

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN COLECTIVA

Escuela de Nutrición y Dietética

María Noel Acosta
Soledad Castro
Daphne Cortada
Marcela Delgado
Teresa Dornell
Mónica Russo



DISEÑO GRÁFICO:

C. ESPINOSA

A. FOLGA

R. RODRÍGUEZ

PUESTA EN PÁGINA:

EQUIPO DE LA UCUR

ISBN: 978-9974-0-0915-8

© LOS AUTORES

ESTA PUBLICACIÓN FUE FINANCIADA POR LA COMISIÓN
SECTORIAL DE EDUCACIÓN PERMANENTE

CONTENIDO

Agradecimientos.....	7
Prólogo	9
Introducción	11
Características de los servicios	13
El triángulo del servicio.....	19
Relación empresa-cliente.....	20
Relación empresa-empleado	20
Relación empleado-cliente	20
Participación del cliente	22
La gestión de los procesos	27
La restauración colectiva	33
Diseño de objetivos y metas	37
Necesidades de energía	37
Metas nutricionales	42
Sistemas y herramientas para el mejoramiento de la gestión de la calidad y la inocuidad alimentaria	47
Introducción.....	47
Módulo 1	50
Enfermedades transmitidas por los alimentos (ETAs).....	50
Conceptos de calidad, higiene, inocuidad de los alimentos	53
Sistemas de gestión de la calidad e inocuidad alimentaria	56
Normativa relacionada con la práctica higiénica y de manipulación de alimentos	61
Módulo 2	66
Buenas prácticas de manufactura (BPM)	66
Control de operaciones	68
Establecimiento: diseño e instalaciones	102
Servicios de apoyo.....	103

Higiene personal.....	103
Capacitación	104
Almacenamiento, transporte y distribución de alimentos.....	105
Trazabilidad	106
Información sobre los productos	107
Establecimiento: mantenimiento e higiene	107
La cultura organizacional como dispositivo analítico en los sistemas organizacionales	113
Introducción.....	113
La cultura organizacional	114
Las características de la cultura en las organizaciones	122
La dinámica de la cultura en la organización	123
Conclusiones.....	140
Medición del clima organizacional	145
Una estrategia de intervención para implementar cambios	145
Marketing	157
Marketing para la sociedad.....	159
Las necesidades, los deseos y la demanda.....	160
Diferencias entre bienes y servicios	162
Proceso de marketing.....	166
Conclusiones.....	191
Bibliografía	193
Anexos.....	195
Anexo 1.....	196
Anexo 2.....	198
Anexo 3.....	199
Anexo 4.....	206
Anexo 5.....	224

AGRADECIMIENTOS

A nuestras compañeras de trabajo que siempre creyeron en nosotras y nos brindaron su apoyo incondicional.

A las/los colegas con quienes compartimos el curso, algunas/os de los cuales vinieron de lejanos puntos de nuestro país, y gracias a los cuales semana a semana aprendimos mucho mas de lo que enseñamos.

Y por supuesto a nuestras familias, que estaban, están y estarán y sin el sostén de las cuales, nada hubiera sido posible.

PRÓLOGO

Ante el gran compromiso que significa la realización del prólogo de este trabajo, he leído con detenimiento todas sus etapas y de ellas surge por su integralidad, ordenamiento, actualización y adecuación, que sin ninguna duda será una herramienta más que útil para mejorar y optimizar la gestión de los servicios, llenando un vacío existente respecto a esta disciplina.

Sus páginas trasuntan el cúmulo de conocimientos obtenidos en la experiencia, enseñanza de grado y posgrado e investigación, y todo ello en forma fluida y amena, generando entusiasmo y complacencia en el lector.

Es un trabajo que reivindica a las personas como lo más importante de una organización, que lo hace humano, lo que no es fácil cuando se aborda una temática que puede llegar a ser muy árida.

En definitiva esta obra tiene atributos sobrados para su éxito, destacándose su fuerza reflejada en los contenidos; su valor en el doble aspecto del esfuerzo que debe haber significado su elaboración y el bagaje de conocimientos que conlleva; y poder al ser portadora de saberes imprescindibles.

Saludo a las autoras a la vez que agradezco su generosidad por compartir y difundir el fruto de su trabajo y auguro por parte de colegas y estudiantes

una gran adhesión a esta publicación que seguramente se transformará en referencia y guía redundando en beneficio del ejercicio de la profesión.

Laura Bonomi

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el estilo de vida, los traslados de los individuos a lugares distantes de sus domicilios para trabajar, la exigencia de los horarios laborales, el aumento del poder adquisitivo de algunos grupos de personas y la preocupación de los gobiernos y las instituciones por el bienestar de otros grupos castigados y/o marginados por el «desarrollo de los países», han hecho que el sector de Alimentación Colectiva, experimente cambios significativos en los últimos años.

El ambiente que rodea a estas empresas, caracterizado por incertidumbre y turbulencia, reducción del ciclo de vida de los productos, cambios tecnológicos cada vez más acelerados y constantes vaivenes en los valores de compra de los clientes, hacen que «hoy más que nunca deban ser proactivas y crear reglas sobre las que se fundamente su futura competitividad».¹

Es así, que «En este sector, se identifican presiones ambientales a partir de dos vertientes principales. La primera es aquella que se refiere al alto costo y a las dificultades de gestión que presenta la mano de obra. La segunda concierne a aspectos de calidad, volcados tanto para las cuestiones de higiene

1 Araluce Letamendía, María del Mar (2001). *Empresas de Restauración Alimentaria*. Ed. Díaz de Santos, S.A. España.

y sanidad de los alimentos y preparaciones, como para el respeto de normas que rigen la preparación y distribución de alimentos».²

Ante el dinamismo que enfrentan todos los días éste tipo de empresas asociado con la limitación de recursos del sector público y privado, se hace necesario que los profesionales posean herramientas para diseñar, elaborar e implementar estrategias que favorezcan el logro de los objetivos.

Si se toma en cuenta los fundamentos presentados; éste libro, gestado a partir de un curso para egresados dictado por la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de la República, pretende aproximar a los profesionales de la Nutrición, elementos que se transformen en herramientas útiles para diseñar proyectos de mejora de los servicios.

La propuesta es considerar algunos aspectos básicos referentes a las Empresas de producción de Servicios que las hace especiales e impredecibles ya que lograr la «satisfacción del cliente» dependerá de la percepción que este último tenga de lo que ha recibido.

Se buscará construir instrumentos para optimizar los procesos de calidad de los productos, y mejorar el nivel de los servicios para la gestión de la inocuidad, con el fin de cumplir con objetivos y metas trazados.

2 Da Costa Proença, Rossana Pacheco (1996). *Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva*, Programa de pós-graduação em engenharia de produção; Florianópolis- Santa Catarina- Brasil.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

John C. Shaw (1991), en su libro «Gestión de servicios», comenta que los proveedores de servicios muchas veces manifiestan sentimientos de inferioridad, debido a que los asocian con una imagen de servilismo.

«La baja posición a la que se han visto relegados los servicios está profundamente arraigada en la historia económica, que no se ha mostrado muy amable con este sector. Ya en el siglo XVII, Adam Smith, criticaba el papel que desempeñaba en la economía el sector servicios y decía <que los servicios no producen valor alguno porque no se concretan en un artículo permanente y vendible que permanezca una vez terminado el trabajo. Un servicio decía, perece en el mismo instante en que se produce>». ³

Sin embargo, el progreso económico conlleva necesariamente a cambios en los sistemas productivos y en las características de la propia actividad económica.

El cambio se explica por la consolidación de un modelo económico dinámico y flexible, donde las variaciones en la organización interna de las empresas, en los procesos productivos, la generalización de

3 Shaw, John C (1991). *Gestión de Servicios*, Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid. España.

las nuevas tecnologías, la complejidad de los mercados y la contribución decisiva del capital humano a la producción, han provocado una progresiva eliminación de las barreras que separan la producción de bienes de la producción de servicios.

El desarrollo de las sociedades, lleva consigo el desarrollo de servicios comunitarios, sociales y personales, como forma de completar la atención de las personas, contrarrestando las situaciones de desigualdad tanto individual como social que se producen por problemas físicos, situaciones económicas o fenómenos sociales. Estos servicios son identificados por la población como un concepto ligado a la seguridad que cada vez se exige más y se identifica como un derecho.

Si nos ocupamos de estudiar la economía según los sectores de la misma que aportan al producto bruto interno (PBI), el sector servicios en el correr de los tiempos ha experimentado un marcado incremento hasta situarse en el caso de Uruguay en un 50,24% del PBI.⁴

El campo de la gestión de servicios es relativamente nuevo ya que en otros tiempos existía la impresión de que la prestación de servicios tenía más características de arte y de habilidades personales que de conocimientos que podían estructurarse y transmitirse.

El concepto «servicios», sobre todo en lo concerniente al área de las empresas que los ofrecen y aquellos que son los destinatarios reales o potenciales, se encuentra en permanente transformación y es por eso que existe una variedad tan grande de definiciones como literatura al respecto.

4 *Uruguay en Cifras 2008*. Instituto Nacional de Estadísticas.

Se mencionarán solo algunas de ellas como forma de comprobar que la diversidad de los enfoques explica el hecho de que no existan aún acuerdos básicos para lograr una definición consensuada:

- Un servicio es la satisfacción de las necesidades de un cliente, a través de actividades desarrolladas de forma personal o por una máquina, con el mismo cliente o sobre un bien de él.
- «Todo trabajo que se realiza para otra persona» y «se prestan porque satisfacen las necesidades del cliente mejor de lo que lo haría el mismo».⁵
- Un servicio es algo que cambia la condición o la posición de quien lo consume.

La fuente del servicio o quien desarrolla la actividad puede ser una persona (generalmente experta o que conoce un oficio muy bien) o una máquina (diseñada y programada para desarrollar el servicio).

«La primera interpretación de servicios fue entenderlo como un valor añadido al producto, enfoque complementario que se sigue utilizando en la actividad industrial. Posteriormente fue considerado como una utilidad en si misma que, en ocasiones, necesita presentarse a través de bienes tangibles, y en otras a través de la comunicación entre proveedor y cliente. Hoy se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; es el elemento central de la transferencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un producto.

Un servicio es el resultado de un acto o hecho aislado o de una secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizada gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos,

5 Jurán, J. M (1987). *Manual de Control de calidad*, Reverté, Barcelona.

procedimientos y comportamientos codificados que tienen un valor económico».⁶

Los servicios tienen una serie de atributos que hacen que la gestión de tales empresas se construya en función de los mismos. La característica más básica de los servicios, consiste en que éstos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de su consumo; por lo tanto no pueden inventariarse ni patentar, ser explicados o representados fácilmente o incluso medir su calidad antes de la prestación.

Los servicios son:

- Intangibles. No se conoce su calidad y resultado hasta que se recibe, por lo tanto no existen hasta que son producidos y consumidos. El cliente tiene el derecho a desconfiar del nivel de riesgo que asume y hace que la calidad dependa de aspectos subjetivos como su percepción y grado de satisfacción que manifieste. Es por eso que se intenta hacer visible al servicio a través de algunos elementos que «hablen» por él.
- Multiplicidad de atributos en la misma oferta. Los servicios se componen de atributos principales, periféricos y a veces opcionales. Si bien son los atributos principales los que generalmente definen y marcan el rumbo del servicio, suelen ser los atributos periféricos los que hacen la diferencia frente a servicios similares e inclinan a los clientes a consumirlos, o sea que representan su ventaja competitiva.
- La inseparabilidad del proceso producción-consumo. El servicio se elabora, comercializa y consume en el mismo momento, por lo cual es imposible separarse de la persona a la cual se brinda el servicio del servicio en sí.

6 Varo, J (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los Servicios Sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria*. Díaz de Santos, Madrid.

- La heterogeneidad. Los servicios nunca son idénticos, a veces ni siquiera parecidos. Los servicios son entregados por personas diferentes a clientes diferentes y en lugares diferentes o en un tiempo diferente, puede incluso cambiar solamente el estado de ánimo de la persona que entrega un servicio o de quien lo recibe para que la percepción que se tenga del mismo sea por completo distinta de la anterior. En consecuencia se puede pensar que existe una infinita variabilidad de servicios prestados ya que cada cliente tiene una percepción diferente de cada servicio cada vez que usuario y proveedor entran en contacto. El número total de variaciones sería el número de clientes multiplicado por el número de servicios ofrecidos y multiplicado de nuevo por las veces que se produjo el contacto del cliente con el servicio. Por todo esto es importante determinar que cada servicio es único e irrepetible y que por lo tanto cada momento de servicio adquiere un preciado valor.
- La caducidad. «Los servicios son perecederos como consecuencia de la intangibilidad y simultaneidad de la producción-consumo. De hecho, la oferta es la capacidad de producción relacionada con la demanda. Los servicios no pueden almacenarse, por lo que el ajuste de la oferta a la demanda constituye un problema de gestión difícil de resolver, en especial cuando la demanda es irregular».⁷
- Generalmente son difíciles de medir. Son los atributos del servicio los que el cliente percibe y puede existir distancia entre lo que éste subjetivamente ve y lo que se estima que se está brindando. Es por eso necesario objetivar algunos elementos para que sea posible un acercamiento

7 Araluce Letamendía, María del Mar (2001). *Empresas de restauración alimentaria*, Ed. Díaz de Santos, S.A. España.

a conocer por lo menos en que medida se han cubierto las expectativas de quien lo recibió.

- No pueden inspeccionarse. No existen antes de prestarse, solamente se podrán inspeccionar algunas variables determinadas como válidas para asegurar algunos aspectos de la calidad del servicio, pero no el servicio en sí.
- Tienen una dimensión temporal. Los servicios están constituidos por un conjunto de actividades que se desarrollan en un tiempo específico que puede ser percibido por el cliente como espera, demora, retraso, etc.
- Se prestan según demanda. Si no existe demanda no existe el servicio, pues el primero es la razón de ser del segundo.
- La calidad es tanto objetiva como subjetiva. Es objetiva en la medida en que existan valores observables, y subjetiva en tanto está íntimamente vinculada con la apreciación del cliente.

Las características especiales de los servicios hacen que la gestión de empresas que se dedican a proveerlos no sea sencilla.

Según Eiglier y Langeard⁸ en la producción de un servicio se necesitan:

- El cliente, elemento esencial sin el cual no hay servicio.
- Los recursos humanos, constituido por todos los funcionarios que tienen relación directa con el producto y/o el usuario.
- El soporte físico, representado por todo material necesario para la producción del servicio (maquinaria, utensilios, edificio, decorado, disposición).

8 Eiglier, P. y Langeard, E. (1987). *Servucción. Le Marketing des services*. Mc. Graw-Hill, París. Edición en castellano: *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid, Mc Graw-Hill, 1989.

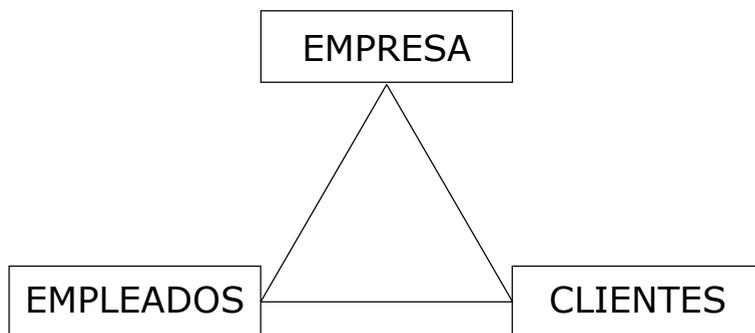
- El servicio, que es la integración de los tres elementos anteriores.

Para completar el esquema debería agregarse que en toda empresa de servicio existe una parte visible y otra no visible. La parte visible la constituyen los funcionarios y el soporte físico, los cuales se encuentran condicionados por la parte invisible constituida por la organización interna que define objetivos y planifica los procesos.

EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

Para Heskett⁹, el servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente. Sin embargo el servicio debe concebirse como un todo, que se encadena y actúa alrededor del cliente, conformando lo que se denomina el «triángulo del servicio».

Para que el servicio sea íntegro deben complementarse tres dimensiones: Empresa, Empleados y Clientes, los cuales mantienen relaciones Empresa-Cliente, Empresa-Empleado, Empleado-Cliente.



9 Heskett, J.L (1988). *La gestión en las empresas de servicios*, Plaza & Janés, Barcelona.

RELACIÓN EMPRESA-CLIENTE

Determina cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.

RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO

En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño.

RELACIÓN EMPLEADO-CLIENTE

En el momento en que el cliente recibe «el servicio» es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado-cliente.

El objetivo es lograr y mantener el equilibrio entre dichas relaciones a fin de que tanto clientes como trabajadores permanezcan fieles a la organización.

La gestión del triángulo del servicio implica el desarrollo de políticas de calidad, de marketing, de servicio al cliente y de recursos humanos.

Sin embargo, para Albrecht y Zemke (1985) el triángulo de los servicios está conformado por cuatro elementos que deben tomarse en consideración al producir los servicios: el cliente, la gente (personal de la organización), el sistema y la estrategia.

El cliente se encuentra en el centro, debido a que el servicio siempre debe estar centrado en el cliente.

El personal se refiere a los empleados de la organización. Deben tener un vínculo positivo con el cliente.

te, tanto el personal que no tiene contacto como el personal que sirve directamente al cliente. Es un elemento decisivo en el suministro de un servicio de nivel superior. Depende del sistema para desempeñarse con eficiencia.

El sistema consiste en todos los elementos no humanos que interactúan con el cliente, tales como los sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas, ascensores, escaleras, etc., debe diseñarse teniendo en mente al consumidor. Cada día, debido a la reducción de los costos se incorpora tecnología «inteligente» que hay que racionalizar ya que los elementos mal dispuestos, formatos incomprensibles o que requieren procedimientos de mucha complejidad, atentan contra el mejor funcionamiento del servicio.

La estrategia es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio, y el sistema es el sistema físico y los procedimientos que se utilizan. Debe considerar objetivos y metas del servicio y definir las políticas de personal y los sistemas que dan servicio al cliente.



En este *diagrama del Triángulo del Servicio* existe una estrecha relación entre los vértices del triángulo.

El sistema debe derivarse de la estrategia, aunque es frecuente que no exista una preocupación de la gerencia. Todas las personas de la organización de-

ben estar conscientes de la estrategia y el personal de primera línea puede suministrar un servicio inadecuado por desconocimiento o falta de preparación. Estos dependen también, en gran medida del sistema para brindar un buen servicio. Los sistemas deben ser simples, rápidos y a prueba de personas sin la adecuada capacitación, que pudieran provocar alteraciones en el servicio.

El triángulo de los servicios puede utilizarse para diagnosticar problemas y determinar cuales son las causas de desvío. Entre los vértices del triángulo puede determinarse si alguno de ellos presenta algún punto débil para determinar las estrategias y retomar el camino adecuado.

PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

Para comprender el papel del receptor de los servicios, sea éste una persona o una comunidad, debemos referirnos al campo de la sociología de las organizaciones. Esta disciplina nos ayuda a entender las transformaciones de la acción pública.

Las empresas productoras de servicios que en el pasado se conformaban con diseñar u ofrecer aquello que la profesión u oficio de quienes la dirigían podían reproducir y que el usuario/consumidor adquiriría si lo deseaba o en el peor de los casos cuando el servidor era una empresa con una función social, lo que éstos podían o estaban dispuestos a brindar.

Se marcaba de esta forma una clara definición de poderes donde quien ofrecía el servicio tomaba las decisiones, en tanto el usuario se encontraba en una situación de subordinación, asistencia y pasividad.

Algunos autores ubican los cambios en los años 30, otros en los 60, dependiendo de las coordenadas norte - sur y este - oeste (países del norte versus los del sur y los países situados al este o al oeste) pero sin duda ha sido a partir de los 90 que el

concepto de servicio/usuario ha ido cambiando y evolucionando en forma constante impulsado entre otros factores por la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, el desarrollo de nuevas tecnologías.

Hoy en día las presiones de los consumidores, la comunidad en su conjunto, las organizaciones sociales y la generalización del conocimiento ha empujado a las empresas en general y a las de servicios en particular a asumir el compromiso de incorporar al usuario en la construcción misma del servicio y de esta forma transformando la relación en una situación de derecho, dignidad y cooperación. Esta implicación del usuario no es gratuita para ninguno de los actores ya que ambos deben recomponerse para construir.

El prestador de servicios debe buscar los medios para asociar sistemáticamente al usuario el cual debe a su vez ser responsable del servicio. En este sentido «la noción de participación se asocia con la de implicación»¹⁰, «se trata de una inversión en la vida social y un reconocimiento a las características personales, culturales o étnicas de los individuos y de la población destinataria».¹¹

Esta nueva configuración requiere una redefinición del estatus de usuario el cual deja su rol pasivo y se transforma en ciudadano responsable o «cliente» el cual DEBE participar concretamente en la concepción y la evaluación de las prestaciones, del servicio, de su alcance y de su inserción.

Maurice Saias y Miche Montebello (1979) en un artículo publicado en la Revista Francesa de Gestión, dicen «Frecuentemente el consumidor, al percibir su dependencia de un proveedor tiende a compor-

10 Donzelot, J. and Estèbe, P. (1994). *L'Etat animateur, essai sur la politique de la ville*, París: Esprit éditions-

11 Hamzaoui, Mejed (2005). *El trabajo social territorializado*. Nau Llibres. Universidad de Valencia. Valencia.

tarse como usuario mientras que si cree tener una relativa independencia, tiende a comportarse como cliente... De hecho, las características que permiten diferenciar al usuario del cliente se aprecian por el peso respectivo del consumidor y proveedor». ¹²

Cuando se concibe al cliente en un sentido amplio como comprador de productos o receptor de servicios, pasa a ser un elemento fundamental para la supervivencia de la organización.

La modernización en la gestión de los servicios nos lleva de la mano al concepto de management que se asocia al aspecto comercial de la misma y que se basa en la «satisfacción de las necesidades del cliente», frase que ha atravesado múltiples embates tanto desde el mundo empresarial como desde el profesional por varios motivos; se debe entender que las empresas «integran la medida de las satisfacciones cruzadas del productor (cálculo del gasto y de la productividad) y la del consumidor (costo/eficacia)» ¹³, transformando así un producto social en un producto mercantil.

Por otro lado los profesionales que ofrecen sus servicios, la mayor parte de las veces entienden que son ellos quienes «saben lo que el otro necesita» volviendo a ese «otro» nuevamente a la situación de usuario, no de cliente.

En muchas oportunidades el hecho de que el usuario desconozca aspectos profesionales lo coloca en un lugar de ineficiencia para la toma de decisiones responsables. Es por eso que educar al receptor de los servicios para que esté en condiciones de *delimitar y comprender sus necesidades* pasa a ser un

12 Saias, M. y Montebello, M. *Quand les usagers deviennent clients. Revue française de gestion*, marzo - abril 1979.

13 Chopart, J.N. (1997) «Le travail social à l' épreuve du libéralisme», in *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale*. Collection Logiques Sociales, Paris.

elemento fundamental para hacer que la prestación del servicio sea tan eficaz como fue concebido.

En las empresas de servicios de alimentación colectivos, sobre todo los que como se verá más adelante cumplen una función social, lo primordial será hacerse cargo de aspectos nutricionales: obesidad, desnutrición, adecuación a diferentes patologías, y esto también es responder a las necesidades del cliente; pero para que el servicio sea percibido por este último como satisfactorio, es imprescindible que esté informado sobre el por qué de su alimentación sin dejar de conocer y hacer el mayor esfuerzo por adaptar ésta a los gustos de los clientes siempre que ello sea posible.

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Dice Etkin¹⁴ «Es sabido que el valor de una empresa no está dado por el desempeño que informa su último balance, por la magnitud de sus operaciones. También vale por su cohesión y la fuerza para llevar adelante sus proyecciones. Si tiene proyectos valiosos, deberá estar en condiciones de sobrevivir para llevarlos a la práctica.

La organización no existe solo en función de la eficacia de sus estrategias y políticas. No basta con obtener recursos crecientes, porque ellos deben ser procesados de forma tal que sirvan al conjunto». «Los procesos se ejecutan en una organización, tanto si se gestionan como si no. Se puede dar instrucciones a las personas y esperar que se ejecuten de forma correcta; o mejor se puede visualizarlos, analizarlos y gestionarlos».¹⁵

Las organizaciones suelen responder tarde a los cambios externos, sobre todo si intentar realizar esta adaptación en función de cambios en el organigrama, y realizar cambios jerárquicos es complicado; en cambio, ser capaz de comprender y reorganizar las actividades basándose en procesos

14 Etkin, Jorge (2005). *Gestión de la complejidad de las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ed. Granica S.A. Bs.As. Argentina.

