
Cultura de Inocuidad Alimentaria

Crear un Sistema de Gestión
en Inocuidad Alimentaria
Basado en el Comportamiento

- Frank Yiannas -

- MICROBIOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS E INOCUIDAD ALIMENTARIA -

Cultura de Inocuidad Alimentaria

Crear un Sistema de Gestión
en Inocuidad Alimentaria
Basado en el Comportamiento

- Frank Yiannas -

Traducción de la edición en inglés:
Food Safety Culture
Creating a Behavior - Based Food Safety Management System
by Frank Yiannas
Copyright© Springer - Verlag New York 2009
Este ejemplar de Springer fué publicado por Springer Nature
La compañía registrada es Springer Science + Business Media, LLC
Todos los derechos reservados

Serie de Microbiología de los Alimentos e Inocuidad Alimentaria

Food Microbiology and Food Safety publica recursos valiosos, prácticos y oportunos para profesionales e investigadores que trabajan en temas microbiológicos asociados con los alimentos, así como con aspectos y problemas de inocuidad alimentaria.

Editor de serie

Michael P. Doyle, Académico de Regents y Director del Center for Food Safety, Universidad de Georgia, Griffith, GA, EE. UU.

Junta editorial

Francis F. Busta, Director, National Center for Food Protection and Defense, Universidad de Minnesota, Minneapolis, MN, EE. UU.

Bruce R. Cords, Vicepresidente, Environment, Food Safety & Public Health, Ecolab Inc., St. Paul, MN, EE. UU.

Catherine W. Donnelly, Académica de Nutrition and Food Science, Universidad de Vermont, Burlington, VT, EE. UU.

Paul A. Hall, Presidente de AIV Microbiology and Food Safety Consultants, LLC, Hawthorn Woods, IL, EE. UU.

Ailsa D. Hocking, Científico Jefe de Investigación, CSIRO—Food Science Australia, North Ryde, Australia

Thomas J. Montville, Académico de Food Microbiology, Universidad Rutgers, New Brunswick, NJ, EE. UU.

R. Bruce Tompkin, Ex Vicepresidente de Product Safety, ConAgra Refrigerated Prepared Foods, Downers Grove, IL, EE. UU.

Títulos

Effective Risk Communication: A Message-Centered Approach,

Timothy L. Sellnow, Robert R. Ulmer, Matthew W. Seeger, Robert S. Littlefield (Eds.) (2009)

Food Safety Culture, Frank Yiannas (2008)

Molecular Techniques in the Microbial Ecology of Fermented Foods, Luca Cocolin and Danilo Ercolini (Eds.) (2008)

Viruses in Foods, Sagar M. Goyal (Ed.) (2006)

Foodborne Parasites, Ynes R. Ortega (Ed.) (2006)

PCR Methods in Foods, John Maurer (Ed.) (2006)

ISBN: 978-0-387-72866-7 e-ISBN: 978-0-387-72867-4

DOI 10.1007/978-0-387-72867-4

Número de control de la biblioteca del Congreso: 2008935903

© 2009 Springer Science+Business Media, LLC

Todos los derechos reservados. Este trabajo no puede ser traducido ni copiado total ni parcialmente sin la previa autorización por escrito del editor (Springer Science + Business Media, LLC, 233 Spring Street, Nueva York, NY 10013, EE. UU.), a excepción de breves extractos relacionados con revisiones o análisis académicos. Queda totalmente prohibido el uso del material en relación con cualquier forma de almacenamiento y recuperación de información, adaptación electrónica, software o por cualquier otra metodología similar o no similar conocida actualmente o desarrollada de aquí en adelante. El uso en esta publicación de los nombres, marcas comerciales o de servicio y términos similares, incluso si no son identificados como tales, no se debe tomar como una expresión de opinión en cuanto a si están o no sujetos a derechos de propiedad intelectual.

Impreso en papel que no contiene ácido

springer.com

*Este libro está dedicado a mis padres,
Haralambos y Daisy Yiannas, por
enseñarme mediante su ejemplo y
no sólo a través de las palabras, la
importancia de una sólida ética en el
trabajo y de siempre investigar para
encontrar mejores métodos.*



Michel Leporati Néron / Secretario Ejecutivo

Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria / Ministerio de Agricultura de Chile

Producir alimentos es probablemente una de las actividades más significativas que el ser humano desarrolla y ha sido un factor clave de la evolución y desarrollo de la humanidad. Como dice Felipe Fernández Armesto en su historia de la comida “no existe ni ha existido ninguna actividad humana que preocupe a más gente y por tanto tiempo en sus vidas, como la comida”. Es en torno a los alimentos que se desarrollan un conjunto de dimensiones de nuestra existencia que van desde su esencialidad vital, en sus fundamentos nutricionales y sanitarios, hasta llegar a los de la cocina y la gastronomía vinculados al placer sensorial y la creatividad artística e intelectual, pasando por dimensiones económicas como objeto de consumo, sociales, como indicador de poder y relaciones cambiantes, y dimensiones ambientales, en su vinculación con la sustentabilidad de las prácticas productivas.

Y todos quienes trabajamos en el mundo de los alimentos sabemos que por las manos (muchas veces literalmente) de quienes los producen pasa el delicado equilibrio que existe entre hacer de los alimentos bienes que cumplan con esas expectativas multidimensionales en forma segura o que se transformen en fuentes de peligros que, sin siquiera darnos cuenta, nos exponen a riesgos que pueden comprometer nuestra salud, bienestar y calidad de vida, en forma muy significativa. Es por ello que buena parte del tiempo nos la pasamos diseñando e implementado políticas, planes y programas que desde la regulación, la fiscalización y la inspección nos permitan asegurar a los consumidores elevados estándares de inocuidad de los productos presentes en los mercados. Sin embargo, esto demanda enormes esfuerzos que permiten solo formalmente y desde la coerción, gestionar los riesgos. En un mundo globalizado, con una demanda creciente por alimentos y una industria en expansión constante, es dable suponer que los modelos de aseguramiento de la calidad de los alimentos basados en la acción regulatoria por sí sola sean insuficiente para dar cuenta de las crecientes exigencias que en materia de inocuidad la sociedad nos exige.

Es justamente ante la constatación de la enorme tarea que significa dar garantías de inocuidad respaldándonos solo en unos pocos actores de un sistema complejo, abordando las problemáticas desde la coerción, y ante la constatación que pequeños errores puede representar enormes impactos en la calidad de vida y bienestar de las personas, que surge hacia fines del siglo pasado en la industria alimentaria la idea de “cultura de inocuidad”, como una forma complementaria al abordaje tradicional de esta problemática, invitándonos a superar el

paradigma de la regulación y el control de los procesos como único mecanismo posible de dar garantías de alimentos seguros a los consumidores, para instalarnos en el compromiso ético de hacer bien nuestro trabajo, porque de ello depende la calidad de vida de todos los que de alguna forma y en alguna medida se ven alcanzados por nuestra responsabilidad.

Así entender la inocuidad, más allá de sus dimensiones técnicas, como un compromiso ético del conjunto de la sociedad, como una conducta responsable, como la manera correcta de hacer las cosas, es el gran desafío que se nos plantea desde este nuevo paradigma. Abordar esta problemática desde la ética, además, le confiere una dimensión de trascendencia a todos quienes trabajamos en el sector de los alimentos, porque nos compromete, nos humaniza, nos reivindica con la sociedad, con los que dependen todos los días de una alimentación segura, con los más indefensos y vulnerables, nuestra familias y amigos, y con nosotros mismos. Frank Yiannas comprendió tempranamente esto, y lleva años de compromiso en su fundamentación conceptual, desarrollo práctico y difusión, esparciendo por el mundo su propuesta, convenciendo a los más escépticos y ortodoxos, ganando adeptos progresivamente, primero en la industria y hoy entre los servicios oficiales. Y en ese peregrinar, un día tuvimos la suerte que recalara en este lejano rincón del planeta, de profunda vocación alimentaria, en donde rápidamente ha logrado generar entre actores públicos y privados una sólida adhesión a sus propuestas. Así, no resulta raro que en los últimos años lo hayamos tenido entre nosotros en múltiples oportunidades, en ocasión de actividades relacionadas a la promoción de la calidad y la inocuidad alimentaria, dando muestras de su generosidad a la hora de compartir sus reflexiones. Ello ha permitido que hoy contemos con la versión en español de este texto, el cual hemos tomado como piedra angular del trabajo que desde ACHIPIA y a través del Comité Público Privado en Cultura de Inocuidad, hemos iniciado en torno a este nuevo paradigma como una forma de contribuir a perfeccionar nuestra institucionalidad alimentaria.

Solo me queda agradecer nuevamente a Frank por su gesto generoso al ceder los derechos del presente libro a la Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria del Ministerio de Agricultura de Chile, y permitirnos con ello contar con un instrumento de difusión inapreciable para nuestro propósito de avanzar en introducir la cultura de inocuidad desde la política pública, como parte de las responsabilidades y conductas insustituibles de cada uno de quienes componen el Sistema Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria en nuestro país.



Frank Yiannas

Vivimos en una nueva era de globalización con implicancias para la inocuidad alimentaria y la salud pública. A medida que nuestra comunidad global se reduce, el negocio de trasladar alimentos de la granja a la mesa se ha vuelto cada vez más complejo e interconectado. Los alimentos se están distribuyendo a niveles nunca antes vistos; muchas veces desde países distantes, y los brotes de enfermedades transmitidas por los alimentos tienen mayores posibilidades de propagarse.

Aunque no hay duda de que la aparición del sistema alimentario global actual ha proporcionado a los consumidores una oferta más diversa y abundante de alimentos convenientes, económicos y nutritivos, estas tendencias han dado lugar a beneficios y riesgos adicionales. Mientras que, en general, para la mayoría de los consumidores, los beneficios de un sistema alimentario global superan a los riesgos, el sistema alimentario requiere colaboración "transfronteriza" en inocuidad alimentaria ahora más que nunca en la historia de la humanidad. Los peligros en el suministro de alimentos no se limitan a países, ni a fronteras, y nosotros tampoco deberíamos limitarnos cuando se trata de soluciones de inocuidad alimentaria. Cuando otros países o regiones del mundo ganan batallas contra las enfermedades transmitidas por los alimentos, todos ganamos.

Teniendo esto en mente, quisiera comentar cómo se concretó la edición en español de mi libro, *Food Safety Culture*. En el año 2016, me sorprendió y me sentí complacido cuando la Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA), del Ministerio de Agricultura de Chile, me contactó y expresó especial interés en mi libro, *Food Safety Culture, Creating a Behavior-Based Food Safety Management System*.

Estaba complacido porque Chile como país ha ganado reputación en todo el mundo como productor y exportador de alimentos y productos agrícolas de gran calidad. Sin embargo, a pesar de su éxito, ACHIPIA se enfocó al futuro y consideró correcto que, para que Chile mantuviera esta sólida reputación global en la marca "made in Chile", todos los actores del sistema alimentario en el país necesitaban ir más allá de la formación, inspección y métodos de prueba tradicionales para la inocuidad de los alimentos. En otras palabras, para que las organizaciones de alimentos sigan teniendo éxito en una era de patógenos emergentes, vigilancia reforzada de las enfermedades transmitidas por los alimentos y expectativas cambiantes de los consumidores, los productores de alimentos necesitan asegurarse de contar con culturas de inocuidad alimentaria sólidas, no solo como un programa de inocuidad alimentaria. Es distinto.

Aún más llamativo para mí fue el deseo de ACHIPIA de promover una cultura de inocuidad alimentaria en todo el sector alimentario que regulan a través de un mayor énfasis en la colaboración público-privada, dándose cuenta de que el fortalecimiento de las culturas de inocuidad de los alimentos entre las empresas probablemente aumentaría las tasas de cumplimiento normativo. También me impresionó la forma en que ACHIPIA alentaba a las empresas a trabajar en conjunto en función de la inocuidad alimentaria de una manera no competitiva y bajo responsabilidad compartida. Como nos han demostrado recientes amenazas a la inocuidad de los alimentos a nivel mundial, cuando se trata de temas relacionados con el país de origen de los alimentos, muchas veces muchas organizaciones alimentarias de un país ganan o pierden confianza.

Al haber trabajado en el avance de la inocuidad entre los productores de alimentos a nivel mundial durante la mayor parte de mi carrera, me alentó el enfoque progresista de ACHIPIA, su énfasis en la colaboración público-privada y su papel de liderazgo a la hora de influir en una cultura de inocuidad alimentaria en la industria que regulan. Fue por esto que decidimos, junto con mi editor, conceder a ACHIPIA los derechos para traducir mi libro al español y renunciar a mis derechos a cualquier regalía asociadas a mi libro.

Por ende, al leer este libro, quería que usted estuviera consciente de este trasfondo y de cómo surgió esta versión en español. Creo que estará de acuerdo, que este libro se presenta a usted de una manera que refleja admiración en el modo en que el sector público y privado pueden trabajar juntos para crear valor compartido para todos los actores y considerando el mejor interés del consumidor.

Finalmente, quiero agradecer a ACHIPIA por su liderazgo y todo lo que están haciendo para promover una cultura de inocuidad alimentaria en Chile y en toda Latinoamérica. También quiero agradecer a ustedes por leer este libro. Trabajando juntos, podemos avanzar en la inocuidad alimentaria, fortalecer el sistema alimentario del siglo XXI y mejorar la calidad de vida de los consumidores en Chile y en todo el mundo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Frank". The signature is stylized with a horizontal line above the first few letters and a long, sweeping underline.

Contenidos

Páginas

1 Mirar al pasado para formar el futuro	1
Historia de la producción de alimentos	2
Surgimiento de establecimientos de venta de alimentos al por menor	4
Enfermedades de transmisión alimentaria	5
Inocuidad alimentaria en establecimientos de venta de alimentos al por menor	7
- Reducir el riesgo tempranamente en la cadena de producción alimentaria	7
- Cambio de comportamiento	9
Puntos clave	10

2 ¿Por qué enfocarnos en la cultura?	11
¿Qué es cultura?	12
¿Por qué es importante la cultura?	13
¿Quién crea cultura?	14
¿Cómo se crea la cultura?	15
El cimiento	15
Elementos fundamentales	16
- Liderazgo de la alta dirección	16
- Confianza de parte de todos los empleados	16
- Visibilidad y liderazgo claros de la gerencia	17
- Responsabilidad a todo nivel	17
- Compartir conocimientos e información	18
Mejores prácticas	18
Puntos clave	19

3 Un enfoque de inocuidad alimentaria basado en sistemas	21
¿Qué es un sistema?	22
Pensamiento sistémico	23
Teorías y modelos de cambio de comportamiento	24
- Teoría del comportamiento	24
- Teoría cognitiva social	24
- Modelo de creencias en salud	25
- Teoría de acción razonada	25
- Modelo transteórico	25
- Marketing social	26
- Factores medioambientales o físicos	26
Un modelo de mejora continua basado en sistemas de conducta	28
Puntos clave	29

4 Crear expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria	31
Conseguir que los empleados hagan lo que se supone que deben hacer	32
Aspirar a algo más que la eficiencia	33
Aspirar a adquirir una actitud apropiada en inocuidad alimentaria	33
Ser específico, no general	34
Comenzar con el Código Alimentario	35
Desarrollar expectativas basadas en el riesgo	35
Más allá del cumplimiento de la norma	37
Estipular todo por escrito	38
Puntos clave	40

5 Educar y capacitar para influir en el comportamiento	41
Educación versus capacitación	43
¿Por qué educar y capacitar?	44
Enfoque en el cambio de comportamiento	45
Hacerla basada en los riesgos	47
Valorar y respetar la diversidad	47
Hacerla sencilla y fácil de entender	48
Puntos clave	49
<hr/>	
6 Comunicar la inocuidad alimentaria de manera eficaz	51
La importancia de la comunicación	52
Usar diversos medios	53
Afiches, símbolos y eslóganes	53
No limitarse exclusivamente a las palabras	54
Llevar a cabo conversaciones	55
Hacer preguntas	56
Puntos clave	58
<hr/>	
7 Desarrollar metas y mediciones en inocuidad alimentaria	59
La importancia de fijar metas de inocuidad alimentaria	60
Establecer metas eficaces de inocuidad alimentaria	61
¿Por qué medir la inocuidad alimentaria?	62
¿Qué se debe medir?	63
Indicadores retrospectivos (lagging indicators) versus indicadores predictivos (leading indicators)	65
Puntos clave	68
<hr/>	
8 Hacer uso de las consecuencias para aumentar o disminuir conductas	69
Determinar la causa de los problemas de desempeño	71
Generar consecuencias para la inocuidad alimentaria	72
Consecuencias positivas	73
Consecuencias negativas	75
Puntos clave	77
<hr/>	
9 Vincular todo - Gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento	79
¿Gestión o liderazgo?	80
Gestión tradicional en inocuidad alimentaria versus gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento	81
<hr/>	
10 Formular - Conceptos sobre el futuro de la inocuidad alimentaria	85
¿El camino a seguir?	86
Conseguir grandes avances	87
El futuro	89
<hr/>	
Referencias	90
<hr/>	
Índice	92
<hr/>	

Introducción

Se ha dicho que lo que sabemos y lo que creemos tiene pocas consecuencias. Lo importante es lo que hacemos. Cuando se trata de inocuidad alimentaria, esto resulta especialmente cierto.

La razón principal por la que decidí escribir este libro es muy sencilla, es porque me habría encantado tener hace 20 años (cuando comencé mi carrera sobre inocuidad alimentaria) los conocimientos que tengo ahora. Los conceptos que compartiré con ustedes en este libro no se enseñan generalmente en los programas de estudios relacionados con las ciencias alimentarias. No son cosas que generalmente se escucharían en seminarios sobre inocuidad alimentaria o en conferencias alusivas al tema. Hasta donde tengo entendido, no hay mucha información documentada en las publicaciones sobre inocuidad alimentaria acerca de este tema.

Los conceptos que leerán en este libro son simples. Muchos son principios ancestrales sobre el comportamiento humano, otros son conceptos más recientes desarrollados a través del estudio del comportamiento humano, dinámicas grupales y cultura organizacional. Muchas de las ideas se pueden considerar sencillas, pero son tan sencillas que son potentes. De hecho, uno de los elogios más frecuentes que recibo es que las ideas presentadas en este texto son simples, pero raramente están estructuradas de esta manera y son escasamente utilizadas en el contexto de un mejor desempeño en inocuidad alimentaria.

En el rubro de la inocuidad alimentaria actual, hay mucho más bibliografía científica sobre microorganismos específicos, procesos de tiempo/temperatura, contaminación postprocesos, y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, por su sigla en inglés), todos los cuales pertenecen a la categoría de las ciencias duras. No hay mucha información publicada o analizada con respecto al comportamiento y la cultura humana, que generalmente se denominan como "habilidades blandas".

Sin embargo, si se observan las tendencias de enfermedades causadas por alimentos en las últimas décadas, me resulta claro que estas habilidades blandas se pueden considerar también como ciencias duras. No lograremos avances sustanciales en la reducción de la carga mundial de enfermedades de transmisión alimentaria, especialmente en ciertas partes del sistema de alimentación y del mundo, sino hasta que mejoremos la influencia y cambio en el comportamiento humano (las habilidades blandas).

A pesar del hecho de que miles de empleados han sido capacitados en inocuidad alimentaria en el mundo, se han invertido millones de dólares a nivel mundial en investigación sobre el tema, y se han llevado a cabo innumerables fiscalizaciones y pruebas tanto a nivel nacional como internacional, la inocuidad alimentaria continúa representando un significativo desafío

de salud pública. ¿En qué consiste? La respuesta a esta pregunta me recuerda una cita de Elliot M. Estes, quien decía, "Si algo se ha hecho de una manera particular por 15 o 20 años, es una clara señal, para estos tiempos cambiantes, de que se ha hecho de manera incorrecta". Para mejorar la inocuidad alimentaria, debemos comprender que es más que una ciencia relacionada únicamente con los alimentos; también tiene mucho que ver con las ciencias conductuales.

Piénsenlo un poco. Si están tratando de mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria de una organización, industria o región del mundo, lo que están en realidad intentando hacer es cambiar el comportamiento de las personas. En términos sencillos, inocuidad alimentaria equivale a decir comportamiento. Esta es la premisa fundamental sobre la cual se basa todo este libro.

Antes de que lo lean, permítanme contarles qué pretende ser y qué no.

Este libro aspira a ser:

- Un texto introductorio en el tema de la inocuidad alimentaria basada en el comportamiento.
- Una guía de referencia rápida y fácil de usar sobre conceptos clave de un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.
- Principalmente para profesionales de la inocuidad alimentaria.

Este libro no pretende ser:

- Un manual de referencia altamente técnico.
- Un manual de instrucciones paso a paso.
- El único recurso para aquellos que tienen interés en las ciencias conductuales o la inocuidad alimentaria basada en el comportamiento.

Este libro se aboca a proporcionarles nuevas ideas y conceptos que no se hayan repasado, investigado ni analizado profundamente en el campo de la inocuidad alimentaria. Mi intención es que simplemente leyendo este libro, ustedes capten algunas ideas, consejos o enfoques que les puedan ayudar a mejorar aún más su desempeño futuro en inocuidad alimentaria dentro de su organización o área de responsabilidad. Al compartir y aprender mutuamente como profesionales, podemos hacer un gran aporte, avanzar en inocuidad alimentaria a nivel mundial y mejorar la calidad de vida de los consumidores de todo el mundo.

Si tienen consultas, comentarios o sugerencias, me encantaría oírlos. Pueden enviarme un correo electrónico a foodsafetyculture@msn.com. Gracias por leer este libro.

- CAPÍTULO 1 -

Mirar al pasado para formar el futuro

“Una receta sin diagnóstico es una mala práctica”.

Sócrates (469 AC-399 AC)

La concientización sobre inocuidad alimentaria se encuentra en un punto álgido; se están reconociendo nuevas amenazas emergentes a los suministros alimentarios y los consumidores están comiendo más y más alimentos preparados fuera del hogar. Por consiguiente, los establecimientos de venta de alimentos al por menor y de servicios alimentarios, así como los productores de alimentos en todos los niveles de la cadena de producción, tienen una creciente responsabilidad de garantizar que se sigan las prácticas correctas de inocuidad alimentaria y sanitización, resguardando así la salud de sus consumidores.

Lograr el éxito en inocuidad alimentaria en este entorno cambiante generalmente requiere ir más allá de los enfoques de capacitación, pruebas y fiscalización tradicionales respecto del manejo de riesgos. Requiere un entendimiento más cabal de la cultura organizacional y los alcances humanos sobre la inocuidad alimentaria.

Para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria de un establecimiento de venta de alimentos al por menor o de servicios alimentarios, una organización con miles de empleados, o una comunidad local, se debe cambiar la forma en que las personas hacen las cosas. Se debe cambiar su comportamiento. De hecho, en términos sencillos, muchas veces la inocuidad alimentaria equivale a decir comportamiento (Fig. 1.1).

Cuando se analiza desde esta perspectiva, una de las causas que más comúnmente contribuye a las enfermedades de transmisión alimentaria es el comportamiento humano inseguro. De este modo, para mejorar la inocuidad alimentaria, necesitamos integrar mejor las ciencias de los alimentos con las ciencias conductuales y usar un enfoque basado en sistemas para gestionar los riesgos de inocuidad alimentaria.

Este libro está dedicado a proporcionar nuevas ideas y enfoques que puedan ayudar a mejorar aún más el desempeño futuro en inocuidad alimentaria en sus organizaciones o área de responsabilidad. Pero a fin de formar el futuro de la inocuidad alimentaria, es importante comprender y aprender del pasado.

Historia de la producción de alimentos

A través de toda la historia de la humanidad, nuestra existencia ha dependido de los alimentos. Sin embargo, la forma en que los conseguimos y producimos ha cambiado drásticamente a lo largo de los años, y lo propio ha ocurrido con nuestra preocupación y conocimiento sobre las enfermedades de transmisión alimentaria.

Los arqueólogos consideran que en las etapas iniciales de la existencia del hombre, los humanos principalmente se dedicaban a la caza y la recolección de su alimento. Los grupos sociales y familiares pequeños se formaban para sobrevivir y para cazar, pescar y recolectar alimentos. Luego de años en que los pequeños grupos se trasladaban de un lugar a otro en busca de comida, la manera en que los humanos recolectaban comida comenzó a cambiar. En ciertas partes del mundo más favorables para la recolección y cultivo de alimentos, los humanos aprendieron a cultivar siembras y a domesticar animales, y comenzaron a formar pequeñas comunidades. Se establecieron las primeras prácticas agrícolas, lo cual permitió que pequeños grupos de personas vivieran en la misma zona geográfica por lapsos prolongados.



Inocuidad Alimentaria = ***Comportamiento***

Fig. 1.1 Ecuación de la inocuidad alimentaria

A lo largo de muchos cientos de años, y a comienzos del siglo 20, un porcentaje significativo de la población mundial aún se encontraba relacionada con la siembra o la agricultura. Muchas personas y familias aún cultivan y cosechan sus propios alimentos, las cuales pudieron producir más cultivos y criar más animales en una zona limitada de terreno como nunca antes, alimentando así a una población mayor y en crecimiento. Se cree que los avances en la agricultura han sido el factor preponderante en la formación de ciudades y muchos componentes que definen la civilización moderna. La mayor producción de alimentos generó una baja en los precios para las personas que viven en las zonas urbanas. Con el aumento de la producción de alimentos, las personas ya no tuvieron que producir su propia comida, podían buscar otras profesiones o especialidades laborales. Esto también dejó más tiempo para el esparcimiento a las personas que buscaban desarrollar otros intereses y actividades.

En la actualidad, la forma en que obtenemos nuestros alimentos desde el campo a la mesa, el sistema alimentario, ha evolucionado a una red cada vez más compleja interdependiente de muchas empresas, sectores y personas. El Department of Agriculture, Economic Research Service (2006) (Ministerio de Agricultura, Servicio de Investigación Económica) de Estados Unidos define el término “sistema alimentario” como “una compleja red de agricultores y las industrias vinculadas a ellos. Dichos vínculos incluyen a los fabricantes de equipos agrícolas y de productos químicos, así como las empresas que prestan servicios a las compañías agropecuarias, tales como proveedores de transporte y de servicios financieros. El sistema también incluye las industrias de marketing de alimentos, que vinculan el campo con los consumidores y que incluyen a los procesadores de alimentos y fibras, mayoristas, minoristas y a los establecimientos de servicios alimentarios”.

Este sistema moderno de alimentos es interdependiente de muchos elementos, que incluyen tecnología para la producción y el procesamiento de alimentos, de diversas formas de transporte para el traslado de éstos, gestión de información integrada para la logística de la cadena de suministro y control de inventario, para llegar a los consumidores y mucho más. Cuando se trata de inocuidad alimentaria, dentro de este complejo sistema hay numerosos puntos críticos de control que son necesarios para el manejo de riesgos para la inocuidad alimentaria, y que no siempre se integran como debieran.

Además de la complejidad del sistema alimentario, se suma el hecho de que el suministro de alimentos se está globalizando. A medida que crece la población mundial, la industria del traslado de alimentos desde los campos a la mesa se ha hecho cada vez más complejo. Los alimentos se distribuyen mucho más lejos que antes, en ocasiones desde países muy distantes entre sí, y los brotes de enfermedades de transmisión alimentaria tienen mucha mayor probabilidad de propagarse. Esta tendencia está ocurriendo en todo el mundo.

Surgimiento de establecimientos de venta de alimentos al por menor

En el complejo sistema alimentario actual, los consumidores están interviniendo cada vez menos en la mayoría de los aspectos de la producción de alimentos. Los establecimientos de venta de productos alimentarios al por menor, que en este libro se definen como un concepto amplio que incluye tanto a supermercados como a establecimientos de servicios alimentarios, se han transformado en el punto principal desde el cual los consumidores obtienen sus alimentos.

Los supermercados permiten que los consumidores compren miles de diferentes tipos de productos alimentarios, frescos y procesados, todo en un solo y cómodo lugar con un suministro continuo durante todo el año. Tanto los supermercados como los establecimientos de servicios alimentarios permiten que los consumidores compren comidas y alimentos ya preparados. Se ha calculado que en promedio, una persona consumirá más de 75.000 comidas en su vida (Cliver, 1990). Hasta hace apenas algunas décadas, la mayoría de esas comidas se preparaban en el hogar. A medida que en más y más hogares ambos cónyuges han comenzado a trabajar, se ha hecho cada vez más difícil poder destinar tiempo a preparar los alimentos en la ajetreada sociedad actual (Gallup, 1999).

Actualmente, los consumidores están comiendo más y más comidas fuera del hogar. En un día típico, el 44% de los adultos en Estados Unidos comen en un restaurante (NRA, 2001). Tal como se aprecia en la Fig. 1.2, según Ebbin (2001), aproximadamente el 46% de cada dólar destinado a alimentos en EE. UU. se gasta en comidas en restaurantes; y anualmente, más de 54 mil millones de comidas se sirven en los 844.000 establecimientos gastronómicos comerciales que hay en Estados Unidos (NRA, 2001).

Se ha informado que la industria de los restaurantes es el sector de empleo privado de mayor envergadura en Estados Unidos, brindando trabajo a 12,5 millones de empleados (NRA, 2006), y se proyecta que esta cifra aumentará. Tal como se ilustra en la Fig. 1.3, se ha determinado que en promedio, uno de cada cuatro empleados de un restaurante en Estados Unidos no habla inglés en su hogar (NRA, 2006). En algunos estados con amplio porcentaje de población hispana, estas cifras pueden ser incluso mayores. Con esa vasta y diversa fuerza laboral con altas tasas de rotación, las estrategias de contratación, retención y capacitación resultan fundamentales.

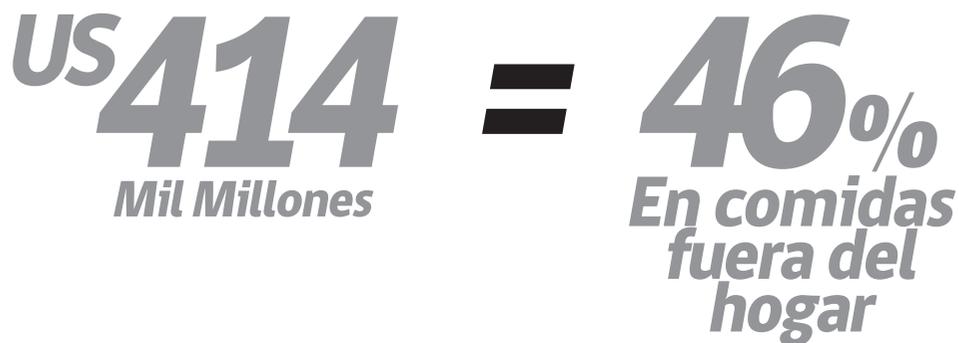


Fig. 1.2 Dólar invertido en comidas en EE. UU. (2002)

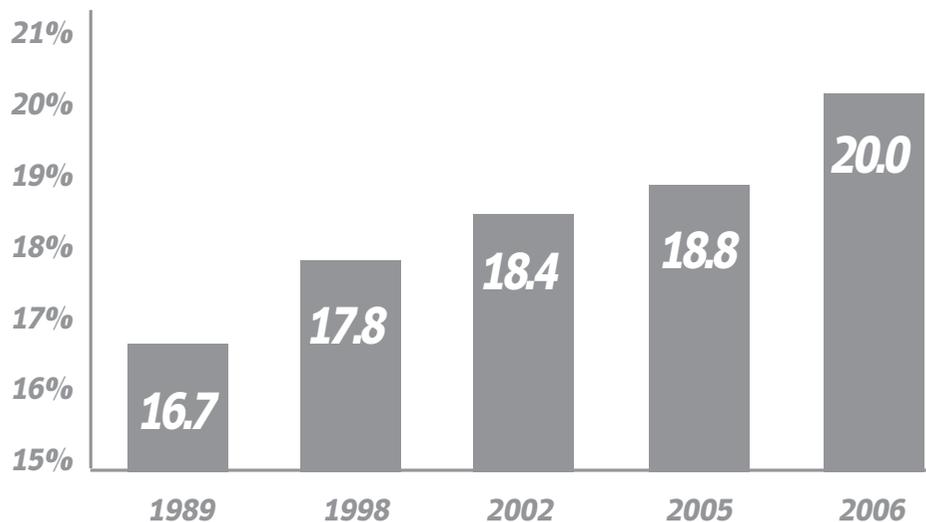


Fig. 1.3 Porcentaje de empleados de restaurantes que hablan un idioma distinto al inglés en su hogar

Si bien es incuestionable que el surgimiento de establecimientos de venta de alimentos al por menor es un componente fundamental del sistema alimentario actual, que le ha entregado a los consumidores un suministro más diverso de alimentos y una fuente cómoda de comidas preparadas, económicas y listas para el consumo, estas tendencias han traído consigo tanto beneficios como riesgos adicionales. Con un número cada vez mayor de comidas consumidas fuera del hogar, en un número récord de establecimientos minoristas con una increíblemente vasta fuerza laboral con altas tasas de rotación y comidas provenientes de todas las latitudes del mundo, los establecimientos de venta de alimentos tienen la responsabilidad de recurrir a productos e ingredientes alimentarios inocuos y de preparar los alimentos de manera inocua, garantizando así la salud de sus consumidores.

Enfermedades de transmisión alimentaria

Si bien no sabemos con precisión la incidencia real de las enfermedades de transmisión alimentaria, tal como se observa en la Fig. 1.4, únicamente en Estados Unidos, los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC por sus siglas en inglés) estiman que cada año las enfermedades causadas por alimentos pueden provocar 325.000 afecciones graves que terminan en hospitalizaciones, 76 millones de casos de enfermedades gastrointestinales, y hasta 5.000 muertes (Mead, Slutsker, & Dietz et al., 1999).

