. Tabla de resultados: Disfuncionamientos por dominio de acción

DOMINIO DE ACCIÓN	IDEAS FUERZA SUPERVISOR Y JEFES	IDEAS FUERZA DIRECTOR	IDEAS FUERZA OPERADORES
1) Condiciones de trabajo	Las solicitudes de material de papelería no llegan a tiempo.	Las compras de materiales se basan en cotizaciones bajo el criterio "el más barato", lo cual afecta el empaque del producto.	Los zapatonos para entrar al área operativa no son suficientes.
	El área de compras frecuentemente compra materiales de uso común a su gusto y la calidad es baja.	La compra de materiales de reparación de áreas no es duradera.	Las áreas de trabajo son suficientes, pero debería ampliarse si la producción crece.
	El sistema de extracción genera mucho ruido lo cual dificulta escuchar información en la sala de juntas.	El personal cumple con sus actividades pero no tiene intención de aprovechar el tiempo que le sobra en otra actividad.	En áreas productivas, la gente no cuenta con taponeas auditivos, el ruido es tolerable pero se requiere de este material.
	La gente de producción se distrae fácilmente por lo que requiere supervisión frecuente.	El personal no usa su equipo de seguridad de manera apropiada, necesitan supervisión El uniforme de trabajo resulta	No todo el personal toma en serio las medidas de seguridad.

		incómodo para los operadores.	
2)Organización del trabajo	Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.	El organigrama está mal definido y ocasiona confusiones en responsabilidad.	Los procedimientos a veces no son claros por que no se han actualizado.
	No hay acciones correctivas ante el incumplimiento de indicaciones por lo tanto no hay compromiso serio.	No hay autonomía total en las decisiones del área Operativa ya que el área Administrativa interviene en la decisión cuándo se asignan recursos.	El organigrama no está actualizado y se han creado nuevos puestos.
	Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.	El área Administrativa genera sus propios procedimientos que impactan al área de operaciones y obstaculizan el trabajo en la producción. El área administrativa genera reglamentos de trabajo que no se basa en la realidad de las operaciones de producción.	
	Los trabajadores al finalizar su actividad tienen tiempo libre que utilizan para distraer a otros.	Recursos humanos no ha actualizado los perfiles de puesto, por lo que las responsabilidades se confunden y generan conflictos.	
3)Gestión del tiempo	Los plazos de entregas no se respetan entre áreas, se generan conflictos.	No se respetan los plazos de entrega de materiales para la producción lo cual genera descontentos en los operadores.	La falta de distribución de la información a tiempo entorpece las actividades planeadas entre las áreas.

		El personal no comprende el sentido de urgencia para los procesos de día a día.	
	La programación de actividades no está bien planeada.		En ocasiones surgen actividades no planeadas que afectan la planeación realizada, lo cual crea descontento.
4)Comunicación, Coordinación y Concertación (3C)	La gente es sensible a "llamadas de atención" y se siente agredido.	Las fechas compromiso para la entrega de actividades se retrasa por la mala planeación de los supervisores y la falta de comunicación con los operadores.	No se comunica en tiempo real los cambios de planes y se crea un ambiente tenso.
	El personal no expresa sus inquietudes y no pregunta dudas.	Los supervisores no llegan a acuerdos rápidamente y se retrasan en actividades.	Los cambios en la producción no se informan oportunamente.
	No se transmite a tiempo información relevante del área y se generan malos entendidos.	El director general se encuentra en Guadalajara y no se entera de todos los problemas que surgen en la planta. La dirección general en ocasiones se entera por otras fuentes de los problemas de la planta lo cual genera confusiones y malos entendidos.	Cuando algún área retrasa la producción no se comunica la razón de dicho retraso.
	El servicio de comedor no es muy bueno.	Frecuentemente los trabajadores dan por entendido las indicaciones del supervisor y no expresan sus dudas.	No se informa de los cambios en la planeación.

	Los acuerdos entre áreas no se comunican en tiempo y forma.	No existe servicio médico para el personal, lo cual si hay accidentes no hay una atención inmediata.	Los jefes de área son sensibles a las críticas.
	Cada área se interesa por su propio proceso aunque sus decisiones afecten a otras áreas.	La planta de manufactura y las oficinas administrativas están en sitios diferentes, lo cual dificulta coordinar actividades y comunicar avisos que impactan a la otra.	Falta coordinación de actividades del personal en base a la planeación.
	La relación y conocimiento entre áreas es poca y tensa.	No es suficiente hacer videoconferencias entre la planta de manufactura y las oficinas administrativas ya que surgen dudas en el proceso real de las actividades y las decisiones deben tomarse rápido.	La comunicación entre los trabajadores de la Planta y las Oficinas administrativas es conflictiva y surgen malos entendidos.
	Falta claridad de actividades de cada departamento y la importancia de la interacción de estos.	Se requiere repetir instrucciones al operador para evitar errores técnicos.	
	Los acuerdos entre áreas son superficiales, al final frenan el avance del otro.	Hay falta de comunicación entre las áreas por confusión de roles y actividades de trabajo.	
5) Formación integrada	Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.	El personal de nuevo ingreso frecuentemente debe ser capacitado desde cero, lo cual toma tiempo.	Los trabajadores necesitan capacitarse en Buenas Prácticas de Manufactura.

		Como la planta se ubica hasta Ameca es complicado reclutar gente con experiencia que vaya hasta esta zona a trabajar.	
	No hay programas de capacitación de personal de nuevo ingreso.	En algunos casos, la gente recomendada no es la más capacitada para la función.	La capacitación la dan los Jefes de área a los operadores.
	No hay protocolos para calificar al personal y ver sus necesidades de capacitación.	No hay cursos que fomenten la actualización de conocimientos para operadores y supervisores, lo cual hace mucha falta.	La capacitación brindada no es suficiente para cumplir las actividades.
	Las capacitaciones y cursos son mínimas para el personal.		Falta difundir y capacitar sobre procedimientos de operación de cada área.
6) Aplicación estratégica	Las áreas no se coordinan para llegar a acuerdos rápidamente en base a las prioridades.	El área Administrativa no comprende todas las actividades de la planta y genera sus propios protocolos para comprar materiales de producción. Esto afecta la estrategia de operaciones.	La comunicación entre las áreas no es clara para lograr los objetivos del área y por lo tanto de la misma empresa.
	No hay un método para cumplir la planeación, al final surgen cambios.	Los proyectos de mejora "nuevos" requieren de más tiempo de comprensión por las otras áreas porque la gente no tiene capacitación y formación.	Deben comunicarse los cambios en los planes de trabajo para cumplir los objetivos y la serie de estrategias planeadas.