15 Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. *La Gestión por Procesos*. Toledo, 21 octubre 2002.

no solo es mucho más sencillo, sino que los resultados suelen ser sorprendentemente eficaces.

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir insumos y tareas particulares que implican añadir valor, con el fin de obtener determinados resultados.

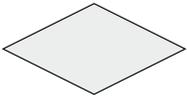
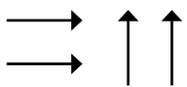
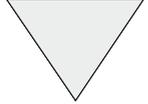
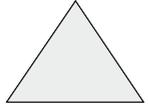
No es lo mismo un proceso que un procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- Tener definida una misión o razón de ser del servicio.
- Identificar claramente los clientes y sus necesidades y expectativas.
- La actividad debe ser factible de ser descompuesta en operaciones o tareas.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Los procesos se representan gráficamente mediante diagramas de flujo, de forma que puedan ser visualizados en su totalidad. Ese tipo de representación facilita el análisis y permite el rediseño de modificaciones y mejoras. Se representan gráficamente los pasos consecutivos de un proceso que comienza con una entrada y después de realizar una serie de acciones, se llega a una salida.

Existen símbolos básicos empleados en la confección de éstos diagramas:

Símbolo	Significado
	Origen del proceso. Comienzo o final del mismo.
	Conector. Representa el enlace de otro proceso independiente que de algún modo tiene relación con el que estamos diagramando.
	Actividad. Dentro del símbolo debe indicarse quién la realiza. Puede tener muchas entradas pero solo una salida.
	Información de apoyo. Se colocan dentro los datos requeridos para realizar una actividad.
	Decisión. Bifurcación. Alternativa. Formula una pregunta o acción. Indica los puntos en que se toman decisiones.
	Conexiones de pasos. Muestran la dirección en que se desarrolla el paso siguiente. El sentido del flujo del proceso
	Documento. Generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.
	Archivo o almacenamiento transitorio.
	Archivo o almacenamiento definitivo.

El diagrama se construye como forma de representar la realidad de un proceso por lo cual deben tenerse en cuenta ciertos aspectos:

1. Comprobar que los símbolos se han seleccionado correctamente.
2. Corroborar que se identificaron claramente las actividades y elementos del proceso.
3. Ver que cada camino conecte hacia atrás o hacia delante con otra actividad.
4. Si de una actividad sale más de una flecha, debemos insertar como símbolo un rombo indicando que se debe tomar decisiones y bifurcar el camino.
5. El diagrama debe validarse mediante su revisión por personas imparciales.
6. Se debe *siempre* asignar un título al diagrama, para poder archivarlo y volver a él cuando se necesite.

Las estructuras y los procesos de un servicio deben diseñarse y adaptarse de acuerdo a las necesidades de los usuarios – clientes, en la medida de lo posible. Para ello, hay que considerar tres aspectos básicos: la definición de los procesos a desarrollar, su organización y gestión y la constitución y organización de los equipos humanos responsables de dichos procesos.

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos.

Debido a la gran diversidad y a la complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan en los servicios, existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos

como materiales. Una gestión por procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad.

Para gestionar los procesos se requiere seguir una serie de pasos:

1. Identificar y definir el proceso que se ha detectado como ineficiente o insatisfactorio.
2. Designar responsables del proceso.
3. Analizar los diagramas del proceso y definir etapas clave.
4. Entregar todos los diagramas a los trabajadores involucrados en el proceso.
5. Explicar el motivo de la reorganización de los procesos y cuál es su repercusión en los clientes.
6. Diseñar un proceso que minimice la posibilidad de error y elimine el empleo de recursos improductivos.
7. Reeditar los procesos corregidos.
8. Establecer mecanismos de análisis y control de seguimiento para su implantación definitiva.

La gestión para la mejora de los procesos debe tener como fin lograr:

- Eliminar la burocracia
- Eliminar duplicidades
- Analizar el valor añadido al cliente
- Simplificar los procesos
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso
- Minimizar los controles
- Lograr la eficiencia de los recursos

En un Servicio de Restauración Colectiva algunos de los procesos más importantes son entre otros:

- Procesos de adquisición de materias primas
- Procesos de elaboración de comidas
- Procesos de distribución de comidas
- Procesos de comercialización y venta de productos
- Procesos de adquisición y mantenimiento de recursos humanos

Todos ellos pueden estar compuestos por varios procesos encadenados o simultáneos los cuales deberán estudiarse por separado para determinar la necesidad de que el mismo sea modificado o no en función de alcanzar la calidad buscada.

LA RESTAURACIÓN COLECTIVA

La denominación Alimentación Colectiva o Restauración Colectiva hace mención a un Servicio, y por lo tanto se le aplican todas las características analizadas para estos anteriormente.

La importancia de la triangulación entre la empresa o institución prestadora del servicio, el recurso humano involucrado en los procesos, los procesos en sí y el cliente como centro y razón de ser de todas las actividades, adquiere su propia fisonomía en la Restauración Colectiva.

Las empresas de Restauración Colectiva son aquellas que elaboran comidas para su consumo fuera del hogar. Se pueden diferenciar en Restauración Comercial o Pública, que es la que el cliente elige (restaurante, comida rápida) y Restauración Social, en la cual se ofrecen servicios que tienen como fin garantizar la alimentación de las personas y son financiadas por organizaciones privadas o estatales. En ellas prevalece el servicio colectivo sobre la elección particular y se realiza por la dificultad funcional de poder comer en el hogar.

Dentro de éstas últimas encontramos:

- Comedores laborales (de fábricas, oficinas, centros oficiales).
- Centros de Sanidad y Bienestar Social (hospitales, clínicas, geriátricos, centros psiquiátricos).
- Centros de enseñanza (comedores escolares, liceales, universitarios, residencias estudiantiles).
- Comedores de Centros institucionales (Centros CAIF, fuerzas armadas, centros de reclusión).

Rodrigues (1991), destaca que «la satisfacción con la comida que brindan los Servicios de Alimentación, suele estar influida por factores socioeconómicos, el grado de satisfacción con la comunidad en cuestión, las necesidades y expectativas representado por la individualidad, el estado, gustos y preferencias. Considera, asimismo, el hecho de que la concentración de los clientes bajo un mismo techo (el comedor) durante un cierto período de tiempo, puede facilitar la aparición de movimientos de insatisfacción por la fuerza de influencia y comunicación entre los comensales. Es importante destacar que, como de costumbre, la comida ofrecida tiene algún tipo de subsidio, puede ser que la comunidad tienda a salvar a este tema, provocando la desconfianza y la devaluación del servicio».¹⁶

Hoy en día la restauración social tiende a un nivel de desarrollo tecnológico similar al de otros sectores de la economía, actualizando los sistemas de producción y distribución de los alimentos.

«Para ello es necesario que se realicen rigurosos análisis de las materias primas elaboradas y de puntos críticos a lo largo del proceso de producción y distribución y controles de calidad con el fin de

16 Rodrigues, R. D (1991). «Estudo: concessionária e autogestão». In: *Concurso Alimentos 90*. São Paulo.

garantizar unas perfectas condiciones higiénicas en el tratamiento de los alimentos».¹⁷

La razón de ser de un servicio de restauración colectiva debe estar acorde con el cumplimiento de su misión de prestar el mejor servicio a sus clientes sin dejar de lado la eficiencia.

El producto básico de éste servicio deberá ser una alimentación que cubra las necesidades nutricionales determinadas para el cliente, pero a ese servicio básico se deberán unir otras características que contribuyan a mejorar la percepción que del mismo tenga quien lo recibe, por lo cual para diseñar el producto básico, se deben estudiar las necesidades de alimentación del grupo humano, pero para que el mismo tenga el valor aumentado que se desea, habrá que conocer los gustos y expectativas de los clientes con el fin de satisfacerlos.

Para estimar las necesidades nutricionales de los clientes del servicio se deberá tener en cuenta las características propias de ese grupo, ya que la oferta será diferente en el caso de que se deba cubrir parte o todas las comidas correspondientes al día.

En el caso de que solo se brinde un tiempo de comida como es el caso más general de comedores (estudiantiles, fabriles, etc.) se deberá contar con datos de ingesta habitual fuera del comedor para detectar sobre que nutrientes se hará énfasis y elaborar así un plan de metas nutricionales a lograr.

También es importante tener en cuenta los datos epidemiológicos del país, de tal modo que se tienda a corregir en la medida de lo posible los errores que habitualmente cometen las personas en su alimentación diaria. Existe en nuestro país un elevado número de enfermedades ligadas al estilo de vida, el sedentarismo, la sobreingesta de alimentos ele-

17 Araluce Letamendía, María del Mar (2001). *Empresas de Restauración Alimentaria*, Ed. Díaz de Santos, S.A. España.

vados en calorías y grasas saturadas, y la nutrición juega un papel determinante en el control y tratamiento de enfermedades como la obesidad, la diabetes, las enfermedades coronarias y la hipertensión entre otras.

Conseguir que las personas adhieran a realizar una alimentación más saludable y balanceada no es fácil de lograr, y requiere de enorme esfuerzo y dedicación por parte del profesional Nutricionista para trabajar con los clientes en el conocimiento de los riesgos a los que están expuestos y los beneficios de realizar cambios hacia una mejor nutrición.

Lo que no se debe bajo ninguna circunstancia es permitir que prevalezcan los gustos de los clientes por sobre la valoración de la calidad que debe brindarse, y teniendo en cuenta que la calidad incluye la satisfacción del cliente en función de su percepción del servicio brindado, es de fundamental importancia lograr reeducar permanentemente, sin prisa pero sin tregua, para lo cual se debe desarrollar la creatividad y realizar los cambios en forma progresiva, incorporando algunos alimentos, eliminando otros y ofreciendo formas de preparación novedosas que sorprendan gratamente a las personas y provoquen su apropiación de los conceptos promocionados.

DISEÑO DE OBJETIVOS Y METAS

NECESIDADES DE ENERGÍA

Las necesidades de energía son diferentes de las necesidades de otros nutrientes, porque el organismo no es eficiente al momento de manejar una ingesta de energía superior o inferior a la necesaria y ello se manifiesta en una pérdida o ganancia de peso progresiva en tanto se mantenga la situación. «Por consiguiente no es posible recomendar un aporte de energía suficiente para la gama de necesidades nutricionales de los individuos y suponer que las personas realmente consumirán la cantidad recomendada».¹⁸

Para emplear un método que diera una idea exacta de las necesidades de energía de un grupo, se necesitaría conocer de cada uno de los integrantes además de la edad, el sexo y el estado fisiológico; peso, talla y actividad física. En caso de contar con los mismos se recomienda consultar referencia bibliográfica al pié.

En este caso sin embargo se profundizará en otro método que también recomienda FAO-OMS y que permite acercarse a las necesidades de energía de un grupo de individuos contando solamente con da-

18 *Necesidades humanas de energía. Manual para planificadores y nutricionistas. FAO/OMS 1996*

tos de fácil acceso como son: número de personas, y su distribución por edad y sexo.

- El primer paso es distribuir esa población en población femenina y masculina.

MUJERES	
HOMBRES	

Luego se distribuye cada uno de estos grupos según grupos de edad, (para ello se pueden emplear cualquiera de las distribuciones conocidas, como por ejemplo las del Ministerio de Salud Pública de nuestro país) (en Anexo 1). También puede optarse por los grupos etarios definidos por FAO-OMS (en Anexo 2).

	Grupo etario	Número de personas de ese sexo y ese grupo
MUJERES		
HOMBRES		

- De existir mujeres cursando segundo o tercer trimestre de embarazo, o se encuentren en período de lactancia, las mismas formarán parte de su grupo etario pero se agregará otro grupo con el número de mujeres que requieran calorías adicionales por ese motivo.
- Al final se deberá tener el número de la población total¹⁹ que será la suma de todos los números de la columna de la derecha.

19 Población total hace referencia a las unidades de estudio que comprenden al universo

	Grupo etario	Número de personas de ese sexo y ese grupo
MUJERES		
Embarazadas 2º trimestre		
Embarazadas 3º trimestre		
Lactancia		
HOMBRES		
TOTAL DE LA POBLACIÓN		

- Una vez realizada la anterior clasificación se agregará una columna en la que se colocarán las necesidades de energía definidas por la autoridad seleccionada para ese grupo etario (Ministerio de Salud Pública; FAO-OMS).

	Grupo etario	Número de personas de ese sexo y ese grupo	Energía recomendada para ese grupo (en Kcal)
MUJERES			
Embarazadas 2º trimestre			
Embarazadas 3º trimestre			
Lactancia			
HOMBRES			
TOTAL DE LA POBLACIÓN			

Como se puede ver cada grupo está compuesto por un número diferente de integrantes a la vez que tiene diferente recomendación de energía. Por este motivo el siguiente paso será determinar cuánto representa el total de cada grupo del total de la población.

$N.^\circ \text{ de personas del grupo} \times 100 / \text{total de la población}$

	Grupo etario	Número de personas de ese sexo y ese grupo	Energía recomendada para ese grupo etario (en Kcal)	% de personas del grupo en relación con la población total
MUJERES				
Embarazadas 2º trimestre				
Embarazadas 3º trimestre				
Lactancia				
HOMBRES				
TOTAL DE LA POBLACIÓN				

- Ahora que se tiene clasificada en grupos la población es necesario saber cuanta energía necesitará cada franja para que luego sumándolas se pueda definir cuánta será la energía que se recomienda para todo el grupo objetivo.
- Para ello se deberá aplicar el porcentaje (del total de la población) (columna 4) que le corresponde a cada grupo, a las recomendaciones de energía para ese grupo (columna 3). Esto dará la «participación» de ese grupo en las necesidades totales del grupo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Grupo etario	Número de personas de ese sexo y ese grupo	Energía recomendada para ese grupo etario (en Kcal)	% de personas del grupo en relación con la población total	Cantidad total de energía que requiere el grupo
MUJERES					
Embarazadas 2º trimestre					
Embarazadas 3º trimestre					
Lactancia					
HOMBRES					
TOTALES		Total de personas		100%	Total de energía que necesita la población

A este método se le llama: «Método de Distribución Agregada en Base a las Recomendaciones», y si bien la fuente es FAO–OMS, se ha realizado una adaptación a nuestro medio de forma que se pueda tomar aquellas franjas etáreas y recomendaciones que se encuentre más pertinente para el grupo en particular que cada profesional debe atender.

METAS NUTRICIONALES

Una vez determinadas las necesidades diarias de energía del grupo, es necesario fijar metas nutricionales.

Algunas de las metas más usadas son: proteínas, calcio, hierro, fibra, y la determinación de las mismas se hará en función de:

- Las características del usuario.
- Las políticas del servicio.
- Los datos epidemiológicos nacionales.

Cuando se hace referencia a las características del usuario, se está hablando de su estado de salud – enfermedad, situación socioeconómica, estilo de vida, etc.

Las políticas del servicio serán fijadas en función de si el mismo es un órgano primario o secundario en relación a los fines de la institución a la que pertenece. Por ejemplo se fijarán pautas diferentes en una cantina de un club deportivo, que en un comedor fabril, que en un servicio de alimentación hospitalario.

En cuanto a los datos epidemiológicos nacionales, se tomarán en cuenta algunos de ellos:

- *Primera encuesta de sobrepeso y obesidad (ENSO I) (1998) - Dres. Raúl Pisabarro, Ernesto Irrazábal, Alicia Recalde*
 - 900 personas mayores de 18 años:
 - 51% - tiene algún grado de sobrepeso.
 - 17% - es obeso.
 - 5% - se encuentra en situación de alto riesgo.

- OMS «Informe sobre la salud en el mundo» (2002)
 - Mortalidad, morbilidad y discapacidad atribuidas a las principales enfermedades no transmisibles.
 - 60% de todas las defunciones.
 - 47% de carga de morbilidad mundial.
 - Se prevé que los porcentajes aumentarán al 73% y al 60% antes del 2020.
- *Segunda Encuesta Nacional de Sobrepeso y Obesidad (ENSO 2) adultos (18-65 años o más) (2006) Pisabarro P; Gutiérrez M; Bermúdez C; Prendez D; Recalde A; Chaftare Y; Manfredi A*
 - 54% de la población adulta =>IMC 25.
 - 20% de la población adulta =>IMC 30.
 - 1 De c/2 adultos uruguayos padece sobrepeso u obesidad.
 - 1 de 5 es obeso.
- *1ª Encuesta Nacional de Factores de Riesgo ECNT (Enfermedades Crónicas no Transmisibles) - Ministerio de Salud Pública - Dirección General de la Salud - Montevideo, 1 De Junio De 2007*
 - Las ECNT son la causa del 70% de las defunciones en Uruguay.
 - 33.8% de causa cardiovascular, 22.6% neoplasias malignas.
 - Uruguay ya presenta las cifras que la OMS proyecta para los países de la región en el año 2020.
 - las ECNT insumen el 60% de los costos de atención médica.
 - Factor de Riesgo = Colesterol elevado = 33%.

- Factor de Riesgo = Sobrepeso/obesidad = 60%.
- Porcentaje de adultos obesos = 24%.
- Factor de Riesgo = Dieta inadecuada:
 - Promedio de días de consumo de frutas: 4 días por semana.
 - Promedio de porciones de frutas consumidas por día: 1 porción.
 - Promedio de días de consumo de verduras y hortalizas: 4 días.
 - Promedio de porciones de verduras y hortalizas consumidas por día: 1 porción.
 - Porcentaje de adultos que comieron menos de 5 porciones de frutas, verduras y hortalizas por día: 93%.
- *Características de la alimentación de los trabajadores en situación de dependencia del área Metropolitana» - Claudia Suárez, Andrea Echegoyen, Alejandra Cerdeña, Verónica Perrone, Isabel Petronio - Escuela de Nutrición y Dietética -Universidad de la República Julio/ Setiembre 2009*
 - Bajo consumo de pescado, frutas y verduras crudas.
 - Importante ingesta de carnes rojas y otros alimentos con alto contenido en grasas saturadas y cloruro de sodio.
 - El 50% de los encuestados en el almuerzo opta por carnes rojas.
 - El 20% de los trabajadores elige tortas, tartas saladas, pizzas y empanadas.

Todo lo anterior marca un camino por el cual deberán transcurrir los Servicios de Alimentación ya que son realidades no solo nacionales sino internacio-

nales que muestran tendencias de las poblaciones y que deben ser tenidos en cuenta por quienes deban encargarse de la gestión de los mismos.

El desafío será lograr llegar a los usuarios con una alimentación que los satisfaga y que contribuya a mantener o mejorar su estado de salud.

Fijar por lo tanto las *metas* nutricionales de la oferta alimentaria no debe perder de vista la realidad en la que nos encontramos y los cambios de paradigmas que señalan que la pobreza no solo genera desnutrición sino también obesidad, que en un país de grandes extensiones verdes, la menor ingesta registrada en la población es de *fibra* alimentaria, y que se derivan más enfermedades de la obesidad que de la contaminación viral o microbiana.

SISTEMAS Y HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA INOCUIDAD ALIMENTARIA

INTRODUCCIÓN

El tema de la *inocuidad* de los alimentos ha sido una de las preocupaciones principales del hombre desde los primeros días de su existencia y actualmente ha pasado a tener gran sensibilidad en el mundo; se ha convertido en una condición prioritaria en el desarrollo de toda la cadena agroalimentaria, a nivel del comercio interno e internacional.

Es conocido que los alimentos no son inmunes a la exposición de agentes contaminantes y pueden ser causantes de enfermedades. Estas enfermedades transmitidas por alimentos, tienen desde el punto de vista social y de la salud pública un alto impacto en el valor de morbilidad, mortalidad y repercusión sobre la salud de las personas y económicos. Por tal razón, el fortalecimiento de las buenas prácticas de manufactura y de elaboración, así como los métodos para su implementación, en la obtención de productos inocuos, se consideran tópicos prioritarios en los planes y programas de cooperación técnica de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para la salud humana.

La *inocuidad* constituye una condición inseparable del alimento, además de ser un requisito para proteger al consumidor y dar confianza a los clientes.

A partir de 1996, tras la declaración de la Cumbre Mundial sobre la alimentación liderada por la FAO, se reafirmó el derecho de todos a acceder a una alimentación *sana* y nutritiva. Desde entonces, tanto la *inocuidad* como la calidad de los alimentos pasaron a integrar el concepto de *seguridad alimentaria*.

Hablamos de *seguridad alimentaria* cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a los alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfagan sus necesidades energéticas diarias y sus preferencias alimentarias para llevar una vida sana y activa.²⁰ Una vez que las personas tienen asegurado el acceso al alimento, es a partir de ese momento que se requiere que el mismo sea inocuo y sano para no comprometer su salud; y es precisamente ahí, donde la gestión de los sistemas de calidad e inocuidad cobran importancia, a través de la implementación de las condiciones y prácticas que garanticen alimentos óptimos para el consumo.

Para lograr la *inocuidad* de los alimentos es necesario el compromiso de todos los actores de la cadena agroalimentaria, desde los productores, los elaboradores de alimentos, hasta los consumidores.

En lo que respecta a los *establecimientos elaboradores de alimentos*, entre ellos los sistemas de restauración colectiva, se consideran, de acuerdo a la clasificación basada en el tipo de producto y procesos que se utilizan en su elaboración, en empresas de alto riesgo, debido a la capacidad que tienen de comprometer la inocuidad de los alimentos, ya que integran a un grupo de empresas que tienen la posibilidad de situar a grupos vulnerables o un gran número de consumidores en situación de grave riesgo debido a: la naturaleza del alimento (por ejemplo listo para el consumo), su forma de

20 Oficina regional de FAO para América Latina y el Caribe 2008. disponible en <<http://www.ric.fao.org/es/quienes/>>

preparación o elaboración y a las instalaciones disponibles y al sistema de control existente.²¹

En este contexto es que la *inocuidad* de los productos constituye un desafío desde una dimensión ética, por ser una condición inseparable del alimento, porque se ha constituido en un eslabón fundamental en el desarrollo de toda la cadena agroalimentaria y es uno de los factores que permitirá a los mercados mantenerse y continuar creciendo.

Estas consideraciones justifican la necesidad de que toda empresa alimentaria cuente con herramientas que garanticen la obtención de alimentos inocuos a lo largo de la cadena agroalimentaria.

Los sistemas de gestión de la inocuidad y calidad de los alimentos, constituyen una herramienta fundamental de la gestión para minimizar el riesgo que tienen los alimentos de ser contaminados a lo largo de la cadena agroalimentaria y para obtener alimentos inocuos aptos para su consumo.

La gestión de la inocuidad alimentaria está orientada a proporcionar confianza en el cumplimiento de los requisitos de calidad e inocuidad de los alimentos. Comprende un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización en lo relativo a la calidad e inocuidad de los alimentos.

En esta publicación se intenta brindar bases conceptuales y metodológicas, con un enfoque integral, para optimizar la gestión de la calidad vinculada a la inocuidad de los alimentos, y orientar sobre las bases normativas y regulatorias que la sustentan a nivel nacional e internacional. Para ello abordaremos la temática en dos módulos:

21 FAO, Roma. 2007. *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de alimentos*.

- Módulo 1
 - Situación actual de las enfermedades transmitidas por los alimentos
 - Conceptos de calidad, higiene, inocuidad de los alimentos.
 - Sistemas de gestión de la calidad e higiene de alimentos. Conceptos
 - Marco regulatorio a nivel nacional e internacional.
- Módulo 2
 - Estrategias para la gestión de la inocuidad, basadas en el conocimiento de peligros.
 - Principales controles que conducen a una manipulación higiénica de los alimentos.

MÓDULO 1

ENFERMEDADES TRANSMITIDAS POR LOS ALIMENTOS (ETAs)

Las enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs), constituyen un grupo de afecciones ligadas por una modalidad de transmisión común, y la particularidad de impactar sobre las comunidades, regiones y países con una doble agresión, de especial importancia: la repercusión sobre la salud de personas y animales, y sobre la economía de una forma directa y por demás sensible, con pérdida de alimentos, mercados, trabajo y divisas²².