De una media de 550 brotes de enfermedades de transmisión alimentaria informados por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades cada año desde 1993 hasta 1997 (Fig. 1.5), un gran porcentaje, más del 40%, guardaba relación con establecimientos comerciales de servicios alimentarios (Olsen, MacKinnon, Goulding, Bean, & Slutsker, 2000). Las estadísticas como estas se utilizan frecuentemente para afirmar que los establecimientos de venta de alimentos al por menor son los responsables de un alto porcentaje de brotes de enfermedades de transmisión alimentaria en Estados Unidos.



Fig. 1.4 Estimación de enfermedades de transmisión alimentaria en Estados Unidos por año

Sin embargo, estos datos se deben interpretar con precaución. La asociación entre dos eventos no es lo mismo que causa y efecto. Los patrones epidemiológicos consisten en patrones entre tiempo, lugar y personas. Esta es una tríada que históricamente ha propiciado que se reconozcan más enfermedades de transmisión alimentaria que involucren a los establecimientos de servicios alimentarios.

Con una mejor vigilancia al respecto, mejores herramientas de detección y cambios en la responsabilidad por la inocuidad alimentaria, estas tendencias pueden cambiar. Cada vez más, los funcionarios de salud pública están detectando enfermedades aparentemente no relacionadas con una fuente alimentaria común y, muchas veces, los establecimientos de servicios alimentarios no son los responsables.

Además, se debe reconocer que el lugar donde el alimento fue consumido no necesariamente sea el mismo ni guarde relación con el punto en el cual el alimento se contaminó o donde el agente microbiológico sobrevivió al procesamiento o se multiplicó a niveles suficientes para causar la enfermedad. Al realizar investigaciones sobre enfermedades transmitidas por alimentos, también se deben recopilar datos sobre cuándo se produjo la contaminación y dónde se manipularon indebidamente los alimentos, lo cual puede aportar información mucho más útil.

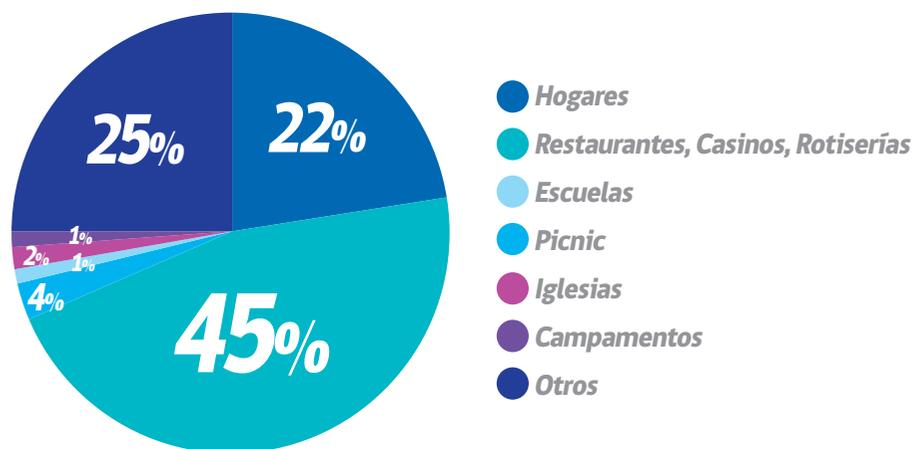


Fig. 1.5 Número de brotes de enfermedades de transmisión alimentaria informados en Estados Unidos por lugar (CDC, 1993-1997) (ver inserción de color)

No obstante, y a pesar de la incapacidad de sacar conclusiones absolutas a partir de los datos de enfermedades de transmisión alimentaria, evitar los brotes en restaurantes sigue siendo una importante prioridad para la salud pública y un creciente desafío.

Inocuidad alimentaria en establecimientos de venta de alimentos al por menor

Históricamente, los dos métodos principales utilizados para reducir el riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria en los establecimientos de venta de alimentos al por menor han sido las fiscalizaciones reglamentarias y la capacitación. En Estados Unidos, los establecimientos de venta de alimentos al por menor son fiscalizados regularmente por autoridades de salud a nivel local, del condado o del estado. En algunas partes del país, los informes y puntajes obtenidos en fiscalizaciones relativas a restaurantes se están haciendo cada vez más accesibles al público y a los medios locales a través de Internet.

¿Pero son estas fiscalizaciones alimentarias a los locales de venta de alimentos al por menor realmente eficaces para reducir el riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria?. Diversos estudios documentados en la literatura científica, tales como aquellos realizados por Jones, Pavlin, LaFleur, Ingram y Schaffner (2004) y Mullen, Cowden, Cowden y Wong (2002), han sugerido que no existe correlación entre los puntajes de fiscalización a la inocuidad alimentaria en las tiendas al por menor y la probabilidad de que un establecimiento pudiera estar involucrado en un brote. Además, los resultados de los últimos estudios de base de la FDA (Comité Directivo de Programas de Alimentos al por Menor de la FDA, 2000) sugieren que a pesar de las miles de fiscalizaciones de los Departamentos de Salud y de los miles de empleados entrenados en inocuidad alimentaria, los efectos de tales fiscalizaciones a los establecimientos de venta de alimentos al por menor en Estados Unidos no han mejorado significativamente con el tiempo (Equipo Nacional de Alimentos al por Menor de la FDA, 2004).

Esta cita de Chris Griffith del Instituto de la Universidad de Gales resume este punto a la perfección. Señala, "A pesar de los más de 100 años de investigación y a los millones de dólares invertidos, la inocuidad alimentaria continúa siendo un problema de salud pública mundial".

Si se están llevando a cabo miles de fiscalizaciones a los establecimientos de venta de alimentos al por menor, se están invirtiendo millones de dólares en investigación sobre inocuidad alimentaria, y se está brindando capacitación a cientos de empleados que se desempeñan en la venta de alimentos al por menor en todo el país, entonces ¿por qué no hemos visto la reducción drástica en las enfermedades de transmisión alimentaria que deseáramos en dichos lugares?. Si bien hay probablemente muchas razones válidas, permítanme resumir dos aspectos muy importantes. En primer lugar, es importante que nos demos cuenta de que algunos riesgos a la inocuidad alimentaria en el comercio al por menor se controlan de mejor manera muy tempranamente en la cadena de producción alimentaria, no en los establecimientos de venta al por menor; y en segundo lugar, en muchas ocasiones, para mejorar la inocuidad alimentaria a nivel del comercio al por menor, debemos cambiar la forma en que la gente hace las cosas. Debemos cambiar su comportamiento.

Reducir el riesgo tempranamente en la cadena de producción alimentaria

Si observamos la estrategias para reducir los riesgos generados en los alimentos en los establecimientos de venta al por menor, es importante darnos cuenta de que por muchos años los métodos que hemos estado utilizando, en general, no han producido las deseables drásticas reducciones en las enfermedades de transmisión alimentaria. Por lo tanto, a fin de reducir considerablemente el riesgo, las futuras estrategias de prevención deben centrarse en eliminar la presencia de organismos patógenos en productos crudos y procesados antes de que ingresen a los establecimientos de venta de alimentos al por menor, en vez de eliminarlos en el restaurante o evitar su proliferación.

Con todo esto en mente, permítanme acuñar un nuevo término que he venido utilizando y que denomino puntos de control estratégicos (PCE). Debemos darnos cuenta de que el riesgo se controla de mejor manera tempranamente en la cadena de producción alimentaria y que no todos los puntos de control críticos (PCC) son iguales. Algunos son claramente más eficaces o estratégicos que otros. Para apreciar un modelo visual, ver Fig. 1.6.

Permítanme explicar lo que quiero decir. Por ejemplo, si se observan los datos de FoodNet (CDC, 2007), *Campylobacter* es una de las causas más comunes de enfermedades bacterianas de transmisión alimentaria en este país; y generalmente está asociada a la mala manipulación de los productos avícolas, especialmente a la carne de pollo. Si realmente deseamos reducir la incidencia de *Campylobacter* entre la población de EE. UU., enfoquémonos en el desarrollo de un muy efectivo punto de control estratégico. Si podemos reducir las tasas de contaminación de *Campylobacter* tempranamente en la cadena de producción alimentaria, tengo plena confianza de que el número de casos humanos de campilobacteriosis se reducirá drásticamente. Pero si continuamos confiando en la cocción final, ya sea en un restaurante o en un hogar, los beneficios en la reducción de este riesgo serán menos perceptibles.

Recuerden que hay una responsabilidad compartida en cuanto a la inocuidad alimentaria a nivel de los establecimientos de venta de alimentos al por menor. La época en que la responsabilidad final recae en el cocinero o en el restaurante está, a mi juicio, cercana a quedar en el pasado. La responsabilidad está a lo largo de toda la cadena de producción alimentaria. Los establecimientos minoristas deben y continuarán haciendo su parte, pero necesitamos mejorar como industria en la reducción del riesgo de la inocuidad alimentaria muy tempranamente en la cadena de producción de alimentos.

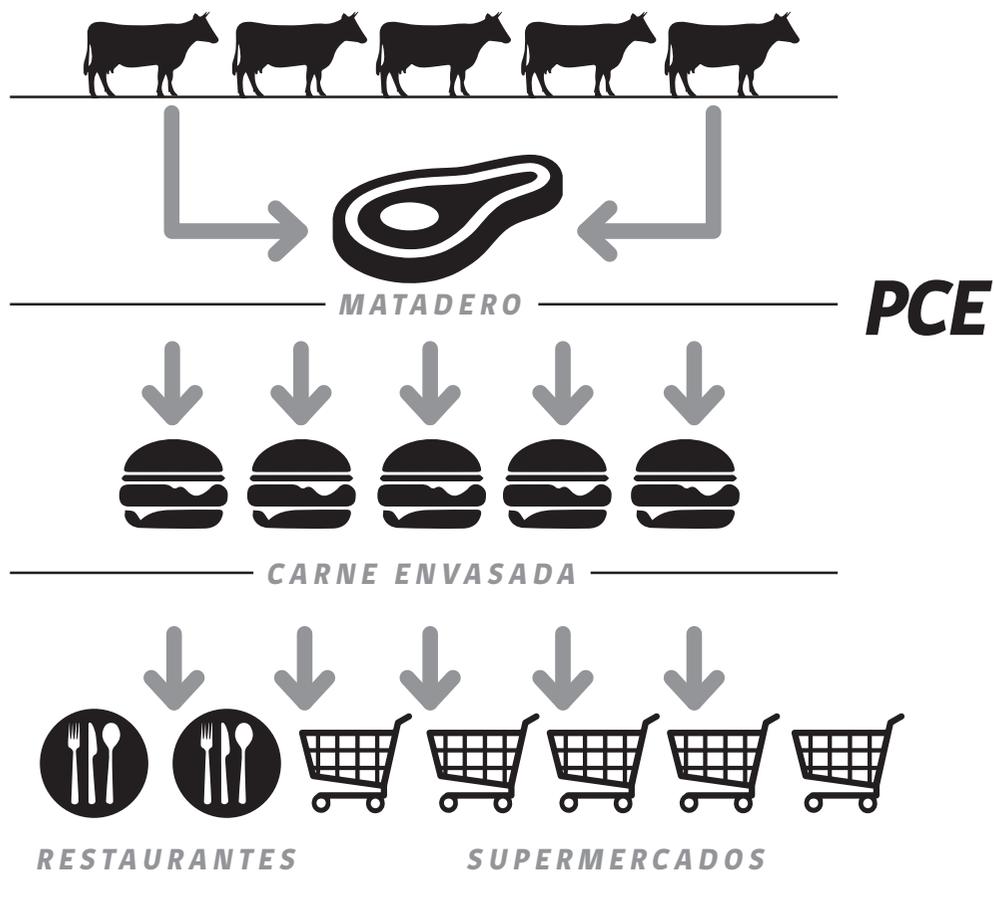


Fig. 1.6 Modelo visual de un punto de control estratégico (PCE)

Cambio de comportamiento

Si bien el primer paso y el más importante para abordar el riesgo para la inocuidad alimentaria en el comercio minorista es manejar el riesgo muy tempranamente en la cadena de producción, una vez que la comida ingresa a los establecimientos de venta de alimentos al por menor, debe ser almacenada y preparada inocuamente por los respectivos empleados.

Tal como se aprecia en la Fig. 1.7, algunos de los factores contribuyentes más comunes de los brotes de enfermedades de transmisión alimentaria informadas por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades incluyen: las temperaturas incorrectas de conservación, cocción inadecuada, equipos contaminados e higiene personal deficiente (Olsen et al., 2000). Pero al hacer un análisis más exhaustivo a estos factores, en vez de mirarlos como clasificaciones técnicas o epidemiológicas, logro ver y visualizar algo muy distinto. Por ejemplo, cuando pienso en el factor contribuyente de la comida mal cocinada, puedo ver a una persona en una parrilla, no cocinando lo suficientemente bien una hamburguesa de vacuno. En otras palabras, veo una conducta. ¿Qué hay respecto del factor contribuyente del equipo contaminado?. Cuando pienso en este factor, me imagino a alguien utilizando una tabla para cortar carne cruda y luego usando la misma tabla, sin haberla lavado adecuadamente ni desinfectado entre un uso y otro, para picar una ensalada, un producto agrícola listo para consumir. Nuevamente, veo una conducta. ¿Y en el caso del factor contribuyente de la mala higiene personal? En vez de pensar en esto como una clasificación técnica, veo personas que no se lavan las manos cuando debieran hacerlo, o bien a empleados que acuden al trabajo enfermos, veo una conducta. El denominador común es que en muchos casos, la inocuidad alimentaria equivale a un comportamiento o conducta.

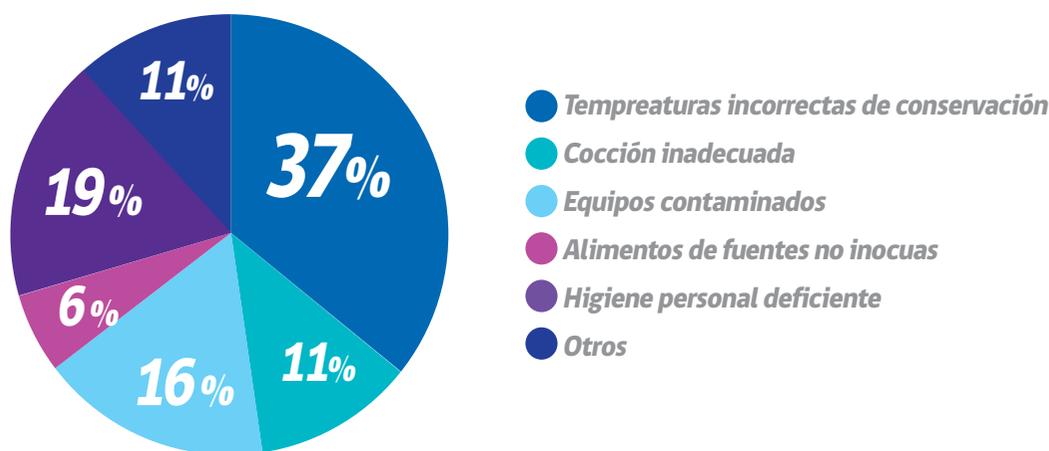


Fig. 1.7 Número de brotes de enfermedades de transmisión alimentaria informados en Estados Unidos por factor contribuyente (CDC, 1993-1997) (ver inserción de color)

Históricamente, los dos métodos principales utilizados para reducir el riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria en los establecimientos minoristas han sido las fiscalizaciones reglamentarias y la capacitación. Es importante darnos cuenta de que las fiscalizaciones y la capacitación, aunque son dos métodos muy importantes para mejorar la inocuidad alimentaria en el comercio al por menor, no son los primeros pasos en este proceso ni tampoco los únicos, y definitivamente no son suficientes. Alcanzar el éxito en inocuidad alimentaria en los establecimientos al por menor, así como otros niveles de la cadena de suministro de alimentos, requiere ir más allá de la capacitación, pruebas y enfoques fiscalizadores tradicionales para el manejo de riesgos. Requiere un entendimiento más cabal de la cultura organizacional y los alcances humanos sobre la inocuidad alimentaria. Para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria de un establecimiento de venta de alimentos

al por menor o de servicios alimentarios, una organización con miles de empleados, o una comunidad local, se debe cambiar la forma en que las personas hacen las cosas. Se debe cambiar su comportamiento.

Para lograr el éxito en inocuidad alimentaria, generalmente se requiere más que una comprensión cabal de las ciencias alimentarias. Requiere una mejor integración entre las ciencias alimentarias y las ciencias del comportamiento para crear un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento, o una cultura de inocuidad alimentaria, no sólo un programa que aborde este asunto.

En el resto del libro, nos abocaremos a este último aspecto de la inocuidad alimentaria - el comportamiento y la cultura.

Puntos Clave

1

La concientización sobre inocuidad alimentaria se encuentra en un punto álgido; se están reconociendo nuevas amenazas emergentes a los suministros alimentarios; y los consumidores están ingiriendo más y más alimentos preparados fuera del hogar.

2

La forma en que conseguimos y producimos nuestros alimentos ha cambiado drásticamente a lo largo de los años.

3

Los establecimientos de venta de alimentos al por menor se han alzado como el punto principal desde donde los consumidores obtienen los alimentos.

4

Si bien es incuestionable que el surgimiento de establecimientos de venta de alimentos al por menor es un componente fundamental del sistema alimentario actual que le ha entregado a los consumidores un suministro más diverso de alimentos y una fuente cómoda de comidas preparadas, económicas y listas para el consumo, estas tendencias han traído consigo tanto beneficios como riesgos adicionales.

5

Históricamente, los dos métodos principales utilizados para reducir el riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria en los establecimientos de venta de alimentos al por menor han sido las fiscalizaciones reglamentarias y la capacitación.

6

A pesar de las miles de fiscalizaciones a los establecimientos de venta de alimentos al por menor que se están llevando a cabo, y la capacitación a miles de empleados que se desempeñan en la venta de alimentos en este sector, no hemos visto la reducción drástica que deseáramos en las enfermedades de transmisión alimentaria asociadas a dichos lugares.

7

Algunos riesgos a la inocuidad alimentaria se controlan de mejor manera muy tempranamente en la cadena de producción alimentaria, no en el establecimiento de ventas al por menor, mediante la creación de puntos de control estratégicos (PCE).

8

Para mejorar la inocuidad alimentaria a nivel del comercio al por menor, debemos cambiar la forma en que la gente hace las cosas. Debemos cambiar su comportamiento.

9

Se requiere una mejor integración entre las ciencias de los alimentos y las ciencias conductuales para crear un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

- CAPÍTULO 2 -

¿Por qué enfocarnos en la cultura?

*“La capacidad de cada persona se puede fortalecer o
aumentar por medio de la cultura”.*

Sir John Abbott, 3er Primer Ministro de Canadá (1821-1893)

Si el objetivo de su organización es crear un mejor programa de inocuidad alimentaria, les sugiero que por muchas buenas intenciones que tengan, tal vez no estén dando en el clavo. Su meta debe ser crear una cultura de inocuidad alimentaria, no un programa de inocuidad alimentaria (Fig. 2.1). Hay una gran diferencia entre ambas.

Cultura es uno de esos términos que se utilizan con frecuencia en la sociedad actual, incluso tal vez excesivamente. ¿Pero qué significa realmente?. Los términos que escogemos y la forma en que los utilizamos son importantes, más de lo que a veces nos pueda parecer. Constituyen la base fundamental para una comunicación eficaz, así que dediquemos un momento a revisar la palabra cultura.

¿Qué es cultura?

Como científico alimentario, cultura puede ser uno de esos términos que parece un poco difuso o abstracto. Nos resulta difícil comprenderlo de manera cabal, nos sentimos mucho más cómodos hablando sobre determinados tipos de microorganismos, pH, actividad del agua y temperatura. A todos ellos los consideramos parte de la ciencia dura. Nos sentimos menos cómodos analizando términos relacionados con el comportamiento humano, como cultura, que se suelen denominar “conceptos holísticos”. Para clarificar este punto, supongamos que debieran pedirle a 10 diferentes científicos alimentarios que definan lo que entienden por cultura. ¿Cuáles creen que serían sus respuestas? Es muy posible que obtengan 10 respuestas distintas, pero si tuvieran que pedirle a esas mismas 10 personas que definan pH o actividad del agua, creo que sus respuestas serían mucho más parecidas.

Sin embargo, si se observan las tendencias de enfermedades de transmisión alimentaria en las últimas décadas, me resulta claro que las habilidades blandas se pueden considerar también como ciencias duras. No lograremos avances sustanciales en la reducción de la carga mundial de enfermedades de transmisión alimentaria, especialmente en ciertas partes del sistema de alimentación y del mundo, sino hasta que mejoremos la influencia y cambio del comportamiento humano (las habilidades blandas).

Pero entonces, ¿qué es cultura?. Bueno, una de las mejores definiciones que he encontrado (Coreil, Bryant y Henderson, 2001) establece que “Cultura son patrones de pensamiento y comportamiento que caracterizan a un grupo social, que se pueden aprender mediante procesos de socialización y que persisten en el tiempo”. Por lo tanto, desde nuestra perspectiva, una cultura de inocuidad alimentaria se puede visualizar en términos de cómo y qué piensan los empleados en una empresa u organización al respecto. Son las conductas sobre inocuidad alimentaria que practican y demuestran rutinariamente. De

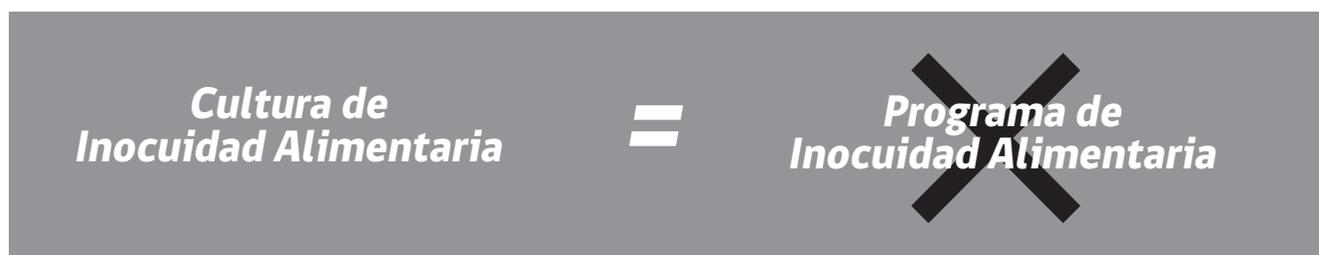


Fig. 2.1 Cultura de inocuidad alimentaria, no un programa de inocuidad alimentaria

acuerdo con esta definición, los empleados aprenderán estos pensamientos y conductas simplemente formando parte de la empresa o grupo organizacional. Asimismo, estos pensamientos o conductas penetrarán toda la organización, y si realmente crean una cultura de inocuidad alimentaria, estas ideas y conductas se mantendrán en el tiempo, a diferencia de si fueran el “programa del mes” o el enfoque para un año determinado.

Una definición más técnica hecha por la Health and Safety Commission [Comisión de Salud y Seguridad] (1993) establece que “La cultura de la seguridad de una organización es el producto de los valores, actitudes, competencias y patrones de comportamiento individuales y grupales que determina el compromiso así como el estilo y dominio de los programas de salud y seguridad de una organización. Las organizaciones con una cultura positiva de la seguridad se caracterizan por las comunicaciones basadas en la confianza mutua, por compartir percepciones sobre la importancia de la seguridad y por la confianza en la eficacia de las medidas preventivas”. Si bien esta definición es un poco más técnica, me agrada el hecho de que ilustra que una cultura de inocuidad alimentaria está conformada por ideas, actitudes y conductas, tanto individuales como grupales. Ilustra que la inocuidad alimentaria es independiente. Todos los empleados dentro de la organización o empresa en su conjunto tienen la responsabilidad compartida de garantizar la inocuidad alimentaria, y la suma de los esfuerzos por lograrla dentro de una organización depende fundamentalmente y es mucho más amplia que sus componentes individuales.

Pero de todas, por su sencillez, mi definición favorita de cultura es “Cultura es la forma en que hacemos las cosas”. En términos simples, la cultura de inocuidad alimentaria es cómo una organización o grupo lleva a cabo la inocuidad alimentaria.

¿Por qué es importante la cultura?

Quisiera que se detuvieran un momento y se salieran del rol de especialistas en “inocuidad alimentaria”. Piensen en un accidente catastrófico de seguridad que hayan leído en un periódico o que hayan oído en las noticias (Fig. 2.2). ¿Recuerdan cuál fue la causa?, ¿se informó que el accidente se debió a un diseño defectuoso?, ¿se atribuyó a un error del operador?, ¿recuerdan si se aludió a una capacitación inadecuada como causa?

En los grandes accidentes de seguridad o catástrofes de nuestros días, es común que se identifique la causa inmediata, por ejemplo, un diseño defectuoso, un error del operador o una capacitación inadecuada. Sin embargo, si se analizan

***En las investigaciones de grandes accidentes de seguridad,
una causa raíz es (seleccione una)?***

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Diseño defectuoso | Error del operador | Capacitación inadecuada | Cultura organizacional |

Fig. 2.2 Causas principales de la investigación del accidente

más detenidamente las investigaciones de grandes accidentes como el de Three Mile Island, Chernobyl y el desastre del transbordador Columbia, se cita una causa principal – la cultura de la organización – como el problema de raíz que va más allá de la inmediata o aparente razón del accidente. Como una importante ilustración de este punto, el 1º de febrero de 2003, Estados Unidos sufrió la trágica pérdida del transbordador espacial Columbia y de los siete miembros de su tripulación. Se determinó que la causa física del accidente fue una ruptura en el sistema de protección térmica en el borde delantero del ala izquierda de la nave. El daño se produjo cuando un trozo de la espuma aislante se desprendió del tanque externo poco después del lanzamiento, golpeando el ala izquierda. Si bien la investigación del accidente fue exhaustiva y detallada, hubo una declaración en particular en el informe que llamó mi atención. La Columbia Accident Investigation Board [Junta de Investigación del Accidente del Columbia] (2003) concluyó, “En nuestra opinión, la cultura organizacional de la NASA tuvo tanto que ver en este accidente como la espuma”. Esta cita sirve como un sólido y trascendente recordatorio de la importancia de la cultura.

No hay duda de que la cultura de una organización influye en cómo se concreta la seguridad. La cultura de la organización influirá en la forma en que los individuos dentro del grupo piensan en la seguridad, sus actitudes hacia ella, su disposición a analizar abiertamente inquietudes sobre seguridad y emitir diferentes opiniones y, en general, el énfasis que pongan en la seguridad. Pero, ¿es este punto también válido en el ámbito de la inocuidad alimentaria? Evidentemente que sí. Sin embargo, es interesante destacar que es poco común ver informes de investigaciones de brotes de enfermedades de transmisión alimentaria u otros eventos de inocuidad alimentaria significativos en los que se mencione la cultura de la organización. Sugiero que en algunos de los mayores accidentes de inocuidad alimentaria de nuestros días, la cultura de la organización también ha jugado un rol fundamental.

¿Quién crea cultura?

En una organización o grupo social, la inocuidad alimentaria es una responsabilidad compartida, no hay duda al respecto. Pero a la hora de crear, fortalecer o mantener una cultura dentro de una organización, hay un grupo de personas que realmente la hacen propia: los líderes.

Encontré una cita de Edgar Schein (1992), quien cuenta con publicaciones sobre cultura organizacional, y que aborda muy bien este punto. Este autor señala, “Las culturas organizacionales son creadas por los líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo puede ser la creación, gestión y, si fuese necesario, la destrucción de la cultura”.

Si bien esta cita puede parecer un poco fuerte, es certera. La fortaleza de la cultura de inocuidad alimentaria de una organización es una directa reflexión sobre lo importante que es para sus líderes. Una cultura de inocuidad alimentaria comienza desde la alta dirección y fluye hacia abajo, no a la inversa. Si la cultura de inocuidad alimentaria de una organización está por debajo de niveles aceptables, son los líderes los responsables finales.

Ahora bien, no piensen ni por un segundo que con esto quiero decir que un gerente en inocuidad alimentaria, o un profesional de control de calidad de nivel intermedio en una organización no juegan un papel relevante en la creación o gestión de una cultura de inocuidad alimentaria; no es en absoluto lo que deseo plantear. He visto muchos casos en los que un profesional de nivel intermedio en inocuidad alimentaria culpa a un gerente de mayor jerarquía respecto de la falta de eficacia en sus esfuerzos por mejorar la inocuidad alimentaria de una empresa. Para influir eficazmente de manera ascendente, los profesionales de nivel intermedio deben reconocer que su meta es ayudar a los líderes de mayor nivel jerárquico a crear una cultura de inocuidad alimentaria, no sólo apoyar los programas de inocuidad que están gestionando. Para ello, necesitan comprender íntegramente los elementos de la cultura organizacional y los alcances del comportamiento humano. También deben tener habilidades eficaces en relaciones, comunicacionales y de influencia. Los gerentes de nivel intermedio también se consideran líderes, y tienen la responsabilidad de asesorar eficazmente a los líderes de mayor jerarquía y de influir ascendentemente. Ellos también se apropian de la cultura.

¿Cómo se crea la cultura?

Tener una cultura sólida de inocuidad alimentaria es una opción. Idealmente, los líderes de una organización decidirán proactivamente contar con una cultura sólida de inocuidad alimentaria, ya que es lo que se debe hacer. La seguridad es un valor sólido para una organización. Observen que dije “es un valor y no una prioridad”. Las prioridades pueden cambiar; los valores, no (Geller, 2005). La organización decide tener una sólida cultura de inocuidad alimentaria, ya que valora la seguridad de sus clientes y empleados. Los líderes de la organización tienen la visión y anticipación de saber que tener una sólida cultura de inocuidad alimentaria es importante y que puede beneficiar directa o indirectamente a la empresa.

Si bien es menos deseable, es posible que para otras organizaciones o grupos establecer una sólida cultura de inocuidad alimentaria no sea una necesidad. Su enfoque en mejorar la cultura de inocuidad alimentaria es reactivo, siendo impulsado por un evento significativo o evento mayor. Han experimentado el brote de una enfermedad de transmisión alimentaria, una exposición a medios de gran difusión, o un problema reglamentario importante. Están reaccionando a la presión.

Sin importar si se basa en una visión proactiva o un evento reactivo, la creación de una sólida cultura de inocuidad alimentaria no ocurre por azar. El solo hecho de leer un libro no la crea, ni tampoco asistir a un seminario sobre el tema, y si la cultura de inocuidad alimentaria de su organización ya está bien establecida y es menos que aceptable, no será fácil de cambiar.

Dependiendo de las circunstancias, cambiar las ideas, creencias y conductas arraigadas de un grupo puede ser difícil y tardar varios años. Crear o fortalecer una cultura de inocuidad alimentaria requerirá un compromiso intencional y una ardua labor de los líderes en todos los niveles de la organización, comenzando desde la alta dirección, pero la buena noticia es que se puede lograr.

El cimiento

Al igual que la construcción de una casa, una cultura de inocuidad alimentaria construida sobre una base sólida será mucho más fuerte, siendo los valores de una organización sus cimientos. Para construir una cultura de inocuidad alimentaria sólida, una organización o grupo social deben definir claramente la inocuidad como un valor elemental. Tal como se mencionó anteriormente, los valores son diferentes a las prioridades (Geller, 2005). Las prioridades pueden cambiar dependiendo de las circunstancias, no así los valores. Los valores son principios o creencias profundamente arraigados que guían la forma en que una organización toma decisiones y lleva a cabo sus actividades comerciales. En muchas organizaciones con sólidas culturas de inocuidad, los líderes antiguos o actuales han establecido cuánto valoran la inocuidad mediante la elaboración de un conjunto de principios y creencias sobre esta materia a modo de guía, han documentado su compromiso con la inocuidad. Pero antes de pasar a una conclusión y pensar que esto suena como un truco o una especie de ejercicio para sentirse bien, piensen nuevamente. Documentar los compromisos por escrito es importante. Cialdini (1993) en su clásico libro, *Influence, The Psychology of Persuasion* (Influencia, la psicología de la persuasión), muestra que hay evidencia científica de que los compromisos por escrito son mucho más eficaces que los de palabra. Según Cialdini (1993), a las personas les gusta respetar aquello que han consignado por escrito. Mediante la documentación de un conjunto de principios guía en cuanto a la inocuidad alimentaria, los líderes de una organización están aumentando la presión para que las acciones de la organización o de los empleados sean consecuentes con sus creencias. También se aseguran de que los valores de la organización estén claros para todos y que se puedan divulgar a los demás. Al crear una cultura de inocuidad alimentaria, este es un buen punto para comenzar. Convoquen a los líderes de la organización y pídeles que ellos - no usted - articulen y realicen un bosquejo de un conjunto de creencias o principios sobre inocuidad alimentaria.

Elementos fundamentales

Si bien no habrán dos grandes culturas sobre inocuidad alimentaria idénticas, sí es probable que tengan muchos atributos similares. De acuerdo con el informe de investigación hecho por Whiting and Bennett (2003), titulado *Driving Towards "0", Best Practices in Corporate Safety and Health, How Leading Companies Develop Safety Cultures* (En la búsqueda del "0", Mejores Prácticas en Salud y Seguridad Corporativa, Cómo Llevar a las Empresas a Desarrollar Cultura de la Seguridad), la cultura de la seguridad de más de 65 importantes empresas estadounidenses tiene elementos fundamentales muy similares. Si bien el informe se enfoca en aspectos de salud y seguridad ocupacional, repasemos algunos de los elementos que identificaron y cómo se relacionan con la cultura de inocuidad.

