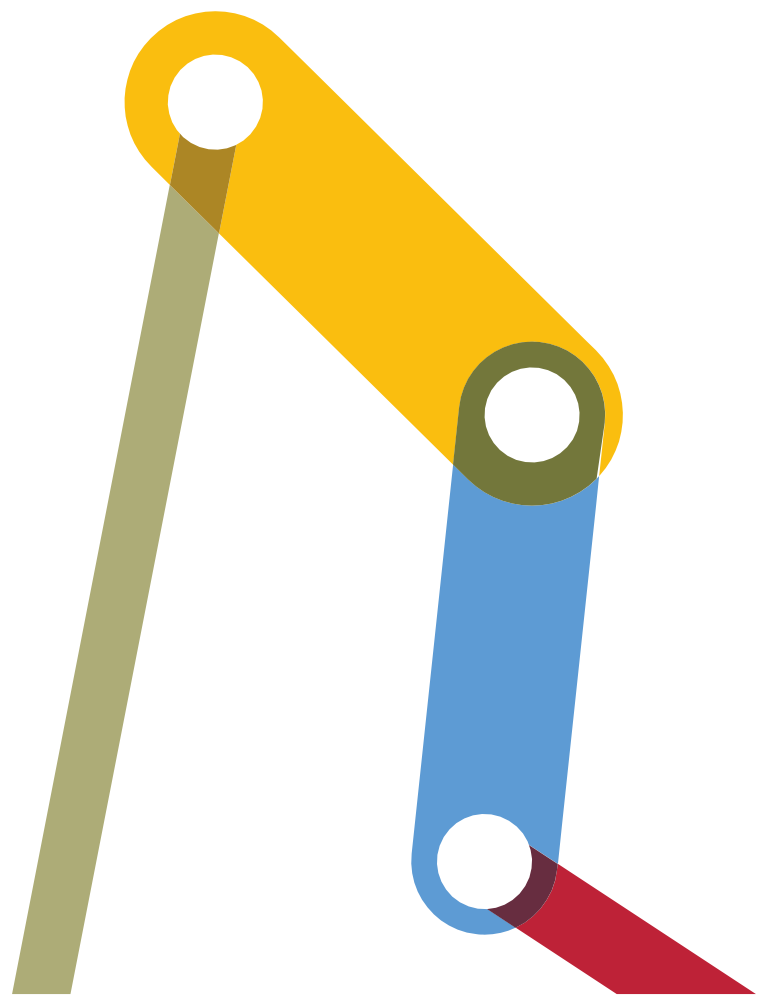


UNA CULTURA DE INOCUIDAD ALIMENTARIA

DOCUMENTO EXPOSITIVO DE LA INICIATIVA GLOBAL DE INOCUIDAD ALIMENTARIA (GFSI)

V1.0 - 4/11/18





Prólogo del Consejo de GFSI y el Grupo de Trabajo de Cultura de Inocuidad Alimentaria

A partir de la decisión del Consejo para poner en marcha un grupo técnico de trabajo focalizado en cultura de inocuidad alimentaria en junio del 2015, hemos estado trabajando con ahínco, recopilando aportes de los profesionales y científicos líderes para poder proveer a los actores clave con la postura de GFSI y con el liderazgo intelectual en cultura de inocuidad alimentaria. Tal tema crítico, relativamente nuevo para la industria alimentaria global, requería de un grupo diverso y apasionado que asegurara un liderazgo intelectual práctico y exhaustivo. Es por eso que queremos agradecer a cada miembro de los 35 grupos de trabajo por su trabajo duro, sus debates apasionados y su excelente voluntad por procurar un documento que sumará valor a todos los componentes de la cadena de abastecimiento global, desde la granja o fábrica a la tienda, y a través de todo el alcance global de los programas de certificación de referencia de la GFSI. Esperamos que éste sea un documento de valor para usted al incorporar y mantener una cultura de inocuidad alimentaria en su compañía.

Mike Robach
Presidente del Consejo de la GFSI

Lone Jespersen
Directora del Grupo de Trabajo de Cultura de Inocuidad Alimentaria



1 RESUMEN EJECUTIVO

Prácticamente, cada empresa que forma parte de la industria global alimentaria de estos días, desde el más pequeño vendedor al borde de la carretera hasta la más grande corporación multinacional, sigue algún grado de prácticas de manejo de alimentos inocuos. En términos generales, dichas prácticas han mantenido, y continúan manteniendo, la mayor parte del abastecimiento mundial inocuo para el consumo humano.

Debido a que una porción significativa del mundo desarrollado depende de alimentos masivamente producidos, provenientes de distintos orígenes, procesados y distribuidos globalmente, la importancia de mantener estándares de inocuidad alimentaria es claramente reconocida. Sin embargo, un sistema incrementalmente complejo y fragmentado de abastecimiento, requiere mayor dependencia en reglas escritas, supervisión regulatoria y prácticas alimentarias inocuas.

La Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (GFSI), es una colaboración global orientada a la industria y dedicada al avance de la inocuidad alimentaria, que cree que para lograr una inocuidad alimentaria exitosa y sustentable, se debe ir más allá de las regulaciones formales para así vivir dentro de la cultura de una compañía.

En contraste con las normas del derecho, la cultura obtiene su poder desde lo tácito e intuitivo, desde la simple observación y creencias tan fundamentales como “Esta es la forma correcta de hacerlo” y “Nunca haríamos eso”. Las reglas establecen hechos; la cultura vive a través de la experiencia humana.

Este documento expositivo ha sido preparado por el grupo técnico de trabajo de la GFSI (GTT), como un proyecto para incorporar y mantener una cultura positiva de inocuidad alimentaria en cualquier empresa, más allá de su tamaño o foco. Para nuestros propósitos, definimos la inocuidad alimentaria como valores, creencias y normas compartidas que afectan la forma de pensar y el comportamiento con relación a la inocuidad alimentaria en, a través y a lo largo y ancho de una organización.

Este documento se encuentra diseñado para ayudar a los profesionales de la industria a promover y mantener una cultura positiva de inocuidad alimentaria dentro de sus respectivas organizaciones.

Ofrece distintas visiones de expertos de los diferentes segmentos de nuestra industria que colectivamente aportan una perspectiva internacional a tal importante tema.

Se enfatiza:

- El rol esencial de los líderes y gerentes en todo el espectro de sus organizaciones, desde el CEO a la granja, desde los supervisores de campo hasta los del área administrativa, desde los almacenes familiares locales, hasta las grandes organizaciones de franquicias de restaurantes.
- El por qué la comunicación frecuente, la educación, los parámetros, el trabajo en equipo y la responsabilidad personal son vitales para avanzar hacia una cultura positiva de inocuidad alimentaria.

- El cómo las habilidades aprendidas, incluyendo la adaptabilidad y concientización de riesgo trasladan las prácticas importantes de inocuidad alimentaria más allá de la conversación teórica hacia la experiencia en “tiempo real”.

Así mismo hemos incluido un set de cuadros de contenido que ofrecen una guía a través del proceso de maduración en la cultura de inocuidad alimentaria para promover un cambio de cultura desde arriba hacia abajo y desde las bases hacia arriba. Todas las secciones se encuentran claramente señalizadas para navegación simple.

La GFSI cree que las prácticas dedicadas a mantener una cadena alimentaria inocua deberían ser habituales y sistemáticas. También creemos que tales cualidades pueden desarrollarse naturalmente dentro de un marco cultural positivo y de apoyo, aunque las mismas demanden inversión consciente, supervisión estratégica y un continuo compromiso.



Tabla de contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2	INTRODUCCIÓN	6
3	SOBRE EL DOCUMENTO Y SU ESTRUCTURA	7
4	VISIÓN Y MISIÓN	12
4.1	ESTRUCTURA, VALORES Y PROPÓSITO DE LA EMPRESA	12
4.2	ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN Y EXPECTATIVAS	13
4.3	LIDERAZGO Y MENSAJES	13
4.4	RESUMEN	15
4.5	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	15
5	PERSONAS	16
5.1	ACTORES CLAVE DE LA INOCUIDAD ALIMENTARIA	17
5.2	GOBERNANZA DE INOCUIDAD ALIMENTARIA	17
5.3	LA COMUNICACIÓN DE LA INOCUIDAD ALIMENTARIA	20
5.4	LA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE	21
5.6	RESUMEN	24
5.7	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	24
6	CONSISTENCIA	25
6.1.	RESPONSABILIDAD	26
6.2.	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	26
6.3.	DOCUMENTACIÓN	27
6.4.	RESUMEN	28
6.5.	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	28
7	ADAPTABILIDAD	29
7.1.	¿POR QUÉ ES LA ADAPTABILIDAD IMPORTANTE?	29
7.2.	EXPECTATIVAS DE LA INOCUIDAD ALIMENTARIA Y SITUACIÓN ACTUAL	30
7.3.	AGILIDAD	30
7.4.	CAMBIO, GESTIÓN DE CRISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	30
7.5.	RESUMEN	30
7.6.	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	31
8	CONCIENTIZACION DE LOS PELIGROS Y RIEGOS	32
8.1.	LA IMPORTANCIA DE ENTENDER LOS PELIGROS Y RIESGOS	33
8.3.	VERIFICACIÓN DE LA CONCIENTIZACIÓN DE LOS PELIGROS Y RIESGOS	35
8.4.	RESUMEN	35
8.5.	PREGUNTAS ORIENTATIVAS	35
9	RESUMEN CONCLUSIVO	36
10	ANEXOS	37

2

INTRODUCCIÓN

Los alimentos son esenciales para nuestra existencia. Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud estima que casi 1 de cada 10 personas se encuentra enferma por ingerir alimentos procesados o preparados por otros. Por lo tanto, las prácticas diseñadas para asegurar la inocuidad de nuestros alimentos han tomado gran importancia como nunca antes. Cuando nuestros alimentos son cosechados, procesados, preparados, comercializados y servidos por otros, dependemos de cada persona a lo largo de la cadena de abastecimiento para realizar las decisiones correctas que mantendrán nuestros alimentos inocuos. Dichas decisiones son altamente impactadas por las culturas de cada organización individual a lo largo de la cadena, así como también las dimensiones dentro de estas culturas que posibilitan u obstaculizan las decisiones y prácticas de inocuidad alimentaria.

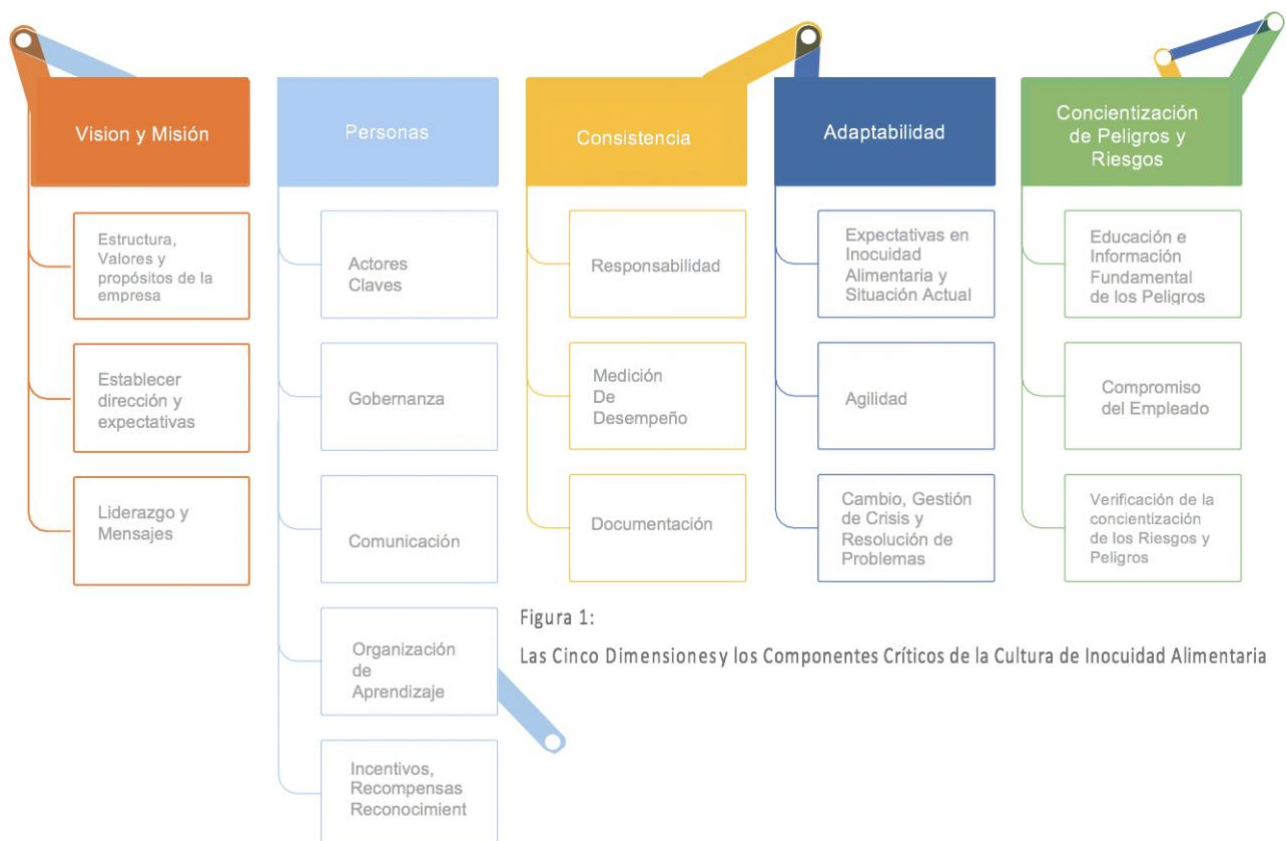
El propósito de este documento es proveer a los actores clave globales con la postura de GFSI sobre como las dimensiones organizacionales impulsan la madurez de la inocuidad alimentaria, y como una madurez de la inocuidad alimentaria puede ser sostenida en el tiempo a través de la cultura de una organización. Es por eso, que el documento está dirigido a una amplia gama de actores clave, incluyendo dueños de empresas, fabricantes, comerciantes, gerentes de restaurantes y expertos en inocuidad alimentaria.

Nuestro objetivo principal es delinear las dimensiones y el contenido crítico de la inocuidad alimentaria dentro del contexto organizacional— referido en este documento como “cultura de inocuidad alimentaria.” El contenido aquí presentado ha sido escrito teniendo en cuenta todo tipo de organizaciones, públicas y privadas, grandes y pequeñas. Las dimensiones se encuentran fundadas en la ciencia perteneciente a la cultura organizacional y la psicología. (Ver lista de lectura para más detalles) y diseñadas para ayudar a las organizaciones a reforzar y mantener una cultura positiva de inocuidad alimentaria y, a su vez, proteger a los consumidores y comunidades alrededor del mundo.

3 SOBRE EL DOCUMENTO Y SU ESTRUCTURA

El contenido aquí presentado se encuentra dividido en 5 capítulos, cada uno dedicado a una de las cinco dimensiones en inocuidad alimentaria. (Figura 1). Dichas dimensiones están basadas en el análisis de los modelos existentes utilizados para evaluar la inocuidad alimentaria y la cultura organizacional. (Ver lista de lectura para más detalles). Cada capítulo define una dimensión específica y explica porque es importante avanzar hacia una cultura de inocuidad alimentaria. Los capítulos proveen al lector de áreas de contenido críticos que la organización debería examinar si desea obtener un mejor entendimiento de su actual cultura de inocuidad alimentaria y realizar mejoras para reforzarla.

Cada capítulo también provee contenido detallado del “qué” y “cómo” ayudar a definir el camino completo hacia una inocuidad alimentaria madura y sustentable.



Cada capítulo concluye con un set de Preguntas Orientativas diseñadas como disparadores de conversaciones que ayudarán a los lectores determinar cómo sus compañías particulares podrían iniciar o avanzar a través de los componentes claves discutidos en el capítulo. Para mayor ayuda al lector, detalles adicionales han sido provistos en los anexos, en forma de modelo de madurez, elementos a buscar, etc.

Dos principios rectores han ayudado a orientar la creación de este documento:

- (1) El contenido debe estar basado en ciencia existente y
- (2) Toda información presentada debe estar claramente definida por los practicantes, con prioridad dada a los componentes más críticos de la cultura de inocuidad alimentaria.

En otras palabras, no se trata de sólo otro documento o libro sobre la cultura de inocuidad alimentaria. Muchos ya han escrito sobre este tema, y una amplia lista de lectura ha sido provista en el Anexo 2. Al contrario, se trata de las dimensiones y contenidos culturales que GFSI cree ser los más críticos para los practicantes y apoyar/servir a las compañías del mismo modo para evaluar y nutrir a su organización de la cultura de inocuidad alimentaria.

3.1. Sobre los Grupos de Trabajo de la GFSI Responsables de Este Documento Expositivo

En Julio del 2015, el Consejo de GFSI estableció un grupo técnico de trabajo (GTT) para brindar una perspectiva sobre la cultura de inocuidad alimentaria, con el objetivo de ofrecer una guía a aquellas compañías deseosas de incorporar aspectos culturales dentro de los programas de referencia de GFSI. Aunque la cultura ha sido desde largo tiempo reconocida por jugar un rol significativo en el éxito o fracaso organizativo, la misma no ha sido comunicada de la misma manera que otros estándares más establecidos de la industria alimentaria, incluyendo verificaciones de proveedores, requisitos de sanidad y capacitación. Esto requiere la aportación de los practicantes para explicar cómo brindar dimensión a la cultura de inocuidad alimentaria.

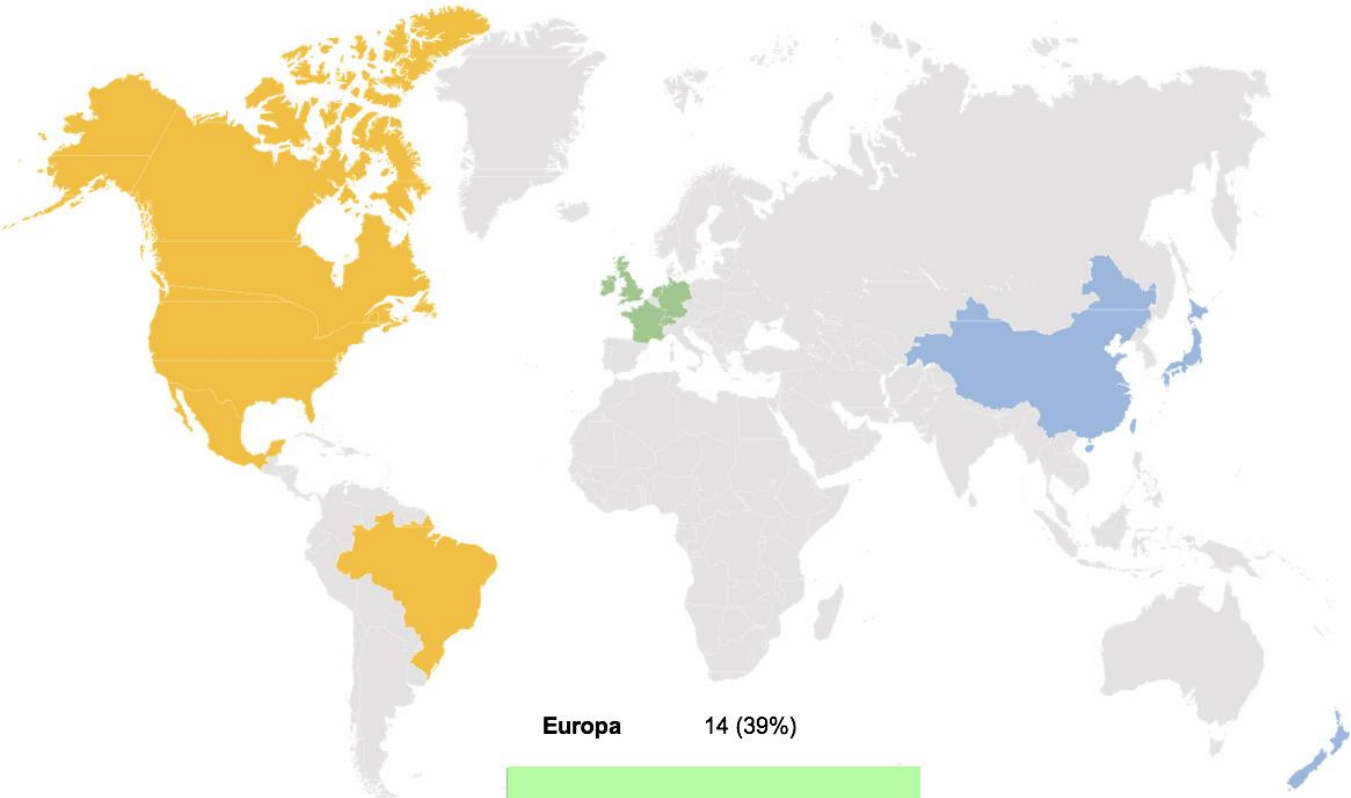
El Consejo de GFSI requirió tres resultados por parte del grupo:

- (1) Un documento expositivo delineando la perspectiva formal de la GFSI,
- (2) Contenido comparativo, y
- (3) Un Sistema voluntario de medición.