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ETAs

La OMS estima anualmente 1.2 billones de episodios de diarreas y 2.2 millones de muertes atribui-

²² Quevedo, F.: *Problems and needs in training and education in food protection for Latinamerica and Caribbean*. Ed. NAS, Washington, 1985

bles a ETAs (1.8 millones menores de 5 años)²³. A nivel nacional, según el informe de OPS 24, surgen los siguientes datos:

- Existe una tendencia al aumento en la incidencia de los brotes de ETA.
- Desde el año 1993, en que está documentado en el país el primer episodio, relacionado fundamentalmente con Salmonelosis, sólo se informa el 10% de los brotes ocurridos realmente.²⁵

Los datos recogidos durante el período 1995-1998 por el Sistema Regional de Información y Vigilancia Epidemiológica de las Enfermedades Transmitidas por Alimentos - SIRVETA, que coordina OPS/INPPAZ, a partir de los sistemas nacionales de los países, indican que ocurrieron 3411 brotes con 107.146 personas enfermas y entre estos un total de 205 muertos.²⁶

Entre los años 1995 y 2001, fueron registrados en nuestro país 130 brotes en los cuales se pudo arribar al diagnóstico etiológico. Se observa un claro predominio del origen bacteriano en el período estudiado. (95.4%).

Seis brotes se asociaron con agentes químicos. Cinco de ellos fueron debidos a la Colocintina, un glucósido muy amargo contenido en la especie silvestre de zapallitos (*Cucurbita andreana*), que produce híbridos fértiles con la especie comestible (*Cucurbita máxima*). El restante brote de origen

23 Conferencia regional FAO/OMS sobre la inocuidad de los alimentos para las Américas y el Caribe , 2005 costa Rica

24 *Enfermedades transmitidas por los alimentos*, Uruguay. Acuña et al. Montevideo. OPS 2002 <www.Bysops.org.uy/pdf/etas/htm>.

25 Sistema Regional para la Vigilancia de Enfermedades Transmitidas por alimentos. Informe de consulta técnica. 27-31 de marzo de 2000. INPPAZ /OPS/OMS

26 Informes periódicos de INFOPANALIMENTOS. INPPAZ/OPS-OMS. <www.infopanalimentos.org>

químico fue debido a la ingestión de sopa con Nitrito de sodio, utilizado como condimento por desconocimiento de su poder tóxico. El Nitrito de sodio es una sal usada como conservador en chacinados, con un límite internacionalmente permitido para ese uso. Una vez superado ese límite, produce un cuadro de intoxicación, cuya severidad depende de la dosis ingerida.^{27, 28}

El agente responsable más frecuente en los brotes de origen bacteriano es *Salmonella* sp. (57%), siguiendo en orden de frecuencia, coliformes, sin identificación de un patógeno específico. Luego *Staphylococcus aureus* (13%), y el restante 9% corresponde a *Clostridium perfringens* (4 brotes), *Shigella* sp. (3), *Bacillus cereus* (3), y botulismo (1 brote) responsable de la única defunción registrada en este período.

El análisis de los datos obtenidos muestra que los brotes de Salmonelosis están asociados en su mayoría, el 80%, con el consumo de alimentos preparados con huevo crudo o insuficientemente cocido: mayonesa casera, torta, merengue, crema, helado, huevo frito, omelette. En 14,5% el alimento incriminado fue preparado con carne de pollo. Este resultado evidencia el papel que desempeñan los alimentos de origen avícola en el origen de estas enfermedades en nuestro país. No se ha constatado en ninguno de los casos al hombre como fuente de infección.

El factor contribuyente identificado con mayor frecuencia en los brotes de origen bacteriano fue materia prima contaminada, ya sea como único factor o en la mayoría de los casos asociado a procesamiento térmico ausente o insuficiente, tiempo prolongado entre preparación y consumo, sumado a

27 Nitritos, nitritos y compuestos de N. Nitroso. Centro Panamericano de Ecología.

28 Cruz, M. *Tratado de Pediatría*. Vol. II Espaxs S.A., Barcelona. 1993.

conservación de los alimentos a temperatura inadecuada. Solamente en los brotes en los que el agente causal fue *Staphylococcus aureus*, se identificó al hombre como fuente de infección.

En la distribución por lugar de preparación del alimento incriminado, el primer lugar lo ocupan los domicilios (42%), seguidos por empresas gastronómicas (31,5%) y en último lugar comedores institucionales (25,8%). En un único brote fue identificado como origen un puesto de venta callejera de alimentos, que utilizaba mayonesa casera. Cabe aclarar que si bien los brotes domiciliarios son los más frecuentes, el número promedio de afectados por brote es de 3, mientras que los correspondientes a comedores institucionales y empresas, el número de afectados es sensiblemente mayor llegando en alguno de los episodios a más de 600 afectados.

La mayoría de los brotes fueron registrados durante el verano (41%). Se observa una clara disminución de la incidencia durante el invierno con solamente 9,7%.

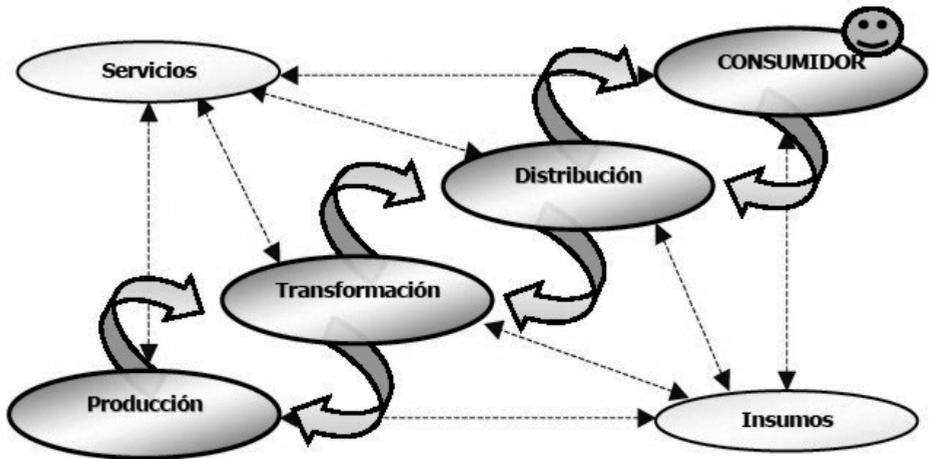
CONCEPTOS DE CALIDAD, HIGIENE, INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

La Higiene de los alimentos comprende todas las condiciones y prácticas necesarias para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos en toda la cadena alimentaria.²⁹ Constituye una estrategia para asegurar la inocuidad de los alimentos. Su principal objetivo es prevenir la contaminación de los mismos y disminuir el riesgo de contraer enfermedades de transmisión alimentaria.

Su ámbito de aplicación comprende desde la granja a la mesa, es decir desde el campo hasta el consumidor final, pasando por la preparación, fabri-

29 *Análisis riesgos relativos a la inocuidad de los alimentos. Guía para las autoridades nacionales de inocuidad de los alimentos.* Estudio FAO alimentación y nutrición, FAO Roma 2007.

cación, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta y/o suministro de los productos alimenticios.



Inocuidad es la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo al uso que se destina.³⁰

Calidad es un concepto diferente al de inocuidad, hace referencia a atributos positivos (por ejemplo, valores nutricionales, color, aroma, textura) y a la ausencia de otros negativos (por ejemplo contaminación con suciedad, olores desagradables, decoloración), que influyen en el valor del producto para el consumidor; en cambio la inocuidad constituye un objetivo no negociable.

Si bien hay diferentes acepciones de la palabra calidad, la misma debe reunir tres cualidades : objetividad, relatividad y dinamismo. De acuerdo a la norma UNIT-ISO 9000:2005, se define como el grado en que un conjunto de propiedades y características de un servicio o producto le confieren la aptitud para

30 FAO. Enfoque basado en la cadena alimentaria. 2008. Disponible en: <http://fao.org/ag/agn/agns/foodsafety_chain_es.asp>.

satisfacer los requisitos o sea las necesidades o las expectativas establecidas, ya sea las declaradas por los usuarios y las implícitas u obligatorias.

Este concepto abarca la *calidad esencial* y la *no esencial*. La esencial o implícita es una necesidad no negociable, por ejemplo: la naturaleza, composición del alimento y la inocuidad de un producto. De esta forma la inocuidad es parte de la calidad esencial.

En cambio la calidad no esencial o explícita, es lo que se realiza de conformidad con las exigencias declaradas del usuario objetivo, es una opción o gusto voluntario, es un concepto dinámico, ya que se define en relación a las necesidades del usuario; es un concepto fuertemente influenciado por los principios, valores, aspectos éticos, culturales y religiosos de los individuos.

Los *componentes de la calidad* de un alimento, están relacionados con³¹:

- a. Sus características: calidad higiénica /inocuidad, nutricional, organoléptica.
- b. Su calidad de uso o servicio: su facilidad de empleo y capacidad de conservación.
- c. Su calidad psicosocial o subjetiva vinculada a la satisfacción y al placer.

A su vez, los atributos de calidad pueden estar directamente relacionados con el producto: *atributos del producto*, o con la producción o elaboración de la calidad e inocuidad de las Frutas y hortalizas: *atributos de proceso* (por ejemplo producción orgánica).

31 *Mejoramiento de Calidad e inocuidad de las frutas y hortalizas frescas: un enfoque práctico*. FAO, Roma, 2008.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD E INOCUIDAD ALIMENTARIA

Los sistemas de gestión de la calidad son un conjunto de controles que aplican y verifican los agentes encargados de cada eslabón de la cadena agroalimentaria.

Implican:

- Hacer las cosas bien
- Decir lo que se hace
- Hacer lo que se dice
- Poder demostrarlo

Se basan en estrategias *preventivas* para evitar o controlar la contaminación de los alimentos por contaminantes físicos, químicos y biológicos que comprometan la calidad e inocuidad del alimento y potencialmente puedan causar ETAs.

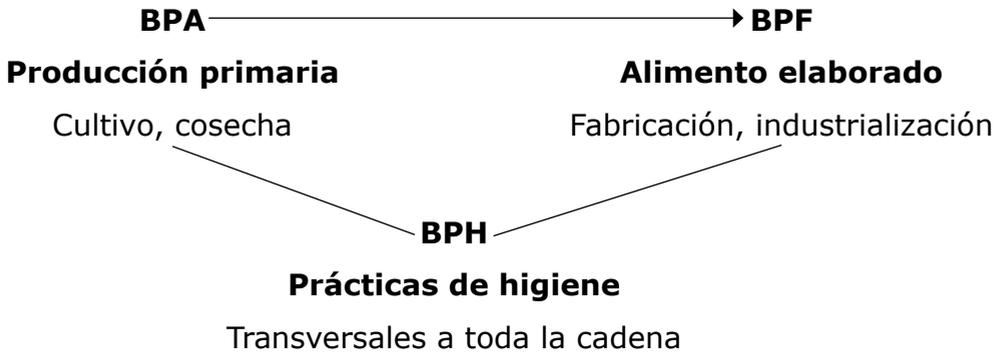
Requieren de *autoevaluación* y *autocontrol* de los factores intrínsecos, es decir los que dependen del propio establecimiento y los extrínsecos (referentes a servicios y proveedores subcontratados) y de la adopción de prácticas que reduzcan los riesgos asociados a los posibles peligros.

La selección y aplicación de los sistemas de garantía de calidad varía en función del:

- Punto de la cadena de producción de alimentos.
- Tamaño y capacidad de la actividad correspondiente.
- Tipo de producto.

Entre los sistemas de gestión de calidad e inocuidad se incluyen:

- BPH: buenas prácticas de higiene
- BPA: buenas prácticas agrícolas
- BPM: buenas prácticas de manufactura



BUENAS PRÁCTICAS DE HIGIENE (BPH)

Establecen las bases para garantizar la higiene de los alimentos, siguiendo la cadena agroalimentaria desde la producción primaria hasta el consumidor final y resaltando las prácticas claves de higiene necesarias en cada etapa, y son transversales a toda la cadena agroalimentaria.

BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS (BPA)

Las *BPA* son prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad y la inocuidad de los alimentos y de los productos alimenticios.³² La aplicación de BPA implica identificar los diferentes peligros asociados a la etapa de producción, determinando las prácticas adecuadas para evitar la contaminación del producto, así como para proteger el ambiente y el trabajador. Su aplicación se fundamenta a su vez en los sistemas de manejo integrado de plagas (MIP) y manejo integrado de cultivos (MIC), orientados a prácticas que permitan

32 Documento de COAG FAO, 2003.
<<http://www.fao.org/MEETNG/006/Y8704S.HTM>>

la producción económica, y viable de alimentos y la conservación de recursos naturales.³³

Principales componentes de las BPA

- Aplicación de técnicas para la conservación del suelo y mínima labranza.
- Uso de plantas auto-fijadoras de nitrógeno, fertilizantes verdes y técnicas para conservación del suelo.
- Métodos integrados de control de plagas (integrando controles culturales, físicos, químicos y biológicos).
- Rotación de cultivos.
- Uso productivo de residuos de plantas y animales.
- Mantenimiento de la biodiversidad.
- Uso mínimo de insumos externos y recursos energéticos renovables.

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)

Las *BPM* también llamadas de elaboración (BPE), o de fabricación (BPF), en inglés GMP (Good Manufacturing Practices) son la combinación de procedimientos de manufactura y de la calidad, con la finalidad de asegurar que los productos son manufacturados en forma consistente con sus especificaciones así como para evitar la contaminación del producto por fuentes internas y externas (Codex alimentarius).

Comprenden prácticas destinadas a *prevenir y controlar* los *peligros* para la inocuidad del producto asociados a las fases relacionadas con la post cosecha, fabricación, industrialización, dependiendo del tipo de alimento, considerando un mínimo impacto

33 FAO Roma. *Mejoramiento de la calidad e inocuidad de frutas y hortalizas frescas.*

de esas prácticas sobre el medio ambiente la flora, fauna y salud de los trabajadores.³⁴

Las BPM, se basan en metodologías utilizadas para la higiene y manipulación de alimentos que permiten que los productos se fabriquen en forma uniforme y controlada de acuerdo con las normas de calidad adecuadas al uso a que están destinados los productos y conforme con la reglamentación vigente.



Las operaciones de limpieza y desinfección en las empresas alimentarias, forman parte de las BPM, y constituyen una importante medida de control destinada a limitar la proliferación microbiana y evitar la contaminación de los alimentos. Tal es así, que los sistemas de gestión las consideran muchas veces como un capítulo aparte de las BPM, bajo la denominación de procedimientos operacionales

34 Texto modificado de FAO, Roma 2004. *Mejoramiento de la calidad e inocuidad de las frutas y hortalizas frescas: un enfoque práctico.*

estandarizados de sanitización (POES) debido a la importancia que estos procedimientos desempeñan en la obtención de alimentos inocuos.

La aplicación de BPM y POES, constituyen los programas previos, o pre requisitos y son la base para el desarrollo e implantación del plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) para la producción de alimentos seguros.

Los *pre requisitos* especifican que condiciones operacionales y ambientales son necesarias para la producción de comida sana y segura.³⁵

SISTEMA HACCP

El sistema de HACCP, en español APPCC, (análisis de peligros y puntos de control críticos), es una metodología que permite identificar, evaluar y controlar los peligros significativos para la inocuidad de los alimentos.

Entre sus principales características se destacan las siguientes:

- Es una herramienta de gestión que ofrece un programa efectivo y racional de control de peligros.
- Se basa en el control de puntos críticos de control (PCC).
- Es sistemático, aplica un mismo método en todas las fases desde el inicio al final del proceso productivo.
- Es continuo, el problema se detecta cuando ocurre.
- Su evolución es creciente a nivel de la industria, desde 1985.
- Se basa en siete principios.
- Se aplica a la línea de producción.

35 Cesnid, restauración colectiva APPCC. *Manual del usuario*. ed. Masson 2002. Cap 2, p. 7

Si bien los programas de pre requisitos se implementan y manejan separadamente del plan HACCP, los dos sistemas coexisten interactuando entre sí. Mientras los programas de pre requisitos se preocupan de asegurar condiciones favorables para la producción de alimentos inocuos, los planes HACCP son más específicos y exigentes en el alcance, permitiendo que los alimentos sean sanos e inocuos para ser consumidos. Es indispensable que todos estos programas sean documentados.

NORMATIVA RELACIONADA CON LA PRÁCTICA HIGIÉNICA Y DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

Las medidas relacionadas con la inocuidad de los alimentos, incorporadas al sistema alimentario deben tener en cuenta los marcos regulatorios que rigen la salud humana y animal.

Existen diversos instrumentos de reglamentación y normas internacionales, regionales y nacionales relacionadas específicamente con la inocuidad y calidad de los alimentos cuyo objetivo común es proteger a los consumidores contra peligros para la salud, los fraudes y adulteraciones.

NORMAS Y REGLAMENTOS TÉCNICOS

Las *normas técnicas* son documentos normativos, establecidos por consensos entre las partes interesadas. Son aprobadas por organismos reconocidos que proporcionan, para uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de lograr un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Se elaboran sobre base de argumentos científicos, apuntan a brindar beneficios a la sociedad y su aplicación es de carácter *voluntario*. Deben guardar concordancia con las normas éticas y legales, son auditables y certificables.

La mayoría de los países tienen organismos especializados en el estudio y redacción de las normas: en Inglaterra- BS, en Argentina- IRAM, y en Uruguay- UNIT (Instituto uruguayo de normas técnicas).

Entre las normas nacionales referentes a requisitos de inocuidad o de buenas prácticas de los alimentos se encuentran las normas UNIT 1117: 2007: Buenas prácticas en las empresas alimentarias- requisitos, UNIT ISO 22000:2005: Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos- requisitos para cualquier organización de la cadena alimentaria.

En caso de que las normas de carácter técnico son declaradas de obligatoriedad, por una autoridad competente, se convierten en *reglamentos técnicos*.

A nivel nacional, a partir de 1994, por el decreto 315/994 del Poder Ejecutivo, se dictó lo que hoy se conoce como reglamento bromatológico nacional (RBN) que constituye la norma legal que rige en todo el país.

El *RBN*, regula y proporciona requisitos técnicos, de producto proceso o servicio directamente, por referencia o incorporando el contenido de una norma; consta de 30 capítulos divididos en secciones, los doce primeros se refieren a disposiciones generales y requisitos a tener en cuenta en toda la cadena alimentaria, mientras que los restantes capítulos tratan cada uno sobre un grupo de alimentos. Adjunto a esta estructura, se agrega el apéndice normativo, donde se recopilan cronológicamente las modificaciones posteriores a 1994.

Otras normativas nacionales son las reglamentaciones particulares establecidas por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) que establecen requisitos para los productos derivados de materia prima de origen animal y vegetal.

A su vez, Uruguay, como integrante del Mercosur, asume el compromiso de poner en vigencia las re-

soluciones emanadas del grupo mercado común (GMC). En este contexto, ya se han internalizado al RBN algunas resoluciones técnicas vinculadas a alimentos aprobados en el Mercosur, (por ejemplo el reglamento técnico del Mercosur para la rotulación de alimentos envasados). En lo que respecta al reglamento técnico del Mercosur sobre condiciones higiénico sanitarias y de buenas prácticas de fabricación (Mercosur – GMC res. N.º 080/96) aún no han sido internalizados a la normativa nacional.

A nivel *internacional* son varios los organismos que emiten normas vinculadas con la inocuidad de los alimentos, entre ellas se encuentran:

- Normas del Codex Alimentarius.
- Directivas de la Comunidad Europea.
- Reglamentaciones de la FDA (Food and Drug Administration).

Actualmente las normas, directrices y otras recomendaciones del Codex se han transformado en punto de referencia específico respecto a la protección del consumidor y al comercio internacional de alimentos y son reconocidas internacionalmente para cumplir la inocuidad. A partir de la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995, se incrementó su estatus internacional, por el hecho de que cada vez más la OMC lo utiliza como referencia para la resolución de disputas comerciales internacionales en materia de alimentos.

Su adopción por parte de los países es opcional; a nivel nacional constituyen la primera referencia cuando la legislación nacional no contempla un producto alimentario, ingrediente o tipo de declaración de etiquetado.

CODEX ALIMENTARIUS (CÓDIGO DE ALIMENTOS)

Es una colección reconocida internacionalmente de normas, códigos de prácticas, directrices relativas

a alimentos, su producción y seguridad alimentaria, emanados de la Comisión del Codex Alimentarius.

La comisión fue creada conjuntamente por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la OMS en el marco del Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias, y se reúne cada año para analizar y adoptar nuevas normas, directrices y códigos . Se ocupa de todos los asuntos de inocuidad y calidad de los alimentos, que abarcan una gran variedad de temas, por ejemplo, los límites seguros de la concentración de los aditivos alimentarios y la evaluación de los riesgos de los alimentos genéticamente modificados.³⁶

Entre el conjunto de documentos que establece el Codex se encuentran:

- *Normas Codex*: establecen *requisitos* que han de satisfacer los alimentos con objeto de garantizar al producto sano, genuino, no adulterado y que está debidamente etiquetado, están dispuestas a procedimientos de aceptación por los países.
- *Directrices*: establecen *principios y recomendaciones* sobre criterios (ej. directrices para la aplicación de sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control), que no están dispuestos a procedimientos de aceptación por los países.
- *Códigos de prácticas (RCP)*: son *recomendaciones sobre procedimientos* que garantizan la producción, manipulación higiénica, transporte, etc; para asegurar la inocuidad y composición genuina del alimento, no están dispuestos a procedimientos de aceptación por los países.

A su vez, las normas y códigos de prácticas pueden ser generales aplicables a todos los productos o específicas para un tipo de producto.

36 <http://www.who.int/mediacentre/events/meetings/2010/codex_20100705/es/index.html>

Entre las normas y códigos generales vinculados a la inocuidad se encuentran:

- Código internacional de prácticas recomendado: principios generales de higiene de los Alimentos CAC/RCP 1969, rev. 2003.

El mismo otorga bases sólidas para asegurar la higiene de los alimentos, desde la producción primaria hasta el consumidor final, destaca controles de higiene básicos que se efectúan en cada etapa y recomienda la adopción de un enfoque basado en los principios de HACCP (sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control): directrices para su aplicación para elevar el nivel de inocuidad de los alimentos.

- Código de prácticas de higiene para los alimentos pre cocinados y cocinados utilizados en los servicios de comidas para colectividades CAC/RCP 39-1993.

Provee de requisitos de higiene para la cocción de alimentos crudos y la manipulación de alimentos cocinados y precocinados destinados a la alimentación de grandes grupos de personas, niños, personas de edad avanzada, pacientes de hospitales, prisioneros, escuelas e instituciones similares.

MÓDULO 2

Este módulo comprende el desarrollo de las BPM, como sistema de gestión para la inocuidad de alimentos, haciendo énfasis en estrategias preventivas basadas en el conocimiento de peligros y describe los principales controles que conducen a la manipulación higiénica de los alimentos.

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)

Las buenas prácticas de manufactura, son definidas por el Codex Alimentarius como la combinación de procedimientos de manufactura y de calidad, con la finalidad de asegurar que los productos son manufacturados en forma consistente con sus especificaciones, así como para evitar la contaminación del producto por fuentes internas y externas.

Constituyen las condiciones ambientales y operacionales mínimas desarrolladas dentro de un establecimiento elaborador de comidas que permiten la obtención de alimentos inocuos; abarca desde la materia prima hasta el producto final, pasando por producción, elaboración, distribución, transporte y servicio.

Entre sus características se destacan las siguientes:

- Son una herramienta efectiva para garantizar que un producto ha sido manejado adecuadamente respecto a la calidad e inocuidad.
- Su principal eje es la higiene en la elaboración y manipulación de alimentos.
- Forman parte de los prerrequisitos.

En esta publicación, se utilizará como eje para desarrollar la temática el código internacional de prácticas recomendado: principios generales de higiene de los alimentos, ya que internacionalmente se ha reconocido que los controles descritos son fundamentales para garantizar la inocuidad de los

alimentos. Codex alimentarius CAC/RCP 1-1969, rev. 4, 2003.