Liderazgo de la alta dirección

Tal como se mencionó anteriormente en este capítulo, una cultura de inocuidad alimentaria comienza desde la alta dirección y fluye hacia abajo, no fluye a la inversa. Es una función de los líderes crear una visión en cuanto a la inocuidad alimentaria, fijar expectativas e inspirar a los demás a que las cumplan. Es interesante observar que en el campo de la inocuidad alimentaria actual, generalmente hablamos acerca de la gestión en inocuidad alimentaria, muy rara vez hablamos de liderazgo en inocuidad alimentaria, pero gerencia y liderazgo son conceptos distintos. De acuerdo con Maxwell (1998), "la principal diferencia entre los dos es que liderar tiene que ver con influir en que las personas lo sigan, mientras que la gerencia se centra en mantener los sistemas y los procesos". Las principales empresas con sólidas culturas de inocuidad no sólo tienen sólidos sistemas de gerencia de inocuidad alimentaria instaurados, también tienen buenos líderes comprometidos con el tema, que tienen la capacidad de influir en los demás y encabezar el camino hacia un rendimiento más seguro.

Confianza de parte de todos los empleados

Los empleados de todos los niveles deben tener la certeza de que la organización valora la inocuidad alimentaria comparablemente igual que con sus otros valores. La única manera de ganar la confianza de los empleados es que los líderes de una organización prediquen con el ejemplo. Si la organización declara que la seguridad de sus clientes y empleados es un valor para la empresa, puede tener la tranquilidad de que los empleados estarán observando que las acciones de la organización sean consecuentes con ese discurso. Si ellos perciben incoherencias o incongruencias en relación al compromiso con la inocuidad alimentaria, perderán la confianza, y sin confianza, una organización o líder pierde credibilidad y es poco probable que lo puedan seguir. Las empresas con culturas sólidas de seguridad se han ganado la confianza de sus propios empleados gracias a sus acciones, no a las palabras.

Visibilidad y liderazgo claros de la gerencia

Incluso si se tiene una sólida visión y liderazgo por parte de la alta gerencia, sin un compromiso ni apoyo de la gerencia de nivel intermedio, no se puede tener una gran cultura de inocuidad alimentaria. Los gerentes de todos los niveles de la organización deben demostrar visiblemente su compromiso con la inocuidad alimentaria hasta en los detalles más mínimos. Cada día, los gerentes de todos los niveles influyen en los empleados de primera línea, ya sea si se dan cuenta o no. Si los gerentes tienen una actitud negativa para seguir los procedimientos correctos de inocuidad alimentaria y sanitización, resultará evidente para los demás por lo que dicen y hacen. Por ejemplo, si el gerente de un establecimiento de servicios alimentarios no se lava las manos antes de comenzar a trabajar, ¿cómo podemos esperar que los empleados lo hagan?. Por el contrario, si el gerente demuestra una actitud positiva hacia la inocuidad alimentaria mediante su discurso y acción, es más probable que los empleados hagan lo propio. En las empresas con una sólida cultura de inocuidad, la actitud adecuada hacia el asunto es una cuestión más práctica que teórica.

Responsabilidad a todo nivel

Una organización necesita asegurarse de que los empleados comprendan las expectativas en cuanto al desempeño en inocuidad alimentaria de su trabajo y que en todos los niveles asuman la responsabilidad al respecto. La responsabilidad de palabra generalmente implica que hay revisiones y balances que se deben medir para asegurar la consecución de ciertos efectos o resultados deseados, y en las organizaciones con culturas sólidas de inocuidad alimentaria, esto es efectivamente así. Por ejemplo, una organización podría efectuar diariamente revisiones y mediciones del sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, por sus siglas en inglés), observar a los empleados relacionados con la inocuidad alimentaria, y brindar retroalimentación y orientación (tanto positiva como negativa) basándose en los resultados. Pero en las organizaciones con culturas de inocuidad elevadas, ya han descubierto una vía de trascender o ir más allá de esa responsabilidad. Han logrado la forma de hacer que los empleados hagan lo correcto, pero no porque sea su obligación, sino porque ellos creen y se han comprometido con la inocuidad alimentaria. Se ha dicho que el carácter es lo que uno hace cuando nadie está observando; en las organizaciones con culturas de inocuidad alimentaria elevadas, los empleados hacen lo correcto no porque el gerente o el cliente esté observando, sino porque saben que es lo correcto y les importa.

Compartir conocimientos e información

El hecho de compartir información y conocimientos es como un pegamento que mantiene la cohesión en el grupo social, y las organizaciones con culturas de inocuidad sólidas lo saben. Consideran que compartir información va mucho más allá de una simple capacitación en inocuidad alimentaria. Comparten información con frecuencia y se comunican regularmente con sus empleados sobre la inocuidad alimentaria utilizando una gran variedad de mensajes y medios. Se dan cuenta de que si todo aquello que vemos, oímos y leemos, se hace eficazmente, puede influirnos considerablemente; si no fuera así, los publicistas no invertirían los millones de dólares que invierten cada año intentando llegar a los consumidores. Al igual que en el marketing comercial, las organizaciones con sólidas culturas de inocuidad alimentaria comparten información no sólo para impartir conocimientos, sino para persuadir a los empleados hacia la acción.

Mejores prácticas

Además de los elementos fundamentales mencionados anteriormente, Whiting y Bennett (2003) también identificaron otras 20 mejores prácticas entre organizaciones con una sólida cultura de la seguridad, tal como se ilustra en la Fig. 2.3. Nuevamente, si bien estas mejores prácticas guardaban relación con temas de salud y seguridad ocupacional, muchas también son válidas para la inocuidad alimentaria. Las mejores prácticas comprenden desde la integración operacional de la seguridad, pasando por los gerentes que enfatizan la seguridad como un valor de la empresa, hasta el reconocimiento de un desempeño superior en inocuidad.

Prácticas y programa

- Integración operacional
- Programa motivacional
- Observación y retroalimentación conductual
- Comités de seguridad
- Manejo de casos
- Estudios de seguridad

Gerentes que deben mostrar visibilidad

- Enfatizar como valor de la empresa
- Analizar la seguridad en reuniones con empleados
- Participar en comités de seguridad
- Hacer "rondas de inspección" frecuentes
- Garantizar los recursos adecuados
- Garantizar capacitación de empleados
- Crear relaciones de confianza
- Suspender actividades inseguras

Responsabilidades de los supervisores de primera línea

- Estimular conductas seguras/Desincentivar las inseguras
- Realizar análisis de peligros
- Capacitar a los empleados
- Realizar fiscalizaciones de seguridad documentadas
- Investigar incidentes y cuasiaccidentes

Participación de los empleados

- Objetivos del desempeño en seguridad
- Reconocimiento del desempeño en seguridad superior
- Sanciones progresivas para las prácticas inseguras

Fig. 2.3 Mejores prácticas de la cultura de la seguridad

Si bien la identificación de las mejores prácticas puede ser útil, un gran inconveniente para crear tal lista es que en realidad no demuestra de qué manera estas actividades se vinculan o interrelacionan. De hecho, este mismo error lo suelen cometer los profesionales del ámbito de la inocuidad alimentaria, que toman como referencia otras organizaciones para identificar una lista de mejores prácticas en inocuidad alimentaria para la posible implementación de dichas prácticas en sus propias empresas o empleos. El problema con este tipo de enfoque es que simplifica en exceso los esfuerzos en inocuidad alimentaria. Aborda la inocuidad alimentaria como si fuera una cafetería con una lista de posibles opciones de menú sin comprender de qué manera las distintas mejores prácticas se podrían vincular o cómo podrían influir entre sí. Pasa por alto o simplifica donde calzan estas mejores prácticas o esfuerzos en el panorama global: el sistema.

Para crear o mantener eficazmente una cultura de inocuidad alimentaria, es fundamental tener una postura de pensamiento sistémico. Hay que darse cuenta de la interdependencia de cada uno de los diversos esfuerzos que su organización decide poner en práctica y cómo la totalidad de dichos esfuerzos podría influir en los pensamientos y conductas de las personas. A fin de crear una cultura de inocuidad alimentaria, se debe contar con un enfoque de la inocuidad alimentaria basado en sistemas. Este es el tema del próximo capítulo.

Puntos Clave

1

El objetivo del profesional de inocuidad alimentaria debe ser crear una cultura de inocuidad alimentaria, no un programa.

2

Cultura son patrones de pensamiento y comportamiento que caracterizan a un grupo social, que se pueden aprender mediante procesos de socialización y que persisten en el tiempo.

3

La cultura de la organización influirá en la forma en que los individuos dentro del grupo piensan en la inocuidad, sus actitudes hacia ella, su disposición a analizar abiertamente inquietudes sobre ésta y emitir diferentes opiniones y, en general, el énfasis que pongan en la inocuidad alimentaria.

4

Pero a la hora de crear, fortalecer o mantener una cultura de inocuidad alimentaria dentro de una organización, hay un grupo de personas que realmente la hacen propia: los líderes.

5

Tener una cultura sólida de inocuidad alimentaria es una opción. Los líderes de una organización deben decidir proactivamente contar con una cultura sólida de inocuidad alimentaria ya que es lo que se debe hacer, a diferencia de reaccionar a un problema significativo o brote.

6

Crear o fortalecer una cultura de inocuidad alimentaria requerirá un compromiso intencional y una ardua labor de los líderes en todos los niveles de la organización, comenzando por la alta dirección.

7

Si bien no habrán dos grandes culturas sobre inocuidad alimentaria idénticas, sí es probable que tengan muchos atributos similares.

8

Identificar las mejores prácticas de inocuidad puede ser útil, pero un gran inconveniente para crear tal lista es que en realidad no demuestra de qué manera estas actividades se vinculan o interrelacionan. Se pierde el todo: el sistema.

9

Para crear una cultura de inocuidad alimentaria, se necesita un *enfoque de inocuidad alimentaria basado en sistemas*.

- CAPÍTULO 3 -

Un enfoque de inocuidad alimentaria basado en sistemas

“Un sistema es una entidad que mantiene su existencia mediante la interacción mutua de sus componentes”.

Ludwig von Bertalanffy, biólogo austriaco (1901-1972)

Los expertos de hoy, que buscan la excelencia en inocuidad alimentaria, encontrarán muchos artículos, libros y conferencias que describen una amplia gama de acciones, las que se pueden considerar implementar dentro de sus organizaciones o lugares de trabajo. Si es que han asistido a un seminario o conferencia en inocuidad alimentaria, sabrán a lo que me refiero. Algunas de las acciones tratadas pueden variar desde programas específicos de capacitación para empleados de primera línea, hasta modelos de fiscalización dirigidos por profesionales en inocuidad alimentaria para la aprobación de sistemas tecnológicos de información electrónica. Si bien todas las materias son importantes, una de las desventajas más grandes de abordar la inocuidad alimentaria es que no se demuestra cómo las diversas iniciativas que una organización puede decidir implementar están vinculadas o interrelacionadas; no se demuestra cómo pudieran influir entre sí, y la mayor desventaja de todas es que no se considera debidamente cómo la totalidad de aquellos esfuerzos pudieran influir en la opinión y comportamiento de las personas. No trata la totalidad de los esfuerzos en inocuidad alimentaria como un *sistema*. Pasa por alto el panorama global.

A pesar de reconocer que en el campo de la inocuidad alimentaria de hoy en día el término *sistema de gestión en inocuidad alimentaria* se utiliza frecuentemente, por lo general no se usa en el contexto referido en este libro. El término sistema de gestión en inocuidad alimentaria se refiere al sistema que incorpora programas de prerequisites ya establecidos, buenas prácticas de fabricación (BPF) un plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), un procedimiento de devolución (recall), etc. Es un sistema muy centrado en los procesos. No me malentiendan, estoy totalmente a favor de los procesos bien definidos y estándares, los considero son fundamentales, pero tener procesos bien definidos y estándares no es suficiente. El sistema mencionado en este libro tiene un carácter diferente. No está solamente enfocado en el proceso, sino que también en las personas. Es un enfoque total de sistemas basado en el conocimiento científico del comportamiento humano, cultura organizacional e inocuidad alimentaria. Me referiré a él como una sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Recuerden que finalmente, para mejorar el desempeño de una organización en inocuidad alimentaria, se debe cambiar el comportamiento de las personas. Se puede tener la mejor documentación en procesos de inocuidad alimentaria y estándares del mundo, pero si las personas no los ponen en práctica de manera sistemática, resultan inservibles. Por consiguiente, nuestro sistema tiene que afrontar tanto la ciencia en inocuidad alimentaria como aspectos de la cultura organizacional y comportamiento humano.

¿Qué es un sistema?

A fin de obtener una postura de pensamiento sistémico, debemos primero entender lo que es un sistema. De acuerdo al diccionario Webster (1985), un sistema es un *grupo de elementos que periódicamente interactúan o son interdependientes y que constituyen una unidad unificada*. Pensándolo bien, los sistemas son bastante comunes y se encuentran en todas partes, y varían desde los sistemas simples a los sistemas de vida más complejos. Existen sistemas vivientes y no vivientes. Ejemplos de sistemas vivientes incluyen una célula individual, nuestro sistema nervioso central, una persona, un ecosistema, o incluso una organización. Los pensadores sistémicos por lo general se centran en los sistemas vivientes, tales como sistemas biológicos o humano-social. En nuestro caso, el conjunto unificado o el sistema que nos interesa es la cultura de inocuidad alimentaria de una organización - la manera en que esta última promueve la inocuidad alimentaria o los patrones de pensamiento y el comportamiento demostrado por parte de los empleados de la organización en relación a la inocuidad alimentaria. La cultura de inocuidad es probablemente solo una parte de un sistema mucho más amplio, el de la cultura general de la organización, pero para nuestro propósito, nos centraremos específicamente en la cultura de inocuidad alimentaria.

Pensamiento sistémico

A medida que hemos adquirido conocimiento científico a través de la investigación y metodologías analíticas acerca de las causas de enfermedades transmitidas por los alimentos, los expertos han avanzado en materias de inocuidad mediante la implementación de estrategias específicas de gestión de riesgos. En ocasiones, asuntos específicos en materia de inocuidad alimentaria y estrategias han sido investigadas y tratadas parceladamente, como componentes individuales, no como un sistema completo o total. Aunque este tipo de pensamiento lineal de causa y efecto en muchas ocasiones nos ha sido de gran utilidad, no es completamente adecuado para abordar algunos desafíos que enfrentamos, incluyendo aquellos relacionados a la cultura de inocuidad alimentaria de una organización o el acatamiento por parte de un empleado de las prácticas y conductas en materias de inocuidad alimentaria. Esto se debe a que esta problemática involucra múltiples componentes que están interrelacionados.

Una característica fundamental de un sistema es que no puede ser explicado en su totalidad ni entendido simplemente por la investigación de cada uno de sus componentes de manera aislada. Debe ser explicado entendiendo cómo cada elemento o componente interactúa e influye en los demás. La definición de Webster ya mencionada acerca de un sistema, en el cual *los elementos interactúan y son interdependientes*, sugiere algo más allá de una simple relación de causa y efecto. Por ejemplo, en lugar de que el componente A simplemente afecte el componente B (Fig. 3.1), el componente B podría también afectar al componente A directa o indirectamente (Fig. 3.2). Un sistema demanda un entendimiento de congruencia más complejo, así como vínculos de retroalimentación, para explicar el rol de diversos componentes del sistema como una unidad.

Sólo por adoptar una postura de pensamiento sistémico, los profesionales del área podemos desarrollar debidamente un *sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento*.



Fig. 3.1 Relación lineal simple de causa y efecto

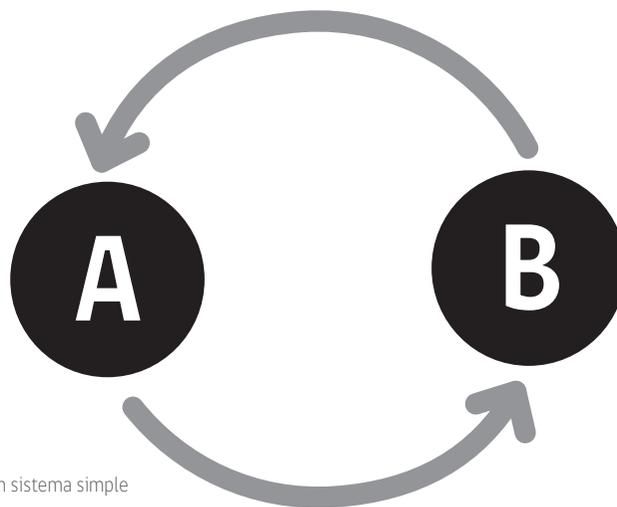


Fig. 3.2 Vínculo de retroalimentación de un sistema simple

Teorías y modelos de cambio de comportamiento

Los cambios de conducta, especialmente aquellos relacionados con la salud y la inocuidad, pueden ser difíciles. Antes de continuar con el desarrollo de un esquema para la creación de un enfoque total de inocuidad alimentaria basado en sistemas, deberíamos señalar que hay diversas teorías difundidas acerca del cambio de comportamiento. Aunque este libro o capítulo no espera proporcionar una revisión exhaustiva sobre teorías de cambio de conducta, como profesional del área de la inocuidad alimentaria, debieran estar al tanto de ellas. En consecuencia, a continuación se menciona un breve resumen de algunas de las teorías más destacadas reconocidas por profesionales en salud pública.

Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento está basada en gran medida en el trabajo de B. F. Skinner (1953) sobre condicionamiento operante. De acuerdo a esta teoría, los cambios en el comportamiento corresponden a una respuesta al estímulo del medio ambiente. La teoría se basa en el vínculo de la respuesta deseada o la conducta con un refuerzo. La combinación reiterada de la conducta deseada con un refuerzo positivo o negativo puede aumentar o disminuir la conducta; por ejemplo, un empleado que entrega un servicio de atención al cliente excepcional podría obtener una tarjeta de reconocimiento (con saldo) por parte del supervisor. La tarjeta está pensada como refuerzo positivo para aumentar la posibilidad de que esta conducta vuelva a ocurrir. En cambio, un empleado que no cumple con las políticas de la empresa podría obtener una amonestación por escrito destinada a impedir una conducta no deseada.

Teoría cognitiva social

De acuerdo a las teorías cognitivas, los seres humanos son más complejos que una serie de respuestas a un estímulo externo. La teoría cognitiva social enfatiza que las conductas están influenciadas por el medio ambiente y por factores personales (Baranowski, Perry, & Parcel, 2002). El comportamiento de una persona se verá afectado por sus creencias, actitudes, y percepciones. Los conceptos centrales en la teoría cognitiva social están relacionados a las habilidades y la autoeficacia. Si una persona percibe un incentivo asociado a una conducta específica, seguramente creerá que es capaz de llevarla a cabo (autoeficacia). El éxito en el desempeño de una conducta aumenta la probabilidad de que dicha conducta se vuelva a repetir.

Modelo de creencias en salud

El modelo de creencias en salud es uno de los más utilizados por los profesionales de la salud pública cuando tienen que tratar conductas relacionadas con la salud. Se basa en cuatro conceptos clave (Janz, Champion, & Stretcher, 2002). El primero es una percepción individual de su susceptibilidad o riesgo al contraer una enfermedad o patología. Por ejemplo, si se basa en el historial familiar, una persona cree tener riesgo potencial de cáncer; está más susceptible a escuchar consejos sobre salud. El segundo concepto clave es la percepción del individuo en cuanto a qué tan grave podría ser una enfermedad o afección. Las enfermedades y afecciones que no son graves son menos propensas a que alguien les preste atención. El tercer concepto es la percepción del individuo con respecto a las ventajas de adoptar acciones preventivas. Si una persona duda de la efectividad de un remedio o de una solución recomendada, es poco probable que la obedezca. Finalmente, el cuarto concepto se relaciona con el impedimento del individuo para emprender acciones. Los obstáculos pueden ser de diversa índole, e incluyen la barrera idiomática, cultural, económica, entre otros, por ejemplo, si una persona percibe que comer saludable cuesta más, es menos probable que cambie sus hábitos en la compra de alimentos.

Teoría de acción razonada

El principal enfoque de la teoría de acción razonada es sobre actitudes, creencias e intenciones. Según esta teoría, la intención de una persona para llevar a cabo una conducta específica está motivada ante todo por la intención (Montano & Kasprzyk, 2002). Las intenciones o creencias de un individuo, se ven influenciadas por dos factores clave. Primero, su nivel de intención es mayor si se tiene una actitud positiva acerca de la conducta. Segundo, su nivel de intención es mayor si está motivado a cumplir normas sociales.

Modelo transteórico

El modelo transteórico explica el cambio de comportamiento como una serie de seis etapas por las que atraviesa una persona y están relacionadas con la disposición al cambio. Las etapas son la precontemplación, contemplación, preparación, acción, conservación y término (Prochaska & DiClemente, 1986). Empleando esta teoría, las intervenciones específicas para influir en el cambio de conducta deberían corresponder a la etapa en la que el individuo se encuentra, o su estado de disposición al cambio.

Marketing social

A pesar de que el marketing social no es una teoría de comportamiento, es un conjunto de procedimientos que pueden ser utilizados para promover el cambio relacionado a conductas sanitarias. Tal como lo define Andreasen (1995), “el marketing social es la aplicación de tecnologías de marketing comercial para el análisis, planificación, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario del público objetivo a fin de mejorar el bienestar personal y el de la sociedad”.

Factores medioambientales o físicos

Un elemento significativo en el cambio de conducta, el cual a menudo es omitido en las teorías y modelos de cambio de comportamiento, es la importancia de los factores medioambientales o físicos, tales como el diseño de instalaciones, selección de equipamiento, herramientas de trabajo, entre otros, en relación con la predisposición del individuo para incurrir en ciertas conductas. En otras palabras, estos factores medioambientales y físicos forman parte de un sistema global, e influyen en el comportamiento y las acciones de un individuo. Tal como se ilustra en Fig. 3.3, Geller (2005) señala que los factores físicos son uno de los tres componentes del sistema de inocuidad. Hasta ahora, otro ejemplo relevante de este principio, en un modelo publicado por los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC), por el Centro Nacional de Salud Ambiental y por los Servicios de Salud Medioambiental (Fig. 3.4), los factores físicos son uno de los cuatro componentes fundamentales del sistema de inocuidad alimentaria a nivel global.



Fig. 3.3 Medioambiente, comportamiento y factores personales que afectan la inocuidad (Geller)

Enfoque sistémico en salud ambiental



Fig. 3.4 Sistema de inocuidad Alimentaria (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, Centro Nacional para la Salud Medioambiental y Servicios de Salud Medioambiental)

Evidentemente, cuando se habla de gestión en inocuidad alimentaria, contar con los componentes físicos fundamentales del sistema en curso es esencial. Las instalaciones deberían ser diseñadas teniendo en mente la sanitización e inocuidad alimentaria y deberían cumplir con los estándares y normas reguladoras pertinentes. Se debe seleccionar el equipamiento adecuado para el trabajo apropiado, y se debe proporcionar a los empleados las herramientas pertinentes necesarias para desarrollar su trabajo. Para ilustrar este aspecto, permítanme destacar sólo algunos componentes físicos esenciales tal como se estipula en el Código Alimentario de la FDA (Administración de Alimentos y Fármacos) del 2001. En los establecimientos de venta de alimentos al por menor, se deben diseñar, construir, e instalar pisos, revestimientos de piso, muros, revestimientos de muro, y cielos rasos que sean lisos y fáciles de limpiar. Las aberturas externas de un establecimiento de venta de alimentos deben estar protegidas contra el acceso de insectos y roedores mediante el empaste o cierre de agujeros y otras cavidades en pisos, muros, y cielos rasos; ventanas de cierre hermético; y puertas herméticas de cierre automático firme. El equipamiento y los utensilios deben ser diseñados y construidos para que sean duraderos y conserven sus características propias bajo condiciones de uso normal, y se debe ubicar una instalación destinada al lavado de manos que permita el uso adecuado del mismo por parte de los empleados en las áreas de preparación de alimentos, distribución y lavado de vajilla; así como en las áreas contiguas a los baños. Dado que los requisitos físicos presentes en el Código Alimentario son demasiado numerosos para detallarlos aquí, es suficiente con mencionar que contar con los elementos físicos apropiados en el lugar es primordial para un sistema de gestión de inocuidad alimentaria eficaz.

Como era de esperar, con frecuencia, los factores medioambientales o físicos están directa o indirectamente vinculados al comportamiento. Un ejemplo sencillo, consideremos el hábito del lavado de manos. Si los empleados deben lavarse las manos antes de comenzar a trabajar y entre ciertas labores, incluso si los trabajadores se han capacitado sobre la importancia del lavado de manos, tener un lavamanos convenientemente ubicado aumentará las probabilidades de que ellos realmente lo hagan. Imaginen un caso en el que los empleados estén extremadamente ocupados y apenas tengan tiempo suficiente para mantenerse al día con las órdenes del trabajo, ¿creen que ellos constantemente se tomarán el tiempo para ir a lavarse las manos si tienen que dejar su área de trabajo, desplazarse a una distancia prolongada, y volver a su trabajo?.

Pero el diseño de instalaciones, selección de equipamiento y herramientas de trabajo no siempre son suficientes para explicar el comportamiento. Para aclarar este punto, volvamos al hábito del lavado de manos. ¿Qué creen ustedes que motiva a una persona a lavarse las manos después de ir al baño?, ¿es simplemente el hecho de que tengan el lavamanos bien ubicado, sea funcional y adecuadamente diseñado?, ¿cuántas veces han estado en un baño público que tenga un lavamanos funcional de libre contacto, que esté cómodamente ubicado, y aun así ver a alguien utilizar el baño e irse sin lavarse las manos?. Estoy seguro de que les ha pasado, pues es bastante común. De hecho, de acuerdo a un estudio publicado por la American Society of Microbiology (Sociedad Estadounidense de Microbiología, 2005), el 91% de los adultos estadounidenses señalaron que ellos siempre se lavaban las manos después de ir a un baño público, pero cuando se les observó en tal situación sólo el 83% realmente lo hizo. En muchos de los casos, la conducta poco segura o no deseable – en este caso una persona escoge no lavarse las manos después de usar el baño – no se debe a que las instalaciones no estén propiamente diseñadas o a que los lavamanos no se encuentren bien ubicados. La razón para esta conducta poco segura se debe a otros factores, no físicos. La disposición de una persona a usar el lavamanos, muchas veces va más allá del diseño de las instalaciones o de tener las herramientas apropiadas, es más complejo que eso. Con frecuencia, para manejar, modelar y alcanzar una conducta deseable; se necesita considerar otros elementos del sistema, no sólo los físicos.

Un modelo de mejora continua basado en sistemas de conducta

Para lo que queda de este libro, vamos a pensar que tener instalaciones bien diseñadas, equipamiento adecuado, y las herramientas apropiadas para el trabajo, es primordial para la gestión efectiva de inocuidad alimentaria. No dedicaremos mucho tiempo a esto, que ya hay numerosos aportes en esta materia por parte de la literatura científica así como por parte de la normativa vigente, equipos y estándares en el diseño. Lo que resta de este libro, se centrará en seleccionar componentes no físicos del sistema responsable para la promoción de la cultura de inocuidad alimentaria. Se dice que una imagen vale más que mil palabras. Bueno, si este es el caso, entonces un modelo vale diez mil veces más. La ilustración de la Fig. 3.5 representa un modelo de mejora continua para seleccionar, conceptos no físicos, e instancias para generar un sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en el comportamiento. Aunque el modelo no está pensado en ser plenamente inclusivo, debe ser útil como lineamiento de algunos componentes esenciales, los cuales debieran ser considerados al momento de intentar generar o fortalecer la cultura de inocuidad alimentaria.



Fig. 3.5 Modelo de mejora continua del sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en el comportamiento

Puntos Clave

1

En el campo de la inocuidad alimentaria de hoy en día, el término *sistema de gestión de inocuidad de los alimentos* es utilizado con frecuencia, pero por lo general no se usa en el contexto referido en este libro. El término sistema de gestión de inocuidad alimentaria generalmente se centra mucho en el proceso.

2

Un *sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento* no sólo está centrado en el proceso, sino también en las personas. Es un enfoque total de sistemas basado en el conocimiento científico del comportamiento humano, cultural, organizacional y de inocuidad alimentaria.

3

Un sistema es un grupo de elementos que periódicamente interactúan o son interdependientes y que constituyen una unidad unificada.

4

Un sistema no puede ser explicado mediante el simple razonamiento lineal de causa y efecto; requiere un entendimiento de congruencia más complejo, así como vínculos de retroalimentación, para explicar el rol de diversos componentes del sistema como una unidad.

5

Se requiere una postura de pensamiento sistémico para desarrollar un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

6

Los cambios de conducta, especialmente aquellas relacionadas con la salud y la seguridad pueden ser difíciles. Los expertos en inocuidad alimentaria deberían estar familiarizados con algunas teorías de cambios de conducta más destacadas y modelos que incluyen la teoría del comportamiento, teoría cognitiva social, modelo de creencias en salud, teoría de acción razonada, modelo transteórico y el marketing social.

7

Un elemento significativo en el cambio de conducta, el cual a menudo es omitido en las teorías y modelos de cambio de comportamiento, es la importancia de los factores medioambientales o físicos, tales como el diseño de instalaciones, selección de equipamiento y herramientas de trabajo, en relación a la predisposición del individuo para incurrir en ciertas conductas.

8

Se puede crear un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento mediante un modelo de mejora continua.

- CAPÍTULO 4 -

Crear expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria

*La calidad de las expectativas
determina la calidad de nuestras acciones.*

A. Godin, escritor francés (1880-1938)

En cuanto al desempeño esperado por parte de los empleados en materias de inocuidad alimentaria, muchos expertos piensan que el primer paso para alcanzar el cumplimiento es asegurar que todos los empleados reciban la capacitación apropiada sobre el tema. Otros piensan que la clave para el cumplimiento es la fiscalización constante de los establecimientos de venta de alimentos al por menor en cuanto a ciertas conductas, resultados o condiciones. En efecto, las capacitaciones y fiscalizaciones son dos de las herramientas más utilizadas por profesionales de la inocuidad alimentaria al momento de intentar alcanzar objetivos deseables de desempeño. Sin embargo, las capacitaciones y fiscalizaciones no son el primer paso en este proceso, ni tampoco la única medida; éstas son sin duda insuficientes. En realidad, alcanzar la excelencia en el desempeño en materias de inocuidad alimentaria comienza previamente a esto: parte por generar expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria que sean claras, alcanzables y entendidas por todos. En otras palabras, si una organización quiere alcanzar la excelencia en el área de la inocuidad alimentaria, los empleados de todos los niveles necesitan saber lo que se espera de ellos y lo que deben hacer exactamente para alcanzarla. Este es el primer paso para generar un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Conseguir que los empleados hagan lo que se supone que deben hacer

Conseguir que los empleados hagan lo que deben hacer no es tarea fácil. Hay quienes creen que es incluso una labor más ardua. Muchos asesores señalan que la fuerza laboral está cambiando. Afirman que, por lo general, ha habido una pérdida de respeto a las figuras de autoridad, como los gerentes y supervisores en el trabajo. Otros señalan que la ética laboral en este país (Estados Unidos) está decayendo. Se afirma que a los empleados simplemente ya no les importa el trabajo o tener un buen desempeño como solían hacerlo; pero, ¿hay otras razones importantes por las que los trabajadores no se desempeñan de la manera en que los empleadores esperan?. Casi tan increíble como pueda parecer, de acuerdo a Fournies (1999), la razón más común que esgrimen los gerentes para explicar por qué las personas en el trabajo no hacen lo que supuestamente deberían hacer es que “ellos desconocen lo que se supone que deben hacer”. Reflexionen acerca de esto. Una de las razones principales de por qué los empleados no se desempeñan de la manera que debieran es porque no saben lo que espera de ellos. Los empleados necesitan tener expectativas de desempeño claras y alcanzables en materias de inocuidad alimentaria que definan lo que ellos deben hacer y cómo deben hacerlo para cumplir dichas expectativas. Consideren de interés que muchos gerentes y líderes dedicarán tiempo en definir expectativas de desempeño claras con los trabajadores, sólo después de que esto parezca ser un problema de desempeño. Definir expectativas una vez que ya han surgido los problemas de desempeño es demasiado tarde, especialmente cuando se trata de inocuidad alimentaria. Las expectativas de desempeño necesitan ser definidas y compartidas con los empleados previo a su asignación de deberes y tareas, para que de esta manera se encuentren establecidas para el éxito y para que su ejecución se realice de manera segura.

Además, para asegurar que las expectativas sean claras y alcanzables, deben ser de gran calidad. Como gerente, se obtendrá lo que se espera. Si sus expectativas no son claras, los empleados no sabrán lo que se espera de ellos, si son claras pero

bajas, se obtendrán resultados mediocres. Por el contrario, si sus expectativas son claras, altas e inflexibles, se obtendrá más. De acuerdo a esto último, Sam Walton, fundador de Wal-Mart Stores, Inc., “Las expectativas altas son la clave de todo”. Como el hábil hombre de negocios que es, lleno de sabiduría y sentido común, Sam sabía que la calidad de sus expectativas determinaría la calidad de las acciones de sus cercanos; y con expectativas claras y altas, él fue capaz de crear lo que algunos consideraban impensable, la cadena de distribución más grande del mundo con más de un millón de empleados.