Este documento contiene material relacionado al resultado (1).

El contenido incluido aquí ha evolucionado a través de varias sesiones de trabajo con miembros de 35 GTT. Dichos individuos han sido seleccionados a través de un proceso de aplicación diseñado para cumplir los lineamientos de GFSI para su representación internacional y transversal (Figuras 1 y 2). Específico a la distribución de cada país, es importante notar que muchos miembros provienen de compañías globales que poseen sus oficinas centrales en los Estados Unidos. Como resultado, ellos representan a más de un país, lo cual ha agregado valor significativo debido a la presencia global de cada compañía. Una lista completa de la membresía se encuentra en el Anexo1.





Americas			Europa			Asia/Pacifico						
19 (53%)			14 (39%)			3 (8%)						
US 15 (42%)	Servicios Aliment.	2	UK 5 (14%)	Servicios Aliment	1	Japon 1 (3%)	Procesador	1				
	Primario	1		Procesador	1							
	Procesador	6		Comerciantes	1	China 1 (3%)	Comerciantes	1				
	Comerciantes	1		Apoyo	2							
	Apoyo	5	Francia 3 (8 %)	Procesador	1	Nueva Zelanda 1 (3%)	Processor	1				
2 (6%)	Procesador	1		Comerciantes	1							
Brasil 1 (3%)	Apoyo	1		Apoyo	1							
Mexico 1 (3%)	Apoyo	1	Alemania 1 (3%)	Procesador	1							
			Suiza 2 (6%)	Procesador	1							
				Apoyo	1							
			Holanda 2 (6%)	Apoyo	2							

Figura 2: Miembros del grupo por sector y continente

Figura 2: Miembros del grupo por sector y continente

3.2. Cultura de Inocuidad Alimentaria

El GTT de la GFSI define la cultura de inocuidad alimentaria como “valores, creencias y normas compartidas que afectan la forma de pensar y el comportamiento con relación a la inocuidad alimentaria en, a través y a lo largo y a lo ancho de una organización.” La definición se deriva de la literatura existente sobre la cultura organizacional y de inocuidad alimentaria y fue hecha práctica y aplicable a través del trabajo del grupo.

Algunos términos derivados de esta definición son referenciados a lo largo de este documento y justifican una discusión más amplia.

3.2.1. Normas, Creencias y Valores Compartidos

La cultura de cualquier tipo vive no en forma individual, sino grupal. Los valores son compartidos con los nuevos miembros de la compañía y puestos en práctica en los grupos a través de las normas y comportamientos. Los sistemas formales se diferencian de la cultura, lo “escrito” fluye a través de la traducción humana dentro de los grupos para luego transformarse en normas – buenas y malas – que posteriormente son compartidos y aprendidos por los nuevos miembros del grupo. Esta es una de las muchas razones por las cuales la cultura es percibida como algo difícil de cambiar. No estamos cambiando sistemas formales, ej., valores, sino en cambio normas y comportamientos subyacentes, que muchas veces no se encuentran escritos y en muchos casos, ni siquiera hablados abiertamente.

3.2.2 Afectar la manera de pensar y el comportamiento

Psicológicamente, nuestras creencias, maneras de pensar y comportamientos son impactados por factores múltiples, incluyendo nuestra cultura nacional, crianza y experiencias de vida. En el medio laboral, nos vemos afectados por el grupo con el cual nos identificamos, incluyendo nuestro departamento, compañeros de trabajo, nuestro rol, nuestra posición, nuestra seguridad laboral, las autoridades formales e informales, y nuestros propios hábitos y conciencia del trabajo a nuestro alcance. Por lo tanto, cuando buscamos no solamente comprender cuan madura es nuestra cultura de inocuidad alimentaria, sino también como sostenerla y reforzarla aún más, debemos entender el panorama completo de los valores y misión de la compañía que afectan el pensamiento de los individuos y sus respectivos grupos. Por ejemplo: ¿son las funciones de cada persona, sus roles y expectativas claramente entendidas? ¿Han sido parte de la definición de los roles? ¿Se entiende como dichos roles contribuyen a la misión o propósito de la organización? Estos son ejemplos de preguntas cuyas respuestas afectan como los grupos y los individuos perciben el compromiso de sus líderes directivos con la inocuidad alimentaria. Son esenciales para la cultura de inocuidad alimentaria de cualquier organización.

3.2.3 A través y a lo Largo y a lo Ancho de la Organización

Una cultura de inocuidad alimentaria no se trata de una proposición “de enfoque uniforme”. El poder llevarla a cabo significa que todo a lo largo y a lo ancho de organización, la inocuidad alimentaria ha sido definida por cada miembro y departamento en términos y expectativas, ambas relevantes



y claras. Lo que se requiere del Departamento de Compras, por ejemplo, es diferente de aquello que se

requiere del Equipo de Mantenimiento. Compras debería entender la importancia de seleccionar un proveedor que sea tanto económicamente viable y que cumpla con los requisitos de inocuidad alimentaria de la compañía, no uno ni el otro. Del mismo modo, el líder de mantenimiento debería estar atento a las condiciones del equipo para maximizar el tiempo y rendimiento de la inocuidad alimentaria. Para organizaciones más pequeñas, el dueño/ operador lidera por medio del ejemplo y ejerce una influencia significativa en la cultura de inocuidad alimentaria. Una cultura de inocuidad alimentaria madura es aquella en la cual la visión y misión de la compañía se encuentran embebidos en cada pequeño detalle de las expectativas de cada detalle y persona todo a lo largo y a lo ancho de la organización.

A medida que usted vaya avanzando por cada capítulo de forma individual, recuerde que la cultura en cualquiera de sus formas es compartida y afecta a cada uno de los integrantes dentro de la compañía, y que una dimensión por si sola de manera individual no puede ejercer influencia alguna para fortalecer la cultura de inocuidad alimentaria. Por lo contrario, dichas dimensiones deben ser vistas como integrales y en algunos casos, trabajando una frente otra, ej. el demostrar un fuerte compromiso a los sistemas y al mismo tiempo permanecer lo suficientemente ágil para integrar el cambio. Cada capítulo provee un contenido detallado del “qué” y el “cómo” ayudarlo a definir el viaje completo para alcanzar una inocuidad alimentaria madura y sostenible.



4 VISION Y MISIÓN

La Visión y Misión comunican la razón de la existencia de una compañía y cómo esto se traduce en sus expectativas y mensajes específicos para sus actores claves.



Figura 1: Contenido crítico de la dimensión de la Visión and Misión

4.1 Estructura, Valores y Propósito de la Empresa

La Visión y Misión son establecidos por el quipo senior de liderazgo, y cuando sea aplicable, por el consejo directivo o por el dueño de la empresa. Las declaraciones relacionadas con la Visión y Misión no deben incluir necesariamente a la inocuidad alimentaria, sin embargo, su importancia debería estar reflejada en las comunicaciones de la empresa, incluyendo su sitio web y el reporte anual corporativo. Asimismo, los valores fundamentales de la compañía trascienden todos los aspectos de la empresa e informan sobre la cultura de inocuidad alimentaria.

4.2 Establecimiento de la Dirección y Expectativas

El establecimiento de la Dirección requiere tanto de un pensamiento dedicado y planeación para poder identificar un camino claro al éxito. Esto conlleva a una visión clara y pensamientos compartidos y embebidos en la compañía en toda su extensión y entendidos por todos sus participantes. También demanda un entendimiento claro del significado del éxito, de la mano de las metas a largo y corto plazo. El establecimiento exitoso de la dirección implica establecer reuniones de seguimiento para hacer evolucionar la dirección y asegurar la sustentabilidad y viabilidad. Las prioridades cambiantes de una compañía dirigirán su dirección. La inocuidad alimentaria debe ser fundamental e integral en el establecimiento de la dirección.

Al establecer la dirección, contemple todas las prioridades estratégicas y asegúrese que la inocuidad alimentaria ha sido considerada de forma consistente en cada una de las prioridades. Las circunstancias que pueden alterar el establecimiento de la dirección incluyen:

- Cambios en los requisitos regulatorios
- La compra de un nuevo negocio
- Cambios en la categoría del producto
- El penetrar nuevos mercados
- Incidentes graves relacionados con la inocuidad alimentaria
- Avances científicos, tecnológicos y analíticos.

4.3 Liderazgo y Mensajes

4.3.3.1. *Compromiso del liderazgo*

El Liderazgo marca la dirección y el tono de la cultura de inocuidad alimentaria de la compañía para apoyar, alinear y contribuir con la totalidad de su visión y misión. Los líderes de la empresa en todo su espectro, desde las oficinas centrales hasta el nivel local, junto con el dueño de la empresa, pueden tener un profundo impacto en la cultura organizacional. El compromiso de los líderes con la inocuidad alimentaria puede influenciar significativamente el desarrollo de una fuerte cultura de inocuidad alimentaria. Una asignación adecuada de los recursos, incluyendo los financieros, su gente y el tiempo, demuestran la dedicación del liderazgo hacia la inocuidad alimentaria.

Los líderes desarrollan políticas y estándares de inocuidad alimentaria, en alineación con la dirección estratégica de la compañía, sin embargo, las políticas en si mismas son sólo documentos y requisitos. El verdadero significado se ve plasmado cuando las políticas se encuentran traducidas en expectativas claras de comportamiento para sus empleados. Un compromiso del liderazgo consistente, visible y creíble hacia la inocuidad alimentaria y su responsabilidad es un elemento fundacional de la cultura de inocuidad alimentaria.

La declaración de una política de inocuidad alimentaria coloca a los requisitos de inocuidad alimentaria alineados con la dirección estratégica de la compañía y es respaldada por los altos líderes directivos y los líderes locales. Enfoca la apropiación de la inocuidad alimentaria de los empleados a todos los niveles organizacionales, y establece la responsabilidad para una inocuidad alimentaria en todos los productos diseñados a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Mensajes

El contar con mensajes efectivos resulta ser esencial para comunicar las expectativas de la compañía con relación a la inocuidad alimentaria. Dichos mensajes se deben presentar de forma consistente a todos los empleados, de tal manera que ellos entiendan y sean regularmente recordados de las prácticas de alimentos inocuos de la compañía y de su enfoque total de inocuidad alimentaria.

El objetivo de los mensajes de inocuidad alimentaria es el informar y concientizar entre los empleados nuevos y los ya existentes, de las prácticas de inocuidad, de tal manera que se puedan apropiar de su rol de asegurar la inocuidad hacia el consumidor y la protección de la marca. La declaración de la compañía de su política de inocuidad alimentaria juega un rol importante y debe ser de fácil acceso para todos y referenciada regularmente en las comunicaciones de la empresa.

Los mensajes deben tener como objetivos a todos los integrantes, desde a los empleados de tiempo completo a aquellos que trabajan de manera temporal y a los contratistas y socios externos, como sea apropiado. Debe ser confeccionado a medida según los muchos actores claves involucrados y creado de formas múltiples.

Los mensajes deben caer en cascada desde los líderes hacia todos los empleados de manera consistente. Asimismo, los estilos de mensajería deberían cambiar regularmente para mantenerlos con una dinámica fresca, relevante y vigente. Los requisitos regulatorios de inocuidad alimentaria aplicables, tanto a nivel local, regional, nacional o de compañía deben ser compartidos con todos los empleados. Igualmente, importante es el explicar porque dichas regulaciones son importantes y cómo deben ser seguidas por cada uno de los integrantes a lo largo y a lo ancho de la compañía.

4.3.3.2 *Herramientas de Mensajería*

Existe una amplia variedad de estrategias y tecnologías que sirven para divulgar los mensajes claves de inocuidad alimentaria a los segmentos de la compañía. Los mismos incluyen comunicaciones frecuentes desde el liderazgo, distribuidas a través de los canales usuales de comunicación de la organización, los cuales incluyen email de la compañía, intranet, tablero de anuncios en el lugar del trabajo, sitio web corporativo, así como reuniones con el equipo de trabajo eventos informales de aprendizaje. La efectividad del mensaje puede y debe ser medida a través de encuestas online y grupos de debates de los empleados.

4.4 Resumen

El Liderazgo organizacional marca la dirección y el tono de la cultura de inocuidad alimentaria de la compañía. La declaración corporativa de la visión y misión no necesariamente debe mencionar específicamente a la inocuidad alimentaria, aunque su importancia debe estar reflejada en las comunicaciones de la empresa. El establecimiento de la dirección ayuda a fundar una buena cultura de inocuidad alimentaria ya que la misma requiere de una visión clara, compartida y embebida a lo largo y a lo ancho de la organización. El invertir en la alineación asegura que la organización se encuentra apropiadamente abastecida de iniciativas de inocuidad alimentaria. Una declaración de políticas de inocuidad alimentaria sitúa sus requisitos alineados con el enfoque estratégico de la compañía. Es esencial utilizar mensajes efectivos en relación con la inocuidad alimentaria a través de toda la organización. Los mismos deben ser claros, consistentes y confeccionados para los distintos grupos de actores claves en juego.

Un esquema de mensajería y sus herramientas relacionadas deben divulgar mensajes vitales de inocuidad alimentaria a lo largo y a lo ancho de la organización. La credibilidad de los mensajes de inocuidad alimentaria de una organización en última instancia depende del valor alocado por la compañía a la inocuidad alimentaria.

4.5 Preguntas orientativas

- ¿Cómo se comprometen los líderes directivos con la inocuidad alimentaria?
- ¿Cómo se utilizan los mensajes para comunicar la inocuidad alimentaria a todos los empleados?
- ¿Es la visión y misión de tu compañía expresada y Entendida claramente por todos los empleados?

5 PERSONAS

Las personas son un componente crítico de cualquier cultura de inocuidad alimentaria. Nuestros comportamientos y actividades, desde los procesos en la granja hasta las prácticas en la cocina, así también como los hábitos anteriores a consumir el alimento, contribuyen a la inocuidad del alimento y potencialmente incrementan o decrecen el riesgo de enfermedades originadas por los alimentos.

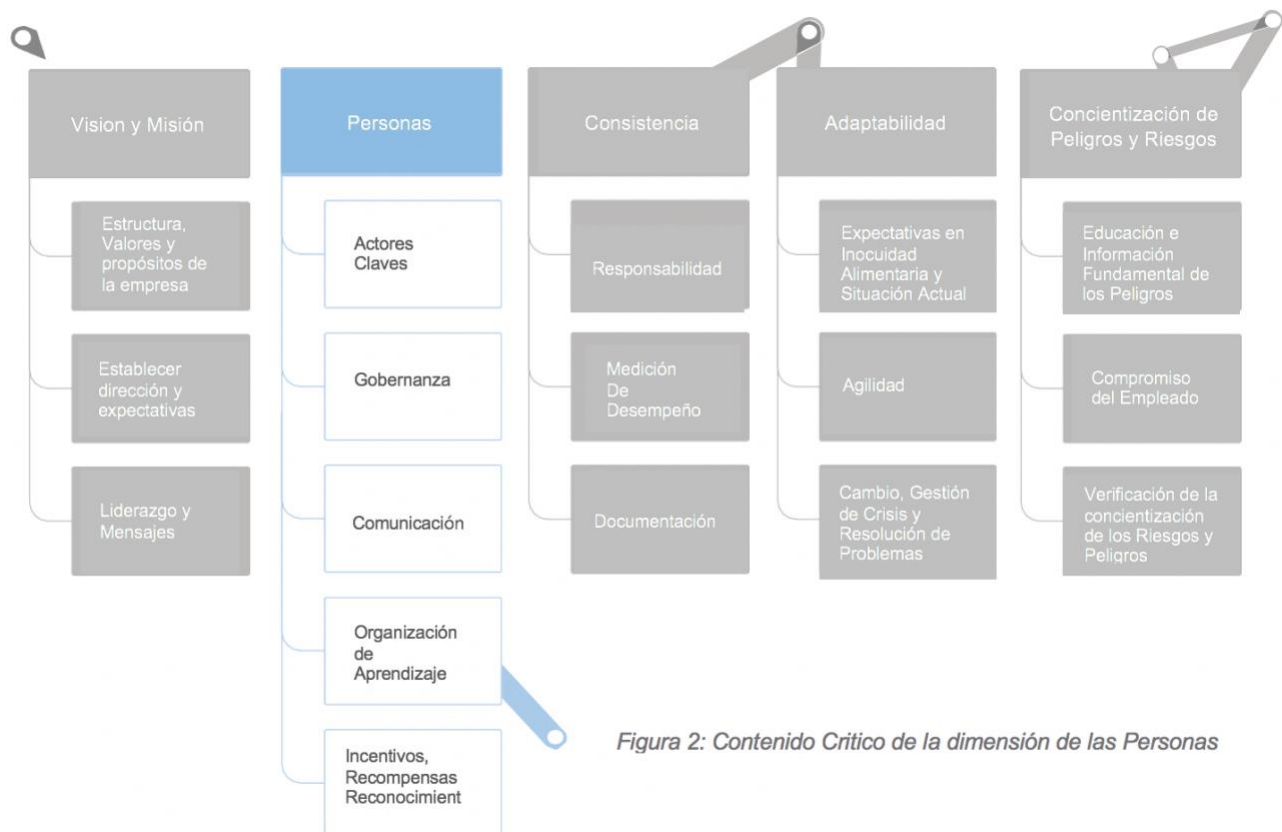


Figura 2: Contenido Crítico de la dimensión de las Personas

Al decir “Personas,” nos referimos a cada uno de los integrantes involucrados dentro de la industria alimentaria, desde la granja, el campo, el bote de pescar, hasta el procesamiento, empaquetado, distribución y servir la comida. Este, por supuesto, también involucra a aquellos comprometidos con la distribución, marketing, ventas, servicio al cliente, de hecho, toda la cadena de abastecimiento. Procesos importantes contenidos dentro de la dimensión de las Personas incluyen desde el reclutamiento, hasta la contratación, el desarrollo de capacidades, la educación y el empoderamiento de los empleados. Además de establecer una gobernanza y parámetros apropiados, una organización debe crear un sistema de recompensas y consecuencias robusto. El crear una sensación de responsabilidad personal, junto al entendimiento del rol esencial de cada integrante en mantener los estándares de inocuidad alimentaria de toda la organización, puede ayudar a fomentar una cultura de inocuidad alimentaria sustentable.

Desglosado hasta sus componentes más primarios, los elementos de la dimensión de las Personas focalizan sus competencias en las bases de la inocuidad alimentaria; dando a cada uno de los integrantes las herramientas para mantener un ambiente de alimentos inocuos (conocimientos, estándares, parámetros y responsabilidad); y empoderándolos para utilizar este set de habilidades y así mantener prácticas efectivas de inocuidad alimentaria. Una compañía que dedica tiempo y atención regularmente a la información, atención y responsabilidad de la inocuidad alimentaria, ayuda sostener la cultura de inocuidad alimentaria. Como explicado anteriormente, el concepto de “cultura de inocuidad alimentaria” es adaptado desde la definición general de cultura, es decir: “normas, creencias y valores compartidos” que afectan la forma de pensar y comportamiento con relación a la inocuidad alimentaria dentro, a través y a lo largo y ancho de una organización. Es importante estar atento a la diversidad de la fuerza de trabajo a lo largo de toda la cadena de abasteciendo (ej.: idiomas, géneros, edades, niveles educativos, éticas, duración del mandato, estatus socioeconómico y religioso y creencias culturales).