En el Codex alimentarius, los *sistemas de gestión de la inocuidad* se basan, a diferencia de los métodos tradicionales, en una metodología *preventiva* que analiza y prioriza los riesgos asociados a la inocuidad. Se enfoca en los *procesos*, en lugar de en el producto, utiliza *controles* de base científica, sencillos, fáciles de medir y pueden *sistematizarse y ser empleados en todo momento*, no sólo en el producto final.

Otro aspecto de interés, es reconocer que el control de alimentos es una *responsabilidad ampliamente compartida* que requiere la interacción positiva de todas las partes interesadas, es decir, de las autoridades nacionales y de cada una de las empresas que están vinculadas a la manipulación y elaboración de alimentos, quienes deberían ser responsables de hacer actividades de autocontrol, basadas en la evaluación de peligros, con el fin de obtener alimentos aptos para el consumo.

El código internacional de prácticas de higiene de los alimentos incluye en su estructura 10 secciones:

- Objetivos de los principios
- Alcance y uso de definiciones
- Producción primaria
- Establecimiento: diseños e instalaciones
- Control de operaciones
- Establecimiento: mantenimiento e higiene
- Higiene del personal
- Transporte y distribución
- Información del producto y sensibilización de los consumidores
- Capacitación

Si bien se utilizarán como referencia las secciones mencionadas, se pondrá especial énfasis en las secciones vinculadas a la metodología basada en la evaluación de peligros y a la documentación que se requiere desarrollar como requisito para implementar las BPM.

En este módulo, se comenzará por la sección 5, vinculada al tema control de operaciones.

CONTROL DE OPERACIONES

Tiene como finalidad reducir el riesgo de que los alimentos no sean inocuos adoptando medidas *preventivas* en una etapa apropiada de las operaciones mediante el *control* de los *peligros*, para la obtención de productos seguros y aptos para el consumo.

Para ello establece:

- *Requisitos* (relativos a la materia prima, composición, elaboración distribución y utilización por parte de los consumidores) que se cumplan en la *manipulación y elaboración* de productos alimenticios.
- *Sistemas de control eficaces*, en lo que respecta a su formulación, aplicación, seguimiento y examen, que se proyecten, implementen, controlen y revisen continuamente. A su vez, los procedimientos de control deberán ser simples, como por ejemplo: chequear rotación de stock, calibrar un equipo.
- Que estas exigencias sean cumplidas durante la elaboración y manipulación de alimentos.

Abarca las consideraciones generales referidas a las prácticas higiénicas que se deben aplicar en:

1. El control de peligros alimentarios y en los aspectos fundamentales de los sistemas de control de higiene.
2. Los requisitos relativos a la materia prima, compras.
3. El envasado.
4. La correcta utilización del agua.
5. Los procedimientos de retiro de producto.
6. La dirección y supervisión.
7. La documentación y registros.

CONTROL DE LOS PELIGROS ALIMENTARIOS Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Peligros alimentarios

El *peligro* de inocuidad de los alimentos es definido por el Codex como el agente biológico, físico o químico presente en el alimento o bien la condición en que se halla, que puede causar efecto adverso para la salud (CAC/RCP 1-1969). Este término no debe ser confundido con riesgo, el cual significa la probabilidad de ocurrencia (por ejemplo alta, mediana, baja, insignificante) y la gravedad o severidad del efecto causado (por ejemplo: enfermedad leve, grave o muerte). Los peligros son clasificados de acuerdo a su naturaleza en: biológicos, físicos o químicos.



Peligros físicos

Los posibles contaminantes físicos pueden ser cualquier material extraño presente en el alimento, producto de la contaminación y/o prácticas defec-
tuosas en alguna de las varias etapas de la cade-
na productiva. En el siguiente cuadro (cuadro 1) se
dan ejemplos de peligros físicos.

Cuadro 1. Ejemplos de peligros físicos, lesiones y fuentes

Material	Posibles daños	Fuentes
Vidrio	Cortes, hemorragias, ingerido posible cirugía	Botellas, focos de luz
Madera	Corte, infecciones, atragantamiento	Suelo, plataforma de carga , cajones
Piedras	Atragantamiento, roturas dentarias	Suelo, agua
Metales	Cortes, infecciones	Suelo, maquinaria, tornillos, joyas
Huesos, espinas	Atragantamiento	Elaboración incorrecta de los alimentos
Plásticos	Atragantamiento, corte, infección posible cirugía	Embalaje, envases, equipos
Efectos personales	Atragantamiento, corte, infección posible cirugía	Manipuladores, visitas externas al área de manipulación

Fuente: Sistema de calidad e inocuidad de los alimentos. Manual de capacitación.
FAO - Roma, 2002.

Peligros químicos

Los peligros químicos en los alimentos son los compuestos que una vez consumidos en cantidad suficiente pueden inhibir la absorción o destruir nutrientes, ser cancerígenos, mutagénicos y/o tóxicos. A su vez, pueden estar presentes en los alimentos de manera natural o porque fueron añadidos durante su elaboración, en cualquier etapa de la producción o procesado de alimentos. En el cuadro 2 se mencionan algunos ejemplos de peligros químicos.

Cuadro 2. Ejemplos de peligros químicos

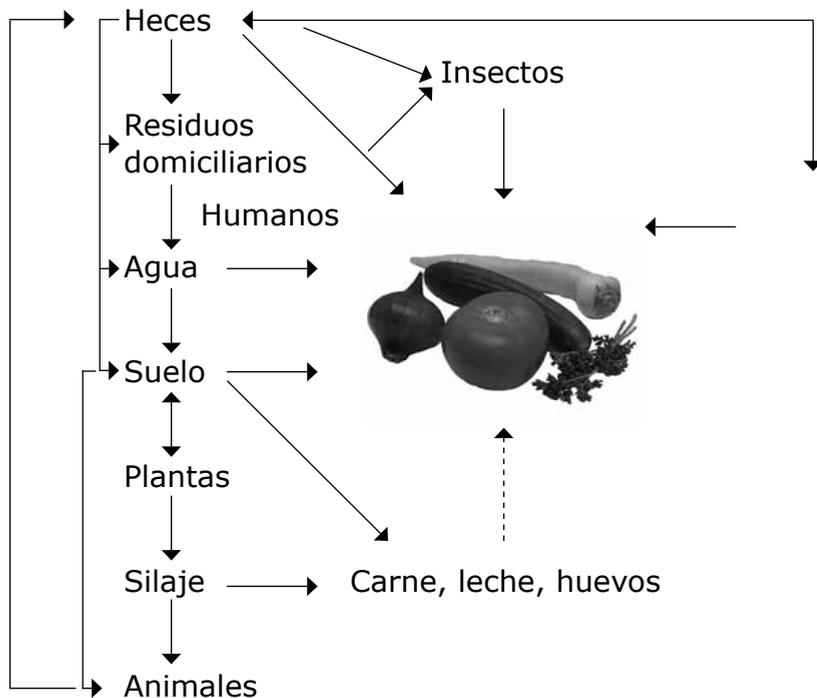
Naturales	Añadidas		Sustancias químicas en materiales de envasado
Alergenos	Plaguicidas	Aditivos alimentarios	Sustancias plastificantes
Micotoxinas	Fertilizantes	Productos de limpieza	Tintas para imprimir
Toxinas	Antibióticos	Productos desinfectantes	Adhesivos
	Hormonas de crecimiento	Productos químicos de control de plagas	Plomo
	Medicamentos veterinarios	Revestimientos	

Fuente: Adaptado de Sistema de calidad e inocuidad de los alimentos. Manual de capacitación. FAO - Roma, 2002.

Peligros biológicos

Entre los tres tipos de peligros, estos son los que representan el mayor riesgo para la inocuidad (Idexx, 1998:30).

Los peligros biológicos son cualquier tipo de organismo vivo que potencialmente pueda alterar las cualidades o características propias del alimento. Se diferencian dos tipos, los macroscópicos (insectos, roedores) y la contaminación a nivel microbiológico, que incluye los virus, bacterias, hongos y parásitos.



Son fuente de contaminación potencial de estos microorganismos: el aire (viajan los microorganismos), el suelo, el agua (no potable), los manipuladores, fauna nociva (insectos, roedores, cucarachas, mascotas, a través de los microorganismos presentes en su cuerpo, patas, etc).

Las *bacterias* pueden ser beneficiosas, causar deterioro en los alimentos o ser patógenas porque causan enfermedad o daño a la salud de los humanos.

Las bacterias patógenas, son la causa de la mayoría de los casos de ETAs. Es normal encontrar un cierto nivel de bacterias en muchos alimentos crudos y la posibilidad de riesgo puede incrementarse si hubiese una falla en el proceso (almacenamiento, manipulación, tratamiento térmico, enfriamiento), debido a su supervivencia, o proliferación.

Las bacterias patógenas, pueden causar enfermedad por sí mismas, o por medio de la producción de toxinas. Algunas de ellas pueden formar, frente a situaciones adversas, a partir de una célula normal (célula vegetativa) una estructura de resistencia (espora), que presenta gran resistencia al calor, a las irradiaciones y a los agentes desinfectantes (género *Bacillus* y *Clostridium*).

Existen más de 250 especies patógenas siendo las más importantes:

- *Salmonella*
- *Shigella*
- *Clostridium botulinum*
- *Clostridium perfringens*
- *Bacillus cereus*
- *Escherichia coli* O157:H7
- *Staphylococcus aureus*
- *Lysteria monocytogenes*
- *Campilobacter jejuni*

En el caso de los *virus*; los alimentos, o el agua son simplemente portadores de ellos, ya que no se multiplican ni sobreviven por largos períodos de tiempo fuera de la célula viva.

Los *parásitos*; son huéspedes específicos de animales y ellos pueden incluir el hombre por su ciclo de vida. Su infestación se asocia principalmente con alimentos de consumo crudo, insuficientemente cocidos o listos para el consumo que hayan sufrido posterior contaminación.

Los *hongos*; incluyen mohos y levaduras, pueden ser beneficiosos o producir sustancias tóxicas (micotoxinas dañinas para el hombre y los animales).

Factores que afectan el crecimiento bacteriano

Hay muchos factores que inciden en el crecimiento microbiano y pueden aumentar la probabilidad de la incidencia de ETAs. Estos factores pueden relacionarse con las características del alimento, factores intrínsecos, o con el medio en que se encuentra el alimento.

El cuadro 3 exhibe los factores *intrínsecos* más importantes y las condiciones o valores óptimos para que se desarrollen las bacterias.

De acuerdo a su composición química los alimentos más vulnerables son:

- Carnes crudas
- Productos de huevo
- Lácteos
- Pescado crudo
- Verduras crudas
- Salsas y caldos

Cuadro 3. Factores intrínsecos que afectan el crecimiento microbiano y valores o condiciones necesarias para su óptimo crecimiento

Factores intrínsecos	Valores/condiciones optimas
Actividad de agua* (Aw)	0.97 – 0.99
Acidez (pH)	4,6 a 7,0
Oxido reducción (Eh)	Valores +, en bacterias aerobias Valores bajos, en bacterias anaerobias Ambas condiciones, bacterias aerobias facultativas
Composición química	Almidón y celulosa, utilizados en número pequeño de bacterias Grasas y aceites, son empleados sólo en microorganismos lipolíticos (Pseudomonas, Achromobacter, Alcaligenes) Aminoácidos, son fuente importante de nitrógeno en las bacterias Vitaminas, las cantidades son suficientes para el crecimiento de las bacterias Sales minerales, aún en cantidades pequeñas, son indispensables para el crecimiento de microorganismos.

*La menor Aw en el cual crece una bacteria patógena 0.85. La adición de sal azúcar causan reducción del Aw.

Los factores *extrínsecos* más importantes son: la humedad del medio, las temperaturas y composición de la atmósfera del medio.

La *temperatura* es el factor ambiental que más afecta el crecimiento de los microorganismos, la resistencia a temperaturas depende básicamente de las características del microorganismo.

Según las condiciones de temperatura necesaria para su desarrollo se clasifican en tres grupos (cuadro 4).

Cuadro 4. Clasificación de microorganismos, según las condiciones de temperatura para su desarrollo

Temperatura	Grados promedio	Características	Productos en los que se encuentran
Baja	Entre -7 y +10°C	<i>Psicótrofos</i> producen alteraciones en productos refrigerados	Carnes rojas, blancas, pescados, leche
Media	Entre 20 y 40°C	<i>Mesófilos</i> se desarrollan a temperatura ambiente	Cualquier alimento expuesto y susceptible de ser contaminado por ellos
Alta	Entre 45y 65°C	<i>Termófilos</i> tienen mayores posibilidades de sobrevivir luego de tratamiento térmico	Alimentos sometidos a un proceso de cocción insuficiente

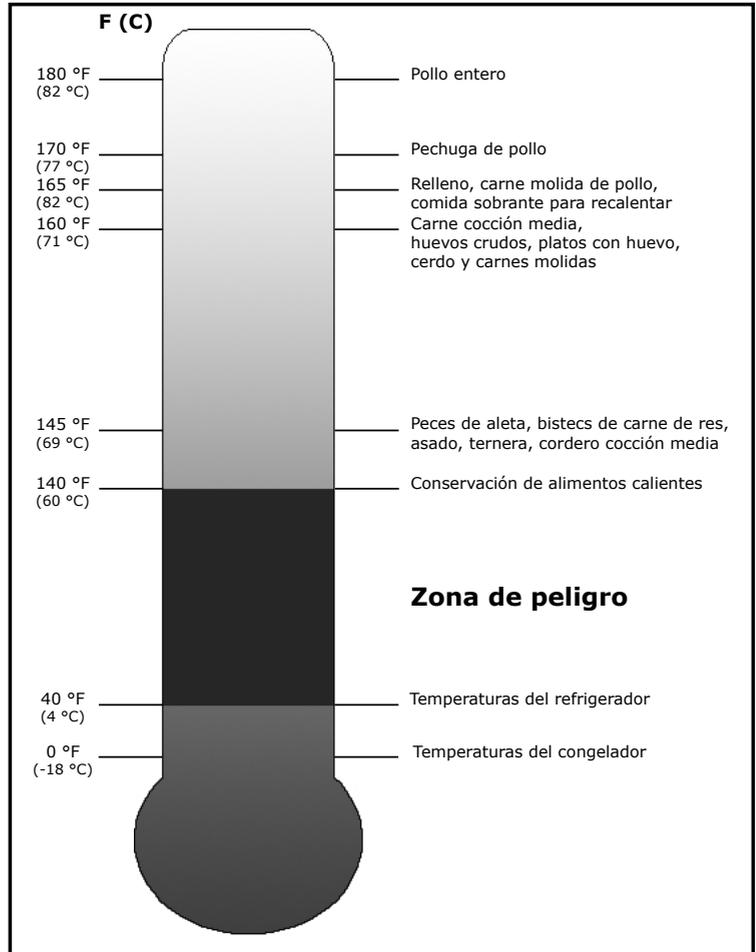
Adaptado de «Curso de manipulación higiénica de los alimentos FAO, 2009».

Para reproducirse los microorganismos necesitan, además de nutrientes, y humedad una temperatura adecuada, que para la mayoría de ellos es entre 5 y 60°C, siendo la temperatura óptima para la mayoría de los patógenos, entre 25 y 30 °C grados.

Por lo tanto se pueden delimitar 3 zonas en relación a la temperatura y al crecimiento microbiano de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla «Aplique de calor»

Zona segura alimentos calientes > 60°C
Zona de peligro 5 - 60°C
Zona segura alimentos fríos < 5°C



Fuente: FDA

Peligros nutricionales

Entre los posibles peligros nutricionales se destacan:

- Nutrición insuficiente o excesiva.
- Carencia de micronutrientes, entre ellos hierro, ácido fólico.
- Exceso de grasas saturadas, colesterol, vitamina A.

Todos estos peligros deben evaluarse y gestionarse para atender los objetivos de salud y económicos de los servicios de restauración colectiva

De acuerdo al Codex el control de los peligros, debe basarse en la metodología HACCP, lo cual implica:

- a. Identificar y evaluar todas las etapas de la operación que sean críticas para la inocuidad y analizar los posibles peligros y establecer prioridades, basadas en conocimientos científicos.
- b. Aplicar e implementar procedimientos de control efectivos en esas etapas.
- c. Vigilar los procedimientos de control para garantizar la eficiencia continua.
- d. Examinar o revisar los procesos de control periódicamente y siempre que se realice algún cambio en las operaciones.

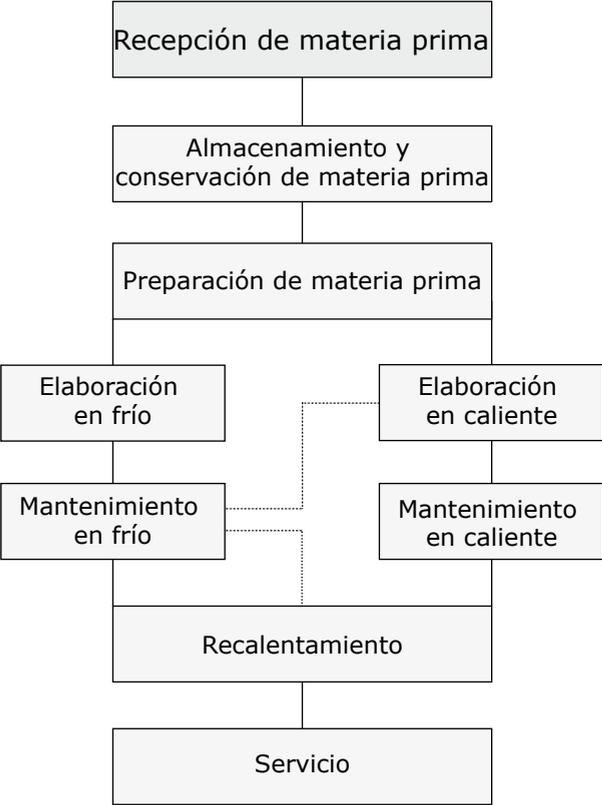
a. Identificar y analizar los peligros

Para visualizar en forma clara y sencilla todos los pasos involucrados en el proceso, se utiliza una herramienta ampliamente conocida que se denomina diagrama de flujo.

El *diagrama de flujo* es la representación sistemática de la secuencia de fases u operaciones llevadas a cabo en la producción o elaboración de un producto alimenticio (CAC/RCP 1-1969), constituye una herramienta que facilita el control del proceso.

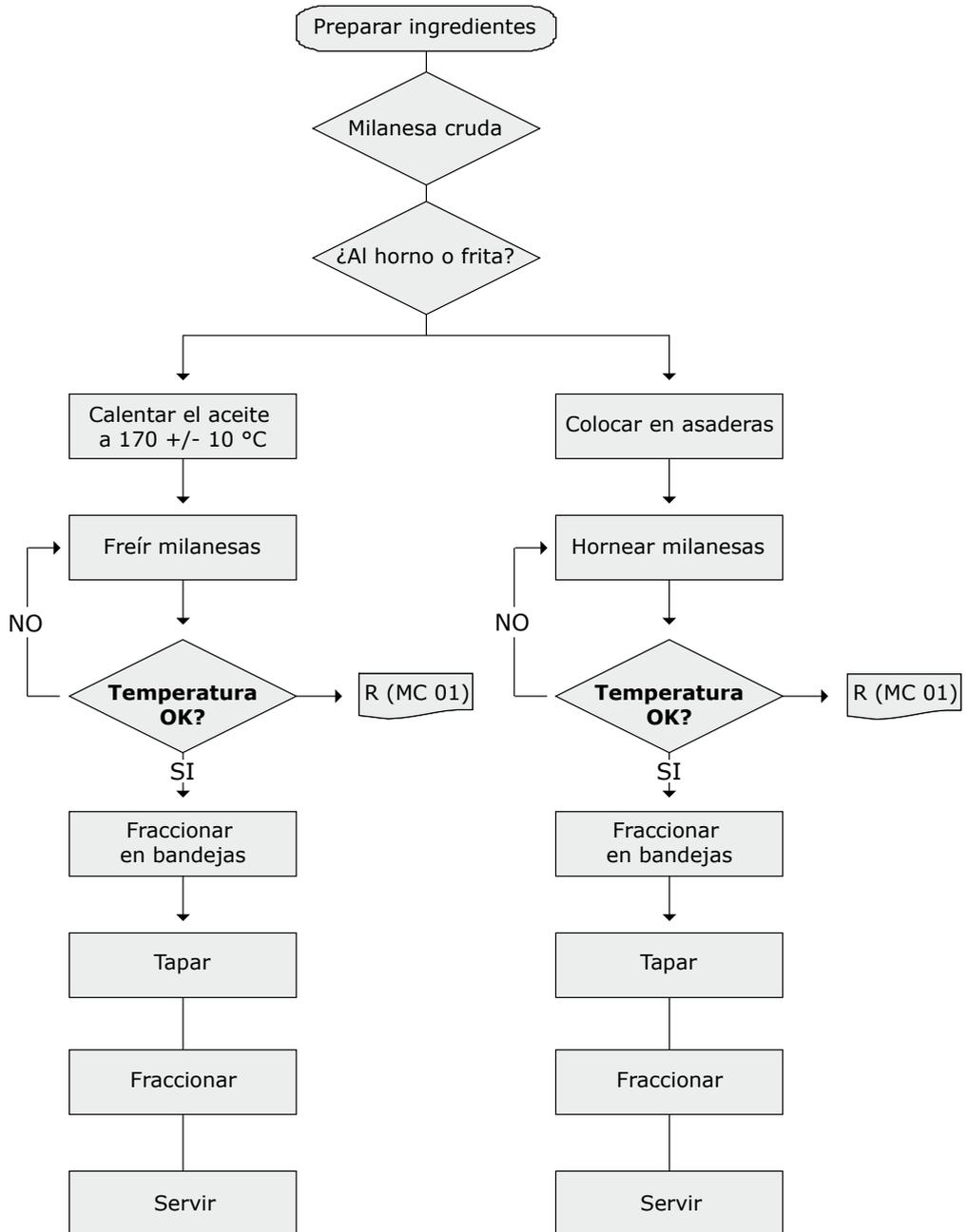
Existe diversa simbología para su realización, la más sencilla es el diagrama de bloques en que cada operación se representa con un rectángulo, existen otras en que se utilizan símbolos específicos en función de la etapa, u operaciones que se representan como la que se ejemplifica en los siguientes diagramas.

Ejemplo 1. Diagrama de flujo en bloques



Ejemplo 2. Diagrama de flujo con simbología específica

Cocción de milanesas



b. Aplicar e implementar medidas de control

Los procedimientos de control deben aplicarse a lo largo de toda la cadena agroalimentaria y deben ser sencillos, por ejemplo rotación de existencias, calibrar un equipo, o cargar correctamente las unidades a refrigerar.

Medida de control se define como una medida o actividad para prevenir o eliminar un peligro para la inocuidad de los alimentos o reducirlo a un nivel aceptable (UNIT-ISO 22000; 2005).

Es recomendable para establecer las medidas de control evaluar previamente el objetivo de cada etapa del procesamiento según sean:

- Procesos preliminares
- Procesos claves
- Procesos de acabado

Aspectos fundamentales de los sistemas de control de higiene

1. Control de tiempo y temperatura:

Estos controles incluyen tiempo y temperatura: de cocción, de enfriamiento de procesamiento y de almacenado. Deben existir sistemas para garantizar que la temperatura sea efectivamente controlada donde esta sea crítica para la inocuidad y la adecuación del alimento.

Estos sistemas deben:

- Especificar la duración (tiempo) y temperatura de los procesamientos de enfriamiento, elaboración, mantenimiento.
- Determinar el criterio y los límites tolerables de variaciones de temperatura y tiempo.

- Definir, para los *dispositivos* de medición de la temperatura, intervalos regulares para su chequeo y calibración en cuanto a su exactitud.
- Mantener registros de los resultados de control.

En los sistemas de control de temperatura se debe tener en cuenta la naturaleza del alimento: pH, Aw, probable nivel inicial, tipos de microorganismos, vida útil, métodos de envasado y elaboración, modo de uso del producto (ej.: cocción/elaboración posterior o bien listo para el consumo) y grupo destinatario.

Entre las fases que contribuyen a la higiene de alimentos, en los servicios de restauración colectiva, se incluyen fundamentalmente, los procesos de enfriamiento y el tratamiento térmico.