Aspirar a algo más que la eficiencia

En el vertiginoso mundo de los negocios de hoy en día, muchas organizaciones de venta de comida al por menor se centran en hacer las cosas eficientemente. Si hay una sola palabra o idea que escogería para describir el mundo del comercio de productos alimenticios de la actualidad es la palabra *más*. Existen más exigencias por parte de los consumidores, hay más productos y opciones para elegir, los consumidores están comiendo fuera de sus casas cada vez más (en establecimientos de venta de alimentos al por menor), existe mucha más preocupación por las enfermedades de transmisión alimentaria, más reglamentaciones, y en general, todo esto se traduce en más trabajo para los empleados de los establecimientos de venta de alimentos al por menor. En consecuencia, muchas organizaciones se focalizan en hacer las cosas de manera más eficiente. Sin embargo, además de centrarse en hacer más (o hacer cosas de manera más eficiente) debemos focalizarnos igualmente en hacer las cosas bien. Entre muchas de las áreas o disciplinas en donde las expectativas deben ser claras, altas e inflexibles (para lograr que las cosas se hagan bien), sin lugar a dudas, el campo de la inocuidad alimentaria de los servicios de venta de alimentos es uno de ellos. Si lo pensamos bien, cuando se habla de inocuidad alimentaria, lo casi correcto o lo bastante bueno puede que no sea suficiente. Imaginemos una situación en la cual los empleados no saben cómo se debe cocinar una hamburguesa meticulosamente, y que tal son para desarrollar este trabajo, ¿creen que lo harán así de manera permanente?. Qué les parece el siguiente caso, en donde cocinar hamburguesas a un temperatura “casi” correcta, sólo ligeramente cocinada, sea aceptable. Si las hamburguesas están contaminadas con *E. coli* 0157:H7, pueden causar resultados trágicos. Cuando se trata de inocuidad alimentaria, establecer expectativas de desempeño bien definidas es fundamental. Sin ellas, no se obtendrían las acciones correctas de manera sistemática, ni efectos o resultados.

Aspirar a adquirir una actitud apropiada en inocuidad alimentaria

Cuando se generan expectativas en materias de inocuidad de alimentos, el punto de partida es aspirar a que los empleados adquieran una actitud apropiada en inocuidad alimentaria, que coincida con las creencias y valores de la organización. Ahora bien, entiendo que no se puede obligar a las personas a que adopten una correcta actitud con respecto a la inocuidad alimentaria, pero se puede sin duda aspirar a ello y modelarlo. Por ejemplo, ¿es una actitud general en las organizaciones que todas las enfermedades de transmisión alimentaria se pueden prevenir o es una creencia que algunas de ellas son inevitables?. Pretender que las enfermedades de transmisión alimentaria sean prevenibles claramente transmite el mensaje a cada empleado de la organización de que lo que se espera es que ellos hagan su aporte en cuanto a hacer alimentos seguros y mantenerlos así.

¿Los miembros de una organización piensan que un cierto número de infracciones graves por fiscalización es aceptable o han adoptado una filosofía de tolerancia cero pensando que una infracción grave es demasiado?. Comprendo que vivimos en un mundo imperfecto y que no existe la perfección, aunque las organizaciones e individuos que se esfuerzan por mejorar son aquellos que realmente lo hacen. En general, una organización obtendrá más de lo que puede tolerar. Si una organización acepta dos o tres infracciones graves por fiscalización, tendrá locales que operen en un nivel de inocuidad alimentaria y sanitización en donde dos o tres infracciones por inspección forma parte de la norma. Si una organización opera bajo la filosofía de la tolerancia cero en relación a las infracciones graves, ellas serán menos comunes y el equipo probablemente luchará por mejorar.

Se pretende que los empleados adopten una actitud apropiada acerca de la inocuidad alimentaria, dado que con una disposición adecuada, será mucho más probable emprender las acciones necesarias. Además, todos los días, cada empleado influye en aquellos que se encuentran alrededor, consciente o inconscientemente. Si tienen una actitud negativa hacia los procedimientos apropiados de inocuidad alimentaria y sanitización, créanme - será evidente para los demás a través de lo que ellos digan y hagan. En cambio, si ellos demuestran una actitud positiva hacia la inocuidad alimentaria, el desempeño mejorará de manera exponencial por su influencia positiva en quienes se encuentran a su alrededor.

Ser específico, no general

Al momento de hablar sobre el desempeño en materias de inocuidad alimentaria, un error habitual que cometen las organizaciones de venta de alimentos al por menor es la vaguedad e imprecisión que tienen sobre lo que se espera que los empleados hagan. Las expectativas en relación al desempeño en materias de inocuidad alimentaria deberían ser claras y específicas - no generales. Olviden el lindo y contagioso eslogan que describe lo que ustedes quieren que hagan sus empleados. Aunque las consignas como "la inocuidad alimentaria está en tus manos" o "la seguridad esta primero" puedan parecer atractivas, no son muy efectivas. ¿Qué significan?, no le dicen a un empleado que debe hacer para mantener los alimentos seguros. Idealmente, las expectativas de desempeño en materias de inocuidad alimentaria deberían ser objetivas, observables, y relacionarse con tareas y conductas específicas.

Capítulo 1	Propósito y definiciones
Capítulo 2	Gestión y personal
Capítulo 3	Alimentos
Capítulo 4	Equipamiento, utensilios y mantelería
Capítulo 5	Agua, tuberías y desechos
Capítulo 6	Instalaciones físicas
Capítulo 7	Materiales venenosos y tóxicos
Capítulo 8	Conformidad y cumplimiento

Fig. 4.1 Tabla de contenidos del código Alimentario de la FDA (2001)

A lo largo de los años, he conversado con empleados de establecimientos de venta de alimentos al por menor en todo el mundo, y cuando les hablo acerca de inocuidad alimentaria, me encuentro con muchas personas verdaderamente interesadas en tratar de hacer las cosas bien. Sin embargo, buscan algo más que simplemente ser advertidos mediante un eslogan atractivo para promover la inocuidad alimentaria. Están buscando medidas específicas con respecto a lo que se debe hacer para mantener los alimentos seguros. Olviden las frases adornadas o los eslóganes sofisticados e inservibles a menos que vayan a respaldarlos con aspectos específicos. Digan a sus empleados en un lenguaje claro y de fácil comprensión exactamente lo que tienen que hacer para preparar y servir alimentos de manera segura.

Comenzar con el Código Alimentario

A la hora de generar expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria, en los Estados Unidos, el Código Alimentario de la FDA (2001) es un buen punto de partida. El propósito de este documento es *resguardar la salud pública y entregar a los consumidores alimentos que sean seguros, no adulterados y presentados de manera fidedigna*. El Código Alimentario es el resultado del trabajo colaborativo sostenido en el tiempo por parte muchos individuos, organismos y organizaciones. Para las empresas, éste debería ser mucho más que un simple documento normativo, debería ser considerado como una guía útil con base científica para establecer expectativas de desempeño para la organización y sus empleados respecto de la inocuidad de los alimentos. Aunque el Código Alimentario abarca un amplio rango de temas como se visualiza en la Fig. 4.1, la mayoría de las expectativas de desempeño que deberían ser conocidas por los empleados del comercio de alimentos al por menor se pueden encontrar en el capítulo 2 y 3. Estos capítulos tratan materias desde la salud de los trabajadores por su higiene personal (incluyendo las manos como facilitador en el contagio de enfermedades de transmisión alimentaria) hasta las especificaciones de tiempo y temperatura para el control de agentes patógenos de las enfermedades de transmisión alimentaria.

Desarrollar expectativas basadas en el riesgo

Como en muchos aspectos de la vida, cuando se generan expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria, es necesario establecer prioridades. En cualquier rol específico por parte de los servicios de venta de alimentos al por menor, pueden haber numerosas obligaciones que se espera que realicen los empleados. De tales funciones, prácticas y conductas que han sido científicamente asociadas a las enfermedades de transmisión alimentaria, debieran surgir expectativas de cómo ejecutar acciones que sean adecuadas y que estén claramente definidas. En otras palabras, generar expectativas en el desempeño de la inocuidad alimentaria basadas en el riesgo.

Los buenos datos de vigilancia y los factores contribuyentes asociados a las enfermedades de transmisión alimentaria a menudo representan información de considerable importancia necesaria para las agencias regulatorias para mejorar las prioridades normativas, asesorar la asignación de recursos y facilitar las bases para la promulgación de nuevas leyes y disposiciones (Guzewich, Bryan, & Todd, 1997). Pero esta misma información resulta sumamente valiosa para la industria. En efecto, proporciona las bases por las cuales la industria puede establecer razonablemente prioridades y estrategias de gestión de riesgos en inocuidad alimentaria, en las que se incorpora las proyecciones de desempeño.

Tal como se aprecia en la Fig. 4.2, los datos de brotes epidemiológicos presentados por los Centros de Control y Prevención de Enfermedades (Olsen et al., 2000) resumen cinco factores de riesgo que más comúnmente contribuyen a las enfermedades de transmisión alimentaria en los establecimientos de venta de alimentos al por menor. Estos factores de riesgo están vinculados a muchas prácticas de preparación y funciones ejecutadas por parte de los empleados. También están vinculados con conductas específicas de los empleados. Por lo tanto, es esencial que las expectativas asociadas a los factores de riesgo se definan y comuniquen claramente. Ya que los factores de riesgo se encuentran categorizados en términos bastante amplios, tales como, *una escasa higiene personal o una temperatura de conservación inadecuada*, habrán múltiples funciones y conductas relacionadas a cada factor de riesgo.

Cuando se generan expectativas en inocuidad alimentaria, siempre es mejor especificarlos según tareas en particular y conductas relacionadas a los factores de riesgo en enfermedades de transmisión alimentaria, en lugar de los mismos factores de riesgo de manera global. Por ejemplo, como se observa en la Fig. 4.3, en vez de indicar que *los empleados adopten buenas prácticas de higiene personal*, comunicarles exactamente lo que ello significa. Específicamente, los empleados deberían saber que si están experimentando (o han experimentado recientemente) síntomas gastrointestinales tales como náuseas, vómitos, fiebre o diarrea, no deben manipular alimentos, bebidas, equipamiento, o utensilios. Ellos deberían saber que no deben estar en contacto con alimentos listos para el consumo con sus manos descubiertas. En cambio, para la tarea

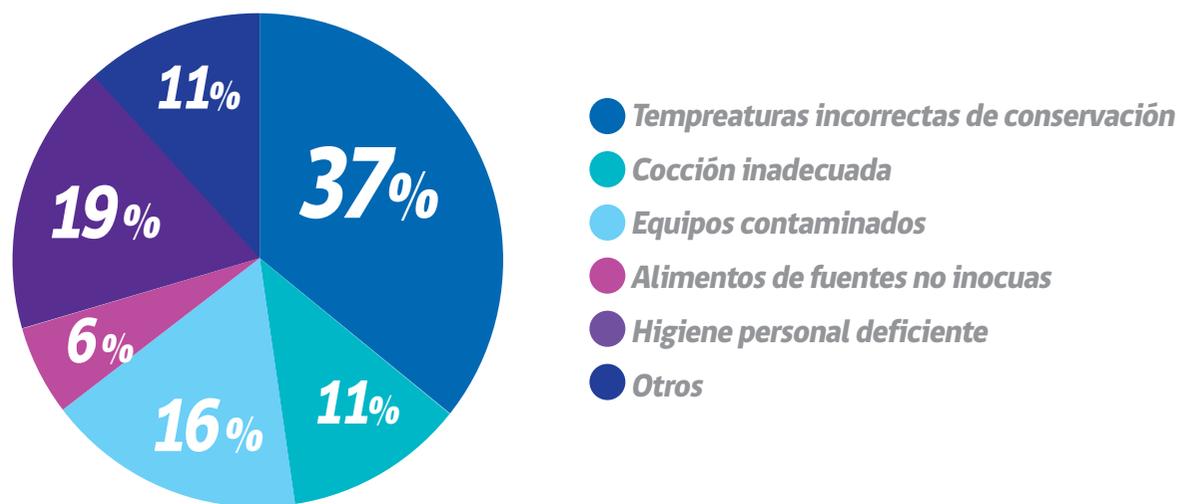


Fig. 4.2 Número de brotes de enfermedades de transmisión alimentaria en Estados Unidos por factor contribuyente (CDC, 1993-1997) (Ver inserción de color)

Factor de riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria (general)

Escasa higiene personal

Conductas previstas (específica)

No manipular alimentos si está enfermo o tiene síntomas de náuseas, vómito, fiebre o diarrea.

No estar en contacto con alimentos listos para el consumo con sus manos descubiertas. En cambio, utilice guantes de un solo uso, papel desechable, u otro utensilio apto.

Lave sus manos minuciosamente con jabón y agua tibia en un lavamanos designado antes de comenzar el turno o de vuelta de algún descanso; después de ir al baño; antes o después de cambiarse los guantes de un solo uso; después de toser, estornudar, o usar un pañuelo, y antes de manipular alimentos, bebidas o utensilios.

Fig. 4.3 Conductas específicas asociadas a factores de riesgo

específica o comida en cuestión, ellos tendrían que saber si deben utilizar guantes de un solo uso, papel desechable, u otro utensilio apto; deben saber cuándo y cómo lavarse las manos, debe quedar claro que no pueden comer, beber, masticar goma, o fumar en áreas de preparación de alimentos, depósito o limpieza, y así sucesivamente.

Otra muestra, en lugar de decirle a los empleados que *conserven los alimentos a temperatura adecuada*, indíquenles exactamente lo que ello significa. Por ejemplo, verificar la temperatura de alimentos perecibles, tras revisar y documentar la temperatura del formulario de empaque, archivar el comprobante de empaque por un mínimo de 30 días, rechazar alimentos a temperaturas iguales o superiores a los 5° C. al momento de la recepción, refrigerar alimentos inmediatamente tras su recepción, conservar los alimentos fríos a temperaturas iguales o inferiores a 5° C y mantener las comidas calientes a 60° C o más. Se debe especificar cómo tomar la temperatura de los alimentos, con cuánta frecuencia, dónde documentarlas, y qué hacer si la temperatura no corresponde a los estándares definidos, y así sucesivamente.

Más allá del cumplimiento de la norma

Aunque los estándares regulatorios se tornan cada vez más rigurosos, por lo general consideran un estándar mínimo. Cuando se desarrollan expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria para una organización, piensen más allá de las normas reglamentarias (como se define en el Código Alimentario) y de los factores de riesgo de enfermedades transmitidas por los alimentos de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. Piensen en otros aspectos relacionados con la inocuidad alimentaria.

A manera de ejemplo para este punto, consideremos las alergias. Las alergias alimentarias van en aumento, en Estados Unidos se reportan aproximadamente 30.000 emergencias y sobre 200 muertes cada año. El actual consenso entre los científicos es que cerca de 12 millones de estadounidenses padecen de alguna alergia alimentaria. Con esta alta cifra de estadounidenses que sufren de alergias alimentarias, como se pueden imaginar, muchos de ellos comen fuera de sus casas en establecimientos de venta de alimentos al por menor. En efecto, algunos estudios publicados han demostrado que las reacciones alérgicas por alimentos ocurren en restaurantes, y en algunos casos con resultados fatales. A pesar de que las alergias alimentarias por lo general no son abordadas en los estándares regulatorios, los empleados de los establecimientos de venta de alimentos al por menor deberían tener acciones previstas claramente definidas para aquellos casos de alergias alimentarias. Por ejemplo, los empleados en primera línea y los meseros deberían saber que si reciben preguntas sobre alergias alimentarias, deberían detenerse, tomárselo con mucha seriedad, y acudir al chef o persona a cargo para abordarlas. Los gerentes y los chefs de una organización deberían conocer aquellos alimentos identificados, como principales alérgenos, cómo reducir la probabilidad de contacto cruzado entre alimentos libre de alérgenos y los que contienen sustancias alérgicas, etcétera.

Dentro de las otras aspiraciones que rara vez se encuentra en los estándares regulatorios, consideremos el tema de la protección de los alimentos, denominada en ocasiones como Defensa Alimentaria (Food Defense). ¿Saben los empleados de una organización lo que se espera de ellos en relación a los productos alimenticios devueltos por los consumidores, independientemente de si el envase se encuentra abierto o sellado?, ¿entienden claramente lo que se espera que hagan si detectan a una persona desconocida o no autorizada en una cocina o en el área de bodega?

Sin duda, cuando se generan expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria para una organización, se debe pensar más allá del simple cumplimiento de la norma. Piensen en todas las cosas que los empleados deberían saber con respecto al riesgo y los alimentos, y definan claramente lo que quieren que ellos hagan.

Estipular todo por escrito

Las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria deberían ser documentadas, entonces así serían claras y podrían ser comunicadas de manera uniforme. Como mínimo, las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria deberían ser compiladas en un documento central. Y mejor aún si pueden ser integradas con otras iniciativas que aparezcan en manuales o procedimientos operacionales.

Como se mencionó anteriormente, aunque el Código Alimentario y los factores de riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria pueden ser útiles y tener base científica para la elaboración de expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria, éstas no están redactadas en términos simples y de fácil comprensión para que los empleados puedan entender. De hecho, el Código Alimentario es un documento de 600 páginas, bastante técnico, que difícilmente sea de fácil entendimiento para los empleados. En consecuencia, se tendrán que registrar las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria para la organización de manera que sean de fácil entendimiento para los empleados.

Existen cuatro directrices que se debieran cumplir al momento de registrar las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria, las que se enumeran en la Fig. 4.4. Primero, las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria deberían ser simples. Para hacer cosas simples, por lo general, se requiere mucho esfuerzo. Las expectativas o funciones complejas son menos propensas a ser entendidas o ejecutadas de manera correcta. Cada iniciativa debería tener el fin de organizar y

**Las expectativas de
desempeño en inocuidad
alimentaria deberían ser
*simples***

**Las expectativas de
desempeño en inocuidad
alimentaria deberían ser
*claras***

**Las expectativas de
desempeño en inocuidad
alimentaria deberían estar
*basadas en
riesgos***

**Las expectativas de
desempeño en inocuidad
alimentaria deberían ser
*pertinentes***

Fig. 4.4 Directrices para las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria

programar el trabajo, así éste se torna simple y menos complicado. Esto aumentará las posibilidades de que las expectativas sean entendidas y ejecutadas correctamente. Segundo, las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria, deberían ser *claras*. Si las expectativas son claras, hay mucho más probabilidades de que los empleados entiendan lo que se espera de ellos y cómo alcanzar las metas propuestas. Tercero, las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria deberían estar basadas en el riesgo. Si las expectativas están basadas en el riesgo (y se cumplen) se reducirá la probabilidad de enfermedades de transmisión alimentaria. Y cuarto, las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria, deberían ser *pertinentes*. Si las expectativas son *pertinentes*, los empleados entenderán por qué se les pide que las ejecuten y aumentarán las posibilidades de que las asimilen y las cumplan de buena forma.

Una vez que se han identificado y documentado todas las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria de la organización, se tendrán que informar a los empleados y, para algunas de ellas, se necesitará proporcionar formación y capacitación. Ese es el próximo paso en generar un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Puntos Clave

1

Una de las razones principales de por qué los empleados no se desempeñan de la manera que se espera es porque no saben lo que se espera de ellos.

2

El primer paso en generar un *sistema de gestión de la inocuidad alimentaria basado en el comportamiento* es asegurarse que las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria sean claras, alcanzables y entendidas por todos.

3

Las expectativas de desempeño no sólo deberían ser claras y alcanzables, sino que también deberían ser de alta calidad. La calidad de las expectativas influirá en la calidad de las acciones de los que se encuentran alrededor.

4

Aspirar a que los empleados adopten una actitud apropiada con respecto a la inocuidad alimentaria, la cual coincida con las creencias y valores de la organización, porque una actitud adecuada aumenta las probabilidades de acciones oportunas.

5

Las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria deberían ser claras y específicas, no generales. Olviden las frases adornadas o los eslóganes atractivos para describir lo que desean que hagan sus empleados, a menos que los sustenten con aspectos muy específicos.

6

En Estados Unidos, el Código Alimentario de la FDA (Administración de Alimentos y Fármacos) puede ser una guía útil y científica para fijar expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria

7

De las numerosas labores que un empleado debe cumplir, cerciórense de que aquellas funciones, prácticas y conductas que han sido asociadas con base científica a enfermedades de transmisión alimentaria sean el reflejo de cómo ejecutar acciones que sean adecuadas y que estén claramente definidas.

8

Idealmente, las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria deberían ser abordadas más allá del simple cumplimiento de la norma, tales como la protección de los alimentos y las alergias alimentarias.

9

Para cerciorarse que las expectativas de desempeño en inocuidad alimentaria sean claras e informadas de manera pertinente, éstas deben estar documentadas

- CAPÍTULO 5 -

Educar y capacitar para influir en el comportamiento

*No puedo enseñarle nada a nadie;
sólo puedo hacerlos pensar*

Sócrates (470 AC-399 AC)

Cuando se trata de lograr un grupo de conductas deseadas relacionadas con la inocuidad alimentaria o un cierto nivel de desempeño en este tema, los expertos en la materia generalmente recurren a la capacitación como solución. De hecho, la capacitación (junto con las pruebas y las fiscalizaciones) es una de las tres herramientas más comúnmente utilizadas en el ámbito de la inocuidad alimentaria. Este punto se ilustra en un estudio de expertos en inocuidad alimentaria que gozan de reconocimiento nacional en Estados Unidos (Sertkaya, Berlind, Lange y Zink, 2006). Se le pidió a este panel de expertos que confeccionara una lista de los diez problemas principales de inocuidad alimentaria en Estados Unidos. Tal como se aprecia en la Fig. 5.1, de todos los problemas posibles que enumeró este panel, la capacitación deficiente de los empleados ocupó el primer lugar.

Pero ¿es realmente la capacitación en inocuidad alimentaria el problema principal o la fórmula milagrosa que se cree que es? Creo que muchos profesionales del área de la inocuidad alimentaria pueden mencionar alguna situación en que un empleado haya sido debidamente capacitado sobre cómo hacer algo, pero que aun así no lo hace. ¿A qué se debe?, bueno, es porque cambiar conductas en realidad no es tan simple como entregar capacitación. No siempre hay una relación directa entre lo que sabemos y lo que hacemos. Si así fuera, muchos de nosotros comeríamos menos y conduciríamos a menor velocidad. El cambio de comportamiento puede ser un proceso difícil y complejo; pero no me malinterpreten, no estoy en contra de la capacitación, tengo claro que es absolutamente fundamental. Sin embargo, creo que la capacitación se debe ver en su debido contexto, ya que se relaciona con el cambio conductual y que es uno más entre una serie de componentes interactivos de un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Este capítulo no tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo de las estrategias de capacitación ni de sus principios. Hay muchos aportes a la literatura específica sobre estos temas. Uno de esos documentos de referencia que sería recomendable consultar es la Guía de Capacitación en la Administración de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA, 1998). Si bien esta pauta está redactada para abordar aspectos de salud y seguridad ocupacional, su modelo de capacitación tal como se describe en la Fig. 5.2 también se puede usar para abordar inquietudes de inocuidad alimentaria.

En cambio, para el resto de este capítulo, repasaremos diversos conceptos importantes, que creo se deben considerar al momento de evaluar el rol de la capacitación en un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Problema de inocuidad alimentaria Voto porcentual

Capacitación deficiente de empleados	94%
Contaminación de materias primas	5%
Sanitización deficiente de la planta y los equipos	75%
Diseño y construcción deficientes de plantas	75%
Falta de mantenimiento preventivo	69%
Dificultad para limpiar equipos	63%
Contaminación postproceso en la planta	63%
Contaminación durante el procesamiento	56%
Higiene personal deficiente	56%
Rotulado incorrecto	44%
Contaminación por productos reprocesados	31%
Refrigeración inadecuada	31%
Biofilms	25%
Falta de conocimientos sobre equipos	25%
Control deficiente de plagas	25%
Aguas estancadas debido a extremos de tuberías sin salida	25%
Condensación en tuberías y equipos	19%

Fig. 5.1 Clasificación de problemas de inocuidad alimentaria por número de votos en todos los sectores (Sertkaya et al., 2006)

- **Determinar si es necesaria la capacitación**
- **Identificar las necesidades de capacitación**
- **Identificar las metas y objetivos**
- **Desarrollar actividades de aprendizaje**
- **Llevar a cabo la capacitación**
- **Evaluar la eficacia del programa**
- **Mejorar el programa**

Fig. 5.2 Modelo de capacitación para la administración de salud y seguridad ocupacional (1998)

Educación versus capacitación

En el ámbito que estamos tratando, generalmente se habla de capacitación en inocuidad alimentaria. Por ejemplo, hablamos de programas de capacitación, estrategias de capacitación y certificaciones de capacitación en inocuidad alimentaria. Sin embargo, escasamente hablamos de educación en inocuidad alimentaria. Pero capacitación y educación son dos conceptos

distintos. De hecho, considero que hoy en día en nuestra profesión, estos términos se suelen utilizar incorrectamente. Gran parte de lo que denominamos actualmente capacitación es en realidad educación en inocuidad alimentaria. Recuerden que los términos que usamos y la forma en que los utilizamos son importantes. Dediquemos un momento a revisar las diferencias entre capacitación y educación en inocuidad alimentaria.

Me gusta graficar las diferencias entre capacitación y educación en inocuidad alimentaria de la siguiente manera. La educación generalmente involucra la transferencia de información relacionada con la inocuidad alimentaria, tales como peligros de enfermedades transmitidas por los alimentos, estándares reglamentarios y políticas empresariales para un grupo de personas o empleados. Generalmente, es llevada a cabo por un instructor en un entorno como un aula; por ejemplo, un instructor podría enseñarle a un grupo de empleados respecto de las temperaturas inocuas para los alimentos, grupos alimentarios potencialmente peligrosos y sobre los microorganismos específicos asociados a enfermedades de transmisión alimentaria. En la actualidad, cada vez más esta práctica de educar a personas en inocuidad alimentaria se está llevando a cabo mediante el uso de computadores. De hecho, a esto se le denomina precisamente capacitación en línea. Pero en la realidad, ya sea en aula o en línea, es educación y no capacitación. En general, la educación en inocuidad alimentaria se trata más de *por qué* la inocuidad alimentaria es importante, que de *cómo llevar a la práctica* este concepto.

La capacitación en inocuidad alimentaria es distinta. Tiene más que ver con el *cómo* que con el *por qué*. Generalmente es individual, práctica, específica y en el trabajo mismo. Implica enseñar a los empleados los detalles de las tareas o labores que se les han asignado mediante la demostración y la forma en que deben realizarlas para mantener o hacer los alimentos inocuos. Por ejemplo, un supervisor o líder podría enseñarle a un empleado nuevo cómo usar una parrilla para asar, teniendo presentes los principios de inocuidad alimentaria, antes de que ellos puedan trabajar en esta labor por sí solos. Luego de que le haya enseñado a usarla, el supervisor podría pedirle al nuevo empleado que efectúe las tareas mientras lo observa y se asegura de que ha dominado la técnica. Esto es capacitación en inocuidad alimentaria. Es muy específica para ciertas tareas, integradas con responsabilidades operacionales y prácticas.

Ahora, puede que se estén preguntando qué es más importante, si la educación o la capacitación en inocuidad alimentaria, ambas lo son. Es importante enseñar el “por qué” la inocuidad alimentaria es importante en un intento por transferir conocimientos e influir en las actitudes. Pero es igualmente importante enseñar “cómo” se lleva a cabo la inocuidad alimentaria mediante la demostración específica de las tareas y labores asignadas a los empleados. Si sólo se educa, pero no se capacita, tarde o temprano surgirán problemas.

¿Por qué educar y capacitar?

Antes de identificar la capacitación y la educación como la solución para lograr un resultado o conducta en particular, se debe llevar a cabo una completa evaluación de las necesidades. Hay diversas razones por las cuales una organización puede decidir proporcionar capacitación y educación en inocuidad alimentaria a sus empleados. Además del hecho de que puede haber un requisito obligatorio para ello, una organización puede decidir voluntariamente entregar educación y capacitación en inocuidad alimentaria para brindarle a los empleados los conocimientos o habilidades necesarias para que realicen su trabajo; pero también puede que aspire a cambiar actitudes de sus empleados. Todas son metas importantes y significativas. Es más probable que los empleados con conocimientos hagan lo que deben. Los empleados claramente necesitan contar con las habilidades necesarias para realizar su labor y mantener la inocuidad en los alimentos, y también es importante que tengan la actitud adecuada respecto de la inocuidad alimentaria, porque ello aumenta las posibilidades de realizar las acciones correctas. Pero en términos sencillos, la razón más importante por la que debiéramos educar y capacitar es para influir en el comportamiento.

Enfoque en el cambio de comportamiento

Todos sabemos que el cambio de comportamiento puede ser complejo, por lo que al diseñar material de capacitación y educación en inocuidad alimentaria, cerciórense de hacerlo de una manera convincente teniendo el cambio de conducta en mente. ¿Pero cómo se puede lograr?. Bueno, a continuación les mencionaré algunos consejos prácticos.

En primer lugar, hay que cerciorarse de comprender que el riesgo percibido por una persona sobre un problema es un muy buen indicador de la alta probabilidad de que esa persona se involucre en tal práctica o conducta. Por consiguiente, es fundamental que los empleados comprendan que cuando se trata de inocuidad alimentaria, hay *riesgos reales con consecuencias reales*. Por ejemplo, si están tratando de convencer a un empleado sobre la importancia de lavarse las manos, pero éste tiene hábitos deficientes al respecto y no es capaz de ver las consecuencias negativas de sus malas prácticas, será una persona difícil de convencer. Al educar y capacitar a los empleados, se debe enfatizar la gravedad que implica no acatar las prácticas correctas y sus posibles consecuencias. Pero tendrán que hacerlo con mucho tino y de manera creíble. Si uno parece demasiado alarmista, puede ser contraproducente.

En segundo lugar, al diseñar material de capacitación y educación en inocuidad alimentaria, hay que tener en cuenta que los testimonios personales o los estudios de casos individuales son mucho más convincentes que las estadísticas grupales (Slovic, 1991). Este es un punto muy importante, porque considero que muchos expertos en inocuidad alimentaria frecuentemente intentan convencer a los demás sobre la importancia del tema mediante el uso de estadísticas sobre enfermedades de transmisión alimentaria en vez de hacerlo mediante experiencias individuales. Los testimonios personales pueden ser mucho más significativos. Con frecuencia, el oyente puede identificarse con la experiencia y ponerse en el lugar de la otra persona. En cambio, esto no es posible de lograr con meras estadísticas. Para enfatizar más este aspecto, permítanme ponerles un ejemplo. ¿Qué creen ustedes que sería más convincente para llamar la atención respecto de la posible gravedad e importancia de las alergias alimentarias?. Las estadísticas sobre el tema que aparecen en la Fig. 5.3 o el testimonio personal de una madre que perdió a su hija debido a una reacción alérgica alimentaria que se podría haber evitado (Fig. 5.4)?. Y cuando los testimonios personales se exponen por video en vez de por escrito, son incluso más convincentes aún.



Fig. 5.3 Cálculo de consumidores alérgicos a alimentos y reacciones alérgicas alimentarias en Estados Unidos

- La historia de - Sarah Weaver

El 8 de agosto de 1996, mi vida, la de mi esposo Robert, de nuestros dos hijos y la de todos quienes conforman nuestra amplia familia cambió para siempre. El día antes viajamos a Nueva York para asistir a una boda familiar vespertina.

Tras una breve ceremonia, sirvieron un elegante bufet de comidas. Había diferentes tipos de canapés. Tras ponerse en la fila, Sarah, nuestra hija de 21 años, decidió que no había nada que le atrajera y optó por pasar a comer algo en el camino de regreso a casa. Nos íbamos a ir en dos vehículos. Apenas nos despedíamos, una mujer que trabajaba para la empresa que organizaba el matrimonio salió de la cocina llevando una gran bandeja con un surtido de galletas. Se detuvo frente a nosotros y nos ofreció algunas, y Sarah le preguntó si las galletas contenían productos derivados de las nueces. La mujer aseguró que no y la estimuló a que las probará. Sarah sacó una galletita de la bandeja.

Un par de minutos después, Sarah se me acercó y me preguntó si tenía un antiácido porque tenía malestar estomacal. Le dije que no y le pregunté si estaba bien. Respondió que estaría bien y que nos veríamos al llegar a casa. Le di un beso de despedida y le dije que tuviera cuidado y que la quería.

Tras tomar el ascensor para llegar al lobby, cuando íbamos cruzando la puerta, me percaté de que Sarah estaba parada en la vereda, retorcida y con las manos en las caderas. Le pregunté qué le pasaba y respondió que tenía problemas para respirar. Sarah era asmática, así que no era nada fuera de lo común. Pero me asusté inmediatamente cuando, apenas Sarah se tomó el medicamento para el asma, lo devolvió. Al mismo tiempo, me fijé que el borde de la oreja se ponía de color azul.

Algo me decía que no se trataba de la típica crisis asmática de siempre, que había algo muy, muy mal. Corrí de vuelta al edificio y llamé al 911, y cuando volví a la calle unos minutos después, vi a Sarah tendida sobre los brazos de mi esposo y mi hijo Brian, y una multitud a su alrededor. Para ese momento, mi hijo Matt ya había bajado a reunirse con nosotros. Él llevaba un mes de haberse titulado de la Facultad de Farmacia de Albany y estaba esperando los resultados de sus exámenes para ser farmacéutico certificado.

Miró a Sarah, se percató de que tenía la garganta inflamada y erupciones en el rostro, y se dio cuenta de que había entrado en un shock anafiláctico. Corrió por la calle hasta llegar a una farmacia local para ver si podía conseguir epinefrina, pero la farmacia estaba cerrada. Cuando volvió, acababa de llegar la primera unidad de emergencia. Matt les dijo inmediatamente que Sarah necesitaba epinefrina. Lamentablemente, no tenían el medicamento disponible y hubo que esperar que llegara la segunda unidad. Esta intentó administrar el fármaco pero no dio resultado.

Sarah nunca recuperó la conciencia, y tras sufrir dos paros cardíacos y haberse determinado que no había actividad cerebral, falleció apaciblemente la mañana siguiente alrededor de las 11:45 a.m.

Sarah siempre había tenido mucho cuidado de no comer nada que contuviera nueces...no porque pensara que eso le pudiera causar la muerte, sino porque las nueces siempre le caían mal al estómago. Había habido varios "incidentes" en los que Sarah había tenido reacciones a cosas que comía que contenían nueces, pero nunca nos dijeron que con cada incidente, la probabilidad de una reacción alérgica grave aumentaba.