5.1. Actores clave de la Inocuidad Alimentaria

Al hablar de “Actores clave” en este contexto, nos referimos a cada uno de los integrantes a través de todos los aspectos de la cadena de abastecimiento, tanto dentro como afuera de la compañía, quienes abastecen o brindan apoyo a la compañía o de otra manera la influyen. Esto incluye a los trabajadores del campo, las personas de la línea de producción, equipo de mantenimiento, choferes de entrega, trabajadores de fiambrerías, staff de espera y dueños de franquicias. La madurez de la cultura de inocuidad alimentaria de una organización puede ser medida por el grado en el cual todos sus actores clave reconocen objetivos compartidos de inocuidad alimentaria, asumen responsabilidad por su rol activo en mantener los estándares de inocuidad alimentaria, y trabajan conjuntamente para alcanzar dichos objetivos (Anexo 4). Grupos de trabajo pueden ser establecidos como grupos interdisciplinarios de defensores de la inocuidad alimentaria. Es esencial notar que los miembros tradicionales del equipo de inocuidad alimentaria no pueden de manera aislada ser responsables por la cultura de inocuidad alimentaria de una organización

5.2. Gobernanza de Inocuidad Alimentaria

La inocuidad alimentaria debe estar integrada dentro de la estructura gubernamental de la organización y tener un perfil apropiado a través de toda la empresa. Es de carácter crítico el establecer estándares que se alineen a las mejores prácticas de Inocuidad Alimentaria. La Gobernanza en Inocuidad Alimentaria debe cubrir los siguientes elementos:

- Dirección estratégica
- Estructura y responsabilidad Organizacional
- Políticas y estándares
- Gestión de riesgo y problemas
- Cultura y Comportamientos

Los mejores resultados son obtenidos cuando la empresa mantiene una estructura formal de inocuidad alimentaria con responsabilidades individuales claramente definidas y reglas no negociables que existan a lo largo y a lo ancho de toda la organización. En empresas más grandes un claro delineamiento debe ser realizado para separar la parte comercial de las decisiones de inocuidad, para minimizar los conflictos de interés. Considere la creación de una ruta independiente de escalada que permita al equipo de inocuidad alimentaria reportar directamente a los altos directivos y no a los directivos senior de operaciones.

Como parte de la política de comunicación de la empresa una política de denuncia de irregularidades debe ser establecida, la cual debe incluir la educación de los empleados sobre los pasos apropiados a ser utilizados para comunicar sus problemas éticos al personal adecuado de la compañía. Asimismo, los empleados deben creer que sus preocupaciones se tomarán en serio y serán investigadas.

5.2.3.1. Empoderamiento de las personas

En la medida que las personas dentro de una empresa tengan el conocimiento y la autoridad para actuar, impactará en la habilidad de la organización en adaptar, mejorar y sostener su cultura de inocuidad alimentaria. Los empleados a todo nivel deben tener poder para liderar o iniciar un cambio positivo.

5.2.3.2. La Capacidad del Empleado

El compromiso a desarrollar las competencias del empleado con relación a la inocuidad alimentaria influenciará tanto a la organización como a la habilidad del empleado a adaptarse al cambio. Tales iniciativas de desarrollo deberán comprender capacidades específicas y técnicas con relación a la inocuidad alimentaria, así como también ampliar el liderazgo y las habilidades de gerenciamiento, tales como negociación e influencia, comunicación, resolución de problemas e implantación del cambio. También es importante monitorear como el desarrollo del empleado impacta el desempeño y comportamiento individual. Una organización que exitosamente se adapta al cambio se caracteriza por empleados empoderados capaces de tomar nuevas responsabilidades desafiantes.

La educación y la capacitación son herramientas esenciales. Es de vital importancia determinar qué bien los empleados entenderán y confiarán en la capacitación y educación a ser recibida.

Sólo a través de un completo entendimiento y confianza, ellos podrán implementar comportamientos relacionados con la inocuidad alimentaria e influenciar a otros del mismo modo.

Tradicionalmente, las personas encajan en uno de los grupos identificados en el gráfico a continuación. En cada cuadrante, los enfoques específicos muestran cómo manejar a tal grupo. (El Anexo 5 provee elementos adicionales que impactará el gerenciamiento de las personas.) Los individuos a lo largo y a lo ancho de toda la organización tendrán un variado nivel de conocimiento, entendimiento y confianza en los comportamientos de inocuidad alimentaria. Dichos niveles podrán fluctuar, basándose en las competencias cambiantes, nuevas programas y circunstancias. Al manejar dichas variantes, la compañía procederá a evaluar rutinariamente no solo los niveles de entendimiento, pero a demostrar confianza en el comportamiento de los empleados.



Figura 3: Matriz de Confianza y entendimiento; Fuente Original con permiso de Cognisco (www.cognisco.com)

5.3. La Comunicación de la Inocuidad Alimentaria

La Comunicación es fundamental para toda interacción humana, juega un rol innegable en promover una cultura de inocuidad alimentaria. La buena comunicación asegura que la estrategia de inocuidad alimentaria de una compañía es recibida y entendida por todos los empleados dentro de la organización. Debe ocurrir de manera regular, ser adaptada a las diferentes audiencias de la organización, ser accesible cada vez que se desee y su efectividad debe ser medida.

Ejemplos de los canales disponibles de comunicación de la inocuidad alimentaria incluyen:

- Posters
- Reuniones
- Informes
- Videos
- Llamados telefónicos
- Conferencias
- Charla de Cambios
- Coaching Digital
- Tutorías
- Proceso de Retroalimentación/Sugerencias
- Intranet de la Compañía y tablero de mensajes
- Competencias
- Programas de amigos
- Reuniones de grupos Gemba Kaizen
- Premios y reconocimiento
- Consecuencias (Incluyendo acciones disciplinarias hasta terminación de contratos)
- Las Redes Sociales Internas (ej. Yammer)

Alcanzar estándares altos en la comunicación requiere de la consideración de todos los diferentes sectores y estructuras de la industria – tales como los comerciantes comparados con la manufactura, empresas familiares diferente a una cadena de restaurantes, o una empresa corporativa comparada con una franquicia – y como se comunica ambos internamente y externamente. A modo de ejemplo, un sitio que solo lava y empaca papas va a tener un enfoque distinto de comunicaciones de riesgo a aquel de una organización global de servicios alimentarios.

5.3.3.1. Comunicación del Riesgo

La comunicación del riesgo de la inocuidad alimentaria puede ser desafiante, es un elemento importante de promover un entendimiento del riesgo dentro de una organización. Las comunicaciones a los altos directivos y al personal interfuncional con relación a la probabilidad y efectos potenciales de derivados de una crisis de inocuidad alimentaria motivaran la toma de decisiones basadas en el riesgo y un compromiso de los recursos financieros para obtener un incremento del compromiso y prácticas mejoradas.

Usualmente se confía que la comunidad técnica lidere la evaluación del riesgo e influencie las decisiones relacionadas con su gerenciamiento. Sin embargo, es importante ayudar a los empleados, dentro y fuera del equipo técnico, a entender los peligros asociados a sus responsabilidades. Esto requiere de educación, capacitación y de una comunicación efectiva. También es de suma importancia para los reportes de estados de rutina, así como para identificar de forma temprana el escalamiento de los temas de riesgo, los cuales dentro de una organización madura conllevará a debates y toma de decisiones, tanto fuera como dentro de la comunidad técnica. A medida que la concientización de la inocuidad alimentaria mejora, se torna evidente la necesidad de una mayor inversión y optimización. El usar la evaluación de riesgo para priorizar las mejoras demuestra ser beneficioso a la justificación y la comunicación de la necesidad de un cambio y evitar la potencial autocomplacencia a lo largo del tiempo. Lo que motiva a una inversión continua humana y de capital pueden incluir una continua vigilancia interna de datos y visiones, seguimiento externo de la información de la industria, incluyendo las causas raíz de los fracasos y los cambios de expectativas en la industria. Todo esto requiere de una comunicación efectiva de los riesgos.

5.4. La Organización de Aprendizaje

La educación y la capacitación son esenciales para la dimensión de las Personas. La capacitación es de suma importancia tanto para los altos directivos como para los gerentes medios/supervisores, como lo es para los empleados de primera línea. Cada grupo posee sus propias necesidades de capacitación en relación con la inocuidad alimentaria.

Los altos directivos se encuentran frecuentemente excluidos de la capacitación relacionada con la inocuidad alimentaria. Como resultado, los gerentes podrían sufrir de una falta fundamental de entendimiento de los riesgos de inocuidad alimentaria, así como de la necesidad de los recursos necesarios para cumplir con un programa de inocuidad alimentaria (Ver Anexo 4).

Una encuesta global de inocuidad alimentaria encontró que el 62 % de los encuestados acordaban que “A pesar de nuestros esfuerzos, seguimos contando con empleados que no siguen nuestro programa de.” El grado que los empleados internalizan comportamientos consistentes de inocuidad alimentaria se encuentran ampliamente influenciado por sus propias culturas, valores, creencias y efectividad de la capacitación, así también como por sus pares y su empresa. (Referencia: 2016 Encuesta Global de Capacitación en Inocuidad Alimentaria de CampdenBRI & Alchemy) Además

de crear una capacitación efectiva para una fuerza de trabajo diversa y verificar su comprensión, es importante determinar los métodos más eficientes de ejecución. Tanto la formación en el lugar de trabajo, instrucción en el aula, el aprendizaje autónomo, coaching o tutoría, son todos métodos que se pueden utilizar para optimizar el aprendizaje.

El contenido de la capacitación debe ser relevante a las competencias del trabajo del alumno, y el empleador debe estar apto para aplicar el aprendizaje al ambiente laboral. Los entrenadores deben ser técnicamente competentes, con un conocimiento profundo de la teoría y a práctica. Por supuesto, es de igual importancia que sean buenos comunicadores. Además, ellos deben recibir capacitación periódica de repaso. Todas las locaciones responsables por el procesamiento o preparación de alimentos deben contar con indicadores claves para medir el desempeño y reconocer la mejora continua.

Las compañías que deseen emprender programas de capacitación y educación a niveles más avanzados pueden utilizar el modelo de capacitación y madurez incluido en el Anexo 4 como guía. La colaboración y el trabajo en equipo son clave en asegurar que las lecciones aprendidas sean compartidas efectivamente, tanto dentro de la organización o desde otras empresas.

Usted debe definir un marco de competencias que incluya un set de competencias requeridas para desarrollar cada rol de la empresa efectivamente. Los beneficios experimentados incluyen:

- Los empleados tienen más claro lo que se espera de ellos.
- Responsabilidad clara
- Mejor reclutamiento y selección del personal.
- Evaluación de desempeño más efectiva
- Identificación más eficiente de las carencias de habilidades y competencias
- Proveer una capacitación y desarrollo laboral más a la medida
- Plan de sucesión más efectivo
- Procesos de gestión de cambios más efectivo

Las organizaciones más maduras usan enfoques basados en el aprendizaje por competencias. Los sistemas de aprendizaje basados en el análisis inicial determinan el conocimiento deseado, así como las habilidades, aptitudes y comportamientos necesarios para un trabajo de desempeño alto. Tales sistemas enfatizan el uso de evaluaciones para determinar el nivel de competencias contrastadas con los resultados deseados, y focalizan el aprendizaje y los esfuerzos de desempeño para ayudar al individuo determinar su camino de aprendizaje, identificando las experiencias de aprendizaje que ayudarán al individuo obtener las competencias deseadas. La metodología de diseño educativo es conocida como ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación, y evaluación), el cual junto a los aportes de los actores clave, la revisión de la experiencia de aprendizaje, y los sistemas de apoyo contribuyen a crear un sistema más robusto, eficiente y efectivo.

5.4.3.1. Influenciadores de comportamiento

Un influenciador de la inocuidad alimentaria es cualquier persona o cosa que tiene la capacidad de tener un efecto en los protocolos, procedimientos o comportamientos de inocuidad alimentaria que pudieran impactar positivamente o negativamente la cultura organizacional de inocuidad alimentaria. El reconocer a los influenciadores del comportamiento de los empleados y desarrollar la capacitación y comunicaciones de la inocuidad alimentaria para acomodarse a ellos, optimizará la adhesión de los empleados a los programas de inocuidad alimentaria.

Las conductas influenciadoras del comportamiento humano más comunes incluyen:

- Iluminación – “Puedo ser visto”
- El efecto rebaño--“Todo el mundo lo hace”
- La zanahoria y el palo– “Soy premiado o castigado”
- Sigo a mi líder – “Mi gerente lo hace”
- Culpa y Conciencia – “Sé que es lo correcto”

5.5 Incentivos, Premios, Reconocimiento

Los premios, cuando son emparejados con programas de reconocimiento justo y transparente, pueden ayudar a los gerentes a guiar los comportamientos deseados de inocuidad. Dichos programas deben ser diseñados para acomodarse a las diferencias culturales dentro de la organización. Ver la lista de lectura al final del documento para más detalle. Una responsabilidad y cumplimiento claros motivan el compromiso, empoderamiento y titularidad. Las compañías pueden utilizar una variedad de incentivos y trabas para alcanzar un cumplimiento consistente, incluyendo:

- Retroalimentación positiva y negativa
- Compartir las mejores prácticas demostradas

Para un mayor entendimiento del nexo entre el comportamiento del empleado, los influenciadores de dichos comportamientos y las apropiadas consecuencias a tener, basadas en el comportamiento del empleado, el modelo ACC puede ser utilizado. El modelo de ACC significa Antecedentes, Comportamientos y Consecuencias. Un antecedente es algo que sucede antes de un comportamiento y es requerido por un individuo para entender que se espera y como desempeñar el comportamiento. Ej: estímulo, política, expectativas declaradas, capacitación, ayudas laborales, circunstancias y experiencias de eventos pasadas.

La capacitación y las comunicaciones son antecedentes críticos, pero es importante reconocer que hay otros antecedentes que pueden ser implementados para alinear el comportamiento del empleado. Tales antecedentes incluyen las herramientas y equipos apropiados, tiempo suficiente, confianza y transparencia, procedimientos simplificados, altos directivos y gerentes hábiles, medición de la información, trazabilidad y tendencias, etc.

- Aprender de los errores
- Programas de reconocimiento
- Premios individuales y al equipo
- Reconocimiento corporativo, de los pares y a uno mismo.
- Compensación monetaria y de tiempo, halagos
- Incentivos para reportar los fracasos y cuasi-accidentes
- Promoción y descenso de categoría

5.6 Resumen

Las personas son un componente crítico para la cultura de inocuidad alimentaria. Los comportamientos y actividades del empleado, desde el procesado en la granja hasta servirle al cliente, contribuyen a la inocuidad alimentaria y potencialmente decrecen o incrementan el riesgo de las enfermedades de origen animal. Es importante establecer una estructura formal de inocuidad alimentaria con responsabilidades y roles claramente definidos. Elementos más amplios de esta dimensión incluyen desde la educación de los empleados al refuerzo de los buenos comportamientos, hasta la creación de gobernanza y métricas apropiadas.

El grado con el cual se empodera a las personas para promover la inocuidad alimentaria, impactará en la habilidad de la organización para adaptarse, mejorar y sostener su cultura de inocuidad alimentaria. La buena comunicación asegura que los mensajes en relación con la inocuidad alimentaria sean entendidos por todos dentro de la organización. Todos los líderes deben “Practicar lo que predicán,” y permanecer consistentes en sus mensajes para asegurar el claro entendimiento de que la inocuidad alimentaria se trata de un viaje de mejora continua.

5.7 Preguntas Orientativas

Los individuos dentro de una organización con una efectiva cultura de inocuidad alimentaria deberían encontrarse aptos para contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo fue la última vez que tú o alguien de tu equipo plantearon una preocupación de inocuidad alimentaria?
- ¿Cómo contribuye usted a la inocuidad alimentaria en su organización?
- ¿Cuándo fue su última capacitación de inocuidad alimentaria y que aprendió del mismo?
- ¿A qué nivel se encuentran las personas comprometidas y actúan de acuerdo con las expectativas de inocuidad alimentaria?
- ¿Cómo es su desempeño de inocuidad alimentaria medido?

6 CONSISTENCIA

Al decir consistencia, nos referimos a la alineación apropiada de las prioridades de inocuidad alimentaria con los requisitos sobre las personas, la tecnología, y los procesos para asegurar la aplicación consistente y efectiva del programa de inocuidad alimentaria que refuerce la cultura de inocuidad alimentaria.

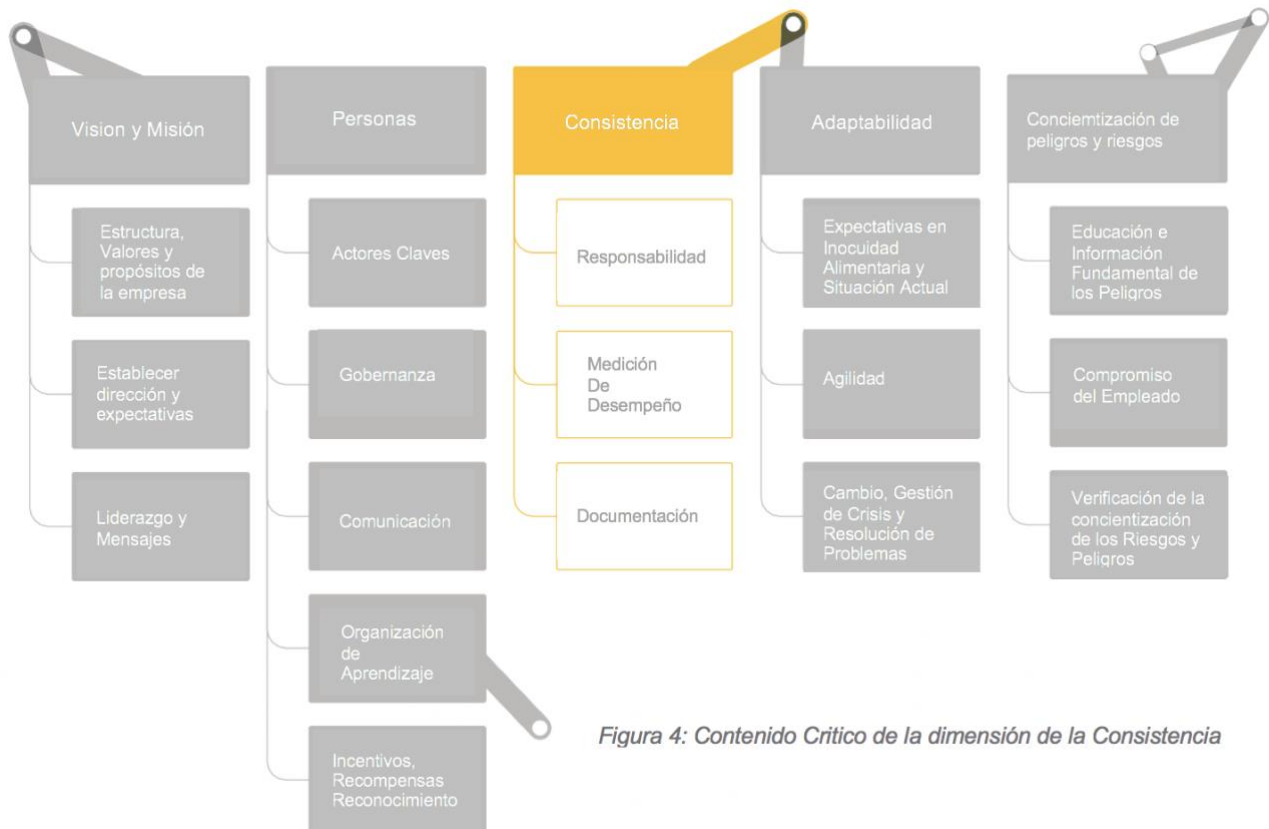


Figura 4: Contenido Crítico de la dimensión de la Consistencia

La Consistencia debe fluir a través de todas las decisiones, las acciones y comportamientos relacionados con la inocuidad alimentaria dentro de una organización, desde los altos directivos hasta operaciones. Por ejemplo, las decisiones gerenciales y técnicas deben estar alineadas con las prioridades de inocuidad alimentaria, como es definido por la visión de la compañía; las tareas, las responsabilidades y las autoridades deben estar bien definidas, comunicadas, y entendidas (Ver tabla relacionada en el Anexo 8)

Las mediciones de Desempeño permiten a la compañía evaluar la situación actual, compararla con los resultados y comportamientos deseados, e identificar las oportunidades de mejora y verificar la consistencia.

La consistencia es respaldada por tres grandes elementos:

1. La responsabilidad
2. La medición de desempeño
3. La documentación

6.1. Responsabilidad

Para asegurar un sistema consistente de inocuidad alimentaria, es esencial que todos los empleados tengan claramente definidas sus responsabilidades. Esto permite al individuo tomar la responsabilidad apropiada en relación con las decisiones y acciones de inocuidad alimentaria y sus consecuencias.

La responsabilidad Individual incluye el reconocimiento de las propias responsabilidades sobre las acciones, los productos, decisiones y políticas dentro del alcance del rol o posición y abarca una obligación a reportar y explicar las consecuencias resultantes.

Las responsabilidades deben estar interconectadas a nivel organizacional. Por ejemplo, un empleado debe saber dónde referirse por temas de inocuidad alimentaria más allá de sus responsabilidades.

Las responsabilidades deben ser consistentes con el nivel de autoridad. Es decir, debe estar claro quien decide rehacer o rechazar lotes que no cumplan con los requisitos

Dentro del contexto de la cultura de inocuidad alimentaria, es importante que los valores y creencias de todos los participantes no entren en conflicto con sus responsabilidades.