Criterios de tiempo y temperatura en las fases de los procesos de producción/elaboración

Cuadro 5. Temperaturas de cocción

Alimento	Criterio	Fuente
Carne vacuna	Centro mínimo 63 °C	FAO
Ave, grandes trozos	74°C	FAO
Todos	Más de 70 °C	IMM

Cuadro 6. Tiempo y temperaturas de cocción

Temperatura °C	Tiempo
74	5 segundos
70	2 minutos
66	10 minutos
65	15 minutos
60	30 minutos
55	4 horas
52	Varias horas
< de 50 °C no mueren patógenos	

Centro geométrico del alimento

Fuente: Eneo da Silva

Cuadro 7. Manipulación higiénica de los alimentos cocinados y refrigerados

Alimento	Criterio	Fuente
Pequeña escala (dividir alimento una vez cocinado y refrigerado)	No superior a 30 min	FAO
A gran escala	Área climatizada no superior a 15 grados. Servicio inmediato o conservación a 4 °C. Durante el tiempo más breve. Ideal 30 minutos.	FAO

Cuadro 8. Conservación refrigerada de materia prima y productos.

Alimento	Criterio	Fuente
Frutas y hortalizas	A la temperatura más baja que lo permita su calidad	FAO
Materia prima e ingredientes lácteos, carnes, pescados	1 a 4°C	FAO
Platos cocinados	Máximo 4°C	FAO
Congelados	-18°C	FAO

Cuadro 9. Enfriamiento de alimentos

Enfriamiento		
Alimento/condición	Criterio	Fuente
Platos elaborados, enfriados cadena fría	Enfriado inmediatamente luego de la preparación. Bajar de 60 a 10 °C en menos de 2 hs max 4 hs.	FAO
Alimento enfriado: Producto destinado a ser mantenido a temperaturas que no exceden de 4 grados en cualquier parte del producto y almacenado durante 5 días como máximo (Código de prácticas de higiene para alimentos preparados y cocinados utilizados en los servicios de comida para colectividades (FAO OMS- 1993).		

Cuadro 10. Recalentamiento

Recalentamiento		
Alimento	Criterio	Fuente
Platos elaborados, enfriados	Mínimo 70 °C en el centro, en el término de 1 hora desde que se ha retirado del refrigerador o combinaciones equivalentes. Calentamiento rápido (zona peligro) microondas, hornos de aire.	FAO IMM
Recalentar sólo lo que ha de servirse y por única vez. Controlarse a intervalos regulares. Al consumidor llegara al menos a 60°C , lo antes posible (sensorial)		

Cuadro 11. Criterios para la distribución y transporte de los alimentos

Condiciones de espera para la distribución, cadena caliente		
Alimento	Criterio	Fuente
Alimentos calientes	Mantener en recipientes adecuados > a 60°C.	FAO
Alimentos fríos	Mantener en recipientes adecuados < 4°C.	FAO
Transporte de alimentos cocinados y precocinados		
Alimentos calientes	Mantener en recipientes adecuados > a 60°C.	FAO
Cocinados enfriados	4 °C pueden elevarse a 7 °C por períodos breves.	FAO
Cocinados congelados	A -18 °C podrán elevarse a -12 °C por períodos breves.	FAO

2. Control en el lavado y desinfección de alimentos de consumo crudo.

Cuadro 12. Criterios para el lavado y desinfección de vegetales crudos

Alimento	Criterio	Fuente
Verduras crudas, hierbas aromáticas frescas.	Lavado previo agua limpia 15 minutos	FAO
	Desinfectar solución de 8 gotas de cloro por litro de agua /15 minutos (0.6 ml por litro de agua) (2,6% cloro activo) (100 a 200 ppm)	
	Enjuague posterior agua potable/escurrir	
	5 ml de hipoclorito (40 g litro) por litro agua / 5 minutos (200 ppm) enjuague posterior agua potable / escurrir	IMM

3. Evitar la contaminación cruzada a través de la medida de controles eficaces.

La contaminación cruzada es la transferencia de microorganismos infecciosos patógenos desde alimentos crudos o sin desinfectar, hacia los que están listos para el consumo, a través de su manipulación o del contacto con utensilios y/o superficies de trabajo. Lo cual da como resultado el consumo de alimentos contaminados que pueden provocar enfermedades gastrointestinales.

Entre las medidas de control a adoptar para prevenirla se encuentran las siguientes:

- Mantener los alimentos sin elaborar claramente separados de los listos para el consumo (en pro-

ducción), ya sea físicamente o por programación cronológica del proceso, efectuándose una limpieza eficaz entre los mismos y cuando sea necesario una adecuada desinfección.

- Controlar el acceso a áreas de elaboración (ropa protectora, lavado de manos).
 - Limpiar cuidadosamente, superficies, recipientes, equipos utensilios luego de manipular alimentos sin procesar y cuando sea necesario desinfectar.
 - Realizar el lavado de manos (después de ir al baño, manipular carne cruda o vegetales sin desinfección), antes de tocar alimentos que estén prontos para el consumo.
 - Evitar utilizar tablas de madera, optar por tablas plásticas y desinfectar con agua y cloro luego del uso.
 - Mantener los trapos de limpieza en solución de hipoclorito.
 - Almacenar los alimentos crudos, en la parte inferior en recipientes o bolsas de plásticos cerrados (en los casos que se dispone de un único lugar de almacenamiento).
4. Contar con sistemas para prevenir la contaminación química y física

Entre las medidas de control de peligros físicos se encuentran:

- Separación y retiro de objetos extraños.
- Control del proceso (detectores de metal, filtrado, tamizado).
- Control del medio ambiente (equipo, edificio).
- Mantenimiento preventivo de los equipos.
- Buenas prácticas del trabajador (joyas, no utilizar maquillaje, etc.)



- Buenas prácticas de limpieza y programas de control de calidad.
- Certificado del proveedor, carta de garantía, uso de especificaciones adecuadas para los ingredientes y materias primas.

Medidas de control de peligros químicos:

- Procesamiento de acuerdo a la formulación e instrucciones de elaboración.
- Utilización de químicos aprobados (detergentes, desinfectantes, pesticidas).
- Separación segura de productos químicos y alimentarios durante el proceso.
- Almacenamiento rotulado de los compuestos utilizados.
- Enjuague suficiente para eliminar residuos de detergentes y desinfectantes.

5. Procedimientos generales para el control de riesgos alimentarios

Entre los procedimientos generales para el control de riesgos alimentarios y mantener un estándar de calidad está el contar con documentos de estandarización del proceso. Entre ellos, los de uso más habitual en servicios de alimentación, son la formulación del alimento elaborado (receta) y la ficha técnica.

Contar con formulaciones escritas, permite: uniformizar tratamientos que disminuyan o controlen la carga microbiana, calcular el valor nutricional, los costos y mantener un estándar de calidad.

Ambos documentos, brindan una base escrita, que debe estar actualizada, para evaluar el proceso programado, el cumplimiento de las exigencias nutricionales y de los aditivos y alérgenos, en caso que estuviesen presentes.

La receta o formulación del producto debe tener como mínimo: encabezamiento (ver documenta-

ción), el cuerpo de la receta, en donde se especifica, temperatura/tiempo de cocción (de enfriamiento o conservación según el tipo de producto), ingredientes, cantidades y descripción de los pasos a seguir para su elaboración (procedimiento), rendimiento y peso de la porción resultante.

Cuadro 13. Ejemplo Receta de producto (Flan de huevo)

<i>Producto:</i> Flan de huevo	Hospital San Marcos	R p 01 - 00
<i>Rendimiento:</i> 10 porciones		1 porción : 125 g
<i>Ingredientes</i>		<i>Cantidades</i>
Leche entera pasteurizada		1000 mL
Azúcar		200 g
Huevos enteros pasteurizado		200 g
Yema de huevo pasteurizada		160 g
<i>Procedimiento</i>		
<p>Batir los huevos con el azúcar Agregar la leche hirviendo poco a poco Verter en moldes de 150 ml, hasta 0,5 cm del borde superior Cocinar a baño maría, evitando que el agua hierva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo: 25 minutos - Temperaturas horno: 150 °C <p>Enfriar en un baño de agua corriente fría hasta llegar a 4°C Cubrir con la película adherente, rotular Conservar en refrigeración máximo 3 días</p>		
<i>Limites críticos (opcional)</i>		
Cocción temperatura final (en el centro del alimento) > 70°C, 3 a 5 segundos		
<i>Enfriamiento</i>		
Bajar de 60 a 10 °C en menos de 2 hs máximo		
4 hs de 65 °C a 4°C		
Descripción Postre lácteo destinado a consumo final		
Escrito por	Fecha aprobado:.....	
Firma:	Responsable:	
	Firma:	

Adaptado de Restauración Colectiva APPCC. Manual del usuario, p. 26, 2002.

La *ficha técnica*, es un documento que se utiliza para describir un producto de la forma más detallada posible, difiere de la receta en que contiene datos técnicos: cualidades organolépticas, valor nutricional, estándar microbiológico. Es una herramienta del departamento técnico, pero además documenta la calidad de los productos que se elaboran. Si bien no hay normas, para su realización, es conveniente diseñar y estandarizar un formato, de manera de agilizar la generación de la nueva documentación. En el cuadro 14 se proponen algunos datos genéricos que podrían incluirse en la ficha técnica.

Cuadro 14 Ejemplo ficha técnica de producto

<i>Producto:</i> Flan de huevo	Hospital San Marcos	Ft 01 -00
1. <i>Denominación:</i> Flan de huevo		
2. <i>Descripción:</i> Postre lácteo destinado a consumo final.		
3. <i>Código de producción p</i> -021		
4. <i>Composición cualitativa:</i> Leche, azúcar, huevo entero pasteurizado, yema de huevo pasteurizada.		
5. <i>Composición cuantitativa:</i> Leche (64 %) Azúcar 12,8% Huevo 12.8% Yemas de huevo 10,4%		
6. <i>Peso porción:</i> 125 g (neto)		
7. <i>Características organolépticas:</i> Color amarillo Consistencia, firme, suave (sin grumos) Sabor y olor característicos		
8. <i>Valor nutricional</i>		
	100 g	1 porción 125 ml
Energía	149 kcal	186
Proteínas	5,4 g	6,75
Lípidos	7 g	8,75
Hidratos de carbono	16 g	20
9. <i>Características microbiológicas:</i> Ausencia de salmonella		
10. <i>Normativa de aplicación:</i> Decreto 315/94, referente a leche tratada térmicamente		
11. <i>Fecha de consumo preferente:</i> 2 días tras la fecha de elaboración		
12. <i>Condiciones de elaboración:</i> Entre 1 -4 C		
13. <i>Etiquetado:</i> Se adjunta muestra		
14. <i>Envase:</i> envase de acero inoxidable de 150 ml de capacidad, con película adherente		
Escrito por	Fecha aprobado:.....	
Firma:	Responsable:	
	Firma:	



Adaptado de Restauración Colectiva APPCC. *Manual del usuario*, p. 28, 2002.

c. Vigilancia



Consiste en la secuencia planificada de observaciones y medidas de una característica del producto o proceso, para determinar si el mismo está dentro de los criterios establecidos como límites, elaborando un registro, por ejemplo la eficacia del proceso de cocinado debe vigilarse regularmente midiendo la temperatura en las partes pertinentes del alimento, mediante el uso de termómetros adecuados.

La vigilancia tiene como objetivo:

- Seguimiento del proceso.
- Detección de desviaciones respecto a criterios establecidos.
- Generar documentación escrita para su evaluación, examen o verificación (registros).

Definir:

- Qué
- Cómo
- Cuándo
- Quién

¿Qué se vigilará?

Algunos ejemplos de las actividades de vigilancia son:

- Medición de temperatura y tiempo, en el tratamiento térmico.
- Medición de temperatura y tiempo de enfriamiento.
- Medición de temperatura de almacenamiento en frío.
- Medición de pH.
- Observación, inspección (ejemplo: que alimentos crudos y cocidos estén físicamente separados).

¿Cómo se vigilará?

La vigilancia eficaz depende de la selección apropiada y exactitud del equipo de medición.

Los equipos usados dependerán del atributo a controlar, incluyen termómetros, relojes, pH-metros, balanzas. En todos los casos, para asegurar resultados válidos los equipos de medición deben calibrarse o verificarse a intervalos adecuados, (realizar planificación), y mantener los registros de los resultados de calibración y verificación.

¿Cuándo se vigilará? (Frecuencia de la vigilancia)

La vigilancia puede ser continua, en todos los productos, por ejemplo medición del tiempo y temperatura de cocción en todos los productos, o discontinua, en algunos de ellos (muestreo). La frecuencia de control debe determinarse a partir del conocimiento histórico del producto y del proceso.

¿Quién vigilará?

Se debe considerar a quién asignar la responsabilidad de los controles. Las personas asignadas para controlar pueden ser funcionarias del servicio operadores de equipos, personal de mantenimiento, personal de aseguramiento de la calidad, personal técnico o supervisores. El personal responsable de vigilar debe ser entrenado cuidadosamente en la técnica de control (medición de temperatura, tiempo) y entender la importancia de la vigilancia, informar rápidamente las desviaciones de los parámetros establecidos y registrar y firmar todos los resultados obtenidos.

En caso que los resultados de vigilancia indiquen una pérdida de control (desviación del límite crítico, es decir del criterio establecido), los responsables de la vigilancia deben tomar las medidas correctivas de manera oportuna, es decir, acciones para controlar el proceso.

Los procedimientos que prescriben las medidas correctivas, deben estar planificados y ser entendibles para que puedan llevarse a cabo cuando hay una pérdida de control de la fase u operación a controlar.

d. Examinar/revisar

Consiste en establecer procedimientos para verificar que se está cumpliendo con los controles establecidos.

Ejemplos de actividades de revisión:

- Revisión de registros derivados de la vigilancia de los puntos de control.
- Revisión de los registros derivados de las desviaciones y las medidas correctoras adoptadas.
- Análisis microbiológicos de los productos, para determinar si la metodología utilizada para obtener alimentos inocuos, controla efectivamente los peligros.

Su frecuencia puede ser:

- Rutinariamente, periódicamente.
- Sorpresivamente.
- Siempre que se realice algún cambio en las operaciones.

Las etapas de identificación de peligros, adopción de medidas de control, establecer su vigilancia, las medidas correctivas a tomar cuando la vigilancia indique una desviación, y los registros resultantes pueden representarse en un cuadro de gestión, tal como se ejemplifica en los cuadros 15 y 16.

Cuadro 15. Cuadro de gestión: Ejemplo 1

Fase	Posibles Peligros	Medida de control/ Limites críticos	Vigilancia (qué, cómo , cuándo y quién)	Medida correctora

Adaptado de: Guía de buenas prácticas higiénico-sanitarias en restauración colectiva. Región de Murcia. Consejería de Sanidad y política social. Dirección general de salud .1997

Cuadro 16. Cuadro de gestión: Ejemplo 2

Fase	Tipo de peligro	Medida de control	Limite critico de medida preventiva	Vigilancia	Acciones correctivas	Verificación	Registros
				Qué Cómo Frecuencia Quién			

Adaptado de Guía higiénico sanitaria para la gestión de comedores escolares Eusko Jauralaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Servicio Central de Publicaciones del gobierno Vasco. Vitoria - Gasteiz, 2003

MATERIA PRIMA

La prevención de los peligros para la salud comienza con el control de materias primas. El grado de control que se ejerza debe ser proporcional al riesgo.

Los controles aplicados dependen según el impacto de la materia prima y de los ingredientes en la inocuidad y aptitud del alimento. En todos los casos deben establecerse *especificaciones* para las materias primas e ingredientes, las cuales deben basarse en conocimientos científicos, la reglamentación vigente y especificaciones técnicas de servicio.

En todos los casos, además deben incluir una cláusula de cumplimiento con el RBN, y mantener un registro del cumplimiento de las mismas.

En el caso de **materia prima crítica**, es decir aquella que pueden constituir factores críticos porque es improbable que la ulterior elaboración pueda eliminar peligros, es necesario realizar más controles, entre ellos:

- Evaluación periódica de los ingredientes a través de un certificado de análisis de cada partida.
- Evaluación de una muestra estadísticamente representativa, con una frecuencia determinada para verificar la exactitud de los certificados de análisis.
- Realización de controles analíticos que evalúen si el producto cumple con lo especificado.
- El proveedor debe brindar documentación que permita confiar en la certificación del mismo (flujo de proceso, evaluaciones de programa de control, programas de control, límites de control, etc.).
- Inspección, auditorías al proveedor para asegurarse que cumple los requisitos de compra y/o validar el estado del programa de certificación.
- Mantener registros de los resultados de evaluaciones. (Anexo 3)

En la **materia prima no crítica**, será suficiente, además de las especificaciones, que el proveedor garantice su cumplimiento.

En relación a los proveedores, es importante que la organización establezca una metodología y criterio para la selección, la evaluación y reevaluación de proveedores y mantenga registros de los resultados de evaluaciones.

Documentación en compras:

- Especificaciones
- Procedimiento para la evaluación de proveedores
- Registros de evaluación de proveedores

ENVASADO

El material de empaque y su diseño deben ofrecer una protección adecuada a los productos, ser autorizado por los organismos competentes para prevenir daños y permitir el etiquetado apropiado.

AGUA

El agua para la manipulación y procesamiento de alimentos debe ser potable.

Es importante garantizar que el agua sea potable, para ello es necesario controlar los niveles de cloro, en los diferentes picos de salida (valor entre 0,5-1ppm) y realizar análisis microbiológicos de acuerdo a un plan preestablecido y registrar los resultados del agua. (valores de referencia RBN).

En caso que se disponga de reservorio de tanques para el agua, es necesario programar la limpieza periódica de los mismos.

Documentación:

- Plan de calidad de agua
- Registros de los resultados

RETIRADA DE PRODUCTO

La organización debe asegurar la aplicación del procedimiento eficaz para hacer frente a cualquier peligro para la inocuidad de los alimentos y permitir que se retire del mercado completa y rápidamente, todo lote de producto alimenticio terminado que comparta el peligro. Para ello es importante contar con un *procedimiento documentado*, que especifi-

que la secuencia de acciones y el responsable de llevarlas a cabo.

Documentación:

- Procedimiento de retirada del producto
- Registro que documente lo realizado

DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN

El tipo de control y supervisión dependerá del tamaño de la empresa, de sus actividades y tipo de alimentos que use. En todos los casos los directores y supervisores deberán tener conocimiento suficiente, para evaluar riesgos, adoptar medidas de control preventivas y correctivas y asegurar que se lleve a cabo una vigilancia y supervisión eficaces. (CAC/RCP 1-1969).

DOCUMENTACIÓN

La documentación constituye el sistema de apoyo y soporte del sistema de gestión de inocuidad (SGI).

Permite la comunicación del propósito y la constancia de la acción.

Su utilización contribuye a:

- Proporcionar la información apropiada.
- Lograr la conformidad con los requisitos establecidos.
- Asegurar la sistematización y uniformidad en la ejecución de los procesos, actividades, tareas.
- Facilitar la trazabilidad de procesos, actividades.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión implementado.

No es un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporta valor.³⁷



Metodología

Es conveniente, revisar y utilizar los documentos ya existentes en la organización y ordenarlos para sistematizarlos en relación a su presentación y redacción.

Con las ideas que se encuentren dispersas en la empresa alimentaria, puede ser útil seguir los siguientes pasos:

- Escribir la idea.
- Designar un responsable para elaborar la documentación. La persona asignada debe estar involucrada en los procesos, las actividades o las tareas que se describan.
- Lograr el acuerdo sobre el documento entre las personas que tengan competencia en el proceso, actividad o tarea.
- Desarrollar un mecanismo para la revisión de la documentación, en forma periódica y en las situaciones que sea necesario.
- Designar el responsable, para mantener y actualizar la totalidad de los documentos.

Presentación e identificación de los documentos

Se recomienda adoptar una presentación normalizada idéntica para cada tipo de documento, incluyendo los ítems que se presentan en el siguiente cuadro.³⁸

38 UNIT, gestión de la documentación, 2007.

Cuadro 17. Ejemplo de Presentación de la documentación

<i>Tipo:</i> Ej. Procedimiento específico <i>Título:</i> Ej. Higiene de vegetales	<i>Codificación</i> Ej: PE HV-00
<i>Descripción del procedimiento</i>	
<i>Persona que aprueba</i> Ej.: Aprobado.....fecha.....	<i>Paginado:</i> Ej Pagina x de y

Adaptado de UNIT, gestión de la documentación, 2007

La documentación puede ser controlada y no controlada. La controlada es aquella en que al menos uno de estos aspectos está bajo control: elaboración, aprobación, emisión, distribución, implantación, archivo, uso y/o eliminación. (Norma UNIT 1117:2007).

Tipos de documentos

Los siguientes tipos de documentos son algunos de los que están presentes en los sistemas de gestión de inocuidad y calidad.

- *Manuales*, proporcionan información coherente, respecto al sistema de gestión de la organización.
- *Planes y programas*, describen cómo se aplica el sistema de gestión a un producto, proceso, o contrato específico.
- *Especificaciones*, establecen requisitos.
- *Procedimientos*, proporcionan información sobre cómo efectuar actividades y procesos en forma consistente; pueden ser generales o específicos.
- *Documentos operativos*: instructivos, listados, perfiles de cargo, organigramas, diagramas de flujo de procesos.

- *Registros*, proporcionan evidencia de acciones desempeñadas y de los resultados obtenidos (Norma UNIT ISO 9000, apartado 3.7.6). Entre ellos están los formatos, formas, planillas, actas de reuniones, de designaciones.

Los *registros* son la principal fuente de información para demostrar que se ha logrado la calidad requerida (UNIT ISO 9001 -2000). Constituyen un tipo especial de documentos, que no son modificables porque proveen muestras y evidencias. Su evaluación permite evidenciar tendencias del desempeño, así como la necesidad de medidas correctivas o preventivas.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para su identificación, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

La documentación debe estar actualizada, ser de fácil utilización para posibilitar una eficiente y eficaz ejecución de las funciones, tareas y actividades y estar disponibles en el punto de uso.



ESTABLECIMIENTO: DISEÑO E INSTALACIONES

Según la naturaleza de las operaciones y de los riesgos que las acompañen, los edificios, equipos y las instalaciones deberán emplazarse, construirse de manera que asegure que:

- Se reduzca al mínimo la contaminación.
- El proyecto y disposición permitan un mantenimiento, limpieza y desinfección y reduzcan al mínimo la contaminación.
- Las superficies y materiales, en particular los que estén en contacto con alimentos, no sean tóxicos.
- Cuando proceda, se disponga de medios idóneos para el control de la temperatura, la humedad y otros factores.

Abarca los siguientes aspectos:

- Ubicación de los establecimientos.
- Áreas de proceso: diseño y distribución interna de las instalaciones, estructuras internas y mobiliarios (materiales adecuados).
- Equipo y utensilios: ubicación, diseño y material de equipos y recipientes en contacto con alimentos.
- Proyección de los equipos utilizados para aplicar tratamiento térmico, enfriar, almacenar y congelar alimentos de manera que permitan vigilar y controlar la temperatura, las alcancen con la rapidez necesaria para proteger la inocuidad y las mantengan con eficiencia.
- Recipientes para los desechos y las sustancias no comestibles, materiales de fabricación, requisitos de identificación. (CAC/RCP 1 1969).

SERVICIOS DE APOYO

Los servicios de apoyo son necesarios para mantener un grado apropiado de higiene y evitar el riesgo de contaminación de los alimentos, deben evaluarse periódicamente para asegurar la uniformidad de la calidad de los productos obtenidos.

Entre ellos se encuentran:

- Abastecimiento suficiente de agua potable (RBN).
- Sistemas e instalaciones adecuadas de desagüe y eliminación de desechos.
- Servicio de higiene y aseo del personal adecuados para mantener un nivel apropiado de higiene del personal.
- Instalaciones de limpieza, debidamente proyectadas para la limpieza de alimentos.
- Utensilios y equipo con abastecimiento suficiente de agua potable fría y caliente.
- Iluminación natural o artificial apropiada suficiente y protegida.
- Calidad de aire y ventilación. Los sistemas de ventilación deberán proyectarse y construirse de manera que el aire no fluya nunca de zonas más contaminadas a zonas más limpias.

HIGIENE PERSONAL

Los manipuladores de alimentos deberán tener un elevado grado de aseo, cumplir con prácticas adecuadas respecto al aseo personal, higiene de manos, uñas, cabello, lesiones, comportamiento y vestimenta.