La muerte de un hijo es algo que uno jamás piensa que le va a ocurrir. Cada mañana, lo primero que pienso es... "Dios, que esto no sea más que una pesadilla...te ruego que me permitas entrar en la habitación de Sarah y encontrarla durmiendo en su cama". Siempre llevaremos este dolor inmenso en el corazón, incluso en los momentos alegres nos embarga la tristeza. Las festividades, especialmente la Navidad, que era la favorita de Sarah, tienen un sabor amargo para nosotros. Cada vez que veo la fotografía de una novia, una madre joven con su bebé recién nacido, o incluso una hija cuidando a su madre mayor, pienso en la vida que Sarah nunca llegó a tener. A no ser por nuestra inquebrantable fe en Dios, la idea de que Sarah es un ángel en el cielo (¡un lugar mucho mejor que la Tierra!), y la confianza en que algún día nos volveremos a reunir con ella, no estoy segura de si tendríamos la fortaleza de seguir viviendo cada día.

Nuestra hija era quien en verdad alumbraba nuestras vidas. Sarah amaba la vida. Luego de su muerte, muchas personas comentaban cómo su sonrisa podía iluminar una sala, y su carácter dulce y afectuoso a floraba cada vez que alguien estaba con ella. Heredó esa capacidad única de su padre para ver lo bueno de cada persona, sacar lo mejor de cada situación y disfrutar de los placeres más simples de la vida.

Ya han transcurrido cuatro años y medio desde la partida de Sarah, y no ha pasado un solo día en que no haya reído ni derramado lágrimas por ella... reído por algún recuerdo y llorado por la trágica muerte de una niña que nos entregó tanto amor y que tenía toda una vida por delante; pero muchas veces digo que la verdadera tragedia habría sido no haber tenido la bendición de su presencia en nuestras vidas, a pesar de lo breve que fue su paso por este mundo.

Fig. 5.4 La historia de Sarah Weaver

Hacerla basada en los riesgos

Tal como enfatizamos en el capítulo anterior, al considerar la capacitación y educación en inocuidad alimentaria como la solución posible, hay que establecer prioridades. Los datos fidedignos de vigilancia sobre enfermedades de transmisión alimentaria y los factores contribuyentes a estas enfermedades pueden servir de base para establecer racionalmente las prioridades de capacitación y educación en inocuidad alimentaria. Tras realizar una evaluación inicial de necesidades, si se determina que ciertas tareas, prácticas o conductas asociadas científicamente con enfermedades de transmisión alimentaria se pueden mejorar con capacitación y educación, se les debe dar máxima prioridad. En otras palabras, hay que diseñar la capacitación y educación en inocuidad alimentaria basándose en los riesgos.

A pesar de que este punto podría parecer intuitivo, no siempre se lleva a la práctica. Hace algunos años, compré y revisé la mayoría de los principales programas de capacitación sobre inocuidad alimentaria disponibles comercialmente. Comparé el contenido de cada uno de ellos para determinar si había correlación con los cinco principales factores de riesgo informados por el CDC que contribuyen más comúnmente a las enfermedades de transmisión alimentaria en establecimientos de venta de comidas al por menor (Olsen et al., 2000). También busqué si los programas de estudio enfatizaban las diversas prácticas de preparación y tareas efectuadas por los empleados vinculados a estos factores de riesgo. Para mi sorpresa, entre los programas había muy ínfima o nula correlación, y algunos de ellos trataban más sobre temas escasamente implicados en enfermedades de transmisión alimentaria. ¿Qué debemos sacar en limpio de todo esto?. Al realizar capacitación y educación en inocuidad alimentaria, debemos asegurarnos de poner especial énfasis en aquellos temas, tareas y conductas que son de mayor riesgo o más frecuentemente asociadas a enfermedades de transmisión alimentaria.

Valorar y respetar la diversidad

En Estados Unidos, se ha informado que uno de cada cuatro empleados de servicios alimentarios no habla inglés como lengua materna, y se espera que esta tendencia aumente (NRA, 2006). A medida que crece la población mundial, esta misma tendencia (la necesidad de comunicarse con las personas que no comparten el mismo idioma materno) se está incrementando en establecimientos de venta de alimentos al por menor en muchas partes del mundo. Para poder capacitar a una fuerza laboral tan diversa, es importante que como miembros de la comunidad preocupada de la inocuidad alimentaria continuemos buscando formas creativas de mejorar el proceso de capacitación y educación.

Una manera muy sencilla de hacerlo es capacitar y educar a los empleados en su lengua materna. Hay quienes podrán argumentar que en Estados Unidos, todos los empleados deben ser capacitados en inglés, ya que generalmente es el idioma que se les exige hablar. Se debe tener presente que, aunque un empleado pueda hablar en un nivel de inglés conversacional básico y sea capaz de decir cosas como “sí, señor” o “gracias”, puede que no tenga un nivel de dominio suficiente del idioma para comprender algunos de los procesos de inocuidad más complejos que nosotros, como profesionales del rubro, podamos tratar de inculcarles. Por ejemplo, imaginen tratar de enseñarle a un empleado que debe enfriar los alimentos de 60 a 21°C en dos horas y luego de 21 a 5°C las 4 horas siguientes, cuando realmente no entienden el idioma. Esta podría ser una labor muy difícil. Es por ello que soy partidario de enseñar a los empleados en su lengua materna, dentro de lo razonable, en los idiomas más comunes que hablan los empleados de la industria alimentaria al por menor.

Otra forma de mejorar el proceso de capacitación y educación de los empleados que no hablan inglés como primera lengua es escribir ideas y conceptos sobre inocuidad alimentaria en lugares visibles mediante imágenes, íconos y diagramas. No hay duda de que la visualización acelera el aprendizaje y facilita el proceso de comunicación, especialmente para quienes no hablan nuestra misma lengua. Por eso, al desarrollar material de capacitación y educación en inocuidad alimentaria para una fuerza laboral de origen diverso, asegúrense de que sea muy visual.

Hacerla sencilla y fácil de entender

Ralph Waldo Emerson dijo alguna vez, “El que pueda hacer fáciles las cosas difíciles es el educador”. Cuando se trata de capacitación y educación en inocuidad alimentaria, creo que este punto es especialmente cierto. El verdadero educador en inocuidad alimentaria debiera ser capaz de tomar una verdad científica compleja sobre el tema y hacerla sencilla. En otras palabras, debieran ser capaces de tomar una verdad científica compleja y transformarla en algo fácil de entender, aplicar y recordar.

Al desarrollar programas de capacitación y diseñar procedimientos de trabajo, se debe procurar hacer las cosas simples y breves. Es menos probable poder comprender o acatar conceptos o tareas que sean complejos. Cuando un concepto se presenta de manera complicada, puede que a los empleados les resulte más difícil acatar y comprender verdaderamente lo que se les está enseñando. Además, si un procedimiento es demasiado complicado, los empleados podrían sentir la tentación de tomar vías rápidas cuando lo lleven a cabo. Además, recuerden que a veces menos es más si se hace de manera eficaz. Eviten la tentación de obsesionarse con cuánto debe durar la clase de capacitación. Más bien, abóquense a entregar el contenido de manera eficiente, eficaz y sencilla. Considero que este punto – hacer las clases de capacitación demasiado largas – es uno de los mayores errores que cometen los educadores en inocuidad alimentaria. El margen de concentración de los adolescentes y adultos es limitado, y si se hacen clases demasiado largas y aburridas, los perderán. Concéntrense en el contenido, simplicidad y eficiencia – no en más tiempo.

Como expresé anteriormente, mejoren el proceso de capacitación y educación visibilizando conceptos mediante imágenes, íconos y diagramas. Los expertos en aprendizaje saben que la visualización acelera dicho proceso y facilita la comunicación. Es por eso que todos hemos escuchado la expresión *una imagen vale más que mil palabras*.

Los educadores también usan métodos que apelan a otros sentidos, como el oído, el olfato, el gusto y el tacto, no sólo la vista. La investigación ha demostrado que la instrucción verbal o escrita es más eficaz cuando se combina con métodos que estimulan dos o más sentidos (OSHA, 1996).

Finalmente, para contribuir a convertir los conceptos e ideas sobre inocuidad alimentaria en imágenes, el educador también debe esforzarse por hacer que el proceso de educación y capacitación sea participativo y práctico. Como reza un antiguo proverbio chino, *Si lo escucho, lo olvido. Si lo veo, lo recuerdo. Si lo hago, lo entiendo*. Comprometan a los empleados en el proceso y tendrán muchas más probabilidades de comprender y recordar lo que ustedes están tratando de enseñarles.

Para finalizar, a pesar de que este capítulo no está hecho para ser un repaso amplio de las estrategias o principios de educación y capacitación, se deben considerar los conceptos destacados en este capítulo a la hora de evaluar el rol de la educación y capacitación en un sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en el comportamiento. Pero la educación y la capacitación por sí solas no necesariamente cambiarán la conducta de los empleados. Recuerden que la educación y la capacitación son sólo un par de la serie de componentes interactivos del sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento. El próximo componente de este sistema que analizaremos es la *comunicación*.

Puntos Clave

1

Cuando se trata de lograr un grupo de conductas deseadas relacionadas con la inocuidad alimentaria, los profesionales del rubro generalmente recurren a la capacitación como solución. Sin embargo, es importante darse cuenta de que la capacitación por sí sola no cambia el comportamiento.

2

Es importante comprender que la capacitación y la educación en inocuidad alimentaria son diferentes, y hay que hacer ambas.

3

La educación en inocuidad alimentaria generalmente involucra la transferencia de información relacionada con el tema, tales como peligros de enfermedades de transmisión alimentaria, estándares reglamentarios y políticas empresariales para un grupo de personas o empleados.

4

La capacitación en inocuidad alimentaria, en cambio, implica enseñar a los empleados los detalles de las tareas o labores que se les han asignado mediante la demostración y la forma en que deben realizarlas para mantener o hacer los alimentos inocuos.

5

El cambio de conducta es complejo, por lo que al diseñar material de capacitación y educación en inocuidad alimentaria, háganlo de manera convincente con los cambios de comportamiento en mente.

6

Los empleados deben comprender que cuando se trata de inocuidad alimentaria, hay *riesgos reales con consecuencias reales*.

7

Los testimonios o estudios de casos individuales son mucho más convincentes que las estadísticas grupales.

8

Hagan la capacitación y educación basada en los riesgos, poniendo especial énfasis en aquellos temas, tareas y conductas que están más frecuentemente asociados a enfermedades de transmisión alimentaria.

9

La fuerza laboral del comercio al por menor continúa haciéndose más diversa. Cada vez que sea posible, conviertan los conceptos e ideas de inocuidad alimentaria en imágenes.

10

Hagan las cosas de manera sencilla y breve. Es más complejo poder comprender o acatar conceptos o tareas que sean complejos.

- CAPÍTULO 6 -

Comunicar la inocuidad alimentaria de manera eficaz

Al tratar con personas, recuerden que no se trata de seres lógicos, sino guiados por la emoción.

Dale Carnegie (1888-1955)

Si quisieran aprender más sobre la cultura de la década de 1940 ¿qué harían?. La mayoría probablemente revisaría diarios, revistas y videos televisivos de esos tiempos. ¿Por qué?, porque todos sabemos que cotidianamente vemos, oímos y leemos lo que está a nuestro alrededor, vale decir, lo que comunicamos, es una muy buena reflexión sobre nuestra cultura. En esencia, la comunicación y la cultura son dos caras de una misma moneda.

Cuando se trata de inocuidad alimentaria, este principio resulta especialmente cierto. Se puede decir mucho sobre la cultura de inocuidad alimentaria de una organización observando la comunicación - o falta de ella - al respecto. Si una organización tiene una buena comunicación sobre inocuidad alimentaria y divulga información regularmente a sus empleados sobre el tema, entonces probablemente eso sea una señal de que la inocuidad alimentaria es parte importante de su cultura. Podría ser evidente por el hecho de que los líderes de una organización hablan rutinariamente sobre la importancia de la inocuidad alimentaria y la sanitización en las reuniones con sus empleados. Ello podría ser palpable mediante los letreros sobre inocuidad alimentaria o los recordatorios que aparezcan en los diarios murales y en las estaciones de trabajo. Podría ser evidente por algún artículo sobre inocuidad alimentaria en el boletín de la empresa. La idea es que si uno es un transeúnte que ingresa a las dependencias de esta empresa por primera vez, encuentre demostraciones visibles mediante la comunicación que grafiquen que la inocuidad alimentaria es un tema relevante. Por el contrario, incluso si una organización declara que la inocuidad alimentaria es importante, si no se aprecian demostraciones visibles de comunicación sobre el tema en reuniones, boletines de la empresa, letreros, etc., probablemente no lo tengan internalizado como parte de su cultura. Las organizaciones y líderes tienden a hablar y a comunicar lo que consideran verdaderamente importante.

La importancia de la comunicación

¿Por qué es tan importante la comunicación?. Todos hemos escuchado el dicho “la pluma es más poderosa que la espada”, eso es porque las palabras tienen mucho poder. Las palabras han desatado guerras, han ayudado a naciones a llegar a acuerdos de paz, han influido en millones para abrazar grandes causas, han hecho que personas crean en algo superior a sí mismas, han estimulado la innovación y ayudado a resolver problemas. Las palabras pueden herir, estimular, educar, y algo muy importante, pueden influenciar el comportamiento.

Si las palabras son tan poderosas, definitivamente se pueden usar para mejorar la inocuidad alimentaria, ¿verdad?. Para lo que resta de este capítulo, analicemos de qué manera la comunicación es un importante componente de la gestión en inocuidad alimentaria que se basa en el comportamiento, y cómo comunicar este concepto de manera eficaz.

Usar diversos medios

Históricamente, los profesionales de inocuidad alimentaria se han apoyado en un número limitado de medios para comunicar la información sobre este tema. Es interesante que, si bien existe una gran variedad de medios para comunicar información sobre inocuidad alimentaria, un estudio reciente hecho en el Reino Unido determinó que el más utilizado por las autoridades reglamentarias locales eran los folletos, que se emplean en el 93% de los casos (Redmond & Griffith, 2006). Ejemplos de los distintos tipos de medios con que cuenta la mayoría de las empresas son los volantes, afiches, boletines, letreros, videos, canales de televisión internos, intranets de empresas, entre otros. En muchas organizaciones, varios de estos medios se pueden utilizar insuficientemente o incluso no usarse en absoluto. Más que enfocarse en uno solo o dos de ellos para comunicar la información sobre inocuidad alimentaria, las organizaciones deben utilizar múltiples medios para asegurarse de que alguno de ellos transmita la información a los empleados. Incluso si los datos de investigación interna indican que un vehículo de comunicación en particular, por poner un ejemplo, un boletín interno, es el medio preferido, personalmente siempre recomiendo la variedad. El uso de múltiples medios aumenta las posibilidades de que se transmitan los mensajes sobre inocuidad alimentaria y de que los empleados realmente los vean u oigan varias veces.

Al utilizar múltiples medios, una organización fortalece la inocuidad alimentaria como parte de su cultura. Permítanme ilustrar este punto. Imaginémos una organización que decide comunicar la inocuidad alimentaria utilizando un vehículo de comunicación primario y preferido, el boletín de la empresa. La única vez que a un empleado se le recordará el tema de la inocuidad alimentaria será si es que el boletín llega a sus manos y se fija en el artículo correspondiente. Por el contrario, imaginemos que otra empresa deliberadamente decide bombardear a sus empleados con “bytes de sonido sobre inocuidad alimentaria” en múltiples ocasiones. Por ejemplo, al registrar su ingreso al trabajo, ven un mensaje sobre inocuidad a través de un letrero o símbolo. A medida que siguen caminando por el pasillo, se encuentran con un afiche sobre inocuidad alimentaria en la pared. En su puesto de trabajo, ven recordatorios visuales sobre inocuidad relacionados con la tarea o el procedimiento que desempeñan. Cuando toman un descanso y leen el boletín de la empresa o escuchan el canal de televisión interno, ven información expresada en un consejo sobre inocuidad, que pueden aplicar en su hogar. ¿Qué organización creen que tiene la cultura de inocuidad alimentaria más sólida? Efectivamente, la última; los empleados no pueden evitar pensar en el tema, porque está por todas partes. Las organizaciones que utilizan múltiples medios para comunicarse tienen más probabilidades de lograr el objetivo de llegar a sus empleados y demostrar que la inocuidad alimentaria es parte importante de su cultura.

Afiches, símbolos y eslóganes

Algunas de las herramientas más comunes utilizadas para comunicar mensajes sobre inocuidad alimentaria son los afiches, símbolos y eslóganes. ¿Pero son realmente efectivos para brindar instrucción o influir en el comportamiento?. Depende de su diseño y de cómo se usen. La investigación conductual indica que los mensajes genéricos sin instrucción específica respecto de la conducta deseada, o que no mencionen las consecuencias tiene un impacto ínfimo en la conducta que se busca. Teniendo este principio en mente, es claro que muchos afiches, símbolos y eslóganes en el lugar de trabajo actual no cumplen su objetivo. Por ejemplo, un error común en las organizaciones alimentarias al por menor es publicar mensajes difusos o poco claros sobre lo que esperan de sus empleados.

Permítanme entregarles cuatro consejos para hacer que los afiches, símbolos y eslóganes sobre inocuidad alimentaria sean más eficaces.

Sean específicos - los afiches, símbolos y eslóganes sobre este tema deben ser claros y específicos, no genéricos. Olviden los lindos y contagiosos eslóganes que no describen lo que ustedes quieren que hagan sus empleados. Aunque las consignas

como “la inocuidad alimentaria está en tus manos” o “hay que pensar en la inocuidad alimentaria” puedan parecer atractivas, no son muy efectivas. ¿Qué significan?. No le dicen a un empleado que debe hacer para mantener los alimentos seguros. Idealmente, los mensajes sobre inocuidad alimentaria deben ser objetivos, observables y estar relacionados con una tarea específica, estándar o comportamiento que los empleados debieran realizar o evitar.

Ubicación – los mensajes específicos funcionan mejor cuando no sólo le indican al empleado qué conducta es la que deben seguir, sino también dónde es necesaria, como por ejemplo un mensaje que diga “no trabaje si está enfermo” cerca de un reloj control, u otro que diga “no tocar con las manos descubiertas” cerca de un mesón de preparación de alimentos. Para ilustrar este punto utilizando un ejemplo de seguridad que no tiene que ver con alimentos, supongamos que vemos un letrero que diga “resbaladizo cuando está mojado” en el piso, pero que no estuviera cerca de la zona resbaladiza o mojada. ¿Creen ustedes que sería eficaz?. La ubicación también es importante en el caso de los mensajes de inocuidad alimentaria.

Hacer las cosas simples – eviten letreros demasiado complejos, símbolos o afiches con demasiados mensajes, palabras o imágenes. La simplicidad es la mejor opción. Cada vez que sea posible, intenten limitar el mensaje a la conducta que se desea inculcar o evitar. En el complejo mundo en el que vivimos, hay mucha competencia por llamar nuestra atención. Difícilmente los mensajes que sean demasiado complejos de entender llamarán nuestra atención, y probablemente los pasaremos por alto.

Cambiarlos – ocasionalmente, será necesario cambiar o modificar los mensajes. El mismo mensaje en el mismo lugar por un período prolongado finalmente se confundirá con lo que esté a su alrededor y el empleado ya no se fijará en él a menos que se trate de una persona nueva en la organización. Perderán el interés en él. Por consiguiente, es recomendable en ocasiones mezclar las cosas e introducir nuevos letreros, símbolos y afiches para continuar llamando la atención.

No limitarse exclusivamente a las palabras

Tal como mencionamos en el capítulo anterior, en los próximos años, se prevé que la industria de los servicios alimentarios en Estados Unidos continuará experimentando un aumento en la cantidad de empleados que no hablen inglés como lengua materna (NRA, 2006). Y a medida que crece la población mundial, esta misma tendencia (la necesidad de comunicarse con las personas que no comparten el mismo idioma materno) se está incrementando en muchas partes del mundo.

Comunicarse efectivamente con personas que no hablan inglés como lengua materna (en Estados Unidos) es fundamental. Una manera de hacerlo es crear pensamientos o conceptos visibles a través de diagramas, ya que la visualización puede facilitar el proceso de comunicación. De hecho, es por eso que todos hemos escuchado la frase, una imagen vale más que mil palabras.

Si lo piensan, el uso de diagramas o imágenes simples para comunicarse con los demás está bien documentado a través de la historia de la humanidad. Se estima que las primeras imágenes en forma de pinturas o grabados en cavernas utilizadas para fines de comunicación datan de 50.000 AC. Actualmente, los diagramas estandarizados, más conocidos como símbolos o íconos, siguen siendo importantes herramientas para comunicarse en entornos donde es factible encontrar personas provenientes de diferentes orígenes culturales, por ejemplo, en los Juegos Olímpicos, en los aeropuertos internacionales, en parques temáticos y en las señales del tránsito.

Por lo tanto, ¿se pueden usar los símbolos o íconos estandarizados para comunicar información sobre inocuidad alimentaria?. Por supuesto que sí. Tal como dijera Walt Disney hace años, “De todos nuestros inventos para la comunicación masiva, las imágenes son el lenguaje más universalmente comprensible”. Por consiguiente, en 2002, bajo el auspicio del Grupo de Desarrollo Profesional de Inocuidad y Calidad Alimentaria al por Menor, dependiente de la International Association for

Food Protection (Asociación Internacional para la Protección Alimentaria), un equipo especial y un grupo temático probó un conjunto de íconos internacionales en inocuidad alimentaria, que se aprecia en la Fig. 6.1. Los íconos internacionales de inocuidad alimentaria son representaciones pictóricas de tareas importantes que cualquier persona puede reconocer e identificar, sin importar cuál sea su lengua materna.

Si bien el equipo especial no indicó el uso o aplicación que se le podía dar, el conjunto de íconos internacionales de inocuidad alimentaria es una ayuda visual muy eficaz, que se puede utilizar para comunicar importantes conceptos sobre inocuidad en material de capacitación, como letreros o recordatorios en puestos de trabajo donde se procesen alimentos y bebidas, en equipos de preparación y almacenamiento de comidas, en tarjetas de recetas o en envases de alimentos.

Al comunicar la inocuidad alimentaria, recuerden que las imágenes a veces pueden transmitir mucho más que las palabras.

Llevar a cabo conversaciones

Cuando piensan en crear un plano de comunicación sobre inocuidad alimentaria, ¿piensan simplemente en las formas de comunicárselo a los empleados, o buscan las maneras de que los líderes, gerentes y profesionales de su equipo conversen con ellos sobre inocuidad alimentaria?. El solo hecho de hablarle a los empleados es muy diferente a conversar con ellos sobre inocuidad alimentaria. Las conversaciones pueden ayudar a derribar barreras y a mejorar la comprensión. Para ilustrar

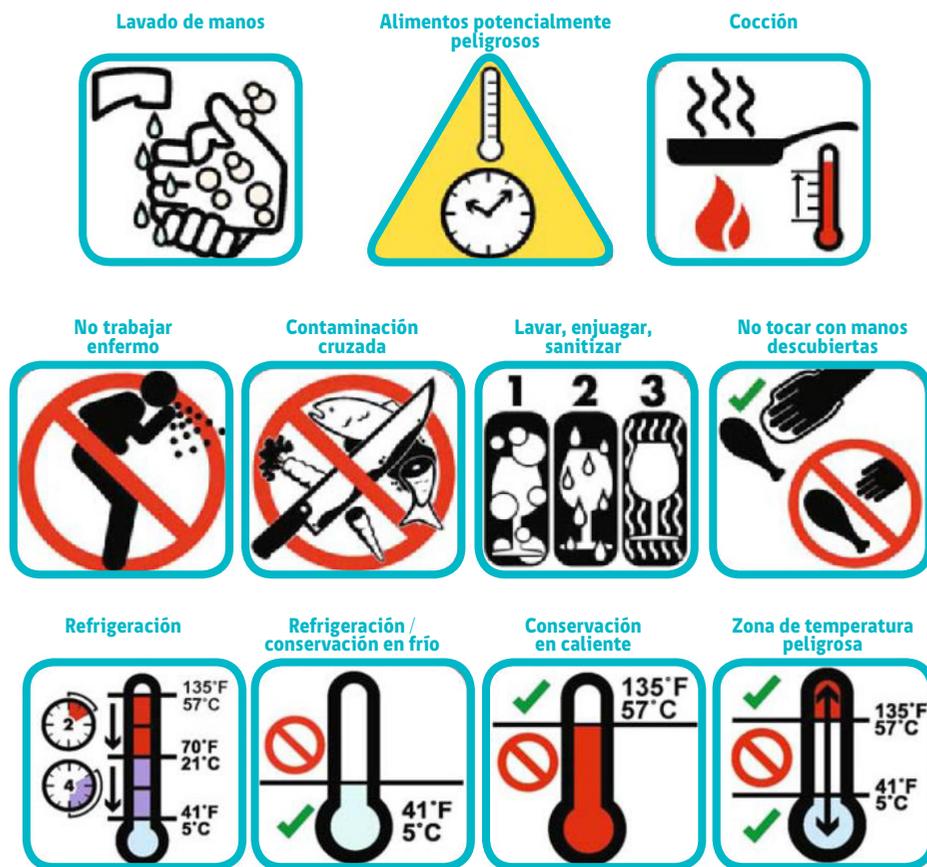


Fig. 6.1 Íconos internacionales sobre inocuidad alimentaria (IAFP)

este punto, piensen un momento en su profesor o entrenador más eficiente. ¿Simplemente les hablaba, o les conversaba?. Si es que tuvieron suerte como yo, probablemente sus mejores profesores o entrenadores tuvieron conversaciones directas con ustedes.

Permítanme resumir tres buenas razones de por qué las conversaciones sobre inocuidad alimentaria son importantes.

En primer lugar, las conversaciones sobre el tema son importantes porque aumentan la probabilidad de que el mensaje se entienda. Piénsenlo, cuando tienen un mensaje importante que transmitir, ¿lo hacen con una nota o con un volante?. Por supuesto que no, lo hacen en persona porque quieren asegurarse de que se entienda cabalmente. En segundo lugar, las conversaciones sobre inocuidad alimentaria son importantes porque son participativas y no unilaterales. Al tener una conversación al respecto con los empleados, pueden escuchar su opinión sobre temas de inquietud, consultas e ideas sobre inocuidad alimentaria. En otras palabras, pueden escucharlos y no ser ustedes los únicos que hablen. Finalmente, las conversaciones sobre inocuidad alimentaria son relevantes porque ayudan a derribar barreras y aumentan la conexión entre las personas, un componente fundamental para formar una cultura.

Hacer preguntas

Al pensar en desarrollar un plan de comunicación de inocuidad alimentaria, ¿incluye alguno de sus componentes escuchar a los empleados, o simplemente se limita incluir lo que ustedes desean transmitirles?. Todos hemos escuchado que la comunicación es una calle de doble sentido, hablar y escuchar. Una de las mejores maneras de escuchar y aprender es formular preguntas. Tal como expresara Dorothy Leeds (2000) en su libro *The 7 Powers of Questions: Secrets to Successful Communication in Life and at Work* (Los 7 Poderes de las Preguntas: Secretos para una Comunicación Exitosa en la Vida y en el Trabajo), "Cada vez que abran la boca para hablar tienen dos opciones: hacer una afirmación o una pregunta".

Desde la perspectiva de la inocuidad alimentaria, ¿por qué es importante hacer preguntas?. Aunque hay muchas buenas razones, permítanme resumir dos que considero importantes. Primero, al hacer preguntas como parte de su plan de comunicaciones sobre inocuidad alimentaria, pueden quedar en evidencia posibles problemas u oportunidades. Sus empleados pueden tener ciertas dificultades para cumplir con los estándares de inocuidad alimentaria de los que no tenga conocimiento. Al hacer consultas e involucrarlos en una conversación, puede dejarlos en evidencia. Segundo, al hacer preguntas como parte de su plan de comunicación, lograrán que sus empleados sienten que lo que piensen y creen es importante. El programa de inocuidad alimentaria no será eficaz hasta que intervengan todos los involucrados en la producción y servicio de alimentos. Al integrar a los empleados y hacerlos parte de la solución, ayudan a perfilar y fortalecer la cultura en inocuidad alimentaria.

Las oportunidades para hacer consultas inteligentes abundan. Por ejemplo, los profesionales en inocuidad alimentaria debieran hacer preguntas inteligentes al realizar auditorías o fiscalizaciones en inocuidad alimentaria. Si hay algún estándar o conducta que se esté acatando, en vez de simplemente consignarlo en el formulario de fiscalización, hacer preguntas para comprender - por ejemplo, ¿por qué? - puede llevar a una oportunidad de capacitación o enseñanza. Los tipos de preguntas formuladas no deben ser capciosas para atrapar a alguien haciendo algo malo. Por el contrario, deben ser genuinamente inquisitivas para comprender el problema, de modo que contribuyan a encontrar una solución. Los educadores de inocuidad alimentaria deben hacer preguntas cuando lleven a cabo clases de capacitación. Al formular consultas, pueden asegurarse de que los estudiantes en la clase comprendan el material y que hagan la capacitación más participativa. Los líderes y gerentes de la organización debieran formular preguntas relacionadas con la inocuidad alimentaria en reuniones o al realizar caminatas por las empresas; y finalmente, pero no menos importante, ocasionalmente se recomienda hacer preguntas en un estudio cuantitativo por escrito para medir la fortaleza de la cultura de inocuidad alimentaria (Fig. 6.2). De esta manera, pueden involucrar a todos sus empleados y medir cuantitativamente los cambios en la fortaleza de su cultura de inocuidad alimentaria en el tiempo.

Lo que comunicamos acerca de la inocuidad alimentaria y cómo lo transmitimos es fundamental. Asegúrense de tomarse el tiempo de poner las ideas correctas y esfuerzos en este importante elemento de un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento. En caso contrario, no tendrán éxito en formar e influir en las conductas de sus empleados ni en la cultura al interior de su organización.

Luego, consideremos el rol de las metas y mediciones para mejorar la inocuidad, los próximos pasos en el sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Califique en la escala de 1 a 5

(1 = en total desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo)

- 1. Los empleados nuevos reciben capacitación en inocuidad alimentaria antes de trabajar.**
- 2. He recibido la capacitación adecuada en inocuidad alimentaria para desempeñar bien mi trabajo.**
- 3. Las reglas y procedimientos de inocuidad alimentaria se revisan frecuentemente con los empleados.**
- 4. Mi gerente me capacita en prácticas de inocuidad alimentaria.**
- 5. Las sugerencias de los empleados sobre inocuidad alimentaria se toman en cuenta.**
- 6. Las reglas y procedimientos de inocuidad alimentaria son acatados por los empleados.**
- 7. Se realizan revisiones del sistema HACCP regularmente en mi departamento.**
- 8. Nuestros estándares y prácticas no cambian cuando se presenta el Departamento de Salud.**
- 9. Las fiscalizaciones de inocuidad alimentaria se toman muy en serio.**

Fig. 6.2 Ejemplo de un cuestionario de estudio sobre cultura de inocuidad alimentaria

Puntos Clave

1

Se pueden decir mucho sobre la cultura de inocuidad alimentaria de una organización observando la comunicación – o falta de ella – al respecto.

2

Las palabras tienen mucho poder. Las palabras han desatado guerras, han ayudado a naciones a llegar a acuerdos de paz, han influido en millones para abrazar grandes causas, y por eso, debemos darnos cuenta de que las palabras influyen en el comportamiento sobre inocuidad alimentaria.

3

Utilizar múltiples medios para comunicar la información sobre inocuidad alimentaria aumenta las posibilidades de llegar a los empleados y demostrar que el tema forma parte importante de la cultura de la organización.

4

Los afiches, letreros y símbolos de inocuidad alimentaria no siempre dan en el clavo. Para que sean eficaces, deben ser simples, comunicar cuál es la conducta deseada, hay que colocarlos donde se lleva a cabo la conducta en cuestión, y cambiarlos con la frecuencia necesaria para evitar que vayan pasando desapercibidos.

5

No limitarse exclusivamente a las palabras. En los próximos años, se proyecta que la industria de servicios alimentarios continuará aumentando la necesidad de comunicarse con personas que no comparten la misma lengua materna. Una manera de hacerlo es crear ideas o conceptos sobre inocuidad alimentaria que sean visibles mediante imágenes y diagramas.

6

Ir más allá que simplemente hablarle a los empleados sobre inocuidad alimentaria. Converse con ellos. Las conversaciones son participativas y no unilaterales. También permiten escuchar las inquietudes, consultas e ideas de los empleados sobre inocuidad alimentaria.

7

Parte del plan de comunicación de inocuidad alimentaria debiera incluir la formulación de preguntas. Al hacer preguntas, pueden quedar al descubierto posibles problemas u oportunidades que no se conocían, y se puede integrar a los empleados para que sean parte de la solución.

- CAPÍTULO 7 -

Desarrollar metas y mediciones de inocuidad alimentaria

El ser humano es un animal que busca metas. Su vida sólo tiene sentido si es que está alcanzando y luchando por sus metas.

Aristóteles (384 AC-322 AC)

Todo el progreso significativo comienza con la sencilla fijación de metas. Por ejemplo, puede comenzar con la idea de que podemos hacer algo mejor. Identificamos una condición que deseamos mejorar o lograr cuando fijamos una acción para llegar a tal meta, vamos realizando mediciones durante el proceso para supervisar nuestro progreso y realizamos los ajustes que sean necesarios. No hay cuestionamientos al respecto; fijar metas y medir el desempeño respecto de ellas son componentes fundamentales del proceso de mejoramiento continuo.