6.2. Medición del Desempeño

La medición del desempeño hace posible hacer un monitoreo de acuerdo con las políticas, las expectativas y requisitos de inocuidad, así como también permite reconocer el buen desenvolvimiento y hacer mejoras donde sea necesario. Para darle apoyo a un ámbito de mejora continua, dichas mediciones deben alinearse con las prioridades de inocuidad alimentaria de la organización.

Existe una fuerte conexión entre lo que es objeto de medición y el comportamiento subsiguiente. Por lo tanto, la medición del desempeño y sus sistemas reforzados conectados deben ser cuidadosamente considerados antes de la implementación. Por ejemplo, muchas compañías utilizan auditorias de resultados para medir el desempeño de la inocuidad alimentaria, otorgando pagos de bonos si la planta logra la puntuación más alta de la auditoria. Esto puede resultar una buena manera de dirigir la atención hacia la auditoria, pero se trata de una forma adecuada de focalizarse en los comportamientos y acciones diarias de inocuidad alimentaria.

Los resultados deben ser transparentes y comunicados dentro de la organización. Donde una mejora sea necesaria, las acciones deben ser claramente definidas y entendidas por aquellos a cargo de su ejecución. La efectividad de la mejora de las mediciones deberá ser verificada para asegurarse que se logren los cambios previstos. Las mediciones de desempeño de la inocuidad alimentaria no deben dirigirse al desempeño de los productos y procesos, sino a las decisiones, acciones y comportamientos.

Un sistema fuerte de medición que abarque a toda la compañía y que incluya parámetros organizacionales, funcionales e individuales ayudará a capturar los mecanismos subyacentes. (Artefactos, valores y creencias arraigadas y suposiciones subyacentes) que pueden influir en la efectividad de la implementación de la inocuidad alimentaria.

La naturaleza de la medición de desempeño también debe ser considerada, ya que la misma al ser reactiva (retrospectiva) o proactiva (dirigente) tiene distintos objetivos. El medir hallazgos de material foráneo (es decir, un proveedor) evalúa lo que ha sido encontrado y, por lo tanto, está reaccionando a algo que ya ha ocurrido. En cambio, el medir la efectividad de un programa de mantenimiento preventivo de un

proveedor puede ayudar a bloquear la llegada de material foráneo a la planta. Dichas acciones impiden proactivamente el impacto sobre el consumidor y, al mismo tiempo, aleja el riesgo un poco más para el consumidor.

Los parámetros deben ser elegidos cuidadosamente y caer en forma de cascada a lo largo y ancho de toda la organización, dado que los parámetros deficientemente desarrollados pueden rápidamente socavar los objetivos culturales de la organización. Idealmente, los parámetros estratégicos a alto nivel no son simplemente duplicados a nivel bajo de la organización. Por el contrario, los parámetros estratégicos a alto nivel pueden ser desarrollados según el resultado previsto de los parámetros operacionales o tácticas a bajo nivel. Por ejemplo, imagínese un parámetro estratégico a alto nivel diseñado para monitorear el número de incidentes de inocuidad alimentaria que una organización genera. Si el parámetro fuese simplemente duplicado a lo largo y lo ancho de la organización y a nivel operativo, el mismo pudiera generar exactamente lo opuesto del comportamiento cultural deseado. El comportamiento cultural deseado puede ser definido como el reporte completo y preciso del número de incidentes que han ocurrido, mientras que el parámetro incentivo a los individuos y los equipos a reducir el número de incidentes. Este “juego” de parámetro (tanto consciente o subconsciente) no es ciertamente el comportamiento cultural deseado. El mismo puede ser eliminado por una mera duplicación del parámetro y, de otro modo, desarrollar el parámetro derivado de uno o más parámetros a nivel operacional, tales como el proceso Cpk, quejas de los consumidores, desenvolvimiento de las auditorias que finalmente conllevarían a una reducción en los incidentes de inocuidad alimentaria.

Tanto los aportes externos al negocio como aquellos inherentes al mismo son necesarios. Los mecanismos de monitoreo del negocio pueden incluir el uso de aportes externos y externos, incluyendo la retroalimentación del consumidor, encuestas, quejas del cliente o consumidor, resultados de inspecciones regulatorias, encuestas internas de cultura, mediciones y entrevistas. Adicionalmente, el uso de indicadores retrospectivos o dirigentes, los parámetros y reportes de inocuidad alimentaria, pueden tanto posibilitar o deshabilitar la capacidad de una organización para alinearse a los procesadores internos del negocio, basándose en aportes externos.

6.3. Documentación

La documentación de la inocuidad alimentaria permite una toma de decisiones apropiada y consistente. Abarca los datos (ej. producto, procesos y registros de capacitación) y la información sobre las expectativas, planes procedimientos operativos en relación con la inocuidad alimentaria y ayuda a verificar su consistencia. También crea un punto de partida para los nuevos empleados y un recordatorio de capacitación para los empleados permanentes y los socios externos.

La documentación resguarda la base de conocimiento acumulada de una organización y elimina la necesidad de depender del conocimiento individual. Los sistemas relacionados pueden variar de pequeños a más complejos, pero los mismos deben ser integrales y apropiados para la organización.

Para ser verdaderamente efectivo, un sistema de documentación debe ser accesible y actualizado, así como también, fácilmente entendido. Se debe prestar suma atención al desarrollo de los procedimientos e instrucciones, con sus usuarios directamente comprometidos en el proceso de asegurar la viabilidad del sistema.

Ejemplos de documentación relevante para respaldar la inocuidad alimentaria incluyen:

- Planificaciones/manuales de inocuidad alimentaria basados en diferentes sistemas.
- Descripciones claras de tareas/responsabilidades y autoridades.
- Procedimientos de procesos estándares operativos (PSO)

6.4. Resumen

La Consistencia se refiere al hecho de alinear las prioridades de inocuidad alimentaria, con las personas, la tecnología, recursos y procesos para aplicar efectivamente un programa de inocuidad alimentaria y respaldar su cultura. Dicha consistencia ocurre en acciones y comportamientos variados y relacionados que incluyen la responsabilidad y el cumplimiento, la medición de desempeño y la documentación. Otros procesos esenciales donde la consistencia es crucial, incluyen, el establecimiento de la dirección en alineación con los riesgos, las inversiones y con una comunicación coherente de inocuidad alimentaria. Estos aspectos son explicados en la sección de Estrategia.

6.5. Preguntas Orientativas

- ¿Tiene usted confianza en que todos los empleados conocen sus responsabilidades y son responsables de sus tareas de inocuidad alimentaria, y estas están bien relacionadas?
- ¿Cómo influye lo que usted mide (ej: quejas de los clientes, cumplimiento de procedimientos, productividad, etc) en su cultura de inocuidad alimentaria?
- ¿Se encuentran sus mediciones relacionadas con el volumen/eficiencia en detrimento de las mediciones de inocuidad alimentaria?
- ¿Se encuentra su documentación diseñada para respaldar las decisiones y comportamientos de los empleados en relación con la inocuidad alimentaria?
- ¿Se encuentran todos sus empleados comprometidos con el diseño y la mejora de los protocolos e instrucciones relacionados con la inocuidad alimentaria?

7

ADAPTABILIDAD

La adaptabilidad se refiere a la habilidad de una organización a ajustarse a las influencias y condiciones cambiantes y responder dentro de su estado actual o movilizarse a uno nuevo.

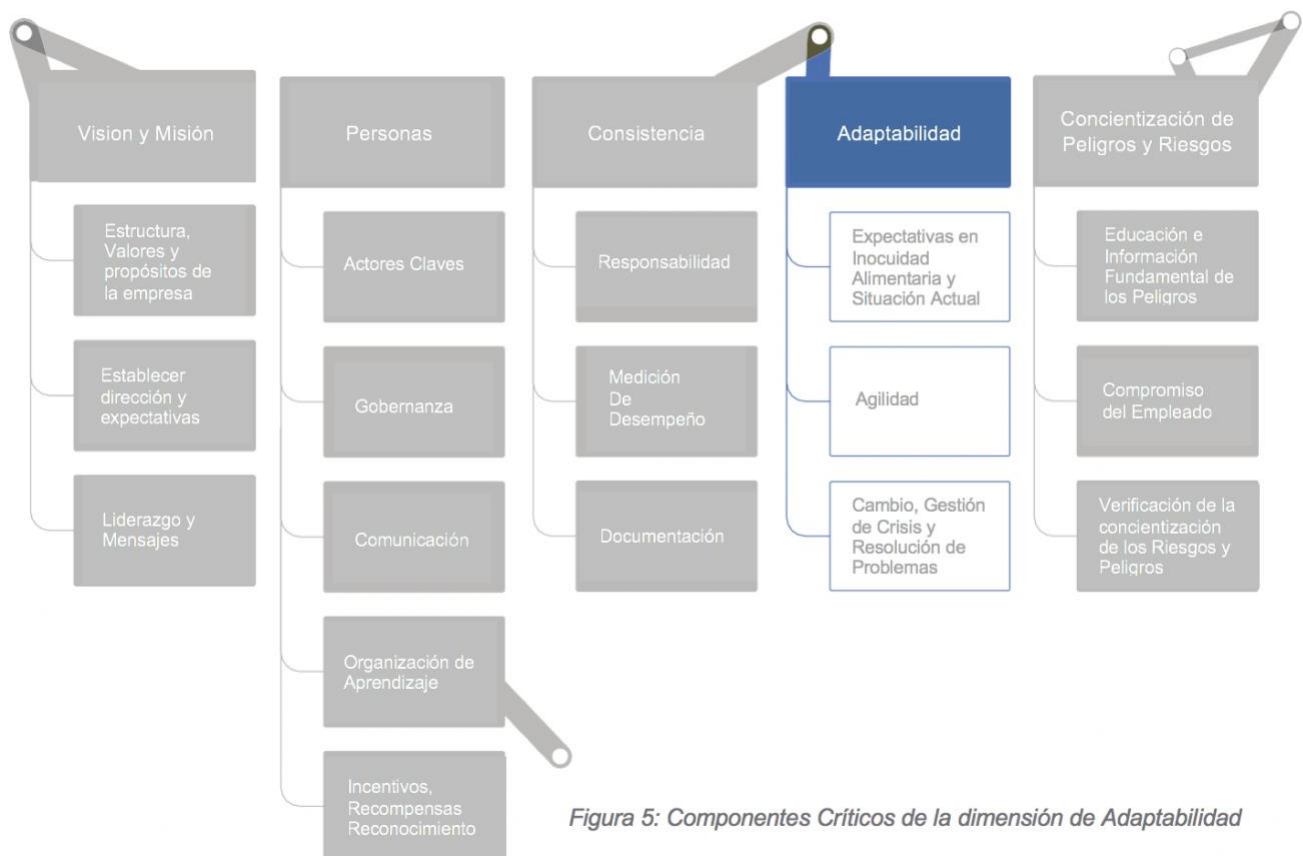


Figura 5: Componentes Críticos de la dimensión de Adaptabilidad

7.1. ¿Por qué es la Adaptabilidad Importante?

Las maneras en las cuales una organización responde a los cambios dentro del ambiente en el cual opera, impactará y será impactada por la cultura de inocuidad alimentaria. Dichos cambios pueden ser anticipados o no, pero la naturaleza, velocidad y éxito de la respuesta depende de la adaptabilidad de los empleados como individuos, dentro de los grupos o equipos, y como parte de la organización. En cualquier empresa, con una cultura fuerte de inocuidad alimentaria, su adaptabilidad se ve reflejada en su habilidad de anticipar, preparar y responder a los cambios o a las disrupciones para finalmente sobrevivir y prosperar.

Los componentes críticos de adaptabilidad incluyen:

7.2. Expectativas de la Inocuidad Alimentaria y Situación Actual

Como detallado en la sección de Visión y Misión, una vez que las expectativas y la dirección están claras, la empresa puede evaluar su cultura actual de inocuidad alimentaria con las expectativas.

¿Cuándo es la inocuidad alimentaria parte de la visión o de la declaración de valores, son aquellos aplicados a las decisiones de inocuidad alimentaria a todo nivel, por todos los empleados, especialmente en decisiones críticas?

7.3. Agilidad

La agilidad es definida por la habilidad de pensar y derivar conclusiones rápidamente. En el establecimiento organizacional específicamente, la agilidad involucra la habilidad de evaluar la oportunidad y/o amenaza y ajustar la estrategia oportunamente. ¿La estrategia de la compañía posibilita u obstaculiza su habilidad de responder y adaptarse a las circunstancias cambiantes?

Como se señaló en Gobernanza, la supervisión apropiada del desempeño frente a las expectativas ayudará a realizar respuestas ágiles al cambio. La responsabilidad, transparencia, procesos de toma de decisiones y la implantación sustentable del cambio son esenciales, al mismo tiempo que uno se mantiene leal a la visión y los valores. ¿Cómo se encuentra el liderazgo involucrado en dichas actividades? ¿Pueden los líderes evaluar y asumir, evitar, mitigar los riesgos e influenciar cada vez que una situación es considerada una oportunidad o amenaza? Esto requiere de compromiso por parte del liderazgo, una modelación visible y una demostración del comportamiento de inocuidad alimentaria deseado.

¿Cuánto y cuán rápido puede la estructura de negocio actual de una compañía ser ajustada, cuando sea necesario? ¿La presencia o ausencia de jerarquía y de estándares de trabajo, formales o informales, ayuda u obstaculiza la habilidad a adaptarse?

7.4. Cambio, Gestión de Crisis y Resolución de Problemas

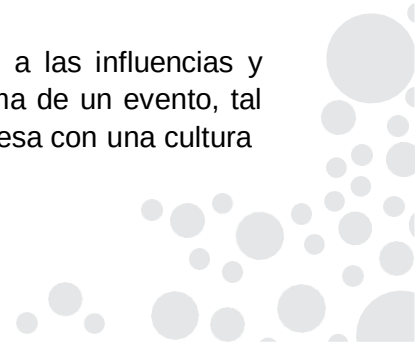
Considere como su negocio gestiona el cambio. ¿Existe conciencia de la necesidad de cambio, o el deseo por el mismo, el conocimiento de cómo lograrlo y la habilidad de lograrlo de una manera sustentable? El cambio efectivo requiere de un enfoque centrado y estructurado en lo humano, así como de un continuo refuerzo para asegurar su éxito.

La gestión de crisis aborda cuan bien una empresa se anticipa y responde a situaciones críticas dentro de sus expectativas y valores definidos. Un buen plan de gestión de crisis incluye una revisión poscrisis que posibilite el aprendizaje y la mejora continua.

La resolución de problemas concierne como una empresa responde a las cuestiones identificadas a través de las mediciones, las percepciones, los cuasi-accidentes o algún otro evento. Incluye el foco en determinar la causa raíz e implementar acciones correctivas y preventivas a largo plazo.

7.5. Resumen

“La adaptabilidad” se refiere a la habilidad de una organización a ajustarse a las influencias y condiciones cambiantes. El cambio puede ser anticipado o puede tomar forma de un evento, tal como el retiro de un producto o un inconveniente con un cliente. En una empresa con una cultura



de inocuidad fuerte, su adaptabilidad se ve reflejada en su habilidad de anticiparse, prepararse, responder, o adaptarse al cambio. Un liderazgo fuerte y comprometido, juega un rol significativo en cuan bien el negocio se adapta y responde al cambio.

7.6. Preguntas Orientativas

1. ¿Puede su compañía articular las expectativas de inocuidad alimentaria y como son las mismas aplicadas a cada decisión?
2. ¿Posibilita su estrategia las respuestas de forma rápida y efectiva? ¿Con una supervisión apropiada para asegurar que las decisiones correctas son alcanzadas?
3. ¿Cómo se anticipa, gestiona y responde al cambio, aprende del pasado y se prepara para el futuro?



8 CONCIENTIZACION DE LOS PELIGROS Y RIEGOS

Esta dimensión diferencia la cultura de inocuidad alimentaria de una cultura organizacional más amplia. Reconocer sus peligros y riesgos actuales y potenciales en todos los niveles y funciones, representa un elemento clave para construir y sustentar la cultura de inocuidad alimentaria. Información básica científica y técnica debe ser accesible y entendida por todos. Como compañía, es importante mantenerse actualizado sobre los últimos descubrimientos de la industria, incluyendo incidentes en el mercado, cambios en la legislación de inocuidad alimentaria, avances significativos en tecnología y analíticos. Esto ampliará la consciencia y el entendimiento de riesgos y peligros potenciales.

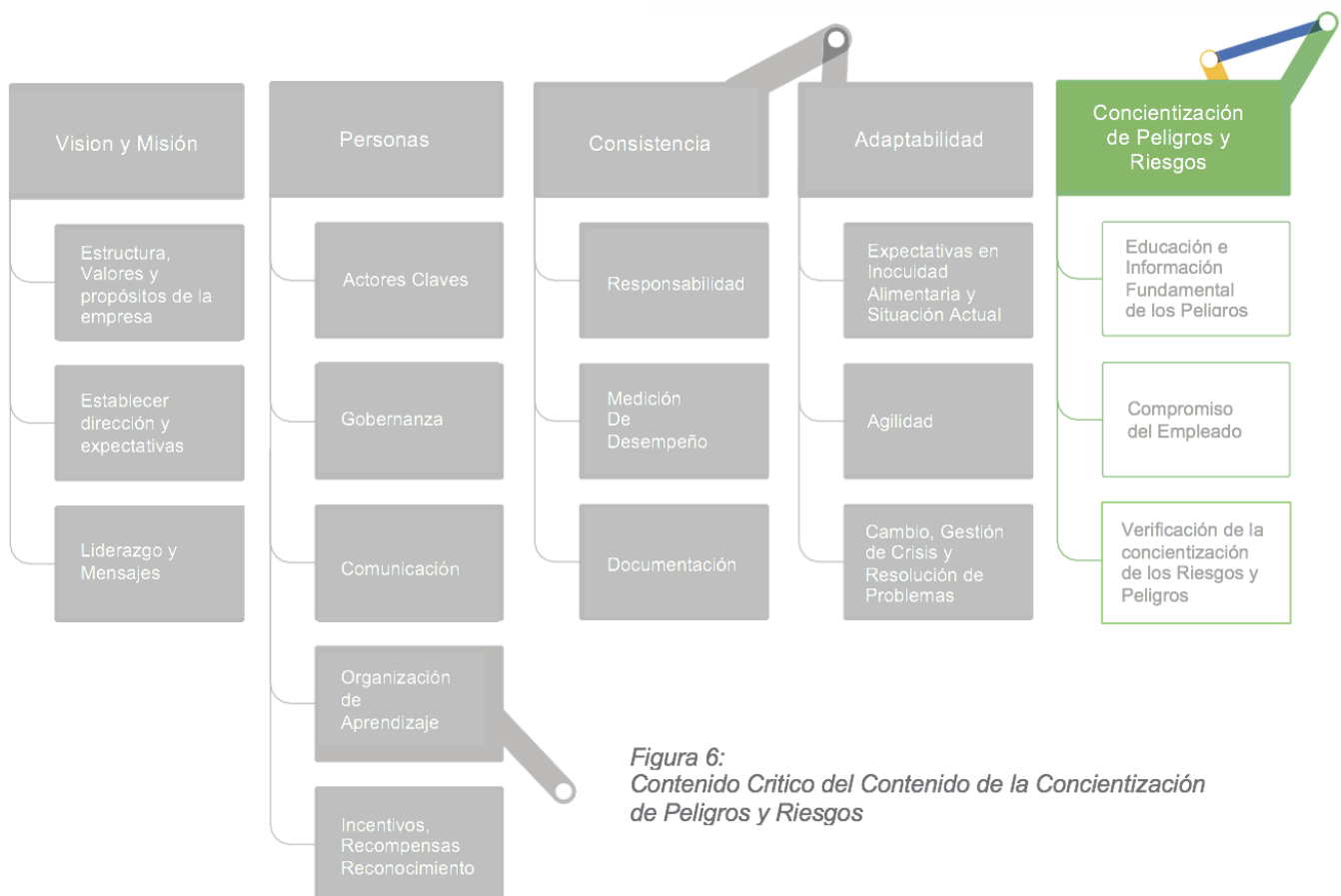


Figura 6:
Contenido Crítico del Contenido de la Concientización de Peligros y Riesgos

8.1. La Importancia de Entender los Peligros y Riesgos

¿Cómo es la información relacionada a los peligros y riesgos accedida e interpretada dentro de su compañía? ¿Es percibida como algo que provee un valor real, o como algo innecesariamente complejo? ¿Cómo son los riesgos comunicados a los distintos grupos funcionales y departamentos?