Todos ellos deberán documentar a través de la obtención del carné de salud que se encuentran en buen estado de salud.



Los visitantes de la zona de elaboración, procesamiento y manipulación de alimentos deberán cumplir con las reglas de higiene personal determinadas por la organización.

Es necesario contar con supervisión suficiente sobre la higiene de los alimentos para minimizar los riesgos vinculados a la inocuidad y calidad de los alimentos.

CAPACITACIÓN

La capacitación en higiene de los alimentos tiene una importancia fundamental en los sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos.

Las personas en contacto directo o indirecto con alimentos, manipuladores de alimentos, de productos no alimentarios o responsables de procesos de elaboración, debe tener conocimiento de su función y responsabilidad en cuanto a la protección de los alimentos contra la contaminación y deterioro y de la importancia de las BPM.

Entre los factores que hay que tener en cuenta para la programación de la capacitación se encuentran los siguientes:

- Naturaleza del alimento y vulnerabilidad del alimento a contaminarse.
- Grado y tipo de elaboración antes del consumo.
- Tiempo previsto previo al consumo.
- Cómo se manipula y envasa el alimento.

Para cumplir con la capacitación es necesario contar con programas que deberán revisarse y actualizarse periódicamente y en caso necesario.

Luego de cumplir con dichos programas, se requiere realizar el seguimiento de los mismos, a través de evaluaciones periódicas de su eficacia, y de super-

visiones y comprobaciones de rutina para asegurar que los procedimientos se cumplen adecuadamente.

Documentación (Anexo 3):

- Plan o programa de capacitación
- Registros sobre la capacitación realizadas
- Registro de evaluaciones

ALMACENAMIENTO, TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS

Transporte, distribución y almacenamiento, tienen en común que no son procesos alimentarios que efectúen transformaciones sobre los alimentos o sus componentes, pero son indispensables para preservar la calidad del alimento, sus envases o embalajes y que lleguen a la organización o consumidor en condiciones óptimas.

Medidas de control en el almacenamiento:

- Entrada restringida de personal.
- Cierre de puertas.
- Retirada según orden de ingreso (primero entra, primero sale PEPS).
- Control de temperatura de almacenamiento.
- Protección del alimento de fuentes de contaminación y otros daños.
- Control de temperatura de almacenamiento, dotación de dispositivos y alarma.
- Inspección periódica de productos almacenados.
- Apropiado estado de limpieza y mantenimiento.

Medida de control en la distribución y transporte de alimentos:

- Cierre adecuado de los compartimentos.
- Ingreso de los alimentos y recipientes de arriba hacia abajo.

- Control de temperatura, tiempo de acuerdo a los límites establecidos.
- Protección del alimento de fuentes de contaminación y de otros agentes externos.
- Realización de la limpieza y desinfección, en forma programada.
- Mantenimiento preventivo, de modo que cumplan con la función de mantener con eficacia la temperatura.

Documentación (Anexo 3)

Registros:

- Condiciones de almacenamiento
- Temperatura de almacenamiento
- Registro temperatura y tiempo, distribución

TRAZABILIDAD

La trazabilidad o rastreabilidad es la capacidad para seguir el movimiento de un alimento a través de las etapas de producción, transformación, distribución.

Es una herramienta de la inocuidad alimentaria que facilita ante la pérdida de seguridad de cualquier producto, la adopción de medidas necesarias para evitar el riesgo de los consumidores mediante la aplicación de procedimientos adecuados de su retirada del mercado.

Para ello es necesario establecer un sistema que permita:

- Identificar lotes de productos elaborados
- Su relación con los lotes de materia prima

Documentación

Registros:

- Mantener registros de trazabilidad

INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS

Los productos alimenticios deberán ir acompañados de información apropiada para asegurar que la persona siguiente de la cadena alimentaria disponga de información suficiente y accesible para manipular, almacenar, elaborar, preparar y exponer el producto en condiciones inocuas y correctas, con el fin de evitar la contaminación, el desarrollo o supervivencia de microorganismos patógenos y en caso de necesidad, se pueda identificar y retirar fácilmente el lote.

ESTABLECIMIENTO: MANTENIMIENTO E HIGIENE

Para facilitar un control eficaz de los peligros alimentarios se deben establecer sistemas de gestión que aseguren:

- Mantenimiento y limpieza adecuada.
- Control de plagas.
- Manejo de desechos.

El mantenimiento comprende las acciones técnicas que se realizan para mantener operativos los equipos existentes, para su control se requiere contar con un plan preventivo y registrar sus resultados.

Documentación (Anexo 3):

- Plan preventivo
- Registros que lo evidencie

HIGIENE: LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

Para facilitar el control y la prevención de peligros alimentarios es necesario realizar acciones de limpieza y desinfección en los establecimientos, equipos, utensilios, a través de los denominados Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento POES, en inglés SSOP.

Los *procedimientos operativos estandarizados*, son aquellos procedimientos escritos que describen y explican cómo realizar una tarea para lograr un fin específico, de la mejor manera posible, específicamente los POES, son los que describen las operaciones de saneamiento.

Estos deben aplicarse antes, durante y posteriormente a las operaciones de elaboración.

Los pasos sanitarios diarios, de rutina para prevenir la contaminación directa del producto, antes de comenzar la producción constituyen el *saneamiento preoperacional*; incluyen la limpieza de superficies de los equipos y utensilios que entrarán en contacto con el alimento.



En cambio las operaciones sanitarias de *saneamiento operacional* comprenden las actividades sanitarias realizadas durante las operaciones para prevenir la contaminación directa de productos o la alteración.

SANEAMIENTO = LIMPIEZA + DESINFECCIÓN

La limpieza comprende, la eliminación de tierra, desechos, residuos de alimentos, suciedad, grasa u otras materias objetables.

La *desinfección*, en cambio es la reducción del número de microorganismos presentes en el medio de manera que no sean nocivos para la salud humana. Se puede realizar por medio de métodos físicos (calor, presión) o químicos (sanitizantes, entre ellos: hipoclorito y amonio cuaternario).

Entre los factores que afectan su eficiencia se encuentran:

- La concentración.
- La temperatura de la solución.
- El tiempo de contacto.

- La presencia de materia orgánica.
- El nivel de dureza agua del agua.
- El nivel de contaminación inicial

Cuadro 18: Metodología para la limpieza y desinfección

Etapa	Función
Desarmado	Facilita la limpieza
Pre enjuague	Remoción de residuos gruesos
Aplicar solución detergente	Remoción de suciedad
Enjuague	Eliminar suciedad y agente de limpieza
Desinfectar	Destrucción de microorganismos a niveles aceptables
Enjuagar (sin instrucciones)	Remoción desinfectante

POES

Son planes para efectuar la limpieza y sanitización en forma sistemática, que deben cumplir las siguientes etapas:

- *Documentar*.
- Realizar *seguimiento* en forma continua para asegurar su eficacia (monitoreo).
- *Verificar* la eficacia.
- *Registrar* diariamente.

Su alcance mínimo son todas las superficies que entren en contacto con alimentos.

En general, el establecimiento debe contar como mínimo con los siguientes POES:³⁹

39 Boletín de difusión de procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) Programa Calidad de los Alimentos Argentinos. Dirección de Promoción de la Calidad Alimentaria – SAGPyA. 9

- Saneamiento de manos.
- Saneamiento de línea de producción.
- Saneamiento de áreas de recepción.
- Saneamiento de lavamanos, paredes, pisos, techo, zócalos.
- Saneamiento de superficies en contacto con alimento: contenedores, mesadas, utensilios, vestimenta externa, etc.
- Saneamiento de instalaciones sanitarias y vestuarios.
- Saneamiento del comedor del personal.

Documentar (Anexo 3):

Los documentos deben ser sencillos, de fácil comprensión, si bien existen diferentes modos de organizar y presentar la información, en todos ellos se debe incluir:

- *Qué* hacer
- *Quién* lo va a realizar
- *Cuándo*
- *Cómo* y con qué (procedimiento)
- *Materiales* y equipos
- Medidas de seguridad personal (de ser necesario)

Seguimiento, monitoreo:

Esta etapa comprende actividades de comprobación, se basa en inspecciones organoléptico sensoriales (vista, tacto, olfato) para determinar que parece o huele a limpio y que se están llevando a cabo aquellas operaciones incluidas en el plan.

Verificación:

Verificar es:»Buscar la verdad, exactitud o realidad de algo», a través del análisis de prácticas y sus registros.

Las personas responsables de verificar pueden ser funcionarios internos o personal externo debidamente capacitados.

Las actividades se realizarán periódicamente, y en cambios de proceso, o productos.

La metodología puede ser por medio de técnicas químicas (detección rápida de concentración) o análisis microbiológico (ej. análisis de superficie por hisopado).

Registros:

Los establecimientos deben tener registros diarios:

- De acciones realizadas. (Anexo 3)
- De acciones correctivas.
- De monitoreo. (Anexo 3)

Registros de verificación, cuando corresponda.

Implementación de POES

En primer lugar es necesario identificar a los empleados del establecimiento (nombre, apellido y cargo) responsables de la implementación. El personal asignado para cumplir esa función comprobará y evaluará la efectividad de los POES y realizará correcciones cuando sea necesario (monitoreo).

Factores que inciden en la eficiencia⁴⁰

La bibliografía describe, entre los factores que inciden en la eficiencia de los POES, los siguientes:

- El personal no tiene conocimiento de la importancia de su trabajo en la inocuidad y aptitud de alimentos.
- Las operaciones de sanitización, generalmente se realizan al fin de jornada.

40 Guía higiénico Sanitaria para la gestión de comedores escolares. Servicio central de publicaciones del gobierno vasco. Vitoria Gasteiz 2003

- Realizan el secado con paños no desinfectados que contaminan.

Sistema de control de plagas y desechos

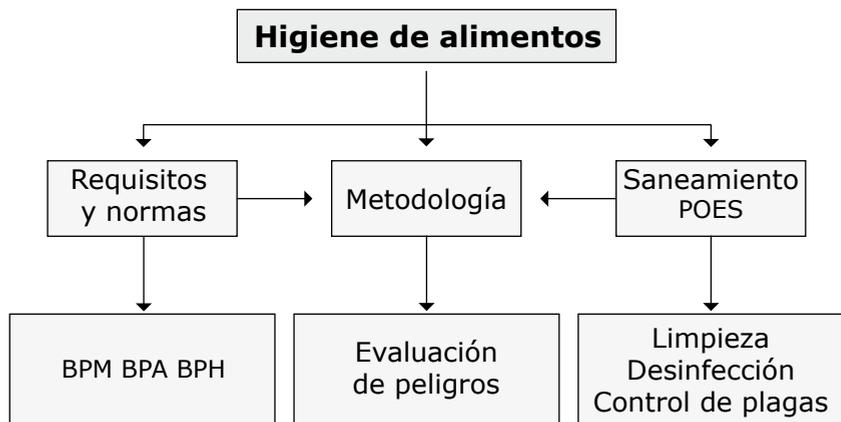
En relación a las plagas, se deben tomar medidas para evitar el acceso, y anidamiento, realizar programas para su erradicación y el seguimiento de los mismos.

Documentación:

- Plan de tratamiento de plagas y desechos
- Registros que lo evidencien

Los POES son parte integrante de las *buenas prácticas de manufactura*, su eficacia depende sólo del procedimiento y los agentes de saneamiento utilizados.⁴¹

En síntesis, la gestión adecuada para la obtención de alimentos inocuos, requiere el conocimiento y cumplimiento de los requisitos normatizados en relación a la higiene de los alimentos y de la utilización de una metodología de carácter preventivo, lo cual se puede esquematizar en el siguiente cuadro.



41 Boletín de difusión de procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) Programa Calidad de los Alimentos Argentinos. Dirección de Promoción de la Calidad Alimentaria – SAGPyA.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DISPOSITIVO ANALÍTICO EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el estilo de vida, los traslados de los individuos a lugares distantes de sus domicilios para trabajar, la exigencia de los horarios laborales, el aumento del poder adquisitivo de algunos grupos de personas y la preocupación de los gobiernos y las instituciones por el bienestar de otros grupos castigados y/o vulnerados por el «desarrollo de los países», han hecho que el sector de Alimentación Colectiva, experimente cambios significativos en los últimos años.

Uno de los aspectos más relevantes a destacar es el comprender el comportamiento de las personas inmersas dentro de organizaciones que conforman por sí mismas un «medio ambiente propio» que debe ser tenido en cuenta para lograr incidir en cualquier plan de mejora que apunte a lograr o mantener la calidad del servicio brindado.

La cultura es el dispositivo tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de la organización; que refleja las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento, identificándose con los sistemas dinámicos; es determinante en el clima, por ser las percepciones que el trabajador

tiene de las estructuras y procesos que ocurren y repercuten en su comportamiento y medio laboral.

El cambio o transformación organizacional no puede realizarse sin una modificación de los valores, actitudes y comportamientos de los funcionarios. La cultura y el clima organizacional tratan sobre todo eso, es decir, reflejar el comportamiento de la organización.

El objetivo de este artículo es lograr incorporar en el debate del campo alimentario- nutricional estos dos dispositivos de análisis para la comprensión, interpretación y transformación del ejercicio profesional del nutricionista en esta área de saber y saber- hacer. La *Cultura Organizacional* y sus valores desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso; en forma conjunta con el *Clima Organizacional*.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es un concepto que ha sido centro de interés desde hace varios años por los antropólogos culturales, originando teorías en donde algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural del espacio vital de los hombres y otras la ven como un sistema de ideas, de carácter mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu,1992).

Los estudios sobre cultura han destacado los aspectos de la misma en la sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, recién a comienzos de los años ochenta comenzaron a ocuparse de las características culturales de las organizaciones, como consecuencia de las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa (el declive de productivi-

dad en Estados Unidos y el aumento de competitividad de Japón).

El tema cultura organizacional, comienza a instalarse en esa década, y es así que se percibe a las organizaciones como «pequeñas sociedades», con características culturales y con capacidad para crear valores y significados; apareciendo la idea de que las organizaciones tienen una cultura.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se consideran como una microsociedad, con proceso de socialización, normas y su propia historia.

Las organizaciones están compuestas por personas con intereses, motivaciones, capacidades y limitaciones, que se conjugan y afectan el desempeño de sus labores. De ese modo, las características de la cultura organizacional existente pueden afectar favorable o negativamente el desarrollo y ejecución de procesos de transformación organizacional. La Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de una organización y da pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ellas.

La cultura⁴² pasa a ser considerada como una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos en la organización (Smircich, 1983), permitiendo formular una estrategia de socialización, que comprenda una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes al-

42 La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de la organización. Determina la funcionabilidad; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento, identificándose con los sistemas dinámicos.

rededor de los valores elegidos como clave para la estrategia externa.

La identificación de la cultura organizacional es algo muy importante, el estudio de la cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad; y aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de actuación coherente con la realidad de la organización.

La cultura organizacional, se expresa en el comportamiento de la organización, por lo que la conducta que los individuos adopten en sus diferentes roles sociales o laborales dentro de la organización, es una manifestación de ésta. Una organización puede cambiar, pero ello no puede ser independiente de la totalidad social conformada en dicha organización, dado que una expresión de la unidad social y laboral en las organizaciones es la cultura.

El cambio o transformación organizacional no se puede realizar sin una modificación de los valores, actitudes y comportamientos de los funcionarios. La cultura organizacional trata sobre todo eso, es decir, refleja el comportamiento de la organización.

Es de importancia entender el concepto de Cultura Organizacional, pues muchas veces se lo confunde con conceptos, como «clima organizacional», «filosofía de la organización», «ideología del marco organizacional» ó «estilo de organización».

La definición más aceptada de *Cultura Organizacional* es la de Schein (1984:56): «Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseña-

das a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas».

Freitas (1991), considera la cultura organizacional como un «poderoso mecanismo de control, que conforma conductas, homogeniza maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión».

Componentes constitutivos de la cultura organizacional Edgar Schein

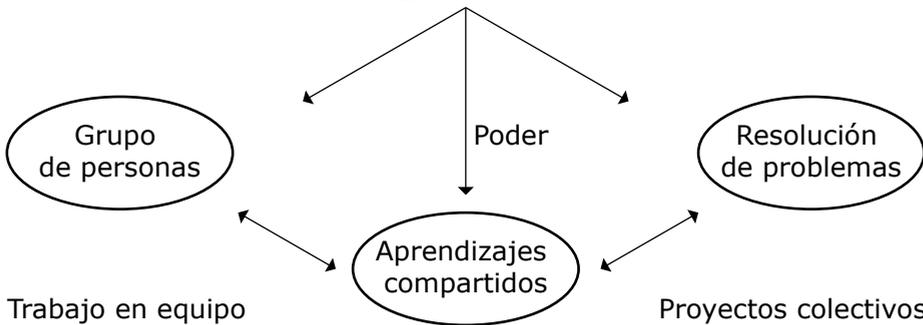


Diagrama Conceptual N.º 1: Elementos del campo cultural. Teresa Dornell, 2010

Para Fleury (1989:22), la cultura es «un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados y construir la identidad organizacional; actúan como elemento de comunicación y consenso, ocultando e instrumentalizando las relaciones de dominio».

Fleury parte del supuesto de Schein, anexando la dimensión política a través de Max Pagés, el cual estudia el «poder» y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional, resaltando que los integrantes de la organización comparten la ideología

organizacional conjuntamente como los directivos, a medida que también colaboran con su construcción.

Componentes constitutivos de la cultura organizacional Edgar Schein

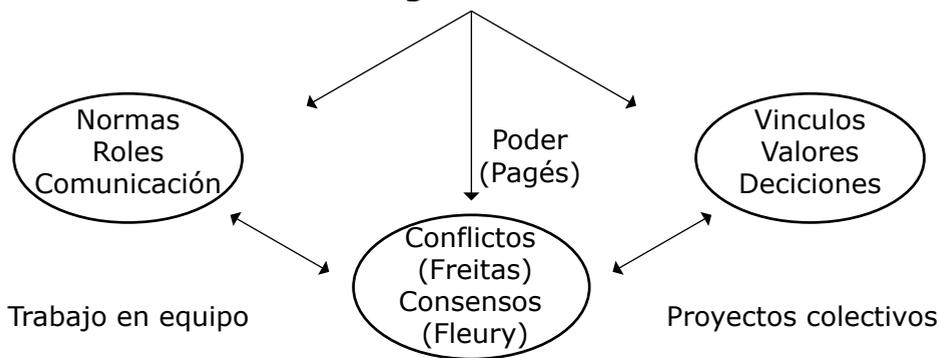


Diagrama Conceptual N.º 2: Componentes Culturales. Teresa Dornell, 2010

El *conocimiento de la cultura* de una organización se puede realizar a partir de su estudio en *tres niveles*:

El *primer nivel*, que se refiere a los artefactos visibles, llamado también paisaje físico de la cultura organizacional, que comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El *segundo nivel*, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa, llamado paisaje humano. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas

tas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan la forma de como un grupo percibe, piensa, siente y actúa, es el llamado paisaje cultural. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. Este nivel está compuesto cinco dimensiones: (1) Relación de la organización como el ambiente externo⁴³, (2) Naturaleza de la verdad y de la realidad⁴⁴, (3) La naturaleza de la naturaleza humana⁴⁵, (4) La naturaleza de la actividad humana⁴⁶ y, (5) La naturaleza de las relaciones humanas.⁴⁷

-
- 43 Dimensión 1, refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su «razón de ser», el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela.
- 44 Dimensión 2, son las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.
- 45 Dimensión 3, son los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado mal trabajador (perezoso, anti-organización), buen trabajador (trabaja mucho, es dadivoso, está en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo).
- 46 Dimensión 4, refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable.
- 47 Dimensión 5, se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones den-

Modalidades de conocer la cultura organizacional

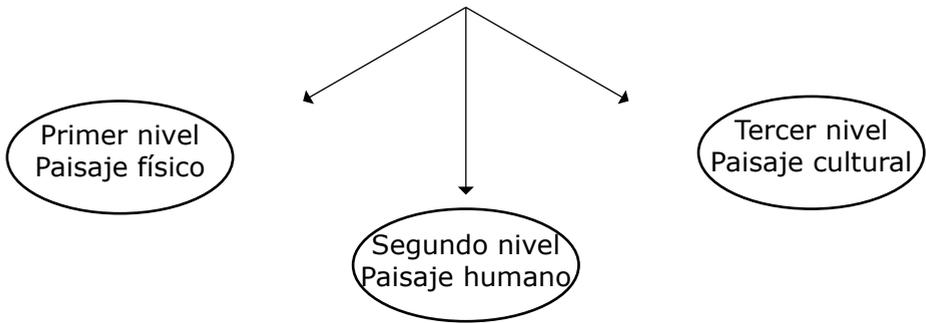


Diagrama Conceptual N° 3: Paisajes Culturales. Teresa Dornell, 2010

En definitiva, la cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Mientras los antropólogos buscan comprender y describir las culturas de los grupos sociales, la administración se propone diagnosticar la cultura organizacional para cambiarla, reorientarla, mejorarla, para lograr los objetivos y estrategias fijados por la organización.

La administración, como disciplina, suministra técnicas para que sus directivos puedan orientar y moldear la cultura, para que esté alineada con las estrategias. Las normas de comportamiento prescriptas, se convierten en subconscientes y pueden permanecer durante mucho tiempo, aun cuando el propósito original haya cambiado. Estas normas se transmiten a los nuevos miembros, y las creencias y valores que los sustentan se perpetúan por su adaptación a las pautas culturales imperantes.⁴⁸

tro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

48 Es así, que el interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein (1984), propone que la comprensión de la

Los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados, son un ejemplo de iniciativas prescriptivas y normativas para socializar a los integrantes y movilizar sus conductas; conforman esquemas comunes de pensamientos, creencias, sentimientos y valores resultantes de experiencias compartidas y aprendizajes comunes.

La cultura organizacional, se expresa en el comportamiento de la organización, por lo que la conducta que los individuos adopten en sus diferentes roles sociales o laborales dentro de la organización, es una manifestación de ésta. Una organización puede cambiar, pero ello no puede ser independiente de la totalidad social conformada en dicha organización, dado que una expresión de la unidad social y laboral en las organizaciones es la cultura.

El cambio o transformación organizacional no se puede realizar sin una modificación de los valores, actitudes y comportamientos de los funcionarios. La cultura organizacional trata sobre todo eso, es decir, refleja el comportamiento de la organización.

Edgar Schein (1991:20), concibe la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

La cultura organizacional posee *características* primarias y secundarias, las cuales no significan que sean menos importantes en la dinámica organizacional. Las características primarias concentran su esencia en: (i) la identidad de sus miembros, los cuales se identifican con la organización como un todo, no con su trabajo específico o campo de conocimiento; (ii) el énfasis en el grupo, garantizando que las actividades laborales se organicen en torno a los grupos y no a las personas, (iii) el enfoque hacia las personas, teniéndose en cuenta que las decisiones de la administración repercuten en los resultados de sus miembros y (iv) permitiendo que las mismas funcionen de forma coordinada e independiente.

Las características secundarias hacen referencia: (a) al control, a partir del uso de reglamentos, procesos y supervisiones directas para evaluar la conducta de los miembros (capacidad de integración); (b) la capacidad hacia la tolerancia al riesgo que conlleva a los miembros a ser agresivos, innovadores o arriesgado; (c) la recompensa relacionada con criterios como antigüedad, rendimiento en el trabajo; (d) el perfil hacia los fines o los medio donde la administración se preocupa tanto de los resultados o metas como de las técnicas o procesos; y (e) por último el enfoque hacia un sistema abierto logrando que la organización controle y responda a cambios externos (capacidad de adaptación).

Características de la cultura organizacional	
Primarias	Secundarias
Identidad	Control
Grupo de personas	Tolerancia de riesgo
Unidades que componen la organización	Recompensa
	Sistema abierto interrelacional

Esquema Conceptual N° 4: Características Culturales. Teresa Dornell, 2010

LA DINÁMICA DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

- Desde este enfoque se presentan un conjunto de variables que determinan los *factores fundamentales de la cultura organizacional*: (1) Estructura y procesos, (2) Apoyo, identidad y comunicación, (3) Valores⁴⁹ (tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo), (4) Valoración del centro de trabajo, (5) Satisfacción y, (6) Orientación: al cliente, al personal y a los resultados y a las prestaciones.