Pero las metas y las mediciones no son suficientes. Sería demasiado simplista pensar que por el solo hecho de fijar una meta o establecer un sistema de medición, las cosas podrían mejorar automáticamente. Piensen en las múltiples oportunidades en que alguien ha fijado metas, ya sea en el trabajo o el hogar, y que éstas no se han cumplido. ¿A qué se debe?, a que las metas y los sistemas de medición por sí mismos no son suficientes para mejorar el desempeño. ¿Se han propuesto alguna vez algún objetivo ambicioso?. Es una meta, pero la decisión propiamente tal no mejoró las cosas ni logró ningún avance. Seguramente muchos de nosotros hemos oído o experimentado esos propósitos para el año siguiente que no han dado resultado; o piensen en algún un sistema de medición del que pudieran tener conocimiento que no necesariamente influya en una conducta o progreso. ¿Qué tal, por ejemplo, un grupo de personas en un programa para bajar de peso que se vayan controlando en una balanza cada semana, pero que no experimentan ninguna baja de peso real?. ¿A qué se debe?, es porque el acto de controlarse el peso semanalmente no garantiza el éxito.

Fijarse metas y medir el desempeño respecto de las mismas son componentes fundamentales y el paso siguiente es crear un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento, pero se deben realizar y utilizar correctamente para que den resultado. Por lo tanto, revisemos algunos puntos importantes que deben tomar en cuenta al desarrollar y utilizar metas en inocuidad alimentaria y sistemas de medición para mejorar el desempeño de su organización.

La importancia de fijar metas de inocuidad alimentaria

El objetivo principal de establecer metas es mejorar el desempeño y entregar resultados. Cuando se establecen y utilizan las metas correctamente, las ganancias de desempeño son significativas. Por ejemplo, en estudios documentados, el uso correcto de las metas ha llevado a ganancias de desempeño de hasta el 75% (Pritchard, Jones, & Roth, 1988). Si bien estos estudios no tienen relación con la inocuidad alimentaria, los principios son ciertos. Las metas pueden mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria, aumentar el cumplimiento y disminuir el riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria.

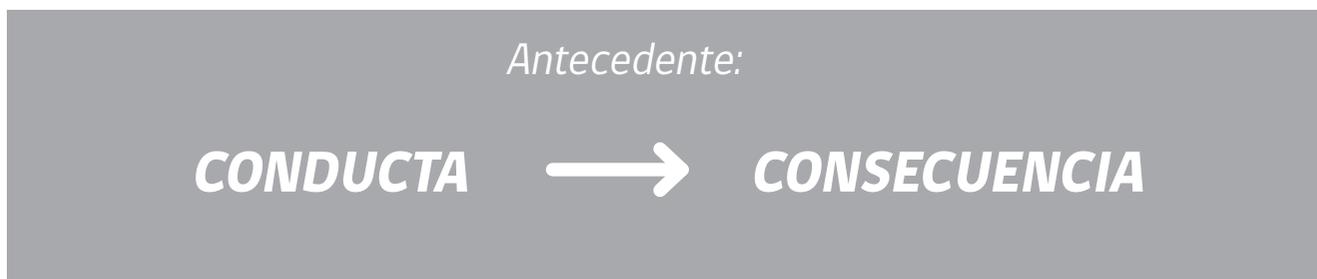


Fig. 7.1 Modelo ABC

Las metas son eficaces porque cuando se establecen debidamente, representan antecedentes poderosos respecto del desempeño o comportamiento deseado. Un antecedente es todo aquello que viene antes de una conducta y que contiene información sobre las consecuencias de tal comportamiento (Daniels & Daniels, 2004). Por ende, las metas por sí solas no se traducen en un mejor desempeño, a menos que se equiparen permanentemente con las consecuencias. Este enfoque de cómo establecer y usar las metas se basa en el modelo ABC desarrollado mediante la investigación científica en el ámbito del análisis del comportamiento (Fig. 7.1). Imagínense fijar una meta que requiera que un grupo de empleados se esfuerce mucho para lograrla, y que incluso si la alcanzaran, no hubieran consecuencias positivas para ellos; no obtendrían reconocimiento por su logro o no serían recompensados por su esfuerzo. ¿Creen que la meta sería eficaz para motivar a los empleados?, por supuesto que no. Al establecer metas de inocuidad alimentaria, siempre deben equipararlas con las consecuencias.

Establecer metas eficaces de inocuidad alimentaria

Muchas organizaciones y empresa tienen sus propios enfoques para la fijación de metas. Sin embargo, todos hemos oído metas que no fueron cumplidas. Si bien puede que haya razones válidas, una de las razones más comunes para no alcanzar una meta es que ésta fue desarrollada de manera deficiente. Permítanme resumir cinco importantes aspectos a tomar en cuenta al establecer metas de inocuidad alimentaria.

Hacerlas alcanzables - uno de los errores más comunes cometidos a este respecto es fijar metas demasiado altas. Estoy seguro de que todos hemos escuchado el término “metas ambiciosas”. También soy de la opinión de que las metas deben ser altas, pero no demasiado al punto de hacerlas inalcanzables. Proponerse metas inalcanzables puede ser contraproducente. Si los empleados sienten que una meta es demasiado alta, puede que ni siquiera intenten alcanzarla por considerarlo imposible. En otras palabras, los empleados pueden simplemente rendirse y no hacer el menor esfuerzo por intentar hacer lo que se les pida. Las metas deben ser altas pero alcanzables y, demás está decirlo, la meta debe estar bajo el control de la persona o de su equipo de trabajo.

Ser específicas - las metas que son demasiado vagas o genéricas no sirven. Por ejemplo, fijar una meta que mejorará la inocuidad alimentaria este año no tiene significado alguno para la mayoría de los empleados. No les dice qué quieren ustedes que hagan para mejorar. Una mejor meta podría ser establecer lo que ustedes quieren para mejorar los puntajes de las auditorías internas de inocuidad alimentaria en un porcentaje determinado durante el año fiscal siguiente. Idealmente o incluso mejor aún, las metas deben apuntar a condiciones o comportamientos bien específicos que se desee mejorar. Por ejemplo, una meta podría ser reducir la frecuencia de la infracción o factor de riesgo más frecuente en una organización en

el 20%. Más específicamente, podrían puntualizar que desean ver un aumento de un comportamiento deseado, por ejemplo, en el lavado de manos cuando sea necesario, y establecerlo en términos cuantitativos.

Hacerlas basada en riesgos - en un establecimiento u organización de venta de alimentos al por menor, podría existir la tentación de querer crear metas para mejorar el desempeño en muchas áreas. Abóquense a fijar metas de inocuidad alimentaria en aquellas condiciones o comportamientos que se hayan asociado científicamente con enfermedades de transmisión alimentaria. En otras palabras, creen metas de inocuidad que estén basadas en los riesgos y, que si las logran, reduzcan aún más la probabilidad de estas patologías. Los datos de vigilancia sobre enfermedades de transmisión alimentaria, los informes publicados sobre los factores contribuyentes de estas enfermedades, y los hallazgos de las auditorías internas representan información muy útil para contribuir a la fijación de metas de inocuidad alimentaria.

Hacerlas medibles - las metas que no se pueden medir cuantitativamente no sirven para mejorar el desempeño. Sin mediciones, la interpretación sobre si la meta se está logrando o no está sujeta a sesgos. Al establecer una meta de inocuidad alimentaria relacionada con un comportamiento o condición específico, si no se cuenta con un sistema de medición instalado para seguir el progreso, hay que crear uno.

Estipularlas por escrito - se ha dicho que las metas que no están documentadas por escrito no son más que buenas intenciones. Las metas de inocuidad alimentaria se deben documentar claramente, en términos cuantitativos, e informarse a las personas sobre quienes recae la responsabilidad de lograrlas. El progreso hacia el cumplimiento de una meta se debe monitorear frecuentemente y se debe entregar retroalimentación específica sobre el desempeño durante el proceso.

¿Por qué medir la inocuidad alimentaria?

Sin medición, no es posible mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria o reducir aún más el riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria. Es únicamente a través del uso de mediciones que se puede saber si es que el desempeño en inocuidad alimentaria de una organización está mejorando, sigue igual o ha empeorado.

Edwards Deming dijo alguna vez, “No se puede gestionar lo que no se puede medir”. Si bien este punto es cierto, lo es únicamente si se utiliza la medición para gestionar el desempeño. Tan importante para la medición propiamente tal, y probablemente más difícil de lograr, es saber cómo usar los resultados de las mediciones para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria. Personalmente, planteo que tomar la medición en sí podría ser la parte más sencilla de lo que hacemos, y es lo que se le instruye que hagan a la mayoría de los expertos en inocuidad. Utilizar la medición para fortalecer o gestionar el desempeño es más difícil y la mayoría de los profesionales del rubro no reciben la educación ni capacitación adecuada en esta área. Por ejemplo, como expertos en inocuidad alimentaria, recibimos capacitación sobre cómo realizar una auditoría o cómo llevar a cabo determinadas pruebas microbiológicas. Con frecuencia comparamos auditorías para ver si es que estamos midiendo las mismas cosas o si estamos haciendo las mismas preguntas. Casi nunca hablamos sobre lo que hacemos con los resultados de las mediciones de inocuidad alimentaria o cómo los usamos para lograr una meta deseada.

Piensen en las organizaciones que pudieran conocer o de las que hayan oído, incluyendo los organismos regulatorios, que han llevado a cabo y acumulado una enorme cantidad de mediciones a lo largo de los años. Algunos organismos y organizaciones han literalmente tomado y registrado miles de mediciones sobre inocuidad alimentaria ya sea en formato impreso o en bases de datos, pero aún no les han sacado el máximo provecho, ni tampoco han visto un mejoramiento proporcional en el desempeño que sea el reflejo de las numerosas mediciones que han tomado.

Permítanme compartir algunos consejos sobre cómo maximizar el uso de las mediciones de inocuidad alimentaria.

Usarlas para descubrir a las personas haciendo las cosas bien – las mediciones de inocuidad alimentaria realizadas por los expertos en el tema en la industria de los alimentos al por menor se ha utilizado históricamente para atrapar personas haciendo las cosas incorrectamente o bien para detectar condiciones que no cumplen con cierto estándar. Recuerden, al desarrollar una gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento, tienen que pensar de manera distinta. Hay que meditar todo lo que se hace, incluyendo las mediciones, en términos de comportamiento y motivación humana. Las mediciones de inocuidad alimentaria debieran llevarse a cabo en primer lugar y principalmente, para descubrir a las personas haciendo las cosas bien, y no lo contrario. De seguro, si una medición revela que una conducta o condición no está a la altura de lo que se espera, hay que enfrentarla y corregirla, pero no pierdan la oportunidad de brindar un refuerzo positivo para aquellas que se estén haciendo bien.

Usarlas para establecer tendencias y comparar – tal como indicáramos anteriormente, sin medición no es posible mejorar el desempeño o reducir aún más los riesgos para la inocuidad alimentaria. Utilicen las mediciones para determinar si está mejorando el desempeño de su organización al respecto, si sigue igual o si ha empeorado. Por ejemplo, pueden comparar las tasas de factores de riesgo específicos obtenidas a partir de fiscalizaciones de HACCP que representen una preocupación de un mes a otro, de un año a otro y a lo largo del tiempo. Esta información contribuirá a identificar aquellos aspectos específicos en los que no se haya avanzado a la tasa deseada, y permitirán fijar medidas de intervención en pos de mejorar. También pueden comparar el desempeño entre establecimientos y determinar si ciertos locales lo están haciendo mejor que otros. Este enfoque, con los informes escritos correctos, también puede llevar a una competencia más sana y a un mejor rendimiento. Además, con el uso correcto de sistemas de tecnología informática para capturar mediciones, se pueden desarrollar capacidades de vigilancia más rápida y de recopilación de datos que identificarán oportunidades casi en tiempo real y permitirán responder más prontamente ante temas de inquietud específicos sobre rendimiento que no hayan sido abordados en la dirección correcta.

Usarlas para innovar – incluso si su organización ha hecho grandes avances en mejorar su desempeño en inocuidad alimentaria, puede mejorar aún más si es que usa sus mediciones para revelar áreas de oportunidad y crear soluciones innovadoras para resolverlas. Una definición sencilla de innovación es el acto de introducir algo nuevo. Desde la perspectiva de la inocuidad, una innovación puede ser una forma nueva o más segura de efectuar una determinada tarea en la producción de alimento. Puede ser el uso de un nuevo producto de inocuidad alimentaria o un nuevo enfoque respecto de una situación que represente un desafío en particular. La idea es que una innovación lleve a un cambio proactivo, y que éste a su vez pueda originar un desempeño incluso superior en inocuidad alimentaria. Utilicen las mediciones de inocuidad alimentaria para identificar áreas de oportunidad y luego analizar dichas áreas intensamente para determinar las causas raíz de los problemas. Por ejemplo, si los datos de una organización indican que han detectado que los empleados reiteradamente utilizan prácticas inseguras que pueden provocar contaminación cruzada en un puesto de trabajo en particular, la solución tal vez no sea volver a entregar capacitación. Tras realizar un análisis más exhaustivo, la solución puede ser rediseñar el flujo de trabajo en ese puesto en particular. Recuerden que deben utilizar las mediciones de inocuidad alimentaria para innovar, porque sin innovación y cambio, no puede haber progreso.

¿Por qué se debe medir?

En el terreno de la inocuidad alimentaria del comercio al por menor, históricamente ha habido un exceso de confianza al medir las condiciones físicas del establecimiento y de los alimentos. Por ejemplo, una típica fiscalización de inocuidad alimentaria a un local minorista de venta de alimentos implica revisar la temperatura de los alimentos fríos, de los calientes

y la cocción y refrigeración de las comidas. Probablemente también incluirá observaciones visuales sobre la limpieza de las instalaciones y las superficies, tales como las tablas de cortar, equipos de manipulación de alimentos y áreas de preparación de comidas. Claramente, todas estas son importantes. Sin embargo, históricamente las fiscalizaciones de inocuidad alimentaria al comercio al por menor ha estado excesivamente centradas en las condiciones físicas del establecimiento, no en las conductas ni los procesos. Los atributos físicos del establecimiento y los alimentos sólo proporcionan una percepción parcial del riesgo para la inocuidad alimentaria y el desempeño de un local. Estudios realizados por Jones et al. (2004) y Mullen et al. (2002) han sugerido que no existe una correlación entre los puntajes de fiscalización de la inocuidad alimentaria en establecimientos de ventas de alimentos al por menor y la probabilidad de que un establecimiento pudiera generar un brote.

Para evaluar completamente el riesgo para la inocuidad alimentaria y el desempeño de un establecimiento, hay que hacer mucho más que simplemente medir las condiciones físicas del local y de los alimentos. Idealmente, se deben medir también otros factores relacionados con la conducta humana y la cultura de la organización que sean fundamentales para que la inocuidad dé buenos resultados.

A continuación hay otros aspectos fundamentales que se deben medir para evaluar cabalmente el riesgo para la inocuidad alimentaria y el desempeño de los establecimientos de venta de alimentos al por menor.

Medir los procesos - medir los resultados finales no basta. También se debe medir el proceso. Si el resultado final de una condición física, como la temperatura de un producto alimentario es aceptable, esto no indica que tales resultados se hayan logrado debido a un buen proceso de producción o por pura casualidad. Tampoco indica que los resultados sean permanentemente alcanzables. La condición de aceptable del resultado final no refleja toda la situación. El Dr. Edwards Deming nos enseñó este principio a la perfección. Es más importante fiscalizar y probar el proceso que el producto terminado o el estado del resultado final. Para ilustrar este punto, piensen en un fabricante de automóviles que no pruebe su proceso de fabricación. Sólo realizan un control de calidad de los vehículos terminados que van saliendo de la línea de producción. ¿Creen que podrán fabricar permanentemente vehículos de alta calidad?, por supuesto que no. Este argumento también es válido para la producción de alimentos. Para comprender realmente si es que la comida puede elaborarse de manera inocua en forma permanente, fiscalicen el proceso de producción, no sólo el producto terminado. Claramente, esto demandará más tiempo que la simple fiscalización tradicional en la etapa final y requerirá comprender el proceso de producción. Si los procesos de producción son bien entendidos, una buena manera de hacerlo es medir ciertos puntos o pasos críticos en el método de preparación para cerciorarse de que se estén acatando y llevando a cabo debidamente.

Medir el conocimiento - en el ámbito de la inocuidad alimentaria de establecimientos al por menor, la medición del conocimiento se lleva a cabo principalmente exigiéndole a los chefs o gerentes a cargo de tales establecimientos que se conviertan en expertos certificados en inocuidad alimentaria, por medio de la aprobación de exámenes reglamentarios y reconocidos por la industria. Hay una creciente cantidad de evidencia que sugiere que los establecimientos de venta de alimentos al por menor con gerentes certificados tienen menos probabilidades de experimentar un brote de alguna enfermedad de transmisión alimentaria (Hedberg et al., 2006). Si bien esto es estupendo, contar con un gerente de alimentos certificado en el establecimiento no es la única manera de medir el conocimiento. Las evaluaciones y mediciones de conocimientos se pueden implementar en la auditoría de inocuidad alimentaria al establecimiento de ventas al por menor o en la fiscalización propiamente tal, y no se tiene que limitar al gerente o al chef a cargo; puede hacer partícipe también a los empleados de primera línea. Por ejemplo, si una cadena de restaurantes de servicio completo capacita a sus empleados de primera línea para asegurarse de que el chef o el gerente a cargo puedan lidiar con un cliente que consulte por alergias alimentarias, entonces durante una auditoría de inocuidad alimentaria a su local se le puede preguntar a un empleado ¿qué se debe hacer si un cliente informa que tiene una alergia alimentaria?. Medir los conocimientos para ver si un empleado puede efectivamente saber y recordar la capacitación que haya recibido no sólo les entrega confianza de que el empleado ha aprendido lo que debe hacer, también contribuye a enfatizar aún más ciertos puntos claves.

Medir el comportamiento - ya se ha dicho, lo que sabemos tiene pocas consecuencias. Lo importante es lo que hacemos. Una cosa es medir el conocimiento, pero ¿hacen realmente los empleados lo que deben y aquello para lo que se les ha capacitado?. La única manera de saber a ciencia cierta es medir conductas o actividades específicas. Esto puede ser difícil y demandar tiempo. Sin embargo, si hay ciertas conductas o actividades que quieran asegurarse de que se estén haciendo bien, luego de que hayan comunicado las expectativas claramente y que se haya realizado la capacitación, se deben observar y medir ocasionalmente para determinar si es que se han hecho de manera uniforme y correcta.

Indicadores retrospectivos (lagging indicators) versus indicadores predictivos (leading indicators)

Como expertos en el rubro, los profesionales en inocuidad alimentaria se han apoyado principalmente en las medidas basadas en resultados (indicadores retrospectivos) para determinar si es que ha habido progreso en la lucha contra las enfermedades de transmisión alimentaria. Por ejemplo, tal como se ilustra en la Fig. 7.2, los datos de vigilancia de enfermedades de transmisión alimentaria o las medidas al respecto nos permiten determinar cuál es la tasa de incidencia de las afecciones atribuible a ciertos agentes patógenos de un año a otro (CDC, 2006).

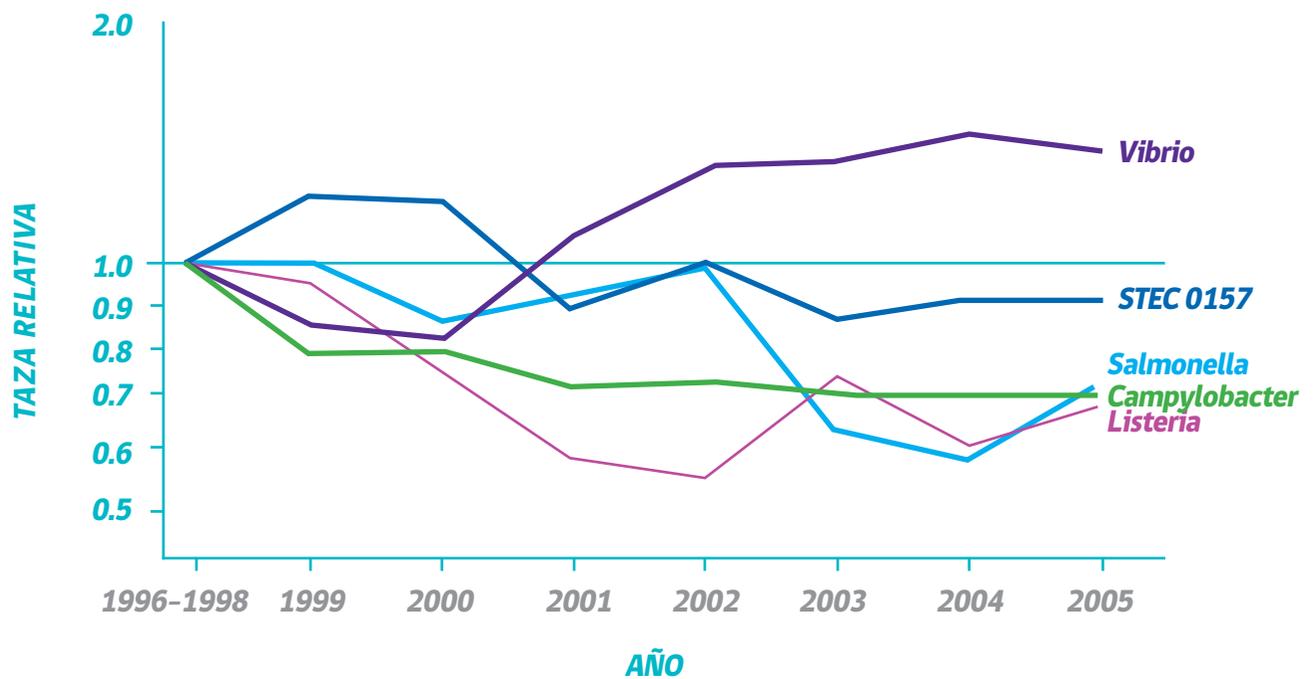


Fig. 7.2 Tasas relativas de casos diagnosticados en laboratorio de infecciones de transmisión alimentaria en Estados Unidos. (red de vigilancia activa de enfermedades de transmisión alimentaria, 1996-2005)

La vigilancia de enfermedades de transmisión alimentaria es la última medida para determinar si se ha avanzado en la reducción de estas patologías. Otra medida basada en resultados obtenida mediante estudios de base microbiológicos es la prevalencia de ciertos agentes patógenos de transmisión alimentaria en la cadena de alimentos (USDA, 2006). Este tipo de información, los datos sobre agentes patógenos en las comidas, nos permiten comprender la exposición de los consumidores a ciertos agentes por tipo de producto alimentario. Cuando se interpretan en el tiempo, las medidas de base microbiológicas son útiles para evaluar la eficacia de las estrategias de intervención para la reducción de la contaminación por microorganismos (Fig. 7.3).

Año 2005											
Producto	Prevalencia de base (%)	Grande		Pequeño		Muy pequeño		Desconocido		Todos los tamaños	
		# muestra	% positivo	# muestra	% positivo	# muestra	% positivo	# muestra	% positivo	# muestra	% positivo
Pollo	20.0	6.853	14.7%	2.458	18.6%	280	32.9%	1	0.0%	9.592	16.3%
Cerdo	8.7	1.410	2.2%	1.750	5.2%	3.488	3.6%	0		6.648	3.7%
Vacas/toros	2.7	229	0.0%	975	1.5%	745	1.5%	0		1.949	1.3%
Novillos/vaquillas	1.0	788	0.0%	552	0.9%	750	0.9%	0		2.090	0.6%
Carne molida	7.5	544	2.2%	9.070	1.4%	9.751	0.8%	0		19.365	1.1%
Pollo trozado	44.6	0		133	33.1%	12	25.0%	0		145	32.4%
Pavo trozado	49.9	799	24.8%	86	14.0%	40	12.5%	0		925	23.2%

Fig. 7.3 Porcentaje de pruebas positivas de Salmonella en el programa de pruebas de verificación del sistema HACCP por tipo de producto y año calendario, 2005

Si bien tales medidas basadas en resultados son fundamentales y extremadamente útiles para observar tendencias y establecer prioridades, en nuestra calidad de gerentes de riesgos sabemos que para lograr reducciones en las tasas de incidencia de enfermedades de transmisión alimentaria o los índices de contaminación por microorganismos, necesitamos implementar procesos eficaces de gestión de inocuidad y debemos cambiar conductas, vale decir, *indicadores predictivos (leading indicators)*. Comprender las estadísticas o medidas para combatir las enfermedades de transmisión alimentaria basándose en los resultados, los indicadores retrospectivos, es muy importante, pero no es suficiente. Necesitamos estar igual o mejor enfocados en los procesos o las conductas, los indicadores predictivos de la inocuidad alimentaria, que pueden generar una baja en las tasas de enfermedades. Para ello, tenemos que comprender claramente la relación entre las dos medidas (los indicadores retrospectivos y predictivos) y debemos anticiparnos en crear y gestionar medidas predictivas de inocuidad alimentaria.

Para ilustrar este punto utilizando una analogía sencilla, tomemos como ejemplo el deseo de una persona de bajar de peso. La última medida de si la persona logrará o no el éxito es la medida basada en resultados, el indicador retrospectivo (lagging indicator), del peso real de la persona obtenido en una balanza cada semana. Pero para manejar la baja de peso, la persona también necesitaría indicadores predictivos, no sólo una medida basada en los resultados que la ayude a seguir por la buena senda. Por ejemplo, la persona contaría el consumo diario de calorías, lo cual sería una medida predictiva; puede que también cuente el número de calorías quemadas o el tiempo destinado a hacer ejercicio. La idea es que para lograr el objetivo, la persona tendría que manejar los indicadores predictivos de la baja de peso. Este punto o concepto también es efectivamente cierto en el ámbito de la inocuidad alimentaria.

Ningún indicador predictivo individual o medida será plenamente adecuado para manejar el riesgo para la inocuidad alimentaria dentro de un establecimiento complejo de venta de alimentos al por menor. Por el contrario, se debe tomar en cuenta una gran gama de medidas de inocuidad alimentaria y mejorar el desempeño en este tema (Fig. 7.4). Estas pueden ir desde medidas cuantitativas y cualitativas para evaluar el conocimiento y actitudes de los empleados respecto de la

inocuidad alimentaria, hasta observaciones o conductas muy específicas identificadas como factores contribuyentes para la proliferación de enfermedades de transmisión alimentaria. Los indicadores predictivos pueden incluir fiscalizaciones de HACCP o medidas de puntos críticos de control para asegurarse de que estén dentro de los límites críticos, y los resultados de las auditorías internas y reglamentarias de inocuidad alimentarias respecto de los factores de riesgo específicos identificados como causas importantes de brotes de enfermedades de transmisión alimentaria en establecimientos de venta de alimentos al por menor (Comité Directivo de Programas de Alimentos al por Menor de la FDA, 2000). Lo fundamental es que para gestionar proactivamente el riesgo y el desempeño en inocuidad alimentaria, los gerentes a cargo necesitan más que indicadores retrospectivos (lagging indicators) de inocuidad alimentaria. También necesitan crear y gestionar indicadores predictivos.

Recuerden que las metas y mediciones son un importante componente de un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento, pero no se traducirán en un mejor desempeño a menos que se equiparen permanentemente con las consecuencias. Este es el paso siguiente para generar un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

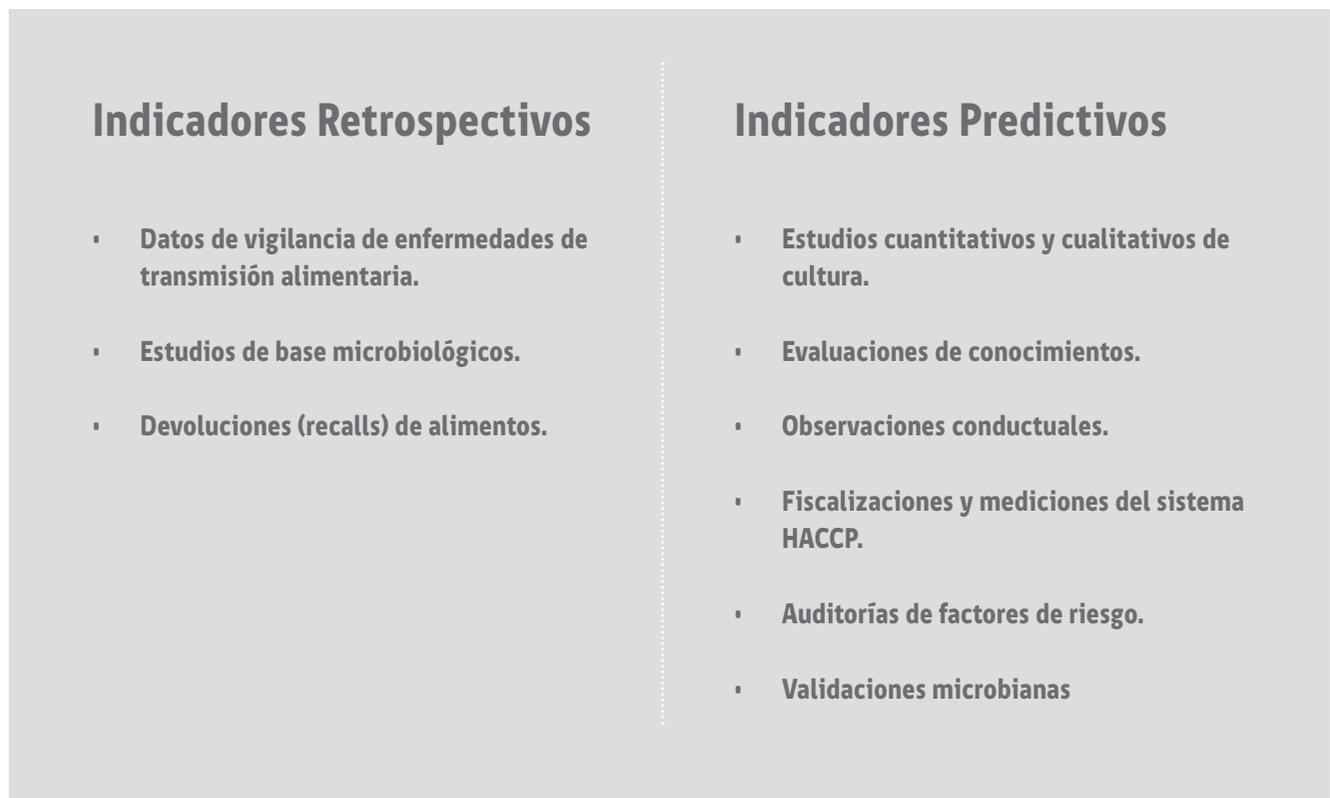


Fig. 7.4 Indicadores (medidas) predictivos versus retrospectivos de inocuidad alimentaria

Puntos Clave

1

Todo el progreso significativo comienza con la sencilla fijación de metas.

2

Las metas son eficaces porque cuando se establecen debidamente, representan antecedentes poderosos respecto del desempeño o comportamiento deseados.

3

Un antecedente es todo aquello que viene antes de una conducta y que contiene información sobre las consecuencias de tal comportamiento. Por ende, las metas por sí solas no se traducen en un mejor desempeño, a menos que se equiparen permanentemente con las consecuencias.

4

Al establecer las metas de inocuidad alimentaria, háganlas *alcanzables, específicas, basadas en los riesgos y medibles*. Además, asegúrense de *estipularlas por escrito*.

5

Únicamente a través del uso de mediciones se puede saber si es que el desempeño en inocuidad alimentaria de una organización está mejorando, sigue igual o ha empeorado.

6

Usen las mediciones de inocuidad alimentaria para (a) *Descubrir a las personas haciendo las cosas bien*, (b) *Establecer tendencias y comparar*, e (c) *Innovar*.

7

Para evaluar el desempeño en inocuidad alimentaria, hay que hacer mucho más que simplemente medir las condiciones físicas del local y de los alimentos. También se deben medir factores tales como los *procesos, conocimientos* y, lo más importante, *el comportamiento*.

8

Ninguna medida individual será plenamente adecuada para gestionar el riesgo para la inocuidad alimentaria en un establecimiento complejo de venta de alimentos al por menor. Por lo tanto, utilicen una mezcla tanto de los *indicadores predictivos (leading indicators)* como de los *retrospectivos (lagging indicators)* para medir el desempeño.

9

Para ser eficaces en el mejoramiento del desempeño, recuerden que las metas y mediciones de inocuidad alimentaria se deben equiparar permanentemente con las consecuencias.

- CAPÍTULO 8 -

Hacer uso de las consecuencias para aumentar o disminuir conductas

*La consecuencia de un acto afecta la probabilidad de
que vuelva a ocurrir*

B.F. Skinner (1904-1990)

En resumidas cuentas, lo que un grupo de empleados o individuos conocen sobre los principios de inocuidad alimentaria o lo que ellos piensan o creen al respecto resulta ser lo menos importante. Es lo que hacen, sus conductas, lo que realmente importa. Entonces, ¿cómo podemos contribuir a formar o reforzar conductas de inocuidad alimentaria adecuadas?. Bueno, creo que una de las maneras más importantes es a través del uso apropiado de las consecuencias. Así es, consecuencias.

Como he mencionado anteriormente, las palabras que utilizamos y cómo las usamos son fundamentales. Así que dediquemos un momento a revisar la palabra consecuencia. Al término consecuencia por lo general se le atribuye una connotación negativa. La mayoría de la gente cree que una consecuencia es algo malo o negativo. No obstante, las consecuencias pueden ser negativas pero también positivas.