Los niveles de entendimiento a menudo varían considerablemente dentro de una compañía. Por lo tanto, la percepción del riesgo varía del mismo modo. Los requisitos regulatorios que dirigen el cumplimiento financiero a menudo sufren de falta de entendimiento de cómo los peligros y riesgos potenciales pueden afectar al negocio en su totalidad.

El avanzar sobre una cultura de inocuidad alimentaria, requiere establecer a nivel base de comprensión de peligros y riesgos, este es un objetivo que se logra a través de la educación de los empleados. La cultura no puede evolucionar si el foco no está estrictamente puesto en alcanzar un mínimo de requisitos regulatorios. Todos deben entender “por qué hacemos las cosas” para promover la confianza en que las decisiones correctas están siendo tomadas con relación a las políticas, procedimientos, y la apropiada inversión de capital financiero y humano está siendo realizada. La educación puede crear una sensación de que la responsabilidad es compartida en todo el negocio y ayudar a comprometer tanto el corazón como la mente de todos los involucrados.

8.1.1 Educación e Información Fundamental sobre los Peligros

Todos los empleados deben tener un panorama básico de los peligros para reconocer la responsabilidad que conlleva el estar en una industria donde se consumen productos. Así mismo, cada empleado y departamento debe entender sus respectivas responsabilidades de inocuidad alimentaria. Cada uno tiene un rol y reconocer sus peligros potenciales es importante tanto a nivel ejecutivo como para los trabajadores de planta.

Todos deberían ser entrenados en los peligros y riesgos para cada rol (Para una lista de los temas, considere la inclusión dentro de un programa de peligros y riesgos, por favor, refiérase al Anexo 6.)

Los operadores, técnicos y el staff a nivel practicante deberían recibir capacitación adicional relativa a cada área de su trabajo. El programa aquí ira en más profundidad, y particularmente sobre las medidas de control.

8.1.2. Educación y Capacitación Técnica de los Peligros y Riesgos

Habitualmente, la capacitación será brindada por aquellos responsables de los análisis de peligro y la evaluación de riesgos, generalmente se trata de los mismos individuos a cargo de la totalidad del desarrollo de los programas y normas de inocuidad alimentaria. Poseen un profundo entendimiento de los peligros reales y potenciales, incluyendo la probabilidad de su ocurrencia y la severidad de sus efectos. Ellos también deberían encontrarse aptos de desafiar suposiciones y comunicar los riesgos apropiadamente.

Este grupo debería incluir a los operadores responsables de los controles de puntos críticos (PCCs) y ciertos programas de pre- requisitos, tales como programas de sanidad y de controles alérgenos. La capacitación de dichos programas debe estar diseñado para reflejar cambios observables y medibles en los comportamientos de inocuidad alimentaria.

Todo programa de capacitación debe ser revisado regularmente para asegurarse que continuamente captura los peligros y riesgos relevantes que la compañía ha identificado. La capacitación debe ser sensible a los diferentes estilos de aprendizaje, apropiado a los niveles funcionales, roles y niveles de responsabilidad y entendible tanto para el personal técnico como para el no-técnico.

8.2. Compromiso del Empleado

Las comunicaciones a favor de la inocuidad alimentaria por parte del CEO, afirman la real gestión vertical. El compromiso de la gerencia hacia la inocuidad alimentaria es demostrado a través de la asignación de recursos financieros, junto a una educación y capacitación formal. En ambientes de producción, las acciones de los gerentes de planta y supervisores usualmente impactan en los empleados. Junto a una conciencia y entendiendo mejorado, esa es la clave del compromiso vertical.

Los peligros actuales y emergentes deben ser comunicados regularmente a los empleados. Esto inspira la confianza y la creencia en los sistemas de inocuidad alimentaria, que a su vez crea una cultura de apoyo. De este modo, los empleados tomarán más interés en comprender porque percances ocurren y podrán identificar las maneras de prevenirlos. Ejemplos de fallas genuinas, ilustradas a través de casos de estudio y otras herramientas, pueden impresionar significativamente – por ejemplo, el demostrar el verdadero impacto en los seres humanos de las enfermedades o lastimaduras originadas en los animales.

Es importante asegurarse que todos los empleados entiendan los procedimientos, prácticas y comportamientos que actúan como medidas de control preventivo. Los empleados de la planta de producción generalmente entienden la importancia de las prácticas de inocuidad alimentarias y sanitarias, mayormente porque se encuentran regularmente monitoreados para lograr los parámetros relacionados. Por lo contrario, las consecuencias de las fallas relacionadas con la inocuidad alimentaria no necesariamente pueden directamente o inmediatamente impactarlos. Los empleados, por lo tanto, necesitan saber porque las medidas de control son importantes y las consecuencias que pueden enfrentar cuando las medidas fallan o no son cumplidas. Igualmente, deben entender de forma integral sus responsabilidades cuando las fallas ocurren y sentir el respaldo para llevar a cabo medidas correctivas, tales como cerrar una línea o aislar un producto.

La prevención es preferible al tratamiento, por lo tanto, deberían ser motivados a reportar y compartir los ‘cuasi-incidentes’, mientras que la gerencia de la compañía debe proveer los recursos necesarios para dirigir cualquier acción que pueda resultar. Del mismo modo, se debe alentar un ambiente de confianza en donde los empleados puedan compartir experiencias positivas y hablar sin reservas cuando peligros de inocuidad alimentaria sean identificados o cualquier comportamiento inapropiado.

Todos los empleados son a su vez consumidores junto a sus familias, y deberían tener el sentido de la responsabilidad que conlleva trabajar dentro de la industria

alimentaria. Consecuentemente, ellos deberían jugar un rol importante en el proceso de toma de decisiones y ser empoderados para sugerir mejoras para reducir los riesgos de inocuidad alimentaria. Las comunicaciones a todo nivel dentro de la organización deberían reflejar este hecho.

Los peligros y riesgos de una organización son poco probable de mantenerse estáticos, por lo tanto, revisiones integrales deben ser llevadas a cabo regularmente, con aportes tanto de los empleados de planta como de los gerentes. Del mismo modo, cualquier cambio debería ser reflejado en el programa de capacitación, como sea apropiado.



8.3. Verificación de la Concientización de los Peligros y Riesgos

La verificación apropiada debe confirmar que los esfuerzos para generar la concientización de los peligros y riesgos este siendo exitosa. Varias herramientas y técnicas pueden ser utilizadas para validar dichos esfuerzos.

Auditorias para transmitir las expectativas hacia los trabajadores de línea y asegurarse la apropiación de las mismas. Las diferencias en las auditorias deben ser resaltadas. Un auditor experimentado puede evaluar la existencia de una cultura de inocuidad alimentaria activa y que brinda respaldo y confirmar si existe un completo y profundo entendimiento de los peligros de inocuidad alimentaria.

Revisiones de cuasi-incidentes, incluyendo la efectividad de las investigaciones para establecer la causa raíz y los planes de acciones correctivas y preventivas resultantes.

Observación de Comportamiento, la misma puede establecer si los comportamientos deseados son rutinariamente practicados, lo cual sucede si los empleados creen en lo que se les requiere.

No importa que técnica es utilizada, lo importante es verificar que la concientización de peligros y riesgos sea existente para así evitar las potenciales fallas del sistema.

8.4. Resumen

Entender los peligros a todos los niveles organizacionales y funciones es esencial para establecer una cultura efectiva de inocuidad alimentaria. Esto puede ser logrado a través de una educación continua, el uso de parámetros, premios, acciones disciplinarias, reconocimiento, y reforzando la importancia del reconocer y controlar los peligros relacionados con la inocuidad alimentaria.

8.5. Preguntas Orientativas

- ¿Cómo usted educa al personal para entender porque los controles de gestión de peligros y riesgos en su área es tan importante, y cuáles son las consecuencias de no seguirlas?
- ¿Cómo usted revisa los “cuasi-incidentes” y utiliza dicha información para dirigir las mejoras en su sistema de inocuidad?

¿Puede usted identificar ejemplos en donde el utilizar la inteligencia de la industria ha ayudado a identificar los peligros y riesgos potenciales en su negocio?



9

RESUMEN CONCLUSIVO

Las leyes y estándares formalizados de la inocuidad alimentaria han colaborado para contribuir a crear un abastecimiento global más inocuo para aquellos que viven en el mundo industrializado de hoy en día. Virtualmente, todos los responsables de la inocuidad alimentaria desde su punto de origen hasta el plato, reciben, por lo menos, instrucción fundamental en el manejo de la inocuidad alimentaria, junto a la explicación de los riesgos y sanciones impuestas cuando los estándares son desatendidos, ya sea por ignorancia o falta de voluntad.

Sin embargo, la Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria cree que, para ser exitosa y sustentable, la inocuidad alimentaria debe ir más allá de las regulaciones formales para vivir dentro de la cultura de un a compañía. Elaboramos este documento de trabajo como un proyecto para embeber y mantener la cultura de inocuidad alimentaria en cualquier negocio, más allá de su tamaño o foco.

La cultura existe más allá de las leyes escritas y regulaciones. Se filtra desde los más altos niveles de una entidad social, y aflora desde las profundidades. Puede aparecer en su totalidad al inicio, o llevar años o generaciones para madurar. No sigue las reglas formales, y menos aún una línea derecha. Los estándares culturales son compartidos a través de conversaciones casuales y reforzados a través de los pensamientos y acciones hasta que se asientan en el inconsciente.

Reconocemos aquí la contradicción de sugerir que la cultura opera a un nivel espontáneo y más instintivo, aun al exponer como aconsejar o un número de listas de verificación de cómo nutrir la cultura de inocuidad alimentaria. En nuestra defensa, notamos que esta información, surge directamente desde la experiencia humana y de las amplias observaciones de como la cultura corporativa nace y evoluciona. Nuestro objetivo es ofrecer dichas perspectivas culturales y herramientas para comprometer y adaptar a su organización sus propias iniciativas de inocuidad alimentaria, como usted lo vea oportuno.

Los lineamientos, métodos de medición y consejos presentados pueden contribuir en gran medida para ayudar a su empresa a expandir su cultura de inocuidad alimentaria. Finalmente, su éxito a largo plazo será determinado por como espontáneamente e inconscientemente sus prácticas son manifestadas día a día, desde la oficina del CEO hasta el servicio de primera línea.

10 ANEXOS

Anexo 1: Glosario

Anexo 2: Listado de Lectura

Anexo 3: Miembros de los Grupos de Trabajo Técnico

Anexo 4: Modelo de Madurez de Educación y Capacitación

Anexo 5: Modelo de Madurez de los Elementos de las Personas

Anexo 6: Programa de Peligros y Riesgos

Anexo 7: Visión y Misión – Señales Indicativas

Anexo 8: Consistencia – Señales Indicativas

Anexo 1: Glosario

La Cultura de Inocuidad Alimentaria – valores, creencias y normas compartidas que afectan la forma de pensar y el comportamiento con relación a la inocuidad alimentaria en, a través y a lo largo y a lo ancho de una organización.

Influenciador – Una persona o grupo con la habilidad de afectar el comportamiento, las opiniones o las acciones de otros. Se trata de un término particularmente popular estos días en marketing y redes sociales, pero puede ser igualmente aplicado al entorno corporativo para aquellos capaces de influenciar las normas sociales y culturales de una organización.



Anexo 2: Listado de lectura

- Ajzen, I. (1991). La Teoría de la conducta Planificada. Conducta organizativa y Procesos de decisión humana. (*"The Theory of Planned behaviour. Organizational behaviour and Human Decision Processes"*), 50, 179-211.
- Ball, B., Wilcock, A., & Aung, M. (2009). Factores que influyen sobre los empleados para que cumplan con los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria en frigoríficos en Ontario, Canadá. (*"Factors influencing workers to follow food safety management systems in meat plants in Ontario, Canada."*) Boletín internacional de investigación de salud ambiental, 19(3), 201-218.
- Bandura, A. (1991). Teoría cognitiva social de autorregulación. Conducta organizativa y Procesos de decisión humana. (*"The Theory of Planned behaviour. Organizational behaviour and Human Decision Processes"*) 50(2) 248-287.
- De Boeck, E., Jacxsens, Bollaerts, & Vlerick. (2015). Clima de inocuidad alimentaria en organizaciones de procesamiento de alimentos: desarrollo y validación de una herramienta de autoevaluación. (*"Food safety climate in food processing organizations: Development and validation of a self-assessment tool."*) Tendencias en Tecnología y Ciencias de los Alimentos, 46(2015), 242-251.
- De Boeck, E., Jacxsens, L., Bollaerts, M., Uyttendaele, M., & Vlerick, P. (2016). Interacción entre el clima de inocuidad alimentaria, el sistema de gestión de la inocuidad alimentaria y la higiene microbiológica en carnicerías agrícolas y carnicerías afiliadas. (*"Interplay between food safety climate, food safety management system and microbiological hygiene in farm butcherries and affiliated butcher shops."*) Control de alimentos, 65, 78-91.
- De Boeck, E., Mortier, A. V., Jacxsens, L., Dequidt, L., & Vlerick, P. (2017). Hacia un modelo de cultura de inocuidad alimentaria ampliado: estudio del papel moderador del agotamiento y el estrés laboral, el papel mediador del conocimiento sobre la inocuidad y la motivación en la relación entre el clima de inocuidad alimentaria y la conducta por la inocuidad alimentaria. (*"Towards an extended food safety culture model: Studying the moderating role of burnout and jobstress, the mediating role of food safety knowledge and motivation in the relation between food safety climate and food safety behavior"*). Tendencias en Tecnología y Ciencias de los Alimentos, 1-13.
- Festinger, L. (1962) Disonancia cognitiva en *Sutherland et al* (2000). La gestión de la seguridad: enfoque en el comportamiento respecto de organizaciones cambiantes. (*"The Management of Safety: The Behavioural Approach to Changing Organizations."*) Sage Publications; Londres.
- Fleming, M. (2000) Modelo de madurez de la cultura de la seguridad (*"Safety Culture Maturity Model"*), HSE Books; Suffolk.
- Griffith, C. J. (2010). ¿Las empresas reciben la intoxicación por alimentos que merecen? Boletín de Alimentos Británico, 112(4), 416-425.
- Griffith, C. J. (2014). Desarrollo y Mantenimiento de una Cultura de Inocuidad Alimentaria Positiva. (*"Developing and Maintaining a Positive Food Safety Culture"*) Highfield.co.uk Limited.
- Griffith, C. J., Jackson, L. M., & Lues, R. (2017). La cultura de la inocuidad alimentaria en un gran complejo de servicio de alimentos sudafricano: Perspectivas sobre un estudio de caso. Boletín de Alimentos Británico, 119(4), 729-743.
- Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). La evaluación de la cultura de la inocuidad alimentaria. Boletín de Alimentos Británico, 112(4), 439-456.
- Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. A. (2010). La cultura de la inocuidad alimentaria: ¿la evolución de un factor de riesgo emergente? Boletín de Alimentos Británico, 112(4), 426-438.
- Hofstede, G. (1980). Las consecuencias

- de la cultura – Diferencias internacionales en valores relacionados con el trabajo. *Sage Publications, London*.
- Jespersen, L. (2017). La Cadena de Abastecimiento y la Cultura de la Inocuidad Alimentaria. *Revista sobre Inocuidad Alimentaria*, febrero - marzo.
- Jespersen, L., Griffiths, M., & Wallace, C. A. (2017). Análisis comparativo de sistemas de evaluación de la cultura de la inocuidad alimentaria existente. *Control de Alimentos*, 79, 371-379.
- Jespersen, L., & Huffman, R. (2014). Desarrollo de la inocuidad alimentaria en la cultura de la empresa: un análisis de *Maple Leaf Foods*. *Perspectives in Public Health* (8 de mayo de 2014).
- Jespersen, L., T., M., & Vlerick, P. (2017). Desarrollo y validación de una escala para captar el deseo social en la cultura de la inocuidad alimentaria. *Food Control*.
- Jespersen, L., & Wallace, C. A. (2017). Triangulación y la importancia de establecer métodos válidos para la evaluación de la cultura de inocuidad alimentaria. *Food Research International*.
- Knott, D. Muers, S. And Aldridge, S. (2008) El logro del cambio cultural. Unidad de Estrategia del Primer Ministro. Oficina del Gabinete.
- Nyarugwe, S. P., Linnemann, A., Hofstede, G. J., Fogliano, V., & Luning, P. A. (2016). Factores determinantes para conducir una investigación sobre la cultura de la inocuidad alimentaria. *Tendencias en Ciencias de los Alimentos y Tecnología*, 56, 77-87.
- Reason, J. (1997) Gestión del riesgo de los accidentes organizativos. Ashgate; Aldershot.
- Saari, L. M. and Latham, G. P. (1982) Reacción del empleado a los programas de refuerzo de coeficiente continuo y variable con involucramiento de un incentivo monetario. *Boletín de Psicología Aplicada* 67(4).
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Liderazgo y Cultura Organizativa*: Wiley.
- Sutherland, V., Makin, P. And Cox, C. (2000) *La Gestión de la Seguridad: el enfoque del comportamiento respecto de las organizaciones cambiantes*. Sage Publications; Londres.
- Taylor, J. (2011). Una investigación de la cultura de la inocuidad alimentaria en un entorno multicultural: ¿siguientes pasos? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(5), 455-466.
- Taylor, J., Garat, J. P., Simreen, S., & Saredidine, G. (2015). Una perspectiva de la industria: un modelo nuevo de la excelencia de la cultura de la inocuidad alimentaria y el impacto de la auditoría sobre los estándares de inocuidad alimentaria. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(1), 78-89.
- Wallace, C. A. (2009). El impacto de los factores organizativos, culturales, de capacitación y del personal sobre la aplicación del Sistema de HACCP para la administración de la inocuidad alimentaria en una organización multinacional (PhD Thesis).
- Wilcock, A., Ball, B., & Fajumo, A. (2011). Implementación eficaz de las iniciativas de inocuidad alimentaria: perspectivas de gerentes, coordinadores de inocuidad alimentaria y empleados de la producción. *Control de Alimentos*, 22(1), 27-33.
- Yiannas, F. (2009). La cultura de la inocuidad alimentaria como creadora de un sistema de administración de la inocuidad alimentaria en función de las conductas: Nueva York: Springer, c2009.
- Yiannas, F. (2015). *Inocuidad alimentaria = Conducta: 30 técnicas comprobadas para mejorar el cumplimiento del empleado*: Springer.