49 Los valores son aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, donde una forma de actuar se considera mejor que su opuesta para conseguir que salgan bien los objetivos propuestos. Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan metas reales, creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de la *Cultura Organizacional* (Denison, D. y Mishra, A.:1995). Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los miembros y establecen normas para la organización; inspiran la razón de ser de cada organización, y las normas pasan a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la organización y de las personas. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino, su traducción en patrones de comportamiento, que la organización tiene derecho a exigir a sus miembros.

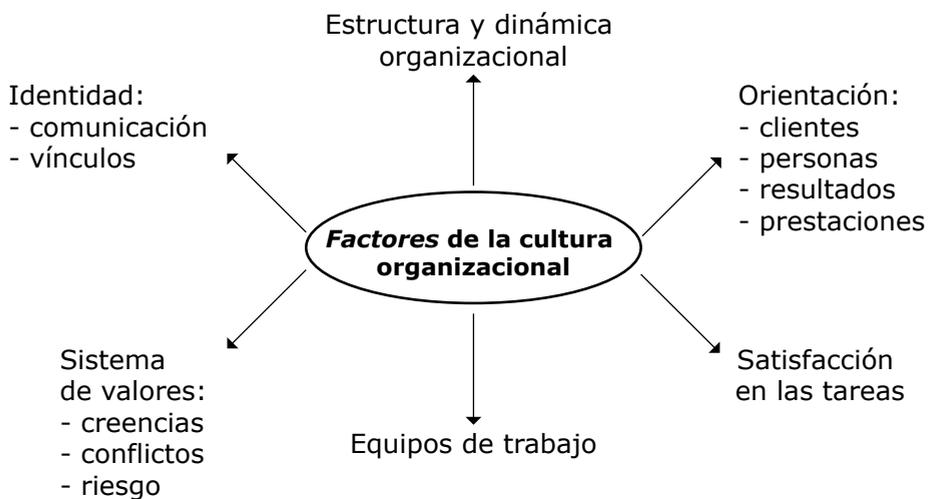


Diagrama Conceptual N° 5: Factores Culturales. Teresa Dornell, 2010

Una cultura organizacional efectiva, es aquella que apoya las estrategias de la organización, y además se adapta al contexto competitivo y por lo tanto, le permite a la organización alcanzar la misión y los objetivos propuestos.

En Navarro Vargas (1991:7): «Una cultura organizacional adecuada es la que le permite a la organización lograr su misión, sus objetivos y metas, de tal manera que su teoría del negocio esté siempre sintonizada con el ambiente. Es decir, una cultura organizacional sana es aquella que sirve para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, donde la motivación para el trabajo adecuado y eficiente surge de una profunda convicción en el sistema de valores forjados por todos los líderes y la comunidad organizacional».

- La transferencia de valores⁵⁰, costumbres y creencias, se realiza a través de las *pautas cultura-*

50 Los valores se asumen como expresiones estratégicas y las normas como pautas culturales a gestar son expresiones tácticas. Las acciones se convierten en normas de conductas de

/es⁵¹, en dos espacios o contextos, que si bien son diferentes, se interpelan entre sí. Uno de los contextos es el de las pautas culturales externas o exógenas, las cuales refieren a la formación cultural de los directivos, así como, de los demás miembros de una organización, y en el entorno geográfico en donde ella opera.⁵² El otro contexto, es el de las pautas culturales originadas endógena o internamente, como las formas de relación que se crean y comparten para satisfacer sus propias necesidades de bienestar.

El nivel de adhesión a los valores forma el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y patrones que deben ser tomados por la organización

cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas. Los valores son generados por la cultura de la organización, por lo que pueden modificarse, como efecto del aprendizaje permanente de sus miembros, por lo que son exigibles y tomados en cuenta para la evaluación y el desarrollo de dicho personal constituyendo el comportamiento motor de la organización.

- 51 Las pautas son los cuerpos normativos de la organización, si los valores se asumen como expresiones estratégicas, las normas serán las tácticas. Estas acciones se convierten en normas de conductas de cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas.
- 52 Influyen las pautas culturales otras unidades sociales con las que interactúa la organización. Estas influencias se concretan en referencias culturales: (i) Nacionales (incluye creencias acerca del empleo, relaciones laborales, usos aceptados de la autoridad y otras formas de relación compartidas que se manifiestan en las leyes, los usos y costumbres y otras instituciones sociales); (ii) Regionales (refiere a variaciones significativas de las pautas culturales nacionales que existen dentro de un país -como las del norte con relación al centro o el sur-. Y, comprende las pautas regionales que abarcan a más de un país); (iii) Profesionales (refiere a creencias y valores compartidas por grupos profesionales como médicos, abogados, trabajadores sociales, nutricionistas, psicólogos y otros grupos similares); (iv) Institucionales (son los valores propios de organizaciones sin fines de lucro como políticas, religiosas, asociaciones profesionales y sindicatos); (v) Sectoriales (refiere a supuestos comunes en una industria o sector de actividades sobre la forma apropiada de conductas o prácticas como en las explotaciones agropecuarias, mineras o pesqueras). (Schvarstein, 1998:197).

como un todo. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad y el tipo de información que es más relevante en las decisiones.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos; a través de las historias⁵³, mitos⁵⁴, rituales⁵⁵, ceremonias⁵⁶; que son consideradas subproductos

-
- 53 Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre son de conocimiento común entre todos. Ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de qué forma esa manera es tratada, recompensada o punida.
- 54 Los mitos son muy similares a las narraciones históricas, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.
- 55 Harrison, Trice y Janice (apud Freitas, 1991:23-25) presentan los ritos organizacionales más comunes: Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes. Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas. Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño. Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que «se está haciendo algo con los problemas», y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás. Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas. Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización.
- 56 Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño,

de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

Las pautas son esquemas de conductas visibles⁵⁷, son sistemas formalmente establecidos, que orientan las prácticas de los integrantes de ese espacio organizacional; son las producciones culturales del o de los grupos que conforman la organización.

La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye día a día. De manera no consciente, la vida organizacional va creando *valores*⁵⁸ y *creencias*⁵⁹ como resultados implícitos de las acciones impulsadas por medio de pautas, para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo, a través de un sistema de interrelaciones, para mantener una identidad.

esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

- 57 *Son actitudes y comportamientos* que parten de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso determinan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-social que predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que determinan conductas y comportamiento. No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como «leyes» que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de producción. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.
- 58 Los valores son las formas de actuar, que responde a la arquitectura de creencias previas, indivisible de ellas, valora que esa forma de actuación es mejor que otra. Representan realidades humanizadas con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras del modo de hacer el trabajo.
- 59 Las creencias son estructuras de pensamiento arraigadas, validas y en las organizaciones compartidas, para interpretar la realidad. Son actos conscientes que tiene por cierto aquello que creemos y obramos con la interpretación de la realidad.

Una *identidad* cultural, que es también una auto-identidad que se forma de manera evolutiva. En la búsqueda de solucionar problemas internos y externos, el grupo social se inclina hacia alguno de los extremos y construye valores que con el tiempo se convierten en pautas culturales compartidas. Así la cultura se va integrando con controles rígidos o laxos, con prácticas individualistas o colectivistas o con formas de decisión centralizadas o descentralizadas, según sean las creencias compartidas acerca de las formas de trabajo.

Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo en la organización.

El objetivo es configurar un marco de referencia que debe ser compartido para legitimar las políticas, y evaluar las decisiones y acciones de los integrantes. Este discurso unitario acerca de una cultura común es una manifestación explícita de la relación de poder entre el grupo directivo y otros grupos con intereses y valores distintos.



Diagrama Conceptual N.º 6: Identidad Cultural. Teresa Dornell, 2010

- El tema de la *funcionalidad de la cultura organizacional*, en Schein (1988: 64), contribuye a la comprensión de la «integración interna» mediante la cohesión de sus miembros o a la «adaptación externa» a los cambios contextuales. Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para «resolver los problemas básicos de un grupo social». La construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea. La integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.⁶⁰

60 Rodríguez Garay, Rubén (2008) «La cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la Administración». *Invenio*, Vol. 12, N.º 22. Universidad Nacional de Rosario - Argentina.

Funcionalidad en la cultura organizacional



Diagrama Conceptual N.º 7: Funcionalidad en la Cultura. Teresa Dornell, 2010

La cultura organizacional ejerce varias funciones⁶¹ en la organización: (a) enfatiza en ellas la capacidad de definir límites, es decir marca la diferencia entre una organización y otra, (b) refleja la identidad de sus miembros con la organización, determinando los rasgos organizacionales que están comprendidos en el concepto de cultura, que serán los elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social, (c) logra generar nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso, pues cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a los demás, pero es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes; la cultura le imprime su sello. (d) Esto hace que se refuerce la estabilidad social, (e) que constituye un mecanismo de control, estableciendo las reglas del juego, a partir de los diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas.

La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y crean una identidad organizacional. Los valores que la

61 Robbins Stephen P. (2000) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.

sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso.

Una cultura organizacional funcional logra otorgar a sus integrantes sentido de identidad, especificar qué es importante y cómo hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad, refuerza el compromiso y la identificación, creando una imagen institucional distintiva e instala supuestos, creencias y valores, a través de pautas culturales.

Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. Por lo contrario, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño.

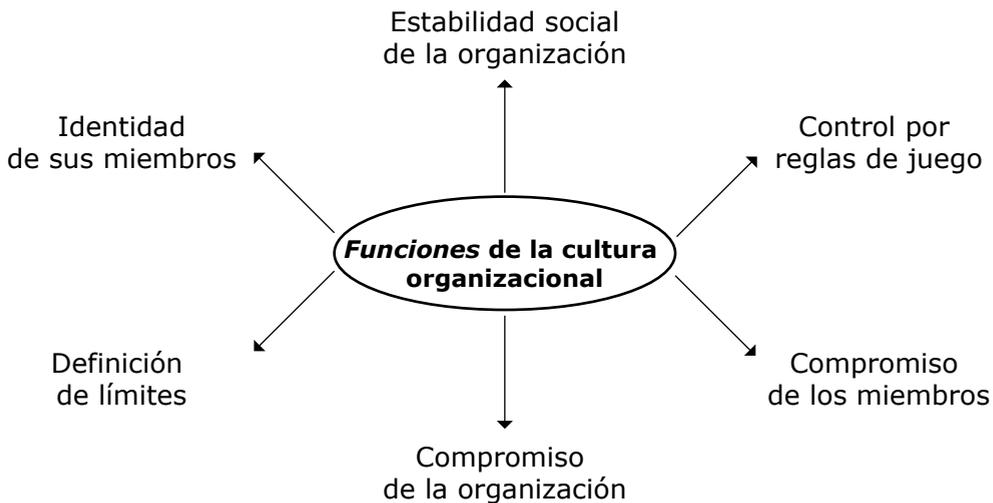


Diagrama Conceptual N.º 8: Funciones en la Cultura. Teresa Dornell, 2010

- La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el «grado de presión» que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza. Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización.

Los beneficios de una cultura fuerte son: (1) Valores centrales que se comparten consensuadamente, (2) Fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía, (3) Consistencia en las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos y, (4) Identidad cultural.



Diagrama Conceptual N.º 9: Fortalezas en la Cultura. Teresa Dornell, 2010

En el desarrollo de la cultura organizacional existen elementos que deben ser considerados como habilidades en el desempeño de los directivos como: la orientación hacia la acción, para que la misma se cumpla, la orientación al usuario, garantizando que todos los recursos y personal de la organización dirijan sus actividades a la satisfacción de sus necesidades, la autonomía y decisión, garantizando el surgimiento de líderes

e innovadores, la preocupación por la productividad y rendimiento de sus miembros, considerándolos el activo más importante de la organización, fuente fundamental de mejoramiento.



Esquema N.º 10: Cambio Organizacional. Redsaly, 2009

- A su vez, la cultura organizacional posee *barre- ras* que frenan su aplicación y desempeño en la organización, como es (a) la barrera contra el cambio, cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización, cuando ya no es eficaz “ hacer las cosas como siempre»; (b) la barrera hacia la diversidad al incorporarse nuevos miembro con raza, género, grupo étnico y características diferentes, que no son como los de la mayoría de los miembros, creando una paradoja, aspirándose a que acepten los valores

centrales, también miembros con diferentes experiencia que apoyan el prejuicio organizacional, volviéndose insensibles a la gente; (c) la barrera en contra las fusiones y adquisiciones, al hacerse numerosas fusiones, se tiende al fracaso o mostrar signo de ello, siendo la causa principal el conflicto entre las culturas.⁶²

Barreras en la cultura organizacional

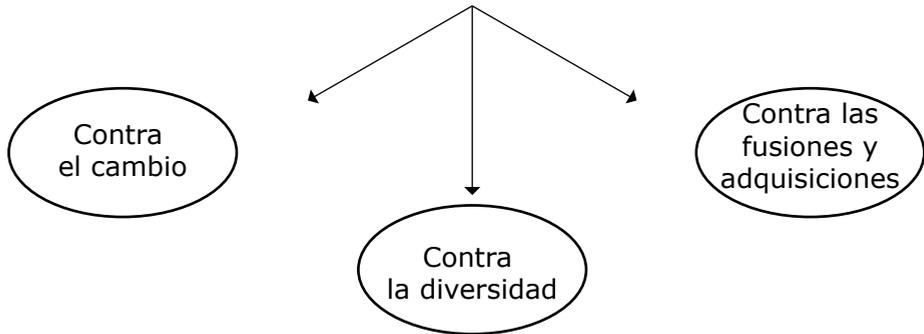


Diagrama Conceptual N.º 11: Barreras en la Cultura. Teresa Dornell, 2010

- Otro componente que preocupa en la cultura organizacional son sus *cambios*, pero esencialmente aquellos que explicitan las razones por las cuales se producen o procesan esas modificaciones parciales o generales. Los cambios en la cultura de las organizaciones responden a la interrogante: ¿cuándo se interviene?, fundamentando ¿por qué se interviene?.

Las razones para cambiar una cultura organizacional pueden ser diversas y a continuación enunciaremos algunas de ellas (García y Dolan, 1997:86)⁶³:

- 62 Robbins Stephen P. (2000) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
- 63 Para estos autores, la dirección estratégica de las organizaciones debería pensar en intervenir en el sistema cultural cuando: (i) Existe un bajo alineamiento

- a. Razones estratégicas- son las que piensan en el cambio cultural como una circunstancia para aprovechar oportunidades de penetración en los mercados, desarrollo, diversificación o adaptación de la cultura para poder sobrevivir en un contexto cambiante. El propósito de este tipo de razones es cerrar la brecha existente entre la cultura actual y la requerida en un contexto determinado, según la visión de negocios, y lograr en esta exigencia un modelo mental colectivo de creencias y valores centrados en las ventajas competitivas buscadas.

Esta es una visión colectiva que pretende y debe lograr la adhesión y el compromiso de los integrantes de la organización y a su vez, la aceptación de los grupos interesados.

- b. Razones optimizadoras de los sistemas organizativos, son aquellas que pretenden lograr una mejor adaptación a nuevas tecnologías, disminuir costos o implementar procesos de mejora (ejemplo: el de calidad total). Las creencias y valores a instalar son de carácter más operacional o instrumental y no desde una dimensión colectiva de la cohesión grupal de los integrantes de la organización. Estas razones pueden estar relacionadas con los intereses de los diferentes actores que se conjugan en ese espacio organizacional (clientes, proveedores y trabajadores).

o disfuncionalidades entre la cultura actual y la estrategia competitiva. (ii) Se hayan producido cambios significativos en los marcos de referencia culturales (políticos, legales, económicos, tecnológicos o sociales). (iii) Se haya ingresado en nuevos negocios con nuevos valores laborales. (iv) Existan conflictos significativos y baja armonía entre las subculturas internas. (v) Se hayan formalizado alianzas estratégicas con otras organizaciones que tengan cultura diferente. (vi) Se deba enfrentar crisis que amenazan la supervivencia y que requieren transformaciones importantes en estructuras y procesos.

- c. Razones normativo-legales, son las que requieren la adaptación de los valores internos a cambios en las normas reguladores de las actividades del sector (por ejemplo, cuando se requiere y exige el cumplimiento de normas de regulación de estándares de calidad de carácter internacional).
- d. Razones ético-sociales, son las basadas en creencias y valores de carácter más humanista, relacionadas a la racionalidad técnica o económica. Estas razones son las requeridas para sustentar cambios en procesos que refieren a reivindicaciones del contexto o medio en el cual vivimos, así como de nuestro vital (por ejemplo, los orientados a la protección del medio ambiente, al mejoramiento de la calidad en el mundo del trabajo ó el respeto a los derechos de los clientes o consumidores y de la comunidad societal en general. Esta modalidad de cultura organizacional sustenta actividades socialmente responsables.



Diagrama Conceptual N.º 13: Razones de los cambios culturales. Teresa Dornell, 2010

El tema del *cambio cultural* es el centro de este trabajo y la preocupación esencial de los tratadistas del management que buscan aumentar la eficacia de la gestión de las organizaciones. Los

enfoques y perspectivas acerca de las posibilidades de los directivos de implantar, transmitir, mejorar, adaptar y transformar las presunciones y supuestos básicos con acciones conscientes y deliberadas, son variados y se consideran en el siguiente punto, que refiere al cambio en las organizaciones.

Los cambios, deben ser entendidos en los espacios, que le son propios a la dimensión de la cultura organizacional y deben producirse con el aporte que brinden los líderes internos o propios de la estructura organizativa en combinación con los aportes de los miembros de la misma. Se trata de conformar un sistema de trabajo más eficiente y democrático, lo que se constituye en la base para combatir relaciones desleales, disminuir la competencia entre las personas y los conflictos entre los grupos, situaciones que aportan rigidez y por ende interfieren en el desarrollo de capacidades competitivas e innovadoras, la discordia y las actuaciones defensivas entre el personal traban la capacidad organizacional para tomar decisiones, resolver problemas y obtener resultados.

Por eso, algunos de los propósitos que deben compartir los diferentes actores de la organización son: (a) el mejoramiento de la competencia interpersonal; (b) la transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos; (c) el desarrollo de una creciente comprensión⁶⁴ entre

64 La comprensión hace referencia a la comunicación, como proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico. La comunicación es necesaria en la creación de la cultura, como en su transmisión y consolidación. Los sistemas de puertas abiertas, mejoran la comunicación en dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio donde

los grupos de trabajo; (d) el desarrollo de una administración por equipos, más eficaz ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia; (e) desarrollo de mejores métodos de «solución de conflictos»; (f) la integración de los intereses de los individuos con los objetivos de la organización; (g) la adecuada distribución del poder en la organización, lo que equivale a descentralizar y delegar para una mejor toma de decisiones; y (h) definición con precisión y claridad los objetivos organizacionales, así como el compromiso por parte de todos los miembros para realizar adaptaciones al trabajo según las necesidades.

- En el proceso de constitución de la cultura organizacional aparecen las *estrategias de socialización*, que reafirman los procedimientos de consolidación de la misma y pueden clasificarse en: (1) formales o informales, (2) individuales o colectivas, (3) secuenciales o no secuenciales, (4) fijas o variables, (5) en serie o aisladas, (6) por concurso, y por despojo o investidura.
 - (1) En el proceso de socialización *formal*, la persona es sacada de su futuro cotidiano y debe «aprender» sus atributos de manera anticipada. En el proceso *informal*, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia. El proceso formal tiene un segundo momento de inmersión a la realidad, siendo importante no existir una distancia muy grande entre ambos pues puede ocurrir desilusión y, consecuentemente, desconsideración de la primera etapa.
 - (2) La socialización *en grupo* es adoptada en mayor escala por empresas grandes por qué su

el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.

costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización *individual*. En este, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado/socializador:

- (3) La socialización es *secuencial* cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar un determinado puesto. El proceso es *no secuencial* cuando las etapas son aleatorias y variables.
- (4) Las estrategias *fijas* fornecen el tiempo exacto de su duración en cuanto, que las *variables* presentan un tiempo de duración desconocido. Como ejemplo de esta última, podemos citar las promociones internas. Las estrategias de socialización por *competición* ocurren normalmente en un período anterior y próximo de una promoción.
- (5) La socialización en *serie* es la que garantiza mayor estabilidad a la organización en cuanto que la socialización *aislada* permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada más libre.
- (6) En los procesos de *despojo* existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente, en los procesos de *investidura*, la persona es recibida de «brazos abiertos» y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.



Diagrama Conceptual N.º 14: Estrategias en la Cultura. Teresa Dornell, 2010

CONCLUSIONES

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de la organización. Determina la funcionabilidad; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento, identificándose con los sistemas dinámicos.

La cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto. Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante.

Los valores son generados por la cultura de la organización, por lo que pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de sus miembros, por lo que son exigibles y tomados en cuenta para la eva-

luación y el desarrollo de dicho personal constituyendo el comportamiento motor de la organización.

Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia.

Esta racionalidad esencialmente técnica está fundamentada en ciencias básicas y disciplinas subyacentes, para su aplicación con procedimientos de diagnóstico y con prácticas que suponen habilidades y actitudes en la ejecución.

La «reflexión desde la acción» es una de las formas de pensar en el cambio cultural como un proceso de resolución de problemas. Esta visión parece ignorar la complejidad de los sistemas culturales y las diversas situaciones conflictivas originadas en diferencias de percepción, opiniones y pensamientos, como son:

- Relacionadas con creencias y valores no compartidos.
- Vinculadas a los diferentes intereses, finalidades y prioridades de los miembros.
- Derivadas de distintas percepciones acerca de las relaciones entre las variables y componentes.
- Por interpretaciones subjetivas de las conductas, preconceptos y sesgos.
- Por falta de una metodología de diagnóstico consensuada.
- Por diferencias de apreciación del «encuadre» o marco contextual en el que se determinan fines a lograr y medios que pueden ser elegidos.
- Relacionados con las emociones y sentimientos en juego.

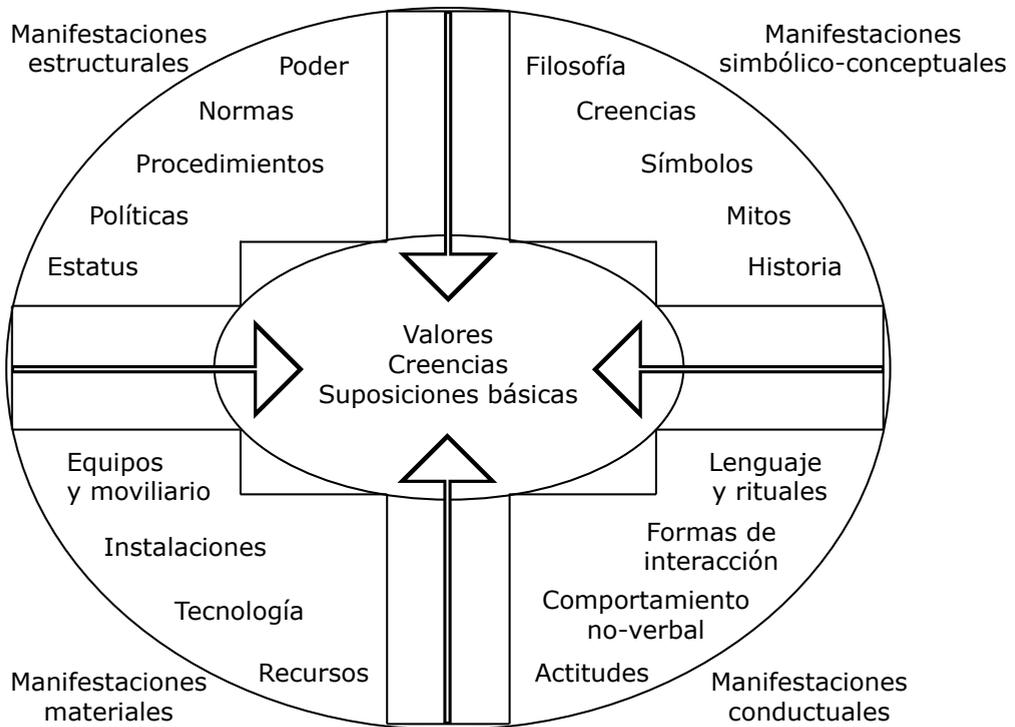


Diagrama N.º 15. Bucle de la complejidad organizacional, 2009

En este marco de complejidad, la antropología piensa la cultura como un sistema que existe en los grupos sociales, cuyos componentes pueden ser descriptos e investigados con metodología científica. La administración, en cambio, piensa en la cultura organizacional como un sistema que «tiene» la organización y que puede ser considerado como recurso y potencialmente convertirse en un «activo estratégico».