Entonces ¿qué es una consecuencia?. De acuerdo con el diccionario Webster (1985), una *consecuencia es algo producido por una causa o que necesariamente se suscita tras un conjunto de condiciones importantes en cuanto a poder producir un efecto.*

¿Por qué las consecuencias son importantes?. Bueno, si están de acuerdo con la definición de Webster ya mencionada, las consecuencias son esenciales porque aumentan o disminuyen la probabilidad de que una conducta vuelva a ocurrir. Cada día, las personas hacen cosas a causa de consecuencias o potenciales efectos. Sí, las consecuencias de un acto influyen en la probabilidad de que vuelva a ocurrir. Si hacemos algo que produce el efecto que queremos o que nos beneficia, digamos que si obtenemos reconocimiento o incentivo por la conducta, es más factible que lo hagamos de nuevo. Si hacemos algo que produzca un resultado que no nos agrade o que no nos proporcione beneficio alguno, por ejemplo si produce disconformidad, es menos probable que volvamos a hacerlo. Según Daniels (1999), *las consecuencias conductuales son aquellas cosas y sucesos que son producto de una conducta y cambian la probabilidad de que la conducta sea ejecutada nuevamente en el futuro.*

Si las consecuencias contribuyen a aumentar o disminuir conductas, entonces sin duda pueden ser utilizadas para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria, ¿verdad?, por supuesto que sí. Recuerden que el desempeño en inocuidad alimentaria es el resultado de conductas. Si una organización no ve mejoras en la inocuidad alimentaria, entonces uno de los factores contribuyentes podría ser el uso ineficiente de las consecuencias para gestionar el desempeño. Las organizaciones que son capaces de cumplir metas específicas y objetivas año tras año y de mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria probablemente han encontrado una forma de desarrollar consecuencias efectivas. Aquellos que no lo han hecho, no se encuentran utilizando las consecuencias correctamente a su favor. Crear y utilizar las consecuencias de manera efectiva es el próximo paso en el sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Determinar la causa de los problemas de desempeño

En el último capítulo, mencioné que un antecedente es cualquier cosa previa a una conducta que contiene información sobre consecuencias conductuales. Los antecedentes proporcionan motivación pertinente para involucrarnos en experimentar una conducta. Las consecuencias influyen en la probabilidad de que la conducta vuelva a ocurrir.

Sin embargo, antes de empezar a utilizar las consecuencias para dirigir el desempeño en inocuidad alimentaria, se debería identificar por qué no hay evidencias de conductas deseadas o por qué son detectadas las conductas indeseadas. En otras palabras, se debería ejecutar una evaluación centrada en las necesidades. Se debe reconocer si el problema de desempeño se debe a una falta de habilidad (el empleado no sabe qué hacer ni cómo hacerlo), como resultado de un sistema ineficaz o trabajo establecido que conduce a dificultades en la ejecución de conductas deseadas (equipo inapropiado, herramientas de trabajo inadecuadas, o una escasa planificación), o falta de motivación (el empleado simplemente no quiere hacerlo o no le agrada).

Permítanme resumir estos tres problemas de desempeño que se detallan a continuación.

Falta de habilidad - los problemas a causa de la falta de habilidad se pueden abordar al cerciorarse que las expectativas de desempeño sean claras y que el empleado sea capacitado e instruido en tareas específicas o conductas esenciales. Como lo señala Fournies (1999), la razón más común que dan los gerentes en cuanto a por qué los empleados no hacen lo que deben hacer es que "ellos no saben lo que se supone que deben hacer". Cerciórense de que los empleados sepan lo que deben hacer y que cuenten con las habilidades necesarias para hacer su trabajo.

Sistema ineficaz - si un resultado en particular o una conducta no está siendo lograda y a ustedes les consta que el empleado se encuentra calificado, investiguen el sistema antes de concluir que carece de motivación. ¿El sistema de trabajo está estructurado para el éxito?. ¿El empleado cuenta con las herramientas de trabajo o el equipamiento adecuado para ejecutar el trabajo de manera efectiva?. ¿El proceso de trabajo está diseñado de manera tal que minimice los métodos rápidos o el desarrollo de soluciones alternativas a causa de un diseño ineficiente?. Por ejemplo, si en una conducta indeseable de contaminación cruzada se observa a un empleado trabajando en un puesto de venta de sandwiches para llevar, y a la vez en la manipulación de proteínas de origen animal cruda, antes de llegar a la conclusión equivocada de que se trata de falta de motivación, hagan algunas preguntas clave. ¿La estación de trabajo está diseñada con el fin de reducir la contaminación cruzada?. ¿Cuentan los empleados con el tiempo suficiente para lavarse las manos entre una función y otra?. ¿Cuentan con las herramientas de trabajo necesarias para reducir la potencial contaminación cruzada?. En ocasiones, las inconsistencias del comportamiento deseado no son el resultado de la falta de habilidad o conocimiento; en cambio, se deben a un sistema ineficaz que fomenta los métodos rápidos o soluciones alternativas.

Falta de motivación - la ausencia o las evidentes inconsistencias de la conducta deseada o la observación del comportamiento indeseado se podrían deber a la falta de motivación. Si un empleado posee las habilidades necesarias para efectuar una tarea de forma correcta y el sistema de trabajo se encuentra bien diseñado, pero aun así el empleado demuestra una conducta indeseada, simplemente podría carecer de motivación. En este caso, el uso apropiado de las consecuencias probablemente contribuya a dirigir el desempeño. Recuerden que la utilización eficaz de las consecuencias influirá en la probabilidad de que una conducta deseada o indeseada ocurra nuevamente.

Generar consecuencias para la inocuidad alimentaria

De acuerdo con los científicos del comportamiento, hay cuatro tipos de consecuencias conductuales que una organización puede utilizar para obtener resultados. El *refuerzo positivo* y el *refuerzo negativo* son dos consecuencias conductuales que aumentan la probabilidad de que una conducta vuelva a suceder. *La sanción* y el *castigo* son dos consecuencias conductuales que disminuyen la conducta (Fig. 8.1).

Para fines de nuestra discusión en este tema, simplificaré las consecuencias y las llamaré positivas o negativas. Las consecuencias positivas son aquellas que aumentan la probabilidad de que una conducta se vuelva a ejecutar. Por su parte, las consecuencias negativas generalmente disminuyen la probabilidad de la conducta, o de manera alternativa, son percibidas como útiles en el intento de mantener ciertas conductas deseadas por el temor de sufrir alguna consecuencia negativa. Por ejemplo, un conductor podría decidir respetar el límite de la velocidad (conducta deseada) y no acelerar (conducta indeseada) por el temor a recibir una multa por exceso de velocidad (consecuencia negativa).

Los científicos del comportamiento señalan que las consecuencias inmediatas y definidas son más eficaces a la hora de influenciar conductas en relación con las consecuencias que son postergadas o indefinidas. Aunque no dediquemos mucho tiempo a este principio sustancial del libro, deberían tener en cuenta este aspecto fundamental. Para explicarme, permítanme presentar un ejemplo simple. Si un empleado sabe que cuando fríe pescado en una freidora se apresura o se descuida está más propenso a que derrame aceite o a sufrir una quemadura dolorosa, será más probable que tenga cuidado, que no se apresure, y que siga los procedimientos adecuados. La consecuencia negativa que sucede naturalmente, en este caso la probabilidad de sufrir una quemadura dolorosa, es bastante real e inmediata. Por otro lado, si la consecuencia es irreal, hay menos probabilidades de que influya en la conducta.

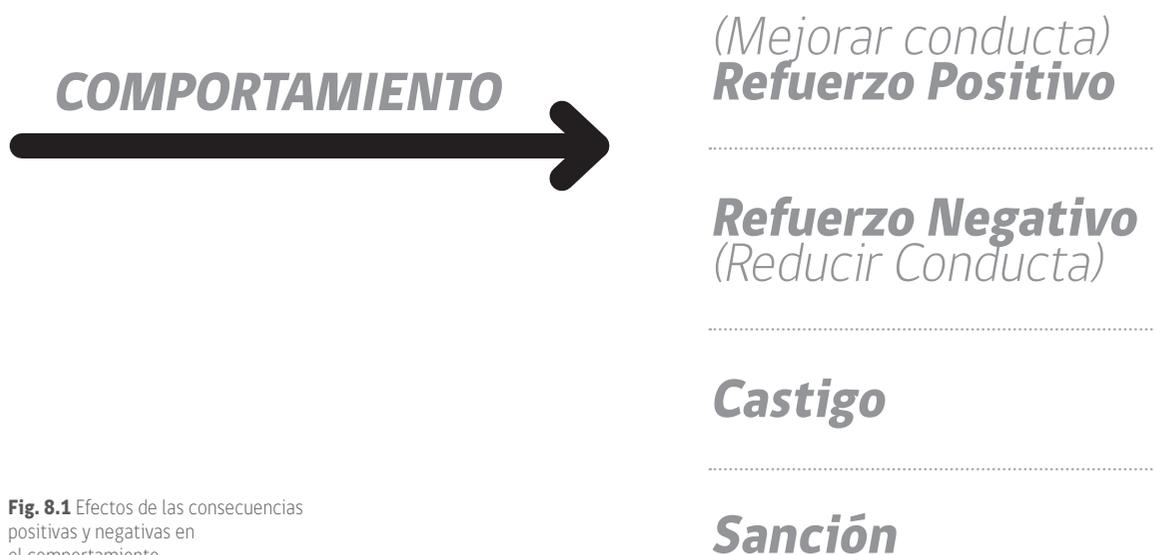


Fig. 8.1 Efectos de las consecuencias positivas y negativas en el comportamiento

Por último, tengan en consideración que hay consecuencias que ocurren de manera natural y otras que se deben a la gestión. El ejemplo mencionado anteriormente en donde un empleado está más propenso a quemarse si está apresurado y no sigue los procedimientos acordes es una consecuencia que ocurre por causa natural. Las consecuencias a causa de la gestión no ocurren de manera natural. Sólo suceden porque un gerente las incitó. Se requiere de observación por parte de la administración de manera consistente, compromiso y seguimiento. Por ejemplo, si cuando un empleado alcanza un objetivo de desempeño específico o demuestra una conducta determinada, el gerente le hace entrega de un pequeño incentivo y le agradece, ésta es una consecuencia positiva generada de manera intencional.

En resumidas cuentas, hay dos herramientas importantes que una organización podría utilizar para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria. Una es el desarrollo y el uso de consecuencias positivas para la inocuidad alimentaria, y la otra, la creación y el uso de consecuencias negativas. Si su organización no tiene estrategias claras de cómo utilizar las consecuencias positivas para mejorar la inocuidad alimentaria, ni políticas formales bien definidas de cómo abordar las consecuencias negativas, entonces debería suponer que no están utilizando las consecuencias a su máximo potencial.

Consecuencias positivas

Las consecuencias positivas pueden ocurrir naturalmente o pueden ser generadas. Muchas de las veces en que éstas ocurren de manera natural no son evidentes, y de hecho, seguir los procedimientos adecuados en inocuidad alimentaria puede afectar al ejecutor, al empleado, negativamente. Aunque el empleado pueda entender que seguir las conductas y procedimientos adecuados en inocuidad alimentaria finalmente beneficia al consumidor, porque reduce el riesgo de contraer enfermedades de transmisión alimentaria (consecuencia positiva), la consecuencia inmediata para el empleado podría no ser tan evidente. De hecho, para el trabajador, seguir los procedimientos adecuados o demostrar una conducta apropiada podrían ser percibidos como sanción por requerir un poco más de esfuerzo o tiempo. En estas situaciones, es importante que los líderes de la organización señalen y ayuden a los empleados a apreciar las consecuencias positivas que ocurren de manera natural, así como también generar más consecuencias positivas reales para conseguir el desempeño en inocuidad alimentaria y aumentar la probabilidad de conductas deseables para que ocurran una y otra vez.

Nuevamente, las consecuencias positivas generadas por la administración no ocurren de manera natural. Son estas consecuencias positivas para la inocuidad alimentaria originadas por la administración, las que creo que son necesarias para mejorar significativamente el desempeño del empleado en la inocuidad alimentaria. Históricamente, como profesión, pienso que los expertos en inocuidad alimentaria se han centrado excesivamente en generar consecuencias negativas en desmedro de un desempeño óptimo en este aspecto. Por ejemplo, los expertos en inocuidad alimentaria por años han mencionado infracciones en los informes de fiscalización que son distribuidos a la alta gerencia. Los organismos regulatorios podrían amenazar a los establecimientos con advertencias e incluso multas. El temor a las sanciones y castigos ha sido una de las principales herramientas utilizadas por las autoridades reglamentarias en el intento por mejorar el cumplimiento. Sin embargo, cuando los expertos en inocuidad alimentaria emplean un exceso de confianza en las consecuencias negativas, se demuestra que realmente no entienden a cabalidad cómo utilizar las consecuencias que conduzcan a mejorar el desempeño. Piénsenlo un poco, los empleados no se sentirán incentivados a desempeñar su máximo potencial por temor a ser sancionados o sufrir alguna consecuencia negativa. Un clima laboral generado por el temor a las consecuencias negativas no es un ambiente muy agradable, aunque indudablemente las consecuencias negativas están presentes al gestionar el desempeño en inocuidad alimentaria, éstas no son las únicas que deberían ser utilizadas.

A pesar de que algunos han señalado que se debe tener un balance correcto entre las consecuencias positivas y negativas, a veces se hace referencia a ellas como refuerzo positivo y negativo, realmente no hay una proporción en especial. En lugar

de centrarse en una proporción exacta, recuerden este punto importante, los estudios han demostrado sistemáticamente que el énfasis en las consecuencias positivas por sobre las negativas generalmente conduce a mejores desempeños y resultados. Por ejemplo, Madesen y Madsen (1974) detectaron que profesores que utilizaban el refuerzo positivo por sobre el negativo en una proporción de al menos 4:1 o superior eran capaces de alcanzar un nivel de desempeño más alto y disciplina en sus clases. Existen otros estudios que han demostrado este mismo principio. Para la obtención de un mejor desempeño y resultados, la frecuencia de las consecuencias o refuerzos positivos debería sobrepasar la utilización de consecuencias negativas.

Además de reforzar el desempeño del individuo, las consecuencias positivas, usualmente denominadas como refuerzo y reconocimiento, pueden guardar directa relación con los resultados finales óptimos de la empresa. Gostick y Elton (2007) sintetizaron la investigación conducida por Jackson Organization, que indica que las compañías que dirigen efectivamente las consecuencias y el refuerzo positivo tienen un rendimiento de los fondos capitales mucho más alto (una medida de rentabilidad, gestión de activos e incentivo financiero), un retorno de activos mucho más alto (activos fijo del año fiscal dividido por los activos totales), y un mejor margen operacional. Basándose en estos hallazgos, ¿creen que las compañías que efectivamente gestionan las consecuencias positivas para la inocuidad alimentaria se desempeñarán de mejor manera que aquellas que no lo hacen?. La investigación en otras áreas sugiere que sí.

Antes de comenzar a utilizar las consecuencias positivas en un esfuerzo por mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria, una compañía u organización debería hacerse dos preguntas esenciales. La primera debería ser ¿qué debería reforzar la organización de manera positiva?. Un buen punto de partida es lo que ya están midiendo. Recuerden que deberían estar utilizando indicadores predictivos (leading indicators) y retrospectivos (lagging indicators) para dirigir el desempeño en inocuidad alimentaria. Este debería ser un buen punto de partida, puesto que ya han considerado estos aspectos como importantes. En segundo lugar, deberían preguntarse ¿cuáles son los tipos de consecuencias o refuerzos positivos que la compañía debería tener en consideración?. Aunque no está previsto generar una lista exhaustiva de las potenciales consecuencias positivas que una organización pudiera escoger para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria, permítanme proporcionar un breve resumen, por medio de un enfoque estratificado, de los diversos aspectos que se deberían fortalecer y los tipos de consecuencias o refuerzos positivos que una compañía podría considerar.

Conductas deseables específicas - no olviden que lo que sabemos tiene escasa importancia; lo que hacemos es lo que importa. Si hay ciertas conductas o actividades que quisieran cerciorarse de que estén siendo conducidas de manera apropiada, entonces asegúrense de observarlas de vez en cuando y reforzarlas. A menudo este tipo de enfoque es considerado como *in situ*, personalizado y de refuerzo informal. Idealmente, debería ser lo suficientemente frecuente, específico para la conducta deseable, e impartido en estrecha proximidad o de manera oportuna inmediatamente posterior a la observación de la conducta propiamente tal. Diversos tipos de refuerzo positivo incluyen simplemente dar las gracias de manera verbal. No subestimen el poder de un simple "gracias" por el trabajo bien hecho, la mayoría de los empleados sinceramente aprecian el reconocimiento verbal por parte del gerente o líder. Otros tipos de refuerzo pueden variar desde las muestras de aprecio más formales, como tarjetas de reconocimiento o distintivos, hasta pequeños vales de compra. Un aspecto clave para recordar es que quieren encontrar el equilibrio correcto entre generar consecuencias positivas y reconocimiento por el trabajo bien hecho, versus simplemente detectar que los empleados estén haciendo lo que se espera que hagan. En síntesis, recuerden que generar consecuencias o refuerzos positivos para ciertas conductas deseadas sólo potenciará determinada conducta. También esto comunicará a otros empleados que la conducta reconocida es valorada por su líder y por la organización.

Proceso o condiciones - cuando se consideran los aspectos a reforzar o para los cuales crear consecuencias positivas, es recomendable considerar los procesos que se están ejecutando o las condiciones que se están cumpliendo para superar los estándares mínimos. Por ejemplo, si la cocina del servicio de alimentación reiteradamente lleva a cabo todos los chequeos de su sistema HACCP, a pesar de carecer de personal y encontrarse tremendamente ocupada, esta conducta podría ser merecedora de reconocimiento, especialmente si la información de la organización sugiere que llevar a cabo y documentar controles de HACCP constituye una oportunidad. Otro ejemplo; si entran a un establecimiento y se encuentra

increíblemente limpio, bien organizado, y está claro que el equipo se preocupa de los procesos de limpieza y sanitización de manera detallada, este equipo podría ser un potencial candidato para el refuerzo positivo o reconocimiento. Aunque observar que las instalaciones están en excelentes condiciones, esto no forma parte de una fiscalización formal y puede ser parcialmente subjetiva, aun así puede ser reforzada positivamente; si es así, es probable administrar estas instalaciones permaneciendo en aquellas condiciones para un proceso de fiscalización formal y para la cotidianidad. En esta situación, las consecuencias y el refuerzo positivo podrían ser apropiados para el gerente y/o el equipo. Las consecuencias positivas pueden variar desde una nota personalizada de felicitaciones o un certificado para cada miembro del equipo hasta una fiesta o celebración en reconocimiento a los esfuerzos del grupo en inocuidad alimentaria y sanitización.

Resultados - Como se señala anteriormente, sin la medición, no es posible mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria o incluso reducir el riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria. Las mediciones finales de resultados, como las reducciones específicas en las tasas de infracción por factor de riesgo o las mejoras en los puntajes totales de las auditorías, serán evidencia de que el desempeño en inocuidad alimentaria de la organización está mejorando. Recuerden, los resultados de desempeño están directamente vinculados a conductas específicas, que deberían ser fortalecidas. No obstante, aún es recomendable identificar las consecuencias o resultados finales. Por ejemplo, podrían verificar si tasas específicas de factores de riesgo de las auditorías, o las mediciones de interés en el sistema HACCP están mejorando mes a mes, año a año, o a lo largo del tiempo. Los lugares que demuestran una mejora significativa, alcanzando metas fijas u objetivos, o cuyo desempeño sea considerado el mejor de la organización, debería ser reconocido. Las consecuencias o el reconocimiento positivos pueden variar desde las retribuciones más formales mediante la entrega de premios en una ceremonia hasta los incentivos financieros por medio de bonos o ligados al proceso anual de estímulos.

En síntesis, generar y administrar apropiadamente las consecuencias positivas para las conductas deseadas en inocuidad alimentaria, los procesos, y los resultados guiarán el desempeño mejorado en inocuidad alimentaria. Como concluye el Dr. Michael LeBoeuf en este libro, *The Greatest Management Principle in the World (El Máximo Principio de Gestión en el Mundo, 1985)*, los gerentes no obtienen lo que esperan, lo que enseñan, lo que piden, o incluso lo que exigen, sino lo que reconocen e incentivan a través de consecuencias positivas.

Consecuencias negativas

En la sección anterior, hemos revisado cómo las consecuencias positivas generadas por la administración pueden ser útiles para aumentar la probabilidad de que conductas deseadas vuelvan a ocurrir. Sin embargo, a veces la conducta es indeseada y queremos detenerla. En estas situaciones, así como las consecuencias positivas pueden ser utilizadas para aumentar la probabilidad de la conducta; las consecuencias negativas podrían ser utilizadas para disminuir la probabilidad de que una conducta indeseada vuelva a suceder.

Como se menciona anteriormente, cuando las consecuencias negativas siguen una conducta con la intención de disminuirla o detenerla, estas consecuencias son por lo general sanciones o castigos. De hecho, estos dos tipos de consecuencias conductuales son comúnmente utilizadas por profesionales de la salud pública y funcionarios encargados de la fiscalización, en el intento de disminuir conductas inseguras, insalubres o ilegales. Por ejemplo, si reciben una multa por exceso de velocidad con una sanción financiera elevada después de haber sobrepasado el límite permitido, ésta es una consecuencia negativa que pretende que conduzcan a una velocidad más prudente. ¿Qué les parece la amenaza de cárcel para ciertos delitos?. Aunque las consecuencias negativas pudieran afectar o influir en un cambio conductual a corto tiempo, muchos se han cuestionado su habilidad para producir un cambio de comportamiento real a largo plazo. Piensen en el ejemplo del exceso de velocidad recién mencionado. ¿Cuántos conductores de los que reciben una multa por exceso de velocidad creen

que realmente dejarán de sobrepasar los límites por un período prolongado de tiempo?. En muchos casos, la conducta deseada (respetar el límite de velocidad), sólo tendrá lugar cuando exista el temor a ser atrapado. En otras palabras, el cambio conductual no es real, ni constante.

Aunque las consecuencias negativas deberían ser utilizadas en el campo de la inocuidad alimentaria de vez en cuando, ellas deberían ser empleadas con cuidado y criterio. Idealmente, las consecuencias negativas para las conductas conscientes o intencionadas se pueden integrar al proceso de gestión disciplinario o de desempeño ya establecido o puesto en marcha dentro de la organización. Por ejemplo, las medidas disciplinarias pueden variar desde una simple reflexión verbal en una capacitación posterior a haber observado una conducta insegura, dependiendo de qué tan grave es la falta en inocuidad alimentaria, a sanciones más formales por escrito que lleguen a significar el término de contrato inmediatamente.

Recuerden que los estudios han demostrado que el énfasis en las consecuencias positivas por sobre las negativas generalmente conduce a un mejor desempeño. Como se ha señalado anteriormente, un exceso de confianza en las consecuencias negativas no incentivará a los empleados a desempeñarse a su máximo potencial, no saca lo mejor de la gente, ni contribuye a la obtención de un ambiente laboral agradable. Aunque las consecuencias negativas indudablemente están presentes al gestionar el desempeño en inocuidad alimentaria, éstas no son las únicas que deberían ser utilizadas.

En síntesis, al considerar el rol que las consecuencias deberían jugar en los esfuerzos por la inocuidad alimentaria, recuerden que el cambio conductual es complejo y que las consecuencias son sólo un pequeño componente de un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento. Las consecuencias indudablemente juegan un rol esencial, pero por sí solas, no se obtendrán como resultado cambios conductuales consistentes y perdurables. Las consecuencias son más efectivas cuando son incorporadas a un sistema integral de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Puntos Clave

1

Una de las formas más importantes para modelar o reforzar conductas adecuadas en inocuidad alimentaria es a través del uso de consecuencias.

2

Las consecuencias son aquellas cosas y situaciones que siguen una conducta y cambian la probabilidad de que la conducta se vuelva a repetir en el futuro.

3

Antes de utilizar las consecuencias para influenciar el comportamiento, realicen una evaluación de necesidades y determinen por qué se está produciendo un problema de desempeño.

4

Los problemas de desempeño se pueden deber a la escasez de habilidad, el resultado de un sistema ineficaz o el trabajo establecido que conduce a dificultades en la ejecución de conductas deseables, o falta de motivación.

5

Las consecuencias pueden ser utilizadas para modelar o influir en problemas de desempeño debido a la falta de motivación.

6

Las consecuencias positivas son aquellas que aumentan la probabilidad de que una conducta vuelva a ocurrir.

7

Las consecuencias negativas generalmente disminuyen la posibilidad de un comportamiento o, alternativamente, son vistas como útiles en el intento de mantener ciertas conductas deseadas por el temor de sufrir alguna consecuencia negativa.

8

Las consecuencias inmediatas y definidas son más efectivas e influenciar que las consecuencias que son pospuestas o indefinidas.

9

Las consecuencias positivas pueden ocurrir naturalmente o pueden ser generadas. Las consecuencias positivas originadas por la administración para la inocuidad alimentaria son necesarias para mejorar significativamente el desempeño del empleado en la inocuidad alimentaria.

10

Para obtener mejores desempeños y resultados, la frecuencia de consecuencias o refuerzos positivos debería sobrepasar la utilización de consecuencias negativas.

11

Las consecuencias indudablemente juegan un rol esencial; sin embargo, por sí mismas, no generarán cambios de conducta coherentes y sistemáticos. Las consecuencias dan mejores resultados cuando son incorporadas a un *sistema integral de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento*.

- CAPÍTULO 9 -

VINCULAR TODO

Gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento

Una buena gestión es mejor que un buen ingreso

Proverbio portugués

Así como en los demás capítulos, quisiera comenzar por detenerme un momento para analizar estos dos conceptos. El primero de ellos es el comportamiento. De acuerdo con el diccionario Webster (1985), el *comportamiento es la respuesta de un individuo o grupo a su medio ambiente*. El segundo es la gestión. El diccionario Webster (1985) señala que la *gestión es el uso racional de los medios para alcanzar un fin*. En conjunto, la gestión basada en el comportamiento se puede visualizar como un sistema de gestión (en este caso un sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en el comportamiento), que tiene como base las ciencias del comportamiento humano y la cultura organizacional, la cual es utilizada por una organización para obtener resultados.

Recuerden que los principios fundamentales de la gestión, especialmente aquellos relacionados con la cultura organizacional y el comportamiento como se señala en este libro, son conceptos claves que deben ser entendidos, ejecutados y fiscalizados de manera correcta si una organización quiere potenciar sus prácticas en inocuidad alimentaria. Sin embargo, los principios de cómo dirigir a las personas, que últimamente se han traducido en influir y modelar el comportamiento y desempeño, pudieran parecer simples, pero no lo son. Son más bien complejos; y lo más importante, pocas veces son integrados a los enfoques para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria y en las prácticas de gestión en inocuidad alimentaria.

A lo largo de este libro (y como se muestra en la Fig. 9.1), he intentado proporcionar un modelo de conceptos de alto nivel que se relacionan con formar una cultura de inocuidad alimentaria y generar un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento. Para crear o mantener eficazmente una cultura de inocuidad alimentaria, recuerden que es fundamental tener una postura de pensamiento sistémico. Hay que darse cuenta de la interdependencia de cada uno de los diversos esfuerzos que su organización decide poner en práctica y cómo la totalidad de dichos esfuerzos influye en los pensamientos y conductas de las personas.

¿Gestión o liderazgo?

Habiendo dedicado gran parte de este libro a materias de una buena gestión, sería negligente de mi parte si finalizara sin detallar las diferencias entre gestión y liderazgo.

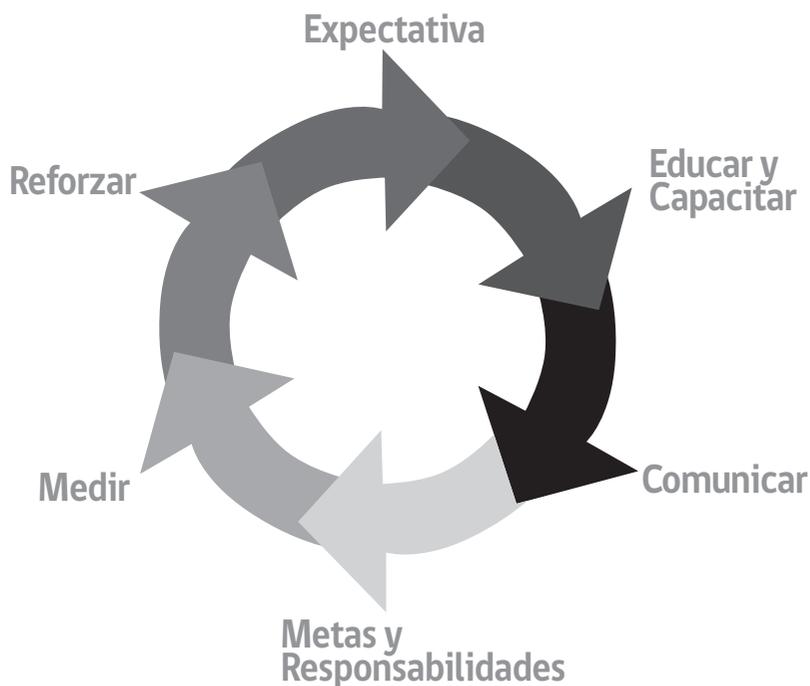


Fig. 9.1 Modelo de mejora continua del sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en el comportamiento

Como he manifestado previamente en este libro, parece interesante que en el campo de la inocuidad alimentaria de hoy en día, a menudo se hable de la gestión en inocuidad alimentaria. Muy rara vez hablamos de liderazgo en inocuidad alimentaria, pero gerencia y liderazgo son conceptos distintos. La labor de un gerente es supervisar y optimizar los procesos organizacionales para generar resultados. La labor de un líder es modificar los procesos para generar resultados aún más significativos.

Debería señalar que en el mundo de negocios de hoy en día, el concepto de *gestión* por lo general implica estar en un nivel inferior al concepto de *liderazgo*. Piénsenlo un poco. La mayoría de los libros de negocios en la actualidad tratan sobre el liderazgo, las compañías hablan sobre liderazgo, los políticos destacan el concepto, y hay múltiples seminarios y conferencias respecto del tema. Sin embargo, no considero que un término (*gestión o liderazgo*) sea inferior o superior al otro. Sólo son diferentes. De hecho, en el campo de la inocuidad alimentaria, ambos son necesarios – la gestión y el liderazgo en inocuidad alimentaria – y ambos son absolutamente vitales para la protección de la salud pública.

Para conseguir reducciones elevadas en la carga global de enfermedades de transmisión alimentaria, se necesita una *mejor* gestión en inocuidad alimentaria (específicamente un sistema de gestión basado en el comportamiento) y un mayor liderazgo en inocuidad alimentaria. Francamente, generar un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento se trata tanto de gestión como de liderazgo en inocuidad alimentaria, porque es una forma nueva y mejorada de dirigir el desempeño en inocuidad alimentaria.

Recapitulando, permítanme resumir algunos de los conceptos fundamentales expuestos a lo largo de este libro mediante el contraste de un enfoque tradicional de gestión en inocuidad alimentaria y un *enfoque de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento*.

Gestión tradicional en inocuidad alimentaria versus gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento

Cuando comencé a escribir este libro, realicé un ejercicio interesante, busqué en Internet el término *gestión en inocuidad alimentaria* utilizando mi buscador favorito. Como se pueden imaginar, encontré numerosas coincidencias. La mayoría de los sitios encontrados estaban relacionados con el sistema de gestión en inocuidad alimentaria, programas de gestión y certificaciones en materias de inocuidad alimentaria. Habían muchos. Sin embargo, ninguna hacía referencia a la *gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento* como se describe en este libro.

A continuación se detallan algunos conceptos fundamentales que hemos revisado a lo largo del libro acerca de las principales diferencias entre un enfoque tradicional de gestión en inocuidad alimentaria versus un enfoque de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento. (Fig. 9.2).

La gestión tradicional en inocuidad alimentaria se centra en los procesos; la gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento se centra en las personas.

El término sistema de gestión en inocuidad alimentaria se refiere generalmente al sistema que incorpora programas en curso como requisito previo, buenas prácticas de fabricación (BPF), un plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), un procedimiento de devolución (recall), etc. Es un sistema muy centrado en los procesos. No me malentiendan, los procesos bien definidos y los estándares son fundamentales, pero lo que hemos aprendido en este libro es que contar con procesos bien definidos y estándares no es suficiente. Un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento no sólo está centrado en el proceso, sino también en las personas. Recuerden que finalmente, la inocuidad alimentaria equivale a un comportamiento o conducta, y que para mejorar el desempeño de la organización en inocuidad alimentaria, se debe cambiar el comportamiento de las personas.

La gestión tradicional se basa principalmente en las ciencias alimentarias; la gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento se centra en las ciencias alimentarias, las ciencias del comportamiento y el conocimiento científico de la cultura organizacional.

Los gerentes de inocuidad alimentaria tradicionales se centran en los principios de inocuidad alimentaria, control de temperatura y sanitización - las ciencias alimentarias. Ellos creen que dominar estos principios científicos conducirá al éxito en inocuidad alimentaria. Los gerentes de inocuidad alimentaria basada en el comportamiento tienen dominio sobre las ciencias alimentarias, pero entienden que éstas no son suficientes. Entienden que alcanzar el éxito en inocuidad alimentaria requiere no sólo de la comprensión de las ciencias alimentarias, sino que también de las ciencias del comportamiento. En consecuencia, son estudiosos de teorías de cambio conductual y principios relacionados con la cultura organizacional.

Gestión en inocuidad alimentaria Tradicional

1. Centrada en procesos

- Principalmente basada en la ciencia alimentaria.
- Visión simplista del cambio conductual
- Pensamiento lineal de causa y efecto.
- Crea un programa de inocuidad alimentaria.

Gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento

1. Centrada en procesos y personas.

- Basada en la ciencia alimentaria, ciencia conductual y cultura de la organización.
- El cambio conductual es complejo.
- Sistemas de pensamiento.
- Crea una cultura de inocuidad alimentaria.