Anexo 3: miembros de los grupos de trabajo técnico

Brian Bedard	Gma science and education foundation
Megh Bhandari	Barry callebaut
Ray Bowe	Musgrave group ltd.
David Brackston	Brc global standards
Kerry Bridges	Walmart
Laurent Camberou	Afnor - association française de normalisation
John Carter	Danone
Chris Chapman	Pepsico, inc.
Leann Chuboff	Sqfi
Andrew Clarke	Subway
Pierre de Ginestel	Auchan
Lydia de Meyer	Danone
Bertrand Emond	Campden bri
Kathleen Ensley	Taco bell
Dan Fone	Nsf international
Joanna Gilbert	Fonterra
Charlean Gmunder	Maple leaf foods inc.
Rolando Gonzalez	The acheson group
Megan Guilford	The hershey company
Dave Harlan	Cargill, incorporated
Tony W. Huang	Cofco corporation
Kentaro Ida	Suntory holdings limited
Lone Jespersen	Cultivate
Fiona Kibby	Tesco
Michael Liewen	Pepsico, inc.
Ellen Lopes	Food design consultants
Paola López	Sigma alimentos
Pieterne Luning	Wageningen university
Jeff Miller	Mars inc.
Sara Mortimore	Land o'lakes inc.
Ingo Mücke	Bahlsen gmbh & co. Kg
Laura Nelson	Alchemy systems
Steve Parker	Mondelez
Bizhan Pourkomialian	Mcdonalds
Fons Schmid	Foundation for food safety system certification 22000
Laurel Stoltzner	Osi industries, llc
Linda Wesolowski	Nestle
Bob Whitaker	Pma

Anexo 4: Modelo de madurez de educación y capacitación

Modelo de Madurez de Educación y Capacitación		Fases del Modelo de Madurez				
		1	2	3	4	5
Altos Directivos	Características De madurez	Los ejecutivos no reconocen que existe la necesidad de capacitación para esta población. La inocuidad alimentaria se considera una cuestión de Garantía de Calidad únicamente. No existen materiales para capacitación, o los que existen son de mala calidad, escasos en contenidos, no están dirigidos a una empresa en particular. Las capacitaciones no siempre quedan registradas, no hay evaluación de desempeño. Los ejecutivos delegan las responsabilidades relacionadas con la inocuidad alimentaria a Garantía de Calidad y Control de Calidad; la comunicación entre los dos grupos es limitada o inexistente. El concepto de inocuidad alimentaria no es comprendido en forma generalizada por el equipo de altos directivos. El material de capacitación, si lo hay, está enfocado principalmente en la higiene personal. Los altos directivos no llevan control del dinero que se gasta en los programas de capacitación sobre inocuidad alimentaria.	La empresa funciona en forma reactiva con relación a cuestiones de inocuidad alimentaria, solo actúa en respuesta a las quejas, las reclamaciones o ante un mal resultado de las inspecciones. No existe un sistema de capacitación formal. Se realizan algunas sesiones <i>ad hoc</i>, a las que no todos los altos directivos asisten. No hay una evaluación formal de competencias y comprensión. Posiblemente los altos directivos comprendan el concepto de inocuidad alimentaria, pero consideran que es responsabilidad de los equipos de Garantía de Calidad y Control de Calidad. Se entrega información con relación a la inocuidad alimentaria en forma esporádica a determinados ejecutivos, generalmente con relación a una crisis. La falta de información básica genera un vacío para la toma de decisiones racionales y limita la capacidad para realizar cambios positivos y lograr una mejora continua. Los materiales de capacitación van más allá de la higiene personal, pero están más enfocados en las normas y no lidian con los riesgos.	Se empezó el desarrollo de sistemas para brindar capacitación, administrar información y registrar el desempeño. Todos los ejecutivos reciben capacitación sobre inocuidad alimentaria y logran comprender con claridad los componentes de su propio programa de inocuidad alimentaria. Capacitación adicional sobre peligros críticos para la inocuidad alimentaria en los centros alimentarios. Existe un mecanismo de comunicación establecido para mantener a los ejecutivos actualizados respecto del estado del programa de inocuidad alimentaria. Los altos directivos comienzan a involucrarse en cuestiones de inocuidad alimentaria y dan respaldo a los equipos de Garantía de Calidad y Control de Calidad.	En las comunicaciones habituales de los altos directivos se incluyen mensajes proactivos sobre inocuidad alimentaria; existe y se implementa un sistema formal para la capacitación de la gerencia. Los altos directivos se sienten cómodos hablando sobre medidas de control y riesgos clave, tienen un sistema para evaluar la comprensión del empleado y su desempeño. Los datos sobre inocuidad alimentaria y las comunicaciones se comparten con los altos directivos de rutina y se conversan para lograr una mayor comprensión de la inocuidad alimentaria dentro del equipo. Las decisiones comerciales clave se toman teniendo en cuenta la inocuidad alimentaria. Los materiales de capacitación resaltan la importancia de la inocuidad alimentaria para el personal y las instalaciones, con inclusión del equipo y las prácticas de rutina, los riesgos y posibles consecuencias. Los altos directivos ofrecen un sólido respaldo a los equipos de Garantía de Calidad y Control de Calidad, y se realiza un seguimiento sistemático de los resultados respecto de la inocuidad alimentaria. Los altos directivos solicitan de los gerentes detalles sobre el retorno de la inversión (ROI) de la capacitación en inocuidad alimentaria.	La capacitación sobre inocuidad alimentaria es parte integral de las funciones de los altos directivos, adaptada a áreas específicas, pero todos los ejecutivos pueden explicar las áreas de riesgo clave, los controles y por qué la cultura de la inocuidad alimentaria es esencial en la organización. Los ejecutivos consideran la inocuidad alimentaria como esencialmente importante y un potencial diferenciador comercial. Los ejecutivos se mantienen actualizados respecto de los problemas de inocuidad alimentaria en la industria y cuestionan en forma activa los materiales de capacitación de desempeño para hacer hincapié en la importancia de la inocuidad alimentaria para el personal y las instalaciones. Se presta atención al equipo y a las prácticas de rutina, los riesgos, las consecuencias posibles, para estimular acciones proactivas y predictivas. Los altos directivos dan un sólido respaldo a los equipos de Garantía de Calidad y Control de Calidad, los incentivan para promover la mejora constante mediante cursos de graduación, participación en seminarios externos de educación continua, etc. Los altos directivos comprenden el retorno de la inversión (ROI) de los programas de capacitación.

	Sugerencias para lograr la Madurez:	Desarrollar una capacitación de inducción personalizada para los altos directivos. La "capacitación en la comprensión" para los altos directivos brinda los conceptos básicos de inocuidad alimentaria y la importancia de liderar con el ejemplo. La capacitación resalta la función que cada individuo tiene respecto de la inocuidad alimentaria y el respaldo de la gerencia. Oportunidad para determinar el programa de "mejor nivel en su clase" (véase el Seminario "Inocuidad Alimentaria para Líderes de Alta Gerencia" de la <i>Land Of Frost, Maple Leaf and Grocery Manufacturing Association</i>, a modo de ejemplo).	Comenzar el desarrollo de sistemas para brindar capacitación, administrar la información y registrar el desempeño. Garantizar que todos los ejecutivos reciban capacitación sobre inocuidad alimentaria para lograr una comprensión clara de los componentes de su propio programa de inocuidad alimentaria. Ofrecer capacitación adicional en el lugar sobre los riesgos críticos para la inocuidad alimentaria. Establecer un mecanismo de comunicación que actualice constantemente al equipo ejecutivo respecto de la eficacia de los programas de inocuidad alimentaria. Los altos directivos comienzan a ofrecer respaldo a los equipos de garantía de calidad y control de calidad, y siguen vinculados a los asuntos de inocuidad alimentaria.	Más implementación de sistemas, desarrollo de capacitación específica del sector y evaluación del conocimiento y la comprensión (y confianza). Implementar un proceso de recompensas a nivel directivo para fomentar el aprendizaje (o, por el contrario, garantizar que exista una sólida aplicación de consecuencias). Los altos directivos garantizan la disponibilidad de los fondos necesarios y consideran que los recursos para la capacitación sobre inocuidad alimentaria son "intocables" en cada revisión/debate sobre el presupuesto. Crear un formato de intercambio de conocimiento para revisar en forma colectiva puntos de decisión clave dentro de la organización y las consecuencias relacionadas con la inocuidad alimentaria, incluso la forma en que se limpia el equipo, cómo los productos	Entrenar y dar respaldo a los altos directivos a medida que los líderes desarrollan una comprensión más contundente sobre los riesgos de la inocuidad alimentaria. Desarrollo de un programa de capacitación permanente para ampliar el conocimiento e incorporar la necesidad de enfocarse en la inocuidad alimentaria. Usar recursos externos para la capacitación y/o eventos específicos externos diseñados para desarrollar un espíritu de equipo en torno a la inocuidad alimentaria. Desarrollar un mensaje de capacitación sobre inocuidad alimentaria desde los altos directivos a todos los empleados. Ofrecer oportunidades de aprendizaje permanente para el liderazgo directivo sobre temas que incluyen el escaneo del horizonte y las amenazas de inocuidad alimentaria emergentes.	Actualización frecuente de los mensajes sobre inocuidad alimentaria para mantener la información al día. Los altos directivos deben ofrecer su respaldo activo a las mejoras respecto de iniciativas de inocuidad alimentaria de los proveedores. Desarrollar mecanismos para que el liderazgo directivo ayude a ejecutar conductas en torno a la inocuidad alimentaria en los empleados, capacitar y guiar a los empleados. Actualización de la capacitación en concientización sobre la inocuidad alimentaria con regularidad y personalización de la misma respecto de la organización. Sistema de reconocimiento establecido y en mejora constante.
--	--	---	---	--	---	--

Gerentes, Supervisores	Características De Madurez	Los supervisores no reconocen la necesidad de capacitación para esta población. La inocuidad alimentaria se considera una función de Garantía de Calidad únicamente. No hay materiales de capacitación, o los que hay son de mala calidad, con contenidos básicos, y no están adaptados a una empresa en particular. Enfoque educativo limitado a las competencias técnicas. El material de capacitación, si lo hay, está enfocado única o principalmente en la higiene personal. Gerentes, supervisores y/o el personal de Recursos Humanos consideran que la inocuidad alimentaria es una práctica que no necesita de antecedentes teóricos, por lo que solo brindan normas muy básicas antes de que el empleado empiece a trabajar. Capacitación limitada o no exclusiva otorgada más allá de los principios básicos; la función específica del empleado en términos de inocuidad alimentaria no está definida. El enfoque sigue estando exclusivamente en lograr los objetivos de producción. No hay capacidad para explicar los motivos que subyacen los protocolos de inocuidad alimentaria.	La empresa permanece en modo reactivo con relación a cuestiones de seguridad, solo actúa en respuesta a reclamaciones, retiros o el mal resultado de una inspección. No existe un sistema de capacitación formal; se realizan algunas sesiones <i>ad hoc</i>, a las que no todos los supervisores asisten y hay poco registro formal. No hay una evaluación formal de competencias y comprensión. No existe un entrenamiento ni una tutoría formal para validar las conductas que se esperan de los empleados. El tiempo dedicado a la inocuidad alimentaria se utiliza exclusivamente para corregir conductas negativas. Los materiales de capacitación van más allá de la higiene personal, pero están más vinculados con las normas que con los riesgos potenciales. Se da cierta capacitación sobre conductas (??)/mostrar la importancia de "predicar con el ejemplo".	La empresa permanece en modo reactivo, pero inició un sistema formal para el desarrollo y la capacitación del personal; el sistema sigue siendo general sin especificar responsabilidades ni funciones con relación a la inocuidad alimentaria. El personal de supervisión en áreas de producción de riesgo clave opera con poca comprensión de las cuestiones relacionadas con la inocuidad alimentaria. Las reuniones del equipo de supervisión ocasionalmente analizan la inocuidad alimentaria y realizan informes sobre las auditorías, etc. Los supervisores aceptan la importancia de las auditorías y la capacitación interna, pero no siempre hacen el seguimiento respecto de medidas preventivas y correctivas necesarias. Los materiales de capacitación abarcan los principios básicos, pero aun así no lidian con los riesgos y las posibles consecuencias. Los supervisores dan el ejemplo y se comportan como multiplicadores del conocimiento sobre inocuidad alimentaria, pero todavía se necesita una capacitación más sólida respecto de herramientas del comportamiento y andradógicas.	Los mensajes proactivos sobre inocuidad alimentaria están incorporados en las comunicaciones regulares de los altos directivos y se los comparte. Existe un sistema de capacitación gerencial formal. Los supervisores se sienten cómodos hablando sobre riesgos clave y medidas de control en sus áreas de responsabilidad y a través de la producción. Existe un sistema para evaluar la comprensión, y el desempeño se evalúa con regularidad a través del equipo de supervisión, incorporado en los KPI respecto de las áreas de producción y sujeto a consideración de rutina. Los materiales de capacitación hacen hincapié en la importancia de la inocuidad alimentaria para el personal, además del equipo y las prácticas de rutina, enfocados en los riesgos y sus posibles consecuencias. Las capacitaciones son interesantes y estimulan la participación. Los supervisores dan un buen ejemplo y alientan a los equipos operativos a que actúen en forma proactiva.	La capacitación sobre la inocuidad alimentaria es parte integral de las funciones de supervisión, adaptada a áreas específicas, pero todos los supervisores pueden explicar las áreas de riesgo, los controles y por qué la cultura de la inocuidad alimentaria a través de la organización es importante y sus funciones respectivas. Los supervisores consideran la inocuidad alimentaria como esencialmente importante y un potencial diferenciador comercial. Los supervisores son conscientes de los problemas relacionados con la inocuidad alimentaria que existen actualmente en la industria y cuestionan el desempeño en forma activa. En los equipos de supervisión hay defensores internos que influyen en forma positiva sobre el desempeño de la empresa. Los materiales de capacitación muestran la importancia de la inocuidad alimentaria para el personal, además del equipo y las prácticas de rutina, enfocados en los riesgos y sus posibles consecuencias, y estimulan la previsión de problemas y el ofrecimiento de soluciones. Las capacitaciones son interesantes y estimulan la participación de su personal. Siempre sirven de buen ejemplo, ya que multiplican el conocimiento sobre inocuidad alimentaria y estimulan al equipo operativo a actuar en forma proactiva. Recompensan a la primera línea de empleados que son los mejores ejemplos.
------------------------	----------------------------	---	--	---	--	---

	Sugerencias para lograr la Madurez:	Capacitación de inducción personalizada desarrollada para supervisores. Ofrecer capacitación de la 'comprensión' para que los altos directivos comprendan la importancia de predicar con el ejemplo. Una capacitación técnica sobre inocuidad alimentaria específicamente para supervisores para crear una mejor comprensión de los "por qué" detrás de los procedimientos y protocolos de inocuidad alimentaria. Desarrollar competencias de conducta. La gerencia superior debe comunicar la importancia de una capacitación integral.	Sistemas desarrollados para ofrecer capacitación, administrar información y registrar el desempeño. Desarrollar capacitaciones sobre las competencias sociales para cooperar con mejores comunicaciones, habilidades de comunicación, el aporte de comentarios constructivos, entrenamiento, demostración de liderazgo, etc. Desarrollo de capacitación sobre las habilidades del supervisor.	Más implementación de sistemas, desarrollo de capacitación específica en el área y evaluación del conocimiento, la comprensión y la confianza. Proceso de recompensas implementado a nivel directivo para fomentar el aprendizaje y, por otro lado, garantizar la existencia de una sólida administración de consecuencias. Desarrollo permanente de habilidades para los supervisores.	Capacitación y soporte constante para el equipo de supervisión a medida que desarrollan una comprensión más sólida de los riesgos de la inocuidad alimentaria. Programa de capacitación constante que amplíe el conocimiento y actúe para incorporar el deseo de enfocarse en la inocuidad alimentaria. Uso de recursos externos para la capacitación y/o eventos específicos externos diseñados para desarrollar un espíritu de equipo en torno a la inocuidad alimentaria. Desarrollo permanente de habilidades como capacitadores; existen opciones para recompensar a quienes presentan los mejores ejemplos.	Mejora permanente de las habilidades de comportamiento y técnicas. Desarrollo de mecanismos para que el liderazgo directivo ayude a ejecutar conductas en torno a la inocuidad alimentaria en los empleados, entrenar y guiar a los empleados demostrando su conocimiento y respaldo a la inocuidad alimentaria. La capacitación sobre la inocuidad alimentaria general o específica del área se actualiza con regularidad.
Empleados de primera línea	Características de Madurez	No hay capacitación o la capacitación sólo está relacionada con el cumplimiento; se ofrece una capacitación incorporada limitada en función de una contratación nueva que permanece en la empresa; falta 'capacitación de actualización' o no es consistente y está conformada por el mismo contenido de la incorporación; la capacitación es anticuada y no refleja la demografía de la fuerza de trabajo actual (cultura, idioma, edad, preferencias de aprendizaje, género); los facilitadores de la capacitación no son expertos en contenido y carecen de sistematización para brindarla; se necesita más capacitación, pero no hay recursos disponibles; no hay una medida de eficacia de la capacitación (mover esta oración a Gerentes, Supervisores). El material de capacitación, si lo hay, está enfocado única o principalmente en la higiene personal. Solo se dictan reglas generales antes de empezar a trabajar. Consideran que las normas de higiene de hecho no son importantes.	La empresa sigue siendo reactiva respecto de las cuestiones de inocuidad alimentaria, solo actúa en respuesta a reclamaciones, retiros o el mal resultado de una inspección. No existe un sistema de capacitación formal, pero hay sesiones <i>ad hoc</i> . No todo el personal está obligado a asistir y hay poco registro formal. No hay una evaluación formal de competencias y de la comprensión. Los empleados ocasionalmente hablan sobre brotes/retiros por inocuidad alimentaria en las noticias. Los materiales de capacitación van más allá de la higiene personal, pero están más vinculados con las normas que con el concepto de riesgo. Las BPF se deben cumplir especialmente si el supervisor está cerca.	Existe un sistema formal de capacitación durante la incorporación y la capacitación de actualización, como capacitaciones de inducción y actualización. Los empleados comprenden que las normas son obligatorias pero no siempre las cumplen.	La mayor parte del personal comprende qué son los mecanismos de control y cómo implementarlos, sienten confianza para actuar si observan algo que saben que está mal. Existe un sistema formal de capacitación durante la incorporación y hay capacitaciones de actualización. Los contenidos se revisan en forma periódica mediante el desempeño en pos de la mejora continua. El equipo operativo demuestra una actitud preventiva. Los materiales de capacitación van más allá de la higiene personal; las normas se presentan como acciones preventivas para evitar los riesgos. Las normas de BPF siempre se cumplen, gracias a un buen nivel de concientización.	Existe un sistema formal de capacitación ya que las capacitaciones de inducción y actualización y sus contenidos se revisan en forma periódica para su profundización conforme la evolución del equipo, reforzando los aspectos necesarios que se identifican durante las auditorías internas, más la percepción del supervisor. El equipo operativo de hecho va más allá, y si tiene una actitud de prevención. Estimulan a los empleados nuevos con su ejemplo y ayudan a los recién llegados a cumplir con las normas, señalan los errores en caso de existir. Los materiales de capacitación van más allá de la higiene personal; las normas se muestran como medidas preventivas para evitar los riesgos y su formato es muy estimulante y participativo. Las normas sobre las Buenas Prácticas de Fabricación se cumplen siempre y la fuerza de trabajo se enorgullece de su desempeño.

	Sugerencias para lograr la Madurez:	Actualizar el contenido de la capacitación para que refleje las actuales expectativas operativas, normativas y del cliente Y para mantener el compromiso de los empleados; Garantizar que la capacitación se encuentre en el nivel de capacitación adecuado mediante la prueba Flesch-Kincaid (se sugiere nivel octavo grado) a través de las estadísticas de capacidad de lectura de Microsoft Word; Garantizar que todos los empleados se incorporen con principios básicos adquiridos antes de empezar a trabajar, sin perjuicio de la tasa de producción; Garantizar que todos los empleados reciban una capacitación de 'actualización'. Brindar capacitación en formatos que todos los empleados puedan comprender (más imágenes que texto) y ofrecer traducciones. El formato de las imágenes y texto dependerá del nivel educativo de la composición del equipo. Los contenidos abarcarán todos los aspectos, no solo la higiene personal, pero haciendo foco especialmente en los riesgos de inocuidad alimentaria reales.	Los materiales de capacitación deben ir más allá de las normas, enfocarse en los conceptos de riesgo y sus consecuencias. Deben cumplir con las BPF en todo momento.	Capacitación específica desarrollada y ofrecida para todas las áreas de la empresa; cierta evaluación de la comprensión y la confianza en que lo comprendido se implementa. Mejorar las capacitaciones y contar con un sistema de reconocimiento del cumplimiento con las reglas.	Implementación de un sistema sólido para evaluar la comprensión y la confianza; mecanismos de soporte aplicables para el personal que muestra poca comprensión o carece de confianza. Enfoques diferentes disponibles para asistir al aprendizaje eficaz. Todo el personal debe considerar que la inocuidad alimentaria 'no es negociable' y la 'detención de la línea' se fomenta en forma positiva. Mejorar las capacitaciones, para tener un sistema que recompense el cumplimiento con las reglas, prestando especial atención a los recién llegados.	Mejora continua. Fomentar empleados confiados para controlar y observarse entre sí y ofrecer comentarios y entrenamiento en torno a la inocuidad alimentaria. Mantener programas de concientización de la inocuidad alimentaria específicos para la operación (posters, charlas, señalización digital). Celebrar los logros respecto de la inocuidad alimentaria en toda la organización.
--	--	--	---	--	---	--

Anexo 5: Modelo de Madurez de los Elementos de las Personas

Elementos de las Personas	Fases del Modelo de Madurez				
	1	2	3	4	5
Gobernanza (quién, qué y cómo se ejerce la autoridad, sistema de administración) (en función de la rentabilidad y las competencias sociales) VISIÓN Y MISIÓN PERSONAS	No cumplen en forma consciente, lo hacen porque se los obliga, por ejemplo, sin presencia en el negocio sin delegación de la responsabilidad de inocuidad alimentaria. La estructura está descentralizada, no hay controles ni estándares uniformes; eso genera poca, casi nada, coordinación entre los esfuerzos corporativos y departamentales, por lo que las operaciones son muy ineficientes. La falta de coordinación puede atacar un punto débil o generar un choque entre equipos, donde puede surgir un conflicto. Dichos conflictos suelen quedar sin resolver. Dado que hay falta de controles basados en la gobernanza, existe una duplicación, lo que genera gastos generales más elevados.	Colocar la obligación y la responsabilidad del cumplimiento con la inocuidad alimentaria en cabeza del regulador y otros terceros, por ejemplo, solo dime qué quieres que haga (por ejemplo, con relación a la inocuidad alimentaria). La coordinación entre departamentos (por ejemplo, enseñanza, desarrollo de talentos) comienza a estar más organizada, empezando por la formación de algunos estándares comunes y asociaciones con proveedores, muchas veces facilitado por el departamento de compras. Típicamente, esto radica en un imperativo de resolver las brechas de habilidades entre determinados grupos de empleados (ventas, atención al cliente, liderazgo, nueva orientación del empleado, etc.). Las organizaciones pueden contar con un consejo de enseñanza pero la participación tiende a ser <i>ad-hoc</i>. Las agendas para las reuniones del consejo no suelen estar vinculadas directamente con el negocio, se basan más en temas o simplemente ofrecen un foro para compartir a voluntad de cada uno.	Los requisitos de buena higiene se consideran una carga. Las empresas no exhiben la posesión de prácticas de inocuidad alimentaria en forma sistemática ya que se consideran innecesarias, por ejemplo, no tenemos que preocuparnos, el personal sabe lo que hace, es sentido común. Hay un comité director conformado que actúa como supervisor para cambiar los procesos de administración. El equipo interdisciplinario incluye ejecutivos, directivos, actores claves comerciales, representantes clave de talento y enseñanza, además de patrocinadores de los altos directivos de la TI. Algunas protecciones fuertes surgen en las primeras etapas. La organización arma un plan de transformación de talentos para marcar sus hitos. La responsabilidad respecto del plan y la adherencia a los controles emergentes se informan con regularidad a los altos directivos. El respaldo del equipo ejecutivo influirá en gran medida sobre el nivel de dificultad a medida que se enraíza un mejor gobierno.	Comprender la importancia del cumplimiento con la inocuidad alimentaria y apropiarse de los requisitos de la reunión, por ejemplo, una estructura organizativa comprendida con claridad y responsabilidades definidas respecto de la inocuidad alimentaria. El gobierno está establecido firmemente con importantes actores claves de compras y comerciales. La toma de decisiones centralizada es la regla en cuanto a los aspectos operativos y estratégicos del talento y la enseñanza. La infraestructura y los procesos están estandarizados a través de la empresa. Suele haber centros de excelencia especializados que permanecen en la cumbre de la tendencia. Las reuniones formales (generalmente trimestrales) incluyen Recursos Humanos de la alta dirección, actores claves comerciales y de TI. Asimismo, después de cada reunión se suelen emitir actualizaciones a nivel ejecutivo. Suelen haber referentes académicos o universitarios para relacionarse con cada unidad de negocios, geografía o en respaldo de un portafolio global.	Verificar y mejorar en forma activa la inocuidad alimentaria ante la falta de inspección o exigencias de terceros. Considerar la inocuidad alimentaria como un riesgo del negocio respecto del cual se debe alcanzar la excelencia, por ejemplo, demostrar una gestión activa de la inocuidad alimentaria y tener registros completos; reaccionar oportunamente ante los problemas. Los procesos de la gobernanza están plenamente maduros y se toman decisiones con relación a todos los aspectos de talento y aprendizaje en función de hechos a partir del aporte de los datos. La organización funciona con eficacia porque la visión es perfectamente comprendida y los controles no son difíciles de mantener. Existe alto nivel de consenso en el equipo, muchas veces sostenido por una estructura menos jerárquica en donde todas las ideas de mejora son respetadas. Anualmente, el equipo de gobernanza redacta un plan detallado para articular cualquier cambio de presupuesto, personal, planes de programa y prácticas de alineación comercial. El plan también destaca los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) para representar la forma en que el plan actual hace el seguimiento respecto de las expectativas y qué ajustes de las medidas propone para el año nuevo.

Cadena de Abastecimiento (personas involucradas con los materiales/ingredientes , incluye a los Recursos Humanos a través del proceso de fabricación hasta el distribuidor, minorista, consumidor) DESEMPEÑO MEDIDAS PERSONAS PELIGRO Y RIESGOS	Falta de concientización respecto de los problemas de la inocuidad alimentaria entre el personal relacionado con la cadena de abastecimiento de alimentos. La cadena de abastecimiento se sigue considerando fuera de los procesos de gestión de la inocuidad alimentaria. El desvío de los estándares es motivo de conflicto, ya que las partes involucradas pueden considerar que no es su responsabilidad. Se puede producir la pérdida de materiales porque existe una falta de acuerdo claro respecto de las normas de inocuidad alimentaria.	El personal de la cadena de abastecimiento todavía no se apropia de los asuntos relacionados con la inocuidad alimentaria, pero cumplen con lo que ellos consideran requisitos engorrosos de departamentos especializados. Se vislumbran algunas iniciativas de negociación y el comienzo de una mayor comprensión. Comienzo de una asociación entre el personal de la cadena de abastecimiento y sus clientes.	Se imponen requisitos de buena higiene a los proveedores, pero se consideran una carga. La apropiación de la inocuidad alimentaria de los proveedores sigue sin ser uniforme, porque su personal carece de una comprensión profunda de la discriminación entre requisitos de calidad e inocuidad alimentaria, eso hace que se delegue la responsabilidad de reelaboración sobre el personal de garantía y calidad. Un representante de la cadena de abastecimiento es invitado a participar del comité de dirección, pero su participación no es sistemática.	Los proveedores demuestran tener más conocimiento de los requisitos de inocuidad alimentaria, sus motivos e importancia. Los procesos están estandarizados y son supervisados. Las métricas muestran una mejora y los desvíos son menos frecuentes. Asimismo, los problemas se resuelven de inmediato. Los representantes de la cadena de abastecimiento están más integrados en el comité de dirección.	Los proveedores demuestran que los equipos tienen pleno conocimiento de la importancia de respetar los requisitos y los procesos de Inocuidad Alimentaria; responsabilizarse por los asuntos relacionados con la inocuidad alimentaria, los requisitos, los procesos y las medidas; el equipo es competente y hace un análisis crítico y contribuye con la mitigación de los riesgos. Los representantes de la cadena de abastecimiento están completamente integrados en el comité de dirección multidisciplinario.
Cadena de Abastecimiento (personas involucradas con los materiales/ingredientes , incluye a los Recursos Humanos a través del proceso de fabricación hasta el distribuidor, minorista, consumidor) DESEMPEÑO MEDIDAS PERSONAS PELIGRO Y RIESGOS	Falta de concientización respecto de los problemas de la inocuidad alimentaria entre el personal relacionado con la cadena de abastecimiento de alimentos. La cadena de abastecimiento se sigue considerando fuera de los procesos de gestión de la inocuidad alimentaria. El desvío de los estándares es motivo de conflicto, ya que las partes involucradas pueden considerar que no es su responsabilidad. Se puede producir la pérdida de materiales porque existe una falta de acuerdo claro respecto de las normas de inocuidad alimentaria.	El personal de la cadena de abastecimiento todavía no se apropia de los asuntos relacionados con la inocuidad alimentaria, pero cumplen con lo que ellos consideran requisitos engorrosos de departamentos especializados. Se vislumbran algunas iniciativas de negociación y el comienzo de una mayor comprensión. Comienzo de una asociación entre el personal de la cadena de abastecimiento y sus clientes.	Se imponen requisitos de buena higiene a los proveedores, pero se consideran una carga. La apropiación de la inocuidad alimentaria de los proveedores sigue sin ser uniforme, porque su personal carece de una comprensión profunda de la discriminación entre requisitos de calidad e inocuidad alimentaria, eso hace que se delegue la responsabilidad de reelaboración sobre el personal de garantía y calidad. Un representante de la cadena de abastecimiento es invitado a participar del comité de dirección, pero su participación no es sistemática.	Los proveedores demuestran tener más conocimiento de los requisitos de inocuidad alimentaria, sus motivos e importancia. Los procesos están estandarizados y son supervisados. Las métricas muestran una mejora y los desvíos son menos frecuentes. Asimismo, los problemas se resuelven de inmediato. Los representantes de la cadena de abastecimiento están más integrados en el comité de dirección.	Los proveedores demuestran que los equipos tienen pleno conocimiento de la importancia de respetar los requisitos y los procesos de Inocuidad Alimentaria; responsabilizarse por los asuntos relacionados con la inocuidad alimentaria, los requisitos, los procesos y las medidas; el equipo es competente y hace un análisis crítico y contribuye con la mitigación de los riesgos. Los representantes de la cadena de abastecimiento están completamente integrados en el comité de dirección multidisciplinario.

<u>Actores Claves Externos</u> (proveedores, reguladores de provisión de servicios como personal temporario) DESEMPEÑO MEDIDAS PERSONAS PELIGRO Y RIESGOS	Los actores claves externos trabajan en forma autónoma sin supervisión ni expectativas respecto de su trabajo; no hay mecanismos ni procesos para la revisión del desempeño, o el cumplimiento contractual	Los actores claves externos están completamente integrados con la capacitación de integración de objetivos de inocuidad alimentaria y solo buscan cumplir con los reguladores/estándares mínimos. No consideran que deben cumplir con todos los requisitos, porque no comprenden su importancia. Consideran que las normas, los procesos y demás asuntos relacionados con la inocuidad alimentaria son una carga impuesta por el cliente. Solo cumplen bajo supervisión constante.	Los esfuerzos respecto de la capacitación sobre inocuidad alimentaria y los objetivos de inocuidad alimentaria compartidos son más sistemáticos. Demuestran más comprensión y aceptación de los requisitos y procesos de inocuidad alimentaria, pero siguen sin asumir la responsabilidad respecto de todos los riesgos y su impacto.	Los actores claves externos/personal externo son más competentes respecto de cuestiones relacionadas con la inocuidad alimentaria. Tienden a cumplir con los estándares solo con desvíos menores. La comunicación es constante y hay más confianza como para señalar dudas, sugerencias o incluso errores. Las métricas se toman en serio y se hacen para analizar los resultados y mejorar el desempeño. Se los consulta y son parte de los planes de mejora.	Los actores claves externos están perfectamente integrados en la organización mediante las revisiones de desempeño de rutina, los planes de mejora continua, las colaboraciones para mejorar los objetivos operativos; los actores claves externos están perfectamente integrados y comparten los objetivos de inocuidad alimentaria con revisiones de desempeño sistemáticas y de rutina, planes de mejora continua, colaboraciones para mejorar los objetivos operativos.
<u>Trabajo en Equipo y Colaboración</u> (las características y los enfoques para la creación de trabajo cooperativo; conductas eficientes y eficaces de una fuerza de trabajo cohesiva) PERSONAS COHERENCIA ADAPTABILIDAD PELIGRO Y RIESGOS	Los departamentos/turnos permanecen en silos sin actividades interdisciplinarias; los empleados no tienen formada una imagen general sobre cómo su función impacta respecto de los objetivos de la organización; la solución de problemas se realiza en forma aislada; los papeles y las responsabilidades no están definidas con claridad; no se alientan ni se aceptan opiniones ni consensos; no existen recompensas ni el reconocimiento por el trabajo en conjunto; falta de comunicación.	Poco esfuerzo por lograr una cooperación de equipo más interdisciplinaria. Oportunidades mínimas para dar y recibir opiniones. Más conciencia respecto de la necesidad de aclarar las funciones y las responsabilidades con relación a la inocuidad alimentaria, pero con conocimiento limitado de la ejecución del plan. Todavía carece de una comprensión clara de la diferencia entre calidad e inocuidad alimentaria. Más propensión al trabajo en equipo.	Algunos departamentos/equipos están más abiertos a la comunicación y al trabajo en conjunto, especialmente para resolver problemas comunes. Las funciones fueron aclaradas. Más comprensión del impacto de cada función sobre los resultados y objetivos de la organización. Más libertad para emitir opiniones y hacer comentarios. Existe el reconocimiento o la recompensa, pero no en forma sistémica, y depende del liderazgo en el área.	La mayoría de los equipos trabajan más integrados y la cooperación es más intensa, incluso con departamentos que en general no son interdisciplinarios en sus operaciones habituales. Se desarrolló una imagen completa del impacto de cada área y función respecto de la inocuidad alimentaria en la empresa. Hay sistemas de reconocimiento y recompensa concebidos en forma sistémica, basados en métricas y datos actuales. Los equipos buscan espontáneamente opiniones y sugerencias externas, y expresan sus preocupaciones en esfuerzos de rutina para resolver problemas o mejorar las cosas.	Los departamentos/turnos/empleados exhiben un nivel de compromiso profundo y confían los unos en los otros y en la organización; hay líneas de comunicación abiertas; los equipos exhiben una amplia gama de competencias y participan de equipos interdisciplinarios según sea necesario; los equipos exhiben capacidad de adaptación y demuestran flexibilidad en términos del cumplimiento con las condiciones/necesidades cambiantes de la planta; se fomenta y recompensa el pensamiento creativo

Política de Consecuencias (incentivos, recompensas, reconocimiento) PERSONAS DESEMPEÑO MEDIDAS COHERENCIA	No hay una política, no hay uniformidad en la gestión de las faltas de cumplimiento/el cumplimiento. No hay recompensas.	Advierten la necesidad de hacer y aceptar comentarios, pero no hay coherencia ni una estructura establecida a seguir. Hay cierta recompensa, pero no hay transparencia.	Advierten que es importante contar con algún tipo de sistema/esquema, pero es un sistema "crudo", por ejemplo, establecido de par a par, sin individualizar / para grupos. Se percibe como casi justo y transparente.	Existe una política de consecuencias formalizada. Tolerancia cero cuando es necesario. Se percibe como justo y transparente. Hecho a medida para individuos o grupos, vinculado a objetivos estratégicos de inocuidad alimentaria.	Las conductas ya están internalizadas, con la mentalidad adecuada para la mayoría del personal. No necesitan un reconocimiento especial para las conductas en cumplimiento. Las personas intentan inspirar a otros para que den lo mejor.
<u>Empoderamiento</u> (el proceso de otorgar o delegar poder y autoridad dentro de la organización) PERSONAS COHERENCIA	Sin conocimiento / no se permite tomar medidas	Algo de conocimiento / se permite tomar medidas (localizado, no a través de toda la organización). No recibe soporte general por asumir la responsabilidad que corresponde.	Bueno, pero sin conocimiento pleno / se alienta a tomar medidas.	Conocimiento prácticamente pleno / la mayoría de las acciones se realizan en forma independiente y correcta.	Conocimiento pleno / siempre se toman las medidas correctas; los problemas se prevén más allá de su propia responsabilidad
<u>Comunidad</u> (cuando sea necesario; es decir: familiares directos, parientes y grupos más amplios). PERSONAS VISIÓN Y MISIÓN	Falta de personas, problemas de reclutamiento, alta rotación, subsidios del gobierno, falta de compromiso con la comunidad.	Reconocimiento de que se necesita el respaldo de la comunidad. Identificar cómo evaluar el problema para diseñar un plan.	Se establecen relaciones entre los empleados y la comunidad más extendida.	Hay programas de aplicación. Más estabilidad de la fuerza de trabajo.	Enfoque en el desarrollo de programas sociales, compromiso pleno de la comunidad, alta fidelidad. Menor rotación. Fuerza de trabajo estable.
<u>Desempeño</u> (la evaluación de trabajos, actos, comportamientos, medidas, promesas, en ejecución del objetivo pretendido) PERSONAS DESEMPEÑO MEDIDA	Falta de medición. Falta de métricas.	Métricas <i>ad hoc</i>, las métricas de la inocuidad alimentaria todavía no son independientes de las métricas de calidad. No se hacen ni se reciben comentarios.	Hay algunas métricas. No se toman en forma sistemática. El desempeño individual/grupal se relaciona claramente con la inocuidad alimentaria, pero se hacen pocos comentarios relacionados o hay poco uso de los datos.	Métricas completas, usadas para impulsar la mejora continua. Validación y respaldo de los supervisores/líderes	Equipos de alto rendimiento. Demostrable. Éxito de las métricas. Intento de superación. Mucho respaldo unos a otros.

Motivación, Compromiso & Participación (el proceso que sostiene y regula el comportamiento del empleado) (<i>en función de Maslow and Greenstreet</i>) PERSONAS DESEMPEÑO MEDIDA COHERENCIA	Fuerza de trabajo mayormente no comprometida; trabaja principalmente por el dinero; no está especialmente satisfecha ni emocionada por el trabajo; enfoque dictatorial respecto del personal administrativo o simplemente no se pide la opinión del personal.	En su mayoría no hay compromiso; interés por las horas extras; se toman más licencia por enfermedad de la que deberían; las condiciones de trabajo no son excelentes; no sienten una devoción particular por el gerente y/o por nuestro propio equipo; en realidad no le gusta el trabajo, pero lo hacen. Están buscando otros trabajos en otras empresas. El desarrollo y la aplicación de prácticas y procedimientos están impulsados por el regulador y otros terceros. Por ejemplo, se permite al personal hacer aquello por lo que se les paga. El personal hace lo que ellos creen que corresponde.	Prácticamente comprometidos, pero hay momentos en que no lo están. Relativamente orgullosos de trabajar en la empresa, pero no dicen lo mismo a otros. Pueden irse si se los tienta. No hay perspectivas de desarrollo profesional específicas. Duda sobre la importancia del riesgo que presenta la inocuidad alimentaria y la eficacia de los requisitos y las regulaciones sobre inocuidad alimentaria, por ejemplo, 'siempre lo hicimos así'	Comprometidos; se sienten parte vital de la empresa; se sienten importantes en el trabajo; están realmente ocupados y a veces se sienten estresados; sentimiento de logros; solo se irán si surge algo mejor. El compromiso de los empleados se acepta para ayudar a cumplir con las regulaciones. Desarrollo de las prácticas de inocuidad alimentaria con cierta participación del personal y se ofrece la oportunidad para que los empleados hagan sus comentarios al terminar. Por ejemplo, revisión de Plan de Control crítico del Análisis de Peligros /Alimentos más seguros, Mejor negocio.	Fuerza de trabajo altamente comprometida, automotivada, participativa; las personas se inspiran unas a otras para hacer lo mejor y se prestan a identificar qué pueden hacer por los demás. Aman trabajar aquí; existe un claro potencial de desarrollo profesional aquí. Aquellos de alto vuelo pueden crecer. Búsqueda activa de la visión del empleado sobre cómo mejorar la inocuidad alimentaria, por ejemplo, interés activo evidente en la mejora continua de la inocuidad alimentaria, incentivos/recompensas por cumplimiento y el cumplimiento sistemático con los estándares internos; se alientan las sugerencias de mejora.
Responsabilidad & Rendición de Cuentas (delegación y aceptación de las acciones individuales de uno o de la organización) PERSONAS DESEMPEÑO MEDIDAS VISIÓN Y MISIÓN	No hay un sistema claro de asignación de responsabilidad y obligación establecido. Existe una mentalidad de víctima y perseguidor.	Se los informa de sus responsabilidades, obligaciones y qué se espera que hagan, pero aun así existe una tendencia a la resistencia por considerar que las demandas son exageradas, de personas que son muy detallistas. Suelen intentar defenderse y atribuir responsabilidad a los demás.	Los individuos o grupos saben qué hacer, pero no siempre hacen lo que se supone que deberían hacer. En general, tienden a hacer lo que se les exige en presencia de sus líderes o de las personas a cargo de supervisar el cumplimiento con los estándares.	Los individuos o los grupos son plenamente conscientes de lo que tienen que hacer y el motivo por el que lo hacen. Su comportamiento es más uniforme, incluso ante la ausencia de sus líderes directos. Se ayudan unos a otros para cumplir. Están más atentos y tienden a no permitir que sus colegas dejen de cumplir con las regulaciones y los requisitos.	Plenamente responsables y asumen la obligación de rendición de cuentas. Posición clara, descripciones de funciones. Respaldo del nivel gerencial, del equipo y de los pares.
Regionalidad y Adecuación Cultural (culturas, idiomas, géneros, edades, niveles de educación, duración en el cargo) PERSONAS COHERENCIA	Ignorar diferencias; imponer una; nivel variado de cumplimiento	Reconocer la diferencia cultural pero servir a la mayoría. Actividades <i>ad hoc</i>. Responder a problemas después de una auditoría cuyo resultado no fue bueno.	Se hace un diagnóstico sobre diferencias culturales: crear y ejecutar un plan teniendo en cuenta las diferencias.	Evaluar el éxito del plan, mediciones continuas y cumplir con creencias más profundas.	Celebrar las diferencias y el desarrollo proactivo de actividades comunitarias; capacidad para absorber las diferencias culturales con éxito.