Fig. 9.2 Diferencias entre gestión tradicional en inocuidad alimentaria versus gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento

La gestión tradicional en inocuidad alimentaria tiene una visión demasiado simplificada del cambio de comportamiento; la gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento comprende que el cambio conductual es complejo.

Los gerentes de inocuidad alimentaria tradicionales hacen hincapié de manera excesiva en la capacitación y fiscalización en un intento de cambio conductual para alcanzar resultados. Ellos creen que el cambio de conducta deseable se puede lograr simplemente por medio de la formación de empleados y la fiscalización de procesos y condiciones ante los estándares establecidos. Pero como afirma de manera tan asertiva B.F. Skinner (1953), *el comportamiento es un asunto difícil, no por su inaccesibilidad, sino por su extrema complejidad*. Si bien ambas actividades (la capacitación y la fiscalización) son importantes, los gerentes en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento se dan cuenta de que no son suficientes para lograr el éxito en inocuidad alimentaria. Ellos entienden la complejidad del comportamiento y, antes de tomar una solución demasiado simplificada; estudian y analizan las causas del problema de rendimiento (falta de habilidad, trabajo ineficaz, sistema de trabajo, falta de motivación) para proponer una solución adecuada.

La gestión tradicional en inocuidad alimentaria se basa en el pensamiento lineal de causa y efecto; la gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento se centra en el pensamiento sistémico.

La gestión tradicional en inocuidad alimentaria aborda por lo general problemáticas específicas de inocuidad alimentaria y estrategias aisladas o como componente individual, no como un sistema global o integral. En otras palabras, aborda la inocuidad alimentaria con un tipo de pensamiento lineal de causa y efecto. La gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento reconoce que este tipo de pensamiento lineal de causa y efecto no es plenamente adecuado para enfrentar temáticas complejas relacionadas con la cultura de inocuidad alimentaria de una organización o al cumplimiento de prácticas en inocuidad alimentaria por parte de los empleados. La gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento reconoce que hay múltiples factores (físicos, organizacionales, personales) que afectan al desempeño y considera que la totalidad de las diversas actividades que lleve a cabo una organización y cómo éstas se vinculan entre sí, influyen en la opinión y comportamiento de las personas.

Por último, pero no menos importante.

La gestión tradicional en inocuidad alimentaria se centra en el desarrollo de un programa de inocuidad alimentaria; la gestión en inocuidad alimentaria basada en el comportamiento se centra en generar una cultura de inocuidad alimentaria.

Hay una gran diferencia entre ambas. La gestión tradicional en inocuidad alimentaria se basa en la autoridad formal para alcanzar sus objetivos. Los gerentes de inocuidad alimentaria hacen que otras personas los sigan a ellos o a sus programas porque tienen la autoridad por sobre sus empleados, otorgándoles la responsabilidad de las reglas. Los gerentes de inocuidad alimentaria basada en el comportamiento también utilizan un sistema de revisiones y balances, pero lo usan de manera diferente. Por ejemplo, los utilizan para observar las conductas de inocuidad alimentaria de los empleados, entregan retroalimentación y capacitación (positiva y negativa) basada en los resultados, y brindan motivación por la mejora continua. Y lo más importante, los gerentes de inocuidad alimentaria basada en el comportamiento han resuelto la manera de ir más allá de la rendición del cumplimiento de metas. Han logrado la forma de hacer que los empleados de todos los niveles de la organización hagan lo correcto, no porque sea su obligación, sino porque ellos creen y se han comprometido con la inocuidad alimentaria. Ellos generan una *cultura de inocuidad alimentaria*.

- CAPÍTULO 10 -

FORMULAR

Conceptos sobre el futuro de la inocuidad alimentaria

*En cuanto al futuro, su deber no es preverlo, sino
hacerlo posible.*

Antoine de Saint-Exupery (escritor francés, 1900-1944)

La mayoría de los libros por lo general terminan por concluir o resumir conceptos claves y temas presentados a lo largo del texto. Esta podría ser una forma adecuada para finalizar este libro también. Sin embargo, por el contrario (y siendo coherente con el tema que se aborda en este libro), finalizaré y concluiré haciendo algo un poco menos tradicional. Voy a concluir “formulando” conceptos clave sobre el futuro de la inocuidad alimentaria.

Como profesionales de la inocuidad alimentaria, no creo que debiéramos dedicarnos simplemente a intentar predecir el futuro o anticipar lo que el futuro nos pudiera deparar. Creo que deberíamos ser más proactivos. Deberíamos formar e influir en el futuro, de tal manera que todo derive en un suministro de alimentos más seguro para los consumidores de todo el mundo.

¿El camino a seguir?

Recientes brotes de gran repercusión mediática de enfermedades de transmisión alimentaria en Estados Unidos (y en otros lugares) han generado una presión política y profesional para los controles de inocuidad alimentaria y sistemas de gestión. Algunos señalan que se necesita un organismo único de inocuidad alimentaria. Por esto, doy cuenta de una cita del filósofo griego Petronio que data del 210 antes de Cristo, que decía, “tendemos a enfrentar cualquier situación nueva a través de la reorganización, que es un método extraordinario que puede servir para crear la ilusión de progreso”. La reorganización sin un verdadero cambio sólo generará la ilusión de progreso.

Otros señalan que un sistema de HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, por su sigla en inglés) es la respuesta. Aunque el HACCP es el mayor paso hacia la dirección correcta, no es el destino final. Todos hemos visto y sabido de los brotes de enfermedades de transmisión alimentaria causados por alimentos producidos en plantas que aseguran utilizar el HACCP. Asimismo, el nivel de devolución de alimentos más grande de nuestro país han sido desde plantas que afirman tener un HACCP en orden.

Independientemente de las soluciones que pudieran atribuirle a los avances en inocuidad alimentaria, pienso que estamos en uno de esos momentos decisivos para nuestra profesión. Nos hallamos a las puertas de una oportunidad para acelerar los avances de una profesión o continuar con los enfoques más tradicionales en inocuidad alimentaria

Aunque no me cabe duda de que en muchas áreas del sistema alimentario y en el mundo ha habido un gran progreso en la batalla contra las enfermedades de transmisión alimentaria, para aquellos a quienes nos apasionan los avances en inocuidad alimentaria y la protección de la salud pública a nivel mundial, quisiéramos contemplar más avances aún. A pesar del hecho de que miles de empleados han sido capacitados en inocuidad alimentaria en el mundo, se han invertido millones de dólares a nivel mundial en investigación sobre el tema, y se han llevado a cabo innumerables fiscalizaciones y pruebas tanto a nivel nacional como internacional, la inocuidad alimentaria continúa representando un desafío significativo de salud pública.

Conseguir grandes avances

Con esta reflexión en mente, permítanme compartir los que considero cuatro factores fundamentales para el éxito necesarios para progresar significativamente en inocuidad alimentaria.

– 1 –

Para conseguir avances significativos en inocuidad alimentaria, se necesita creatividad e innovación:

Una definición sencilla de innovación es el acto de introducir algo nuevo. Desde la perspectiva de la inocuidad alimentaria, la innovación puede ser una práctica nueva o mejorada, un producto o tecnología nueva en inocuidad alimentaria. La conclusión final es que la creatividad e innovación conducen al cambio y el cambio puede llevar a reducciones más grandes del riesgo de enfermedades de transmisión alimentaria. En palabras simples, es imposible avanzar en inocuidad alimentaria sin que haya un cambio de por medio.

– 2 –

Para conseguir avances significativos en inocuidad alimentaria, se necesita liderazgo:

Como se ha mencionado anteriormente, parece interesante que en el campo de la inocuidad alimentaria de hoy en día, a menudo se hable de la gestión en inocuidad alimentaria. Muy rara vez hablamos de liderazgo en inocuidad alimentaria. Pero gerencia y liderazgo son conceptos distintos. De acuerdo a Stephen Covey, Merrill y Merrill (1994), “La gestión funciona dentro del sistema; el liderazgo lo hace sobre el sistema”. La gestión en inocuidad alimentaria se centra en la administración de procedimientos fijos dentro de un sistema de gestión de riesgos establecido; el liderazgo en inocuidad alimentaria se focaliza en la creación de nuevas y mejoradas estrategias de reducción de riesgos, modelos y procesos. En otras palabras, los gerentes en inocuidad alimentaria se encargan de la planificación, dirección y supervisión de los detalles específicos del sistema. Los líderes en inocuidad alimentaria, en cambio, identifican la necesidad de mejora, crean una visión convincente hacia el cambio, e inspiran acciones innovadoras, todo lo cual conduce a mayores reducciones de enfermedades de transmisión alimentaria. Para progresar en inocuidad alimentaria, algunos necesitamos ser precursores audaces y contribuir a definir el camino.

– 3 –

Para conseguir avances significativos en inocuidad alimentaria, se necesita más investigación:

No hay duda de ello, se necesita estar aprendiendo constantemente y realizar más investigación para encontrar la respuestas a algunas interrogantes en inocuidad alimentaria de nuestros tiempos.

En esta era de cambios vertiginosos, se han ido descubriendo nuevos hechos científicos a un ritmo sin precedentes. Como profesionales del área de la inocuidad alimentaria, ¿se aferran a viejos principios que han sido refutados por la información científica más reciente?. Hay una cita de Dee Hock que creo que sintetiza este punto bastante bien. Él decía, “El problema no es cómo lograr que surjan ideas nuevas e innovadoras, sino cómo desterrar las viejas. Cada mente es un cuarto lleno de muebles arcaicos. Hay que sacar el mobiliario viejo de lo que conoces, piensas y crees antes de que pueda entrar cualquier cosa nueva”. Además, necesitamos mejorar en cuanto a difundir la investigación de los laboratorios y ponerla en contacto con los problemas del mundo real (de manera que sea efectiva, confiable y eficiente). También necesitamos aprender de otras disciplinas tales como la medicina, tecnología informática y áreas de la biotecnología, por mencionar sólo algunas. Creo que algunas de las soluciones futuras en inocuidad alimentaria tal vez ni siquiera provengan del campo de esta disciplina.

– 4 –

Para conseguir avances significativos en inocuidad alimentaria, se necesita mayor colaboración:

Recuerden que la forma en que obtenemos nuestros alimentos desde el campo a la mesa, el sistema alimentario, ha evolucionado a una red cada vez más compleja interdependiente de muchas empresas, sectores y personas. Hoy más que nunca, la inocuidad alimentaria es realmente una responsabilidad compartida. Supervisores, académicos, consumidores y profesionales de la industria debemos reconocer que podemos avanzar más en inocuidad alimentaria por medio del trabajo en conjunto que del trabajo individual.

El futuro

Durante los últimos años como miembro del Comité Ejecutivo de la International Association for Food Protection, he sido muy afortunado de conocer a múltiples profesionales en inocuidad alimentaria en todo el mundo. Es gracias a esta experiencia que tengo el pleno convencimiento de que el futuro de la inocuidad alimentaria parece prometedor. Nunca antes en la historia habíamos estado, como profesión, tan aptos para avanzar en inocuidad alimentaria a través de la innovación, liderazgo, investigación y colaboración.

Trabajando en conjunto, entre colegas y amigos, podemos hacer un valioso aporte, promover la inocuidad alimentaria en todo el mundo, y generar una cultura de inocuidad alimentaria a nivel mundial.

Hasta una próxima ocasión, gracias por su atención.

Referencias

- Andreasen, A. R. (1995). *Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Baranowski, T., Perry, C. L., & Parcel, G. (2002). How individuals, environments, and health behaviors interact: Social cognitive theory. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer, (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research and practice* (3rd ed., pp. 246-279). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryan, F. L., Guzewich, J. J., & Todd, E. C. D. (1997). Surveillance of food borne disease I: Purposes and types of surveillance systems and networks. *Journal of Food Protection*, 60, 555-566.
- CDC. (2006). Preliminary foodnet data on the incidence of infection with pathogens transmitted commonly through food - 10 States, United States, 2005, *MMWR*, 55(14), 392-395.
- CDC. (2007). Preliminary foodnet data on the incidence of infection with pathogens transmitted commonly through food - 10 States, United States, 2006, *MMWR*, 56(14), 336-339.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: The psychology of persuasion*. Revised Edition. New York: William Morrow and Company, Inc.
- Cliver, D. O. (1990). *Foodborne diseases*. San Diego, California: Academic Press, Inc.
- Columbia Accident Investigation Board. (2003) *Columbia accident investigation report*. Washington, D. C.: Government Printing Office
- Coreil, J., Bryant, C. A., & Henderson, J. N. (2001). *Social and behavioral foundations of public health*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Covey, S. A., Merrill, R., & Merrill, R.R. (1994). *First things first: To live, to love, to learn, to leave a legacy*. New York: Simon and Schuster.
- Daniels, A. C. (1999). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2004). *Performance management: Changing behaviors that drives organizational effectiveness* (4th ed.). Atlanta, GA: Aubrey Daniels International, Inc.
- Ebbin, R. (2001). Americans' dining-out habits. *Restaurants USA*, 20, 38-40.
- Food and Drug Administration. (2001). *Food code*. Springfield, Virginia: National Technical Information Services.
- FDA Retail Food Program Steering Committee. (2000). *Report of the FDA Retail Food Program Database of Foodborne Illness Risk Factors*. Available via the Internet at http://www.cfsan.fda.gov/_acrobat/retrsk.pdf.
- FDA National Retail Food Team. (2004). *FDA Report on the Occurrence of Foodborne Illness Risk Factors in Selected Institutional Foodservice, Restaurant, and Retail Food Store Facility Types*. Available via the Internet http://www.cfsan.fda.gov/_acrobat/retrsk2.pdf
- Fournies, F. F. (1999). *Why employees don't do what they're supposed to do and what to do about it*. Updated Edition. New York: McGraw-Hill.
- Gallup. (1999). *Gallup study of changing food preparation and eating habits*. Princeton, NJ: Gallup.
- Geller, E. S. (2005). *People-based safety: The source*. Virginia Beach, Virginia: Coastal.
- Gostick, A., & Elton, C. (2007). *The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance*. New York, NY: Free Press.
- Health and Safety Commission. (1993). *Third report of the Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations: Organising for Safety*. ISBN 0-11-882104-0.
- Hedberg, C. W., Smith, S. J., Kirkland, E., Radke, V., Jones, T. F., Selman, A. S., et al. (2006). Systematic environmental evaluations to identify food safety differences between outbreak and nonoutbreak restaurants. *Journal of Food Protection*, 69, 2697-270
- Janz, N. K., Champion, V. L., & Strecher, V. J. (2002). The health belief model. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer, (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice* (3rd ed., pp. 45-66). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jones, T. F., Pavlin, B. I., LaFleur, B. J., Ingram, L. A., & Schaffner, W. (2004). Restaurant inspection scores and food borne diseases. *Emerging Infectious Diseases*, 10, 668-692.

LeBoeuf, M. (1985). *The greatest management principle in the world*. New York: Putnam.

Leeds, D. (2000). *The 7 powers of questions: Secrets to successful communication in life and at work*. New York: Penguin Putnam, Inc.

Madesen, C. H., Jr., & Madsen, C. R. (1974). *Teaching and discipline: Behavior principles toward a positive approach*. Boston: Allyn & Bacon.

Maxwell, J. C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.

Mead, P. S., Slutsker, L., Dietz, V., et al. (1999). Food-related illness and death in the United States. *Emerging Infectious Diseases*, 5, 607-625.

Montano, D. E., & Kasprzyk, D. (2002). The theory of reasoned action and the theory of planned behavior. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research and practice* (3rd ed., pp. 85-112). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mullen, L. A., Cowden, J. M., Cowden, D., & Wong, R. (2002). An evaluation of the risk assessment method used by environmental health officers when inspecting food businesses. *International Journal of Environmental Health Research*, 12, 255-260.

NRA. (2001). *Industry at a glance*. National Restaurant Association. Available via the Internet at http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm

NRA. (2006). *State of the restaurant industry workforce: an overview*. National Restaurant Association. Available via the Internet at http://www.restaurant.org/pdfs/research/workforce_overview.pdf

Olsen, S. J., MacKinnon, L. C., Goulding, J. S., Bean, N. H., & Slutsker, L. (2000). Surveillance for food borne disease outbreaks - United States, 1993-1997. *MMWR* 49 (SS01), 1-51.

OSHA. (1996). *Presenting effective presentation with visual aids*. Construction OSHA Office of Training and Education. Available via the Internet at www.osha-slc.gov/doc/outreachtraining/htmlfiles/traintec.html

OSHA. (1998). *Training Requirements in OSHA Standards and Training Guidelines*. Available via the Internet at www.osha.gov/Publications/osha2254.pdf.

Prichard, R. D., Jones, S. D., & Roth, P. L. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-358.

Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1986). Toward a comprehensive model of change. In W. R. Miller & N. Heather (Eds.), *Treating addictive behaviors: Process of change*. Applied clinical psychology (pp 3-27). New York: Plenum.

Redmond, E. C., & Griffith, C. J. (2006). Assessment of consumer food safety education provided by local authorities in the UK. *British Food Journal*, 108(9), pp 732-751.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Ed. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Sertkaya, A., Berlind, A. Lange, R., & Zink, D. (2006). Top ten food safety problems in the United States food processing industry. *Food Protection Trends*, 26(5), 310-315.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

Slovic, P. (1991). Beyond numbers: A broader perspective on the risk perception and risk communication. In D. G. Mayo & R. D. Hollander (Eds.), *Acceptable evidence: Science and values in risk management* (pp. 48-65). New York: Oxford University Press.

United States Department of Agriculture. (2006). *Progress Report on Salmonella Testing of Raw Meat and Poultry Products, 1998-2005*. Available via the internet at http://www.fsis.usda.gov/science/progress_report_salmonella_testing/index.asp

United States Department of Agriculture, Economic Research Service. 2006. *Food Market Structures*. Available via the internet at <http://www.ers.usda.gov/Briefing/FoodMarketStructures/>

Whiting, M. A., & Bennett, C. J. (2003). *Driving toward "O": Best practices in corporate safety and health*. The Conference Board. Research Report R-1334-03-RR

Índice

Nota: La letra f en el índice se refiere a las figuras, por ejemplo 26f se refiere a la figura de la página 26.

A

Accidentes, investigación del accidente, 13f
Alergia alimentaria, 38, 64
conducta de los empleados sobre, 48
cálculo de consumidores alérgicos a alimentos
y reacciones alérgicas alimentarias en Estados Unidos, 45f
historia de Sarah Weaver, 46f
Análisis de Peligros y Puntos Críticos
de Control (HACCP), 17, 22, 57, 63, 67, 74, 75, 82, 86
Andreasen, A. R. 26.
Autoeficacia, 24
Ver también Comportamiento, teorías y
modelos de cambio

B

Baranowski, T., 24
Bean, N. H., 5
Bennett, C. J., 16, 18
Berlind, A., 42
BPF, ver Buenas prácticas de fabricación (BPF)
Bryan, F. L., 35
Bryant, C. A., 12
Buenas prácticas de fabricación (BPF), 22, 82

C

Cálculo de consumidores alérgicos a alimentos
y reacciones alérgicas alimentarias en Estados Unidos, 45f
Campylobacter, 8
Castigo y sanción, 72-75
Centro Nacional de Salud Ambiental, 26
Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades,
5, 9, 37
factores de riesgo, enfermedades de transmisión
alimentaria, 36
Champion, V. L., 25
Cialdini, R. B., 15
Ciencias alimentarias, comprensión de, 10
Clasificación de problemas de inocuidad alimentaria por

número de votos en todos los sectores, 43f
Cliver, D. O., 4
Comidas listas para el consumo, 4
Comportamiento, educación y capacitación, 42-48
Ver también educación y capacitación para influir en el
comportamiento
Comportamiento, gestión en inocuidad alimentaria
basada en el, 28, 48, 70, 80
gestión/liderazgo, diferencias, 80-81
sistemas
consecuencias, 69-77
modelo de mejora continua, 28f, 80f
Ver también Consecuencias,
aumentar/disminuir conductas
tradicional vs. basada en el comportamiento, 75
Comportamiento, gerentes de inocuidad alimentaria
basada en el, 82-84
Comportamiento, teoría del,
condicionamiento operante, 24
Comportamiento, teorías y modelos de cambio de,
teoría del comportamiento, 24
condicionamiento operante, 24
modelo de creencias en salud, 25
teoría cognitiva social, 24
conceptos centrales, 24
conceptos, autoeficacia/habilidades, 24
marketing social, 26
teoría de acción razonada, 25
modelo transteórico, 25
Comunicar la inocuidad alimentaria
conversaciones, importancia de, 52-55
cuestionario de estudio sobre
cultura de inocuidad alimentaria, 57f
importancia de, 52
comunicarse con personas
que no hablan inglés, 54
medios, variedad de, 53
afiches/símbolos/eslóganes, 53-54
consejos para hacer, 53-54
preguntas, importancia de hacer, 56-57
visualización, efecto de, 47, 48, 54
Condicionamiento operante, 24

Ver también Comportamiento, teorías y modelos de cambio.

Consecuencias a causa de la gestión, 73

Consecuencias, aumentar/disminuir conductas
creación de, 70-71

efectos de, 72f

consecuencias negativas, 75-76

desempeño, causa de los problemas de, 71

consecuencias positivas, 73, 75

Consecuencias negativas, gestión de
inocuidad alimentaria, 75-76

Consecuencias positivas, desempeño en
inocuidad alimentaria

resultados, 75

proceso/condiciones, 74-75

conductas deseables específicas, 74

Coreil, J., 12

Covey, S. A., 87

Cowden, D., 7

Cowden, J. M., 7

Cultura, 12-19

mejores prácticas, 18-19

elementos fundamentales

responsabilidad, 17

confianza de parte de todos los empleados, 16

compartir conocimientos e información, 18

liderazgo de la alta dirección, 16

visibilidad y liderazgos claros de la gerencia, 17

creación de, 14-15

compromiso intencional/ardua labor, 15

definición, 12-13

cimiento, 15

importancia de 13-14

Cultura positiva de la seguridad, organizaciones con

D

Daniels, A. C., 61, 70

Daniels, J. E., 61

Department of Agriculture, Estados Unidos

Economic Research Service (2006)

sistema alimentario, definición, 3

Desarrollar metas y mediciones

de inocuidad alimentaria

metas eficaces de inocuidad alimentaria,

establecer, 61-62

aspectos importantes, 60-61

fijar metas, importancia de, 60-61

predictivos (leading) vs. retrospectivos (lagging),

indicadores de inocuidad alimentaria, 65-67, 67f

mediciones, maximizar el uso de, 63

aumentar/disminuir

conductas procesos/conocimientos/comportamiento,
medición de, 64-65

Desempeño, problemas de

sistema ineficaz, 71

motivación, falta de, 71

habilidad, falta de, 71

Ver también Consecuencias, aumentar/disminuir
conductas

Diagramas estandarizados, herramientas para la
comunicación, 54

DiClemente, C. C., 25

Dietz, V., 5

Driving Towards "0", Best Practices in

Corporate Safety and Health, How

Leading Companies Develop Safety

Cultures, 16

E

Ebbin, R., 4

Educar y capacitar para influir en el

comportamiento, 42-48

diversidad, valor/respeto, 47

lengua materna, educación en, 47

educación vs. capacitación, 43-44

enfoque en el cambio de comportamiento, 45

proceso de, 47

razón, educación y capacitación, 44

basada en los riesgos, 47

sencilla y fácil de entender, 48

Elton, C., 74

Empleados de restaurantes que hablan

un idioma distinto al inglés en su hogar, 5f

Empleados, lidiar con

síntomas gastrointestinales, 36

Enfermedades de transmisión alimentaria, 5-7

brotes, factores de, 9, 9f

en restaurantes, 7

vigilancia, 62

Enfermedades de transmisión alimentaria, brotes en
Estados Unidos

por factor contribuyente (CDC,

1993-1997), 9f, 36f

por lugar, informes, 6f

Enfoque de inocuidad alimentaria basado en sistemas,
21-29

modelo de mejora continua basado en sistemas de conducta, 28
teorías y modelos de cambio de comportamiento
teoría del comportamiento, 24
modelo de creencias en salud, 25
teoría cognitiva social, 24
marketing social, 26
teoría de acción razonada, 25
modelo transteórico, 25
definición, 22
factores medioambientales o físicos, 26
Establecimientos de venta de alimentos al por menor
surgimiento de, 4-5
empleados que hablan un idioma distinto al inglés en su hogar, 5f
restaurantes, industria de los, Estados Unidos, 4
supermercados 4
manos, instalación destinada al lavado de, 27
aberturas externas, 27
restaurantes, industria de los, 4
Estimación de enfermedades de transmisión alimentaria en Estados Unidos por año, 6f

F

FDA, estudios de base, sugerencias, 7
FDA, tabla de contenidos del código alimentario de la (2001), 34f
Food and Drug Administration, Código Alimentario, 27
propósito, 35
Fournies, F. F., 32, 71
Futuro de la inocuidad alimentaria, factores de éxito
colaboración, mayor, 88
creatividad e innovación, 87
liderazgo, 87
investigación, más, 88

G

Gallup, G., 4
Gastrointestinales, enfermedades, 5
Geller, E. S., 15, 26
Gerentes de inocuidad alimentaria tradicionales, 82-83
Gostick, A., 74
Goulding, J. S., 5
Greatest Management Principle in the World, The, 75
Griffith, C. J., 7, 53
Guía de Capacitación en la Administración

de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA), 42
Guzewich, J. J., 35

H

HACCP, ver Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)
Habilidades blandas, 12
Health and Safety Commission (1993)
cultura de inocuidad, definición técnica, 13
Hedberg, C. W., 64
Henderson, J. N., 12
Herramientas, mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria, 73
Historia de la producción de alimentos
enfermedades de transmisión alimentaria, 2-3

I

Íconos internacionales sobre inocuidad alimentaria (IAFP), 55f
Influence, The Psychology of Persuasion, 15
Ingram, L. A., 7
Inocuidad alimentaria
plan de comunicación,
ver Comunicar la inocuidad alimentaria
conversaciones, importancia de, 52
cultura, no programa de inocuidad alimentaria, 12f
cuestionario de estudio sobre cultura, 57f
educación, 43-44
educación/capacitación, consejos para diseñar, 45, 47-48
educador, 48, 56
comunicación eficaz,
ver Comunicar la ecuación de inocuidad alimentaria, 3f
futuro, factores de éxito
colaboración, mayor, 88
creatividad e innovación, 87
liderazgo, 87
investigación, más de, 88
desarrollo de metas y mediciones,
ver Desarrollar metas y mediciones de inocuidad alimentaria
retrospectivos (lagging) vs. predictivos (leading), indicadores, 60-67
gestión, sistema basado en el comportamiento, 10, 22, 23, 28, 32, 39, 42, 48, 57, 60, 67, 70, 76, 80-82

factores (físicos, organizacionales, personales), 84
expertos, 22, 23, 29, 32, 42, 45, 48, 62-65, 73
consultas inteligentes, 56
enfoque basado en sistemas, 21-28
capacitación, 42
Expectativas de desempeño en materias de inocuidad alimentaria,
creación de
cumplimiento de la norma, más allá 37-38
desarrollar expectativas basadas en el riesgo, 35-37
síntomas gastrointestinales,
empleados con, 36
temperatura, adecuada/
refrigeración, 37
documentación de, 38-39
eficiencia, 33
empleados, trabajo de, 32-33
FDA, tabla de contenidos del Código Alimentario (2001), 34f
Código Alimentario, 35
directrices, 38-39, 39f
actitud apropiada en inocuidad alimentaria, 33-34
conductas específicas asociadas a factores de riesgo, 37f
específico, 34-35
frases/eslóganes sofisticados, 35
Inocuidad alimentaria, sistema de, 27f
Inocuidad en establecimientos de venta de alimentos al por menor
cambio de comportamiento, 9
ciencias alimentarias, comprensión de, 10
métodos principales, reducir el riesgo de enfermedades, 7, 9
reducir el riesgo en la cadena de producción alimentaria, 7-8
PCC, 8
organismos patógenos, eliminación, 7
PCE, modelo visual, 8f
fiscalizaciones reglamentarias, 7, 9
capacitación, 7, 9
International Association for Food Protection, 55, 89

J

Janz, N. K., 25
Jones, S. D., 60
Jones, T. F., 7, 64

K

Kasprzyk, D., 25

L

LaFleur, B. J., 7
Lange, R., 42
LeBoeuf, M., 75
Leeds, D., 56
Lengua materna, importancia, 47

M

MacKinnon, L. C., 5
Madsen, C. R., 74
Marketing social, 26
Maxwell, J. C., 16
Mead, P. S., 5
Medioambiente, comportamiento y factores personales que afectan la inocuidad, 26 f
Merrill, R. R., 87
Modelo de capacitación para la administración de salud y seguridad ocupacional (1998), 43f
Modelo de creencias en salud, 25
Montano, D. E., 25
Mullen, L. A., 7, 64

O

Olsen, S. J., 5, 9, 36, 47
Organización
cultura, influencia de, 14
cultura de inocuidad, 13
características, 13
valores o creencias, 15
infracciones por fiscalización, 34
filosofía de la tolerancia cero, 34
OSHA, ver Guía de Capacitación en la Administración de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA)

P

Parcel, G., 24
Pavlin, B. I., 7
PCC, ver Puntos Críticos de Control (PCC)
PCE, ver Punto de Control Estratégico. (PCE)

Pensamiento sistémico
relación lineal simple de causa y efecto, 23f
vínculo de retroalimentación de un sistema simple, 23f
Percepción individual, 25
Ver también Modelo de creencias en salud
Perry, C. L., 25
Positivas y negativas, consecuencias en el comportamiento, efectos de las, 72f
Positivo/negativo, refuerzo 72
Prochaska, J. O., 25
Producción de alimentos
concientización inocuidad alimentaria, 2
historia de, 2-3
establecimientos de venta de alimentos al por menor, surgimiento de, 4-5
inocuidad en establecimientos de alimentos al por menor
cambio de comportamiento, 7-10
reducir el riesgo en la cadena de producción, 9-10
Profesionales en salud pública
modelo de creencias en salud, 25
Ver también Comportamiento, teorías y modelos de cambio del
Protección de los alimentos, 38
Puntos de Control Estratégico (PCE)
modelo visual, 8
Puntos Críticos de Control (PCC), 8

R

Redmond, E. C., 53
Refuerzo
positivo/negativo, 72
y reconocimiento, 74
Roth, P. L., 60

S

Sarah Weaver, historia de, 46f
Schaffner, W., 7
Sertkaya, A., 42, 43
Servicios de Salud Medioambiental, 26
Sistema moderno alimentos, interdependencia, 3
Sistémico, pensamiento, 23
Skinner, B. F., 24, 69, 83
Slovic, P., 45
Slutsker, L., 5
Social, teoría cognitiva, 24
Supermercados, 4

T

Teoría de acción razonada, 25
Ver también Teorías y modelos de cambio de comportamiento
Testimonios personales, 45
The 7 Powers of Questions: Secrets to Successful Communication in Life and at Work, 56
Todd, E. C. D., 35
Tradicional vs. basada en comportamiento, gestión en inocuidad alimentaria, diferencias 81-84, 83f
Transteórico, modelo
etapas, 25
Ver también Comportamiento, teorías y modelos de cambio

V

Visual, ayuda, inocuidad alimentaria, 54, 55f
Visualización, comunicación a través de, 54

W

Whiting, M. A., 16, 18
Wong, R., 7

Z

Zink, D., 42

Microbiología de los alimentos e inocuidad alimentaria

La conciencia sobre inocuidad alimentaria se encuentra en un punto álgido. Se están reconociendo nuevas y emergentes amenazas al suministro de alimentos y los consumidores están comiendo cada vez más y más alimentos preparados fuera del hogar. Por consiguiente, los establecimientos de venta de alimentos al por menor y de servicios alimentarios, así como los productores de alimentos en todos los niveles de la cadena de producción, tienen una creciente responsabilidad de garantizar que se lleven a cabo las prácticas correctas de sanitización e inocuidad alimentaria, resguardando así la salud de sus clientes y consumidores.

Lograr el éxito en inocuidad alimentaria en este entorno cambiante, requiere ir más allá de los enfoques de capacitación, pruebas y fiscalizaciones tradicionales respecto de la gestión de riesgos. Requiere un entendimiento más cabal de la cultura organizacional y los alcances humanos sobre la inocuidad alimentaria. Para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria de un establecimiento de venta de alimentos al por menor o de servicios alimentarios, una organización con miles de empleados, o una comunidad local, se debe cambiar la forma en que las personas hacen las cosas. Se debe cambiar su comportamiento. De hecho, en términos sencillos, inocuidad alimentaria equivale a decir comportamiento.

La importancia de la cultura organizacional, el comportamiento humano y el pensamiento sistémico está bien documentada en los ámbitos de la seguridad y salud ocupacional. Sin embargo, es muy notoria la ausencia de aportes significativos a la literatura científica sobre estos temas en el área de la inocuidad alimentaria. Esta publicación es el primer aporte sustancial sobre cómo generar un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento.

Este libro está destinado a profesionales del área de la inocuidad alimentaria vinculados a la industria de los establecimientos de venta de alimentos al por menor y de servicios alimentarios, así como a los profesionales de control de calidad que trabajan en plantas de procesamiento de alimentos, funcionarios nacionales de fiscalización y profesionales que se desempeñan tanto en organismos agrícolas estatales como en reparticiones locales de salud.

Acerca del autor:

Además de trabajar para connotadas empresas de renombre internacional, Frank Yiannas es el ex presidente de la Asociación Internacional para la Protección Alimentaria (International Association for Food Protection) y fue galardonado con el premio al mérito por Liderazgo en Inocuidad Alimentaria (Lifetime Achievement Award for Leadership in Food Safety) de la NSF el año 2007.

ISBN: 978-956-9592-02-7



9 789569 592027



ACHIPIA

Agencia Chilena para la Inocuidad
y Calidad Alimentaria