Métricas (estándares para la medición o la evaluación de la eficacia, el desempeño, el progreso o la calidad de un plan o un proceso) PERSONAS DESEMPEÑO MEDIDAS COHERENCIA	No hay un diagnóstico de la cultura de la inocuidad alimentaria.	El diagnóstico de la cultura de la inocuidad alimentaria muestra alrededor de 1/3 de evolución	El diagnóstico de la cultura de la inocuidad alimentaria muestra alrededor de ½ nivel de evolución	El diagnóstico de la cultura de la inocuidad alimentaria muestra alrededor de 2/3 de nivel de madurez	El diagnóstico de la cultura de la inocuidad alimentaria está alcanzando el nivel de madurez máximo
	No hay métricas de elementos: Rotación, cumplimientos de las BPF, planes de aprendizaje, resultados de las auditorías, auditoría interna, reclamaciones habituales, verificación de conductas, Indicadores líderes, observaciones entre pares, cumplimiento preoperativo, tiempo de inactividad, cumplimiento regulatorio de la Inocuidad Alimentaria, cuadro de mando, investigación de compromiso, revisión de desempeño anual	Indicadores rezagados, no se implementan ni se tratan en forma sistemática.	Agregado de algunos indicadores líderes que no se implementan ni se tratan sistemáticamente.	Indicadores implementados sistemáticamente o tratados pero no para toda la organización	Captura y tratamiento adecuado de todos los indicadores. Conductas y actitudes involucradas ajustadas e internalizadas en toda la organización. Los datos son integrales en pos de la toma de decisiones
Recursos, Financiación & Inversión (personas, tiempo, equipo y estructura suficientes para lograr las conductas) (en función de la rentabilidad) PERSONAS VISIÓN Y MISIÓN	Considera la inocuidad alimentaria como una molestia. Los requisitos de inocuidad alimentaria son rechazados por motivos de interés propio.	Considera la inocuidad alimentaria poco prioritaria respecto de otras prioridades de la empresa. Por ejemplo, 'tengo una empresa que llevar adelante, una declaración jurada que completar, etc.'	La inocuidad alimentaria recibe poca prioridad dado que la empresa no observa beneficios o no ve la importancia de la inocuidad alimentaria. Por ejemplo, la empresa se resiste a hablar de la inocuidad alimentaria, 'nunca intoxicamos a nadie'. Hay evidencia de complacencia mal ubicada. Enfoque en cumplir su trabajo.	Coloca la inocuidad alimentaria como una de las varias prioridades comerciales. Acepta que la higiene de los alimentos es importante. Por ejemplo, hay un reconocimiento evidente de cumplimiento dentro de la empresa. Receptividad respecto de las sugerencias del Inspector de la Autoridad Local.	Considera la inocuidad alimentaria con una prioridad principal, un factor crítico para el éxito de la empresa & algo respecto de lo cual deben ser excelentes. Por ejemplo, referencia frecuente a la seguridad/higiene alimentaria, entusiasmo por la prevención más que en la forma de curar, es decir, usar un muestreo y evaluación para verificar la seguridad e lugar de controlar problemas.
Ciencia del Comportamiento (aplicación del estudio científico de la conducta humana)	No siente la necesidad de investigar el conocimiento de los comportamientos. Incluso el conocimiento técnico no suele incluir asuntos de inocuidad alimentaria en profundidad.	Pocas personas se dan cuenta de que el conocimiento técnico no es suficiente. Se percibe la necesidad de la ayuda de los aspectos relacionados con el comportamiento. Reconocimiento de que se necesita más conocimiento de la ciencia del comportamiento para ayudar y sacar provecho de la eficacia de los aspectos técnicos. Este tipo de conocimiento se suma a los Recursos Humanos con el respaldo de personas más curiosas, representantes de Recursos Humanos o con la ayuda de consultores.	Los conceptos de la Ciencia del Comportamiento se incorporan en la capacitación. Comienzan a incorporar y aplicar algunos conceptos en las herramientas de gestión de Recursos Humanos y el sistema de los Recursos Humanos. Las personas hacen cada vez más referencia a las interacciones diarias, las reuniones, etc. para lograr obtener resultados de comportamientos.	La Ciencia del Comportamiento tiene una reputación de importancia como el conocimiento técnico. El Consejo, los Directores, Gerentes y líderes están capacitados, comprenden y aplican los conceptos y las herramientas de la ciencia del comportamiento en sus interacciones diarias.	La Empresa tiene personas especializadas o personas más interesadas, o bien estableció forma para la actualización constante respecto del conocimiento del comportamiento. Y aplica / articula este conocimiento dentro de sus prácticas, capacitación y sistema de Recursos Humanos.

Competencia (tareas laborales, instrucciones de trabajo, conocimiento, habilidades, comportamientos) PERSONAS DESEMPEÑO MEDIDAS COHERENCIA PELIGRO Y RIESGOS	Las habilidades requeridas no están definidas, no hay tareas para cada función ni instrucciones de trabajo.		Las competencias se describen respecto de todas las funciones y posiciones. Y la comunicación se completó. De ese modo, todos saben lo que significa, la importancia de la evaluación de desempeño, del plan de desarrollo y progreso.	Ya se implementaron herramientas y conceptos de competencia y las personas están informadas sobre el perfil de competencias de su función/posición. El personal conoce el significado de las competencias, fue capacitado sobre cómo evaluar, supervisar, hacer y recibir comentarios.	El Sistema de Gestión de Competencia está desarrollado e integrado en su totalidad en todas las herramientas y prácticas de RECURSOS HUMANOS. El sistema de competencias está articulado con la Inocuidad Alimentaria en la capacitación, prácticas de gestión, evaluación de desempeño, progreso profesional, sistema de recompensas. Se ofrecen oportunidades de desarrollo y progreso al personal.
Soporte de la Gerencia y Supervisión/ Rendición de Cuentas (asignación de recursos, demostración personal del respaldo a la inocuidad alimentaria, prioridad de la inocuidad alimentaria en las operaciones, reconocimiento de la inocuidad alimentaria, ética e integridad en la toma de decisiones sobre la inocuidad alimentaria) PERSONAS MISIÓN Y VISIÓN COHERENCIA	La gerencia apoya el no cumplimiento salvo en los casos de riesgo de obligación; por ejemplo, no se intenta suministrar el equipo/las instalaciones adecuadas para permitir al personal trabajar en forma correcta, tal como el aprovisionamiento de instalaciones para el lavado de manos.	El liderazgo que rodea a la higiene alimentaria no es coherente y sigue las instrucciones del regulador. Por ejemplo, falta de iniciativa e impulso de la empresa. – poca presencia de/instrucciones de la empresa en el lugar del trabajo con relación a la inocuidad alimentaria. Salvo después de la inspección.	Los líderes fallan como ejemplo de conductas de inocuidad alimentaria y expresan cinismo al personal. Las malas prácticas en términos de inocuidad alimentaria siguen sin ser objetadas y no se hacen comentarios con relación a las conductas de higiene. Por ejemplo, los Gerentes no cumplen con las normas de vestimenta de protección.	Los líderes ejemplifican y promueven las conductas de inocuidad alimentaria deseadas de su personal conforme las normativas. Los líderes objetan las malas prácticas de higiene que no cumplen con la legislación. Por ejemplo, cumple con las normas de prácticas de higiene. Se observa un interés activo por el cumplimiento y se ocupa de los incumplimientos.	Se suele fomentar al personal para que aplique los procedimientos de inocuidad alimentaria, explicar por qué son necesarios y se celebran las buenas prácticas. Por ejemplo, existe un interés activo evidente por la inocuidad alimentaria; liderazgo de Recursos Humanos a través de buenos ejemplos. Reconocimiento del logro, por ejemplo, puntajes por el cumplimiento con estándares

<u>Comunicaciones</u> (confianza para involucrarse en la inocuidad alimentaria y denunciar problemas, protocolos para escalar la preocupaciones relacionadas con la inocuidad alimentaria, prácticas de comunicación verbales y no verbales) (sobre la base de <i>Green street and skillssoft</i>) PERSONAS COHERENCIA PELIGRO Y RIESGOS					
<u>Función de Recursos Humanos</u> (estrategia; aprendizaje & apropiación de talento, capacitación específica por función, programa de validación de capacitación en función del resultado/la conducta, estándares de desempeño delineados) (en función de las habilidades sociales) PERSONAS VISIÓN Y MISIÓN ADAPTABILIDAD	No hay confianza o se desalienta en forma activa la denuncia de preocupaciones, por ejemplo, una evidente falta de conocimiento de la inocuidad alimentaria entre el personal/evidente temor de hacer denuncias – ‘más de lo que vale mi trabajo’. El enfoque está puesto en la reducción permanente de gastos frente a la garantía del cumplimiento. Los RECURSOS HUMANOS suelen ser los primeros en sufrir las iniciativas de reducción de costos. No hay un compromiso predeterminado con el talento en cierto porcentaje de la nómina o de los ingresos. La gestión del desempeño y la adquisición de talentos en general no son procesos automáticos debido a la falta de deseo de invertir en su modernización. El presupuesto para aprendizaje y talento se encuentra muy por debajo de las referencias de la industria.	No se alienta a los empleados a denunciar una mala inocuidad alimentaria. Muy poca comunicación sobre inocuidad alimentaria, por ejemplo, se permite al personal seguir con el trabajo y solucionar cualquier inconveniente. Los procesos de dotación no son uniformes y en épocas de ajuste, las inversiones en aprendizaje están entre las primeras que se sacrifican. No todo el gasto en capacitación es visible para la organización de Recursos Humanos corporativa porque se realiza mucha inversión en “capacitación en las sombras” a nivel departamental. Se puede observar la participación de compras para resolver las inversiones duplicadas en determinadas categorías de costos. Fuera de esos proyectos de consolidación de inversión claves, las decisiones de dotación suelen ser federadas y no conectadas en muchos casos. La planificación presupuestaria ocasionalmente tiene en cuenta las referencias de la industria.	Las comunicaciones sobre inocuidad alimentaria desprecian los requisitos. Las preocupaciones denunciadas permanecen sin resolver, por ejemplo, ‘Creo que mejor hagamos x/tenemos que hacer x porque así lo dijo el Inspector’. No se toman medidas cuando se denuncian los problemas o las medidas tomadas no son oportunas/el personal necesita presentar la denuncia varias veces hasta obtener una respuesta. El esfuerzo de racionalización más grande suele estar coordinado con la experiencia de compras y finanzas. La cohesión realmente comienza cuando se toman las primeras decisiones centralizadas y significativas de dotación y plataforma de Recursos Humanos con el consenso del comité. Mientras se forma el comité de dirección interdisciplinario, se pueden perder varias oportunidades de alineación con el negocio o eliminación de la duplicación porque este grupo nuevo se encuentra en sus primeras etapas de establecimiento. Los objetivos presupuestarios comienzan a tener en cuenta las referencias de la industria.	Las comunicaciones se enfocan en la promoción de la inocuidad alimentaria en línea con la regulación. Se alienta al personal a denunciar ejemplos de malas prácticas de inocuidad alimentaria para garantizar el cumplimiento; por ejemplo, el personal indica que pueden influir sobre las prácticas de inocuidad alimentaria dentro de la empresa. Las personas se consideran inversiones que influyen directamente sobre la agilidad de la organización, por lo que hay confianza en la dotación y las inversiones son agresivas para retener y atraer talentos líderes. Con la mayor proporción de oportunidades de racionalización logradas, el enfoque ahora está puesto en la capitalización de oportunidades incipientes para mejorar el desempeño de la empresa. Los objetivos presupuestarios están en paralelo a los de referencia en la industria de las mejores empresas en su clase.	Los empleados sienten libertad plena para denunciar problemas y confían en que la gerencia responderá en forma positiva, por ejemplo, comunicación evidente de asuntos relacionados con la inocuidad alimentaria, por ejemplo, un ‘pizarrón con noticias’ para el personal – visualización de quejas y medidas tomadas. La gerencia es receptiva de las sugerencias de mejora. Involucramiento del personal en la resolución de problemas y como prestador de respaldo en la toma de medidas acordadas. El desarrollo de personas es una parte integral de la marca de la empresa, por lo que la dotación per cápita es la más alta. Toda inversión de capital en sistemas nuevos o aumentos considerables de personal se expresa recompensas del negocio. Las organizaciones en este nivel suelen ser envidiadas, sus métodos pueden ser compartidos con la empresa extendida u otros sobre la base de la consultoría. El presupuesto suele ser significativamente superior al de referencia en la industria porque se basa en los Indicadores de Proceso Claves y los objetivos de Retorno de la Inversión de la organización.

	El aprendizaje general mínimo y la estrategia de talentos guían los esfuerzos del equipo de Recursos Humanos. El equipo de Recursos Humanos es en gran medida reactivo a los actores claves de la empresa con relación a procesos independientes (adquisición, capacitación, sucesión, cumplimiento, etc.) El alcance de las funciones y la estructura de RECURSOS HUMANOS no permiten que comprenda el negocio y a los empleados. Varios sistemas de RECURSOS HUMANOS pueden ser manuales. RECURSOS HUMANOS percibe que los empleados son pasivos en cuanto al progreso de su desarrollo y de sus carreras. Muchas necesidades de capacitación son obligatorias; el Aprendizaje y Desarrollo suelen imponer el curso a seguir. El valor del aprendizaje y el talento es en gran medida desde el punto de vista de la organización, no del empleado.	Las estrategias con relación a las funciones de aprendizaje y talento críticas (adquisición de talentos, administración del desarrollo y desempeño) son administradas por proyecto e impulsadas por el proceso, pero no están integradas. También puede haber diferentes grados de madurez en cuanto al talento y el aprendizaje. RECURSOS HUMANOS y Aprendizaje y Desarrollo comienzan a dedicarse en forma más proactiva al negocio para garantizar alineación, pero los esfuerzos no son sistemáticos y el cambio tiende a suceder lentamente. Empieza a surgir una mayor apreciación por la apropiación por parte del empleado de su desarrollo y su carrera. RECURSOS HUMANOS reconoce que los miembros del personal están comenzando su propio desarrollo, con o sin Aprendizaje y Desarrollo. Algunos gerentes proponen el aprendizaje dentro de sus equipos y toman un papel más activo en el asesoramiento profesional.	Las prácticas entre los procesos de aprendizaje y el talento clave comienzan a estar integradas a medida que la organización reconoce la necesidad de una mayor adaptabilidad. La consultoría de desempeño se aplica para garantizar una mejor alineación entre las estrategias de RECURSOS HUMANOS y las estrategias comerciales. El efecto cascada de los objetivos de la empresa como forma de guiar el desarrollo y los objetivos del equipo e individuales comienza a ser dominante. Los Empleados son más visiblemente responsables de conducir su desarrollo y sus carreras, y RECURSOS HUMANOS comienza a diseñar un entorno habilitador para que eso florezca. El desarrollo de talento desde adentro es bien reconocido, por lo que existen vías de desarrollo claras para la mayoría de las funciones. Los sistemas de recompensa comienzan a estar ligados al talento y al aprendizaje.	Todos los aspectos (atracción de talento, desarrollo, promoción, movilidad, compromiso y recompensas) están conectados entre sí para aumentar la producción de la empresa. La minería del talento interno comienza a ser más adecuada. Las estrategias comerciales se traducen de rutina en estrategias de talento, de manera tal que el equipo de RECURSOS HUMANOS sigue el ritmo de la empresa. Los empleados demuestran una sólida responsabilidad a fin de sacar ventaja de lo que la organización le ofrece, y los RECURSOS HUMANOS están enfocados en liberar sus caminos. El talento líder se nutre en forma activa. Los sistemas sofisticados y las recompensas sociales celebran el conocimiento del empleado y sus habilidades (etiquetas, microcredenciales, etc.).	Existen estrategias de RECURSOS HUMANOS altamente sofisticadas e integradas a corto y a largo plazo. Objetivos estratégicos que suelen atravesar la organización y requieren que los líderes de RECURSOS HUMANOS colaboren a través de todas las funciones, mediante la creación de objetivos y medidas compartidas. En forma conjunta, estas conductas impulsan los resultados. La estrategia se revisa continuamente para garantizar que se mantenga en línea con el negocio y evitar el riesgo. Cuando es necesario, la estrategia se modifica rápidamente en función de los aportes de los datos para mantenerse al frente. Los empleados son atraídos a esta organización gracias a su sólida marca personal y reputación por la recepción de los Recursos Humanos y las culturas diversas. Los empleados reciben comentarios de desempeño en tiempo real para que puedan tomar medidas inmediatas para adaptarse. Los empleados se alientan entre sí para comprometerse con el aprendizaje. Los gerentes son desarrolladores de personas.
--	--	---	--	---	--

Anexo 6: Programas de Peligros y Riesgos

- Introducción a los Peligros
- Microbiológicos
- Químicos
- Físicos
- Casos de Estudio, incluyendo ejemplos de fracasos en los programas de Inocuidad Alimentaria
- Instrucciones de cómo minimizar los riesgos de inocuidad alimentaria a lo largo y a lo ancho de una compañía y a lo largo de la cadena de abastecimiento
- Ejemplos de medidas de control preventivas basadas en los riesgos, el sobre abarcativo principio de HACCP, y los riesgos de depender solamente de la inspección y el testeo.
- Información de cómo los roles y responsabilidades de inocuidad alimentaria encajan dentro de las tareas de cada trabajo.
- Información relacionada con temas regulatorios, las expectativas de los clientes y el rol de la GFSI
- Materiales que brindan las perspectivas de los consumidores y sus percepciones relacionadas con la inocuidad alimentaria.
- Informes sobre la importancia de sostener y mejorar la gestión de inocuidad alimentaria
- Información sobre el rol de apoyo de la inocuidad alimentaria



Anexo 7: Visión y Misión – Señales indicativas

Existen varias maneras de evaluar el valor de la inocuidad alimentaria dentro de una compañía, y la credibilidad relacionada de sus mensajes:

- ¿Dónde se encuentra clasificada la inocuidad alimentaria dentro de la toma de decisiones de la compañía?
- ¿Están las decisiones de inocuidad alimentaria basadas en el riesgo, la ganancia, la reputación, el consumidor, o más apropiadamente percibidas como procedimientos estándares del negocio?
- ¿Cómo demuestra la gente su apropiación?
- ¿Es la apropiación evidente en la forma que trabajan?
- ¿ES el mensaje de inocuidad alimentaria aceptado y adaptado?
- ¿Existe alguna evidencia de “competencia inconsciente”, es decir, donde parecen las prácticas de inocuidad alimentaria ser de segunda naturaleza y no requieren mucho pensamiento activo?
- ¿Se encuentran los indicadores de éxito o fracaso dentro de las iniciativas de inocuidad alimentaria?
- ¿Se encuentran los buenos comportamientos de inocuidad alimentaria reforzados y reconocidos?
- ¿En cambio, existen consecuencias y responsabilidad por los malos comportamientos?
- ¿Es la inocuidad alimentaria medida frecuentemente para trazar su “pulso”?
- ¿Son los mensajes frecuentemente cambiados para mantenerlo adaptado?

Anexo 8: Consistencia – Señales indicativas

Señales indicativas	Foco en	Como evaluar/medir	Preguntas orientativas
Prioridades y dirección claras - basadas en la inocuidad alimentaria/riesgo	- La priorización sistemática de los riesgos y peligros alimentarios alineados a la estrategia - El entendimiento de los problemas de, los desafíos, oportunidades y riesgos alimentarios su negocio	- Metodología empleada (ej: FODA) - Observación del panorama para identificar y anticiparse a los riesgos sistemáticos.	¿Cómo son los riesgos de inocuidad alimentaria (emergentes) evaluados? ¿Cómo prioriza usted la estrategia de inocuidad alimentaria basándose en los riesgos alimentarios?
Alineación de la inversión – personas, procesos, tecnología, físicos (planta, instalaciones)	- Consideraciones de la inocuidad alimentaria en todas las funciones involucradas de gasto de capital/ inversión, es decir, diseño, cambio, compras, contratos, R&D (a través de todos los departamentos) - Priorización apropiada de la toma de decisiones de inocuidad alimentaria - Crear un ambiente habilitante para la inocuidad alimentaria - Cumplimiento	A través de la comprobación de registros y entrevistas	¿Cómo son las consideraciones de inocuidad alimentaria tomados en cuentas por las diferentes funciones (inversión / diseño/ cambio/contratos / R&D)? ¿Cómo son las prioridades de inocuidad alimentaria establecidas? ¿Están alineados con los objetivos de la Política de IA?
Refuerzo sistemático – mecanismos esenciales para lograr la inocuidad alimentaria	- Responsabilidad y parámetros: incluyendo KPIs - Premios - Reconocimiento al comportamiento adecuado - Consecuencias de las fallas - Acciones que coincidan con las palabras	A través de la observación, registros y entrevistas	¿Cómo hace ud. responsable por sus tareas de IA? ¿Cómo ud. reconoce/premia a los comportamientos de IA? ¿Cómo maneja ud. Las fallas de IA y sus consecuencias?