Su investigación y diagnóstico no responde únicamente a propósitos científicos cognitivos. La administración es pragmática y utilitarista y busca conocer creencias y valores centrales para intervenir en ellos y si es necesario reorientarlos o transformarlos.

La idea del cambio cultural, como oportunidad para agregar valor a las personas, ha sido tomada con optimismo y seriedad por el mundo de los negocios recién a partir de mediados de la década del noventa.

El objetivo es lograr instalar una cultura fuerte pero funcional, alineada con la estrategia y que potencie el compromiso de los integrantes. También evitar que pueda convertirse en disfuncional y operar como una barrera para el cambio y el progreso que haga peligrar la sobrevivencia.

Los componentes esenciales de la cultura organizacional son creencias invisibles y subconscientes que influyen en los comportamientos de las personas que la integran. Por esta razón son difíciles de percibir y de administrar.

Lo que se pretende dimensionar es que la cultura organizacional no solo son los valores y su correlato con la misión de la organización, sino el sistema de control que la misma estructura en cuanto proceso de supervisión, seguimiento y evaluación, junto a los mecanismos de poder, en tanto, toma de decisiones y correlación de fuerzas entre sus integrantes, que ordenan y condicionan los comportamientos particulares de un grupo, como de la totalidad de la trama de la organización.

En síntesis la *Cultura Organizacional* y sus valores desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso.

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA IMPLEMENTAR CAMBIOS

Las organizaciones plantean muchas veces los cambios mediante la búsqueda de soluciones apresuradas y casi mágicas. Los cambios deben ser rápidos marcados y sobre todo, sin riesgo o dolor.

Sin embargo, dice Schvarstein⁶⁵ «cuando el contexto social cambia y a la par los problemas que en el se desenvuelven, las organizaciones generalmente brindan soluciones a aquellos problemas que le dieron origen. Por lo que el concepto de cambio en las organizaciones adquiere un sentido que se contradice con lo que en esencia son las organizaciones. Los cambios que generalmente se introducen en las organizaciones, son considerados generalmente como la solución a los problemas que allí se desarrollan. A su vez estos no suelen surgir de la reflexión y análisis de la actual estructura. Y tampoco de la revisión sobre que se entiende por cambio, qué implica cambiar, qué cambiar, qué conservar, cuándo cambiar, cómo producir cambios, cuáles han de ser las estrategias de cambio en una organización».

65 Schvarstein, L. (2001) *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Ed Paidós, Buenos Aires.



Somos el cambio...

Es así, que «Los cambios en general, penetran parcialmente en las organizaciones, quedando algunos en sinceras intenciones y otros provocando algunos movimientos sin llegar a lograr, un impacto transformador en el sistema». Finaliza el autor expresando que: ...«el cambio que en principio pudo ser visto como una solución debe convertirse en un problema a ser estudiado».⁶⁶

No todo lo que hay que cambiar es posible cambiarlo o se necesita hacerlo, hay que establecer donde se quiere llegar y porqué, para que eso justifique el cambio, y lograr hacer

lo mejor con lo que se dispone, pues de lo contrario el cambio se vuelve insostenible.

Se debe pasar de un modelo donde el cambio es visto en primera instancia como una solución, hacia otro modelo en el cual la búsqueda, relevamiento, análisis de datos e información sobre el problema estudiado pueda proporcionar el conocimiento para diseñar procesos de cambio que generen soluciones estratégicas en las organizaciones.

Los nuevos escenarios políticos, sociales y económicos mundiales exigen nuevas relaciones entre el ámbito académico y el ámbito laboral (Perló y col., 2001) Implementar cambios posibles implica identificar causas o efectos; debilidades y fortalezas; amenazas y oportunidades, de manera de llegar a un balance de posibilidades. Si se desconocen los factores intervinientes o se subestiman, se llega entonces a conclusiones erróneas y el proyecto estratégico tiene un alto riesgo de fracasar.

66 García, Beatriz y Martínez. LA (2007). *Utopía del Cambio. Psicología y Organizaciones del Trabajo VIII*. Psicolibros.

Las personas son el punto más vulnerable de cualquier proceso en el que se intente hacer cambios organizacionales por muy justificados e importantes que estos sean.

Toda máquina funciona por sus engranajes si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal activo, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

En algunos servicios se ha intentado enfrentar la dinámica turbulenta propia de los escenarios sociales cambiantes en el ámbito de las organizaciones, mediante la intervención de agentes externos (asesores, consultores, capacitadores, etc.), pero, como ya hemos visto en el capítulo anterior, para que los cambios sean duraderos y reales deben implementarse desde el seno mismo de las organizaciones.

Revitalizar los servicios implica intensificar las acciones a nivel de los directivos, trabajadores y la organización como un todo, de manera que puedan hacer frente a las exigencias de un cambio programado.

La revitalización implica partir de un diagnóstico adecuado e integral como fase previa a la implementación de cambios planeados, como punto de partida y referencia para una retroalimentación posterior.

El Licenciado en Nutrición debe estar en condiciones de realizar dicho diagnóstico que debe tener como objetivo: «identificar el estado actual que guarda el servicio, reconociendo sus principales fuerzas impulsoras y restrictivas con el objeto de implementar un cambio planeado que conduzca al mejoramiento continuo de sus procesos».

El comportamiento de las organizaciones abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentran el que se refieren al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones.

Las características del medio ambiente laboral, constituyen el Clima Organizacional. Son las características que percibe, directamente o indirectamente el personal que se desempeña en ese medio ambiente, lo que determina dicho clima, ya que cada persona tiene una percepción distinta del medio en el que se desenvuelve.

Maisch Molina (2003) expresa que «el clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional».

El estudio del Clima Organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas reviste una gran importancia, toda vez que los resultados, positivos o negativos, repercuten grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

Las organizaciones que tienen su horizonte en la gestión de la calidad buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el Recurso Humano.

El estudio del Clima Organizacional es una herramienta administrativa para saber como proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como gestionar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados de la influencia de fuerzas externas o internas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo ya que ello recae en la supervivencia de las instituciones.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Cuando se decide introducir cambios en las organizaciones, se piensan sin la participación de las personas que los integran; las cuales sin embargo, «participan» implementando los cambios que han pensado, decidido e instrumentado otros.

Uno de los elementos que se ve como determinante para lograr la mejora de la gestión es la posibilidad de lograr el involucramiento de los recursos humanos profesionales y no profesionales, con una profundización de la participación en la vida organizacional. Para ello es necesario entender que la productividad y la creatividad de las personas está estrechamente ligada al compromiso, los valores y la motivación, y que es clave el grado de trabajo efectivo en equipo que se de, el estilo de liderazgo y los niveles de comunicación y participación para generar un modelo sostenible de gestión hospitalaria eficiente.

En el ámbito organizacional la gente puede participar de muy diferentes maneras y el resultado del

mismo modo es diferente también. «Se puede participar, *en la información*, lo cual no es poca cosa teniendo en cuenta el ocultamiento que prima en muchas organizaciones, *en la consulta*, lo cual significa que se los invita a opinar pero no necesariamente se actúa de acuerdo con sus opiniones; y *en la decisión*, nivel que incluye a los anteriores y requiere el mayor compromiso de todos los participantes». Más adelante el autor plantea que «desde el punto de vista de los sujetos, los individuos «eligen» participar en la medida de sus posibilidades. En organizaciones socialmente responsables, ellos tienden a asumir su rol, independientemente de que ello les sea demandado o no por la organización».⁶⁷

En este sentido es imperioso buscar estrategias para fomentar una cultura real de participación donde cada trabajador asuma su rol en el proceso de transformación, contribuyendo cada uno desde su particularidad a generar los cambios que permitan una revalorización de su trabajo en la organización.

Por lo tanto si convenimos que las interacciones de los diversos aspectos organizacionales dan lugar al ambiente de trabajo o «clima organizacional» producto de las percepciones de los miembros, lo que induce a determinados comportamientos en los individuos e incide en la organización y por ende en los resultados; es posible entender que es ese el camino adecuado para mirar hacia el futuro dentro de una ética social.

El proceso de diagnóstico del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen ya que las acciones que se propongan para su mejora deben ofrecer también una mejora de la calidad de vida laboral.

67 Schvarstein, Leonardo (2004). *La inteligencia social de las organizaciones*, 1ª edición. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.

Es necesario un abordaje interdisciplinario, ya que como plantean Fajardo y Mañana⁶⁸: «A menudo nos encontramos invitados a intervenir en organizaciones con demandas de apoyo en procesos de transformación cultural...pudiendo aparecer como el desarrollo e implementación de un nuevo sistema de gestión de sus recursos humanos»...«Cualquier intervención en nuestro ámbito profesional, puede contribuir a modificar valores, conocimientos, creencias, símbolos, procesos y comportamientos, entre otros aspectos que componen la rica trama cultural de la organización»...«Cada vez más los nuevos desafíos en la gestión de recursos humanos, giran entorno a generar posibilidades de capitalizar el conocimiento de las personas que componen la organización.

Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a cada grupo humano así como a cada organización o servicio particular.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que se denomina clima organizacional. Esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto; las interacciones de los diversos aspectos organizacionales dan lugar al ambiente de trabajo o clima organizacional, producto de las percepciones de los miembros, lo que induce a determinados compor-

68 Fasano, Virginia y Mañana, Enrique (2208). «Nuevas Estrategias de intervención». En: *Organizaciones de Aprendizaje. Psicología y Organización del Trabajo IX*. Facultad de Psicología y Psicolibros Universitario - Conytriu. Montevideo. Uruguay.

tamientos en los individuos e incide en la organización; y por ende, en sus resultados.

Abordar un estudio de *Clima Organizacional* debe partir de la consideración de los siguientes *principios*:

- Debe estar referido a las características del medio ambiente de trabajo
- Se consignará lo percibido directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Entender que afecta el comportamiento laboral
- Intervienen tanto factores del sistema organizacional como del comportamiento individual
- Caracteriza de manera relativamente objetiva la organización y es distintiva de cada organización o de cada sección dentro de una misma empresa.
- El Clima, conjuntamente con las estructuras, características organizacionales y sistema humano componen un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Es una fotografía de la realidad percibida en un momento de la organización y por ello no debe analizarse fuera de ese espacio y tiempo precisos.

El Clima Organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. En la medida en que las organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano, deben estar seguros de su solidez,

las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

El proceso de diagnóstico del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen ya que las acciones que se propongan para su mejora deben ofrecer una mejora de la calidad de vida laboral.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las percepciones y respuestas que surgen de la investigación del clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, otros son consecuencia del comportamiento en el trabajo.

Los estudios de clima organizacional son de naturaleza explicativa y permiten realizar el diagnóstico de los factores o componentes de la organización con deficiencias e insuficiencias y determinar las causas y niveles de afectación, incluso estos estudios pueden y deben emplearse también con carácter preventivo y evitar así dificultades en los resultados de los procesos productivos. Los mismos según diferentes autores podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al mismo y que han sido definidos por

los investigadores como variables de evaluación y medición.

Tal vez la definición de las dimensiones o variables a evaluar se constituyen en uno de los elementos más importantes de cada medición de clima organizacional, el éxito al identificar las variables y que estas estén perfectamente correlacionadas con el Servicio se convierte en el verdadero valor agregado del estudio.

Desde 1978 se realizan estudios de Clima Organizacional; Litwin y Stinger fueron los primeros en determinar que este comprendía nueve componentes: *estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.* Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Existen consultoras que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional, por ejemplo una consultora con sede en Venezuela (Hay Group) ha identificado seis dimensiones críticas del clima que son medidas a través de un instrumento especialmente construido para tal efecto denominado: Estudio de Clima Organizacional (ECO), las dimensiones a explorar son: *Claridad- todos en la organización saben lo que se espera de él/ella. Estándares- se establecen objetivos retadores, pero alcanzables. Responsabilidad- Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos. Flexibilidad- no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios. Reconocimiento- Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño. Espíritu de equipo- La gente está orgullosa de pertenecer a la organización.*

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados, por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja de la moral, la productividad y las ganancias.

Para la consultora Gestar, las variables a medir serían doce: *Claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.*

Ante la pregunta de si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, Maisch Molina (2003) plantea que esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada pero la desventaja de que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico. Los propios en todo caso podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesan enfocar por su pertinencia o relevancia.

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

- *Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año:* Esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

- *Evitar realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado.* Como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- *Evitar realizarla después de crisis o eventos problemáticos.* Como reestructuras, fusiones, etc.

La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

MARKETING

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, el *concepto de marketing* es «una filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores».

Dentro de este contexto, es necesario considerar la diferencia entre el concepto de venta y el concepto de marketing. Al respecto, ambos autores mencionan que el concepto de venta «adopta una perspectiva de adentro hacia afuera. El punto de partida es la organización, el enfoque es hacia los productos existentes en la empresa, y requiere muchas ventas y promoción para obtener utilidades». Por su parte, el concepto de marketing «adopta una perspectiva de afuera hacia adentro. El punto de partida es un mercado bien definido, y el enfoque es hacia las necesidades del cliente. Se coordinan todas las actividades de marketing que afectan a los clientes, y se obtienen utilidades mediante la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, basadas en la entrega de valor y satisfacción. Bajo el concepto de marketing, las empresas producen lo que los

consumidores quieren, y así satisfacen a los consumidores y obtienen utilidades». ⁶⁹

Como se puede observar en estos planteamientos es necesario que la organización en su totalidad desde los niveles gerenciales hasta los niveles inferiores, si van a orientar la empresa teniendo en cuenta la filosofía de marketing, deberán hacerlo estableciendo una única línea que enfoque todos los esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes. Por supuesto que para que la organización pueda sobrevivir en este mundo empresarial tan competitivo es necesario que en este proceso pueda obtener utilidades que le permitan seguir en camino.

En ese sentido, Mc Carthy y Perrault (2003) añaden que la definición del concepto de marketing «contiene tres ideas fundamentales: 1) la satisfacción del cliente (dé al cliente lo que necesita), 2) el esfuerzo global de la organización (todos los directivos trabajan en equipo) y 3) el beneficio como objetivo (satisfacer a los clientes para que continúen votando con su dinero por la supervivencia y éxito de la empresa». ⁷⁰

También Philip Kotler (2001) analiza el concepto de marketing diciendo que es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

Kotler, entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio».

Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

- Debe haber al menos dos partes.

69 Kotler Philip, Armstrong Gary; 2001; Marketing. Prentice Hall. México

70 Mc Carthy, Perrault; 2003; *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Mc Graw Hill.

- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfechas, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Marketing entonces es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

MARKETING PARA LA SOCIEDAD

Según el concepto de marketing para la sociedad, el concepto puro de marketing no toma en cuenta los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo.

Por ejemplo: la llamada comida chatarra que ofrece hamburguesas y papas fritas «comida sabrosa» tienen un contenido elevado de grasas saturadas, colesterol y sal.

Los productos se envuelven en empaques cómodos, pero esto lleva a generar desperdicio y contaminación ambiental. Por lo tanto, al satisfacer los deseos del consumidor a corto plazo, las cadenas de comida rápida podrían estar dañando la salud de los consumidores y causando problemas ambientales a largo plazo.

El concepto de marketing para la sociedad exige equilibrar 3 aspectos:

- Las utilidades de la organización
- Los deseos del consumidor
- Los intereses de la sociedad

LAS NECESIDADES, LOS DESEOS Y LA DEMANDA

El marketing trata de satisfacer las necesidades y deseos de los particulares y los grupos. Las necesidades expresan estados de carencia y los deseos son formas de satisfacer dichas necesidades. Las necesidades son ilimitadas y son innatas al ser humano, mientras que los deseos son limitados y vienen condicionados por la cultura.

La demanda es un término relacionado con los dos anteriores y es el deseo de adquirir un bien determinado para el que se posee un nivel adquisitivo suficiente. El marketing puede influir de forma directa sobre la demanda y los deseos pero no sobre las necesidades que son innatas a la condición humana.

Es así, que el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de nuestros clientes o también llamados mercados meta. Estos pueden ser una gama muy amplia: los usuarios de diferentes comedores de colegios, universidades, fábricas, laboratorios, los socios de las mutualistas, hospitales, los clientes de un restaurante entre otros.

¿Y qué se tiene que lograr?

Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de una forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Es una realidad que en determinados servicios de restauración colectiva como son hospitales, mutua-

listas y colegios los usuarios adquieren un paquete de servicios en donde el servicio de alimentación es uno de ellos.

Es, desde esta perspectiva, que se hace prioritario, pensar en el usuario en su totalidad ya que se puede brindar el mejor servicio de alimentación pero si el usuario no está satisfecho con el resto de los servicios que integran el paquete (enfermería, farmacia, laboratorio, administración, etc.) de nada sirve los esfuerzos.

Esto implica, un trabajo coordinado entre distintas áreas, para el poder brindar el mejor servicio en forma integral. Los mercados meta en definitiva son los clientes los cuales vuelcan sus deseos y necesidades y se debe manejar esos deseos con provecho para ellos y para nosotros mismos.

Cientes:

¿Quiénes son los clientes del Servicio?

¿Cómo se llega a conocer lo que desean?

¿Importa el perfil de ellos?

Son preguntas que se deben ir respondiendo para poder acercarse mejor a brindar una prestación orientada hacia el cliente que son los consumidores de los servicios que ofrecemos.

Los consumidores de los servicios de alimentación son los clientes externos. Cuando se hace referencia a un servicio se debe tener en cuenta también a los clientes internos que son los funcionarios que prestan el servicio y más aún aquellos funcionarios que interactúan con los clientes externos y se encuentran en un vínculo indisoluble con el servicio que se brinda.

Si se piensa en un producto puro que se quiera adquirir, por ejemplo, si se va a comprar diferentes víveres secos que se encuentran en las góndolas

no se ve a los funcionarios de las fábricas donde se procedió a procesar estos alimentos.

Sin embargo, en el caso de los servicios hay una participación activa y decisiva de los funcionarios en la prestación del servicio a los clientes externos.

Por ello, es fundamental que los funcionarios lleguen a apropiarse del servicio y se encuentren trabajando con motivación y satisfacción.

Estas variables son desafíos que deben enfrentar los Licenciados en Nutrición diariamente en los servicios; y como se presento en apartados anteriores es una herramienta que puede colaborar para comenzar a entender las posiciones, posturas y pensamientos de los diferentes funcionarios en el estudio del clima organizacional.

DIFERENCIAS ENTRE BIENES Y SERVICIOS

Para comprender la complejidad de un servicio es necesario comenzar por realizar una apreciación sobre la diferencia que existe entre un bien y un servicio.

Según Christopher Lovelock (1997) existen 8 diferencias genéricas entre la mercadotecnia de servicios y la mercadotecnia de bienes:

- Naturaleza del producto
- Mayor participación de los clientes en el proceso de producción
- Las personas como parte del producto
- Mayores dificultades para mantener los estándares del control de calidad
- Más difíciles de evaluar para los clientes
- Ausencia de inventarios
- Una relativa importancia del factor tiempo

- Estructura y naturaleza de los canales de distribución

NATURALEZA DEL PRODUCTO

Según Lovelock: «Berry capta muy bien la distinción cuando describe un bien como «un objeto, un artefacto, una cosa», en contraste con un servicio, que es «un hecho, un desempeño, un esfuerzo».⁷¹

Vender un desempeño es muy diferente a vender un artefacto. Si bien los servicios de restauración colectiva incluyen elementos tangibles como es el menú, el desempeño en sí del servicio es un intangible.

PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

En el caso de muchos servicios, como por ejemplo, los restaurantes que ofrecen sus menús con modalidad de autoservicio, los clientes se involucran activamente en la creación del servicio.

LAS PERSONAS COMO PARTE DEL PRODUCTO

Sucede en varios servicios que los clientes no sólo están en relación con el personal del servicio sino que también tienen contacto con otros clientes. En los sanatorios y hospitales esta situación es habitual dado que las habitaciones por lo general son compartidas por lo menos entre dos personas y en algunos hospitales públicos en cada sala puede haber varios clientes hospitalizados.

Por lo tanto la interacción entre ellos, sus comentarios, sus estados de ánimo se van a ver influenciados por sus compañeros de habitación pudiendo repercutir en la aceptación o no de determinados menús, o ser influenciados en la apreciación del servicio en general.

71 Lovelock Christopher; 1997, *Mercadotecnia en Servicios*; Prentice Hall, Hispanoamericana, México; 3ª Edición.

PROBLEMAS CON EL CONTROL DE CALIDAD

Los bienes fabricados se pueden verificar para ver si se adecuan a los estándares de calidad antes de que lleguen a los clientes. Pero en el caso de los servicios estos se consumen a medida que se producen, por lo tanto es difícil ocultar los errores y los defectos. A esto se le suma la participación de los funcionarios y de otros clientes que puedan estar involucrados. Por lo tanto en estas condiciones es difícil pero no imposible ofrecer un servicio de calidad uniforme.

MÁS DIFÍCILES DE EVALUAR PARA LOS CLIENTES

Los servicios al presentar en su constitución elementos intangibles dificulta la evaluación por parte de los clientes.

En el caso de los servicios de restauración colectiva el menú representa el elemento tangible y sería la parte más fácil para evaluar.

Pero si se quiere evaluar la totalidad del servicio se debe tener cuidado ya que es difícil muchas veces separar el plato de comida servido de la atención que reciben los clientes por parte de los funcionarios del servicio.

Puede suceder que un cliente no esté totalmente conforme con las preparaciones que le brindaron pero quizá esté conforme con el trato amable del personal. En este caso si el cliente participara de un estudio de satisfacción del usuario podría pasar que sobre evaluara las preparaciones que recibió siendo influenciado su juicio por el buen trato recibido.

AUSENCIA DE INVENTARIOS

El servicio al ser un desempeño más que un elemento tangible, no se puede inventariar. De todas maneras, a pesar de no haber inventarios se debe contar con la capacidad de producción necesaria para atender la demanda de los clientes.

Por lo tanto la planta física, el equipamiento y el personal deben estar en condiciones para prestar el servicio. En ocasiones los servicios presentan la dificultad de que la cantidad de clientes fluctúa según el día o en determinadas horas del día. En estos casos se deben tener planes de contingencia que permitan trabajar con diferentes niveles de demanda.

RELATIVA IMPORTANCIA DEL FACTOR TIEMPO

Cada servicio debe establecer los tiempos de espera máximos que un cliente puede esperar para recibir el servicio. Por ejemplo en un restaurante es importante establecer el tiempo de demora desde que el cliente realiza el pedido hasta que le llega la preparación a la mesa.

Lo mismo sucede en el caso de sanatorios u hospitales donde los clientes se encuentran hospitalizados. En este caso se establecen horarios del servicio de las diferentes comidas en el día. En caso de haber demora se debe mantener al cliente informado sobre la misma y establecer un tiempo estimado para la llegada de la comida.

ESTRUCTURA Y NATURALEZA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales por los cuales se brinda el servicio pueden variar. Se debe controlar a los funcionarios que participan activamente de prestar el servicio y son los canales de distribución o sea las caras visibles del servicio.

Se debe estar atento de controlar las conductas de los clientes en la instalación o en las salas, o habitaciones de manera de evitar que la conducta de una persona pueda alterar negativamente el accionar de otros clientes.

PROCESO DE MARKETING

Anteriormente se mencionas que toda la organización debe tener una orientación hacia la filosofía de marketing y no alcanza sólo con establecer un departamento que se encargue de los asuntos de marketing. Por lo tanto la visión, misión y objetivos organizacionales deben ser planificados alineados con esta filosofía.

Para llevar a cabo los objetivos organizacionales se deberán desarrollar estrategias que se traducirán en diferentes planes con variadas actividades.

Aplicar la filosofía de marketing por lo tanto es un proceso que tiene diversas etapas:

- Analizar oportunidades de marketing
- Seleccionar mercados meta
- Desarrollar la mezcla de marketing
- Administrar la labor de marketing

ANALIZAR OPORTUNIDADES DE MARKETING

Se deberá realizar un estudio o análisis del mercado. Para ello la herramienta que se utilizará será la investigación de mercados que más adelante se detallará.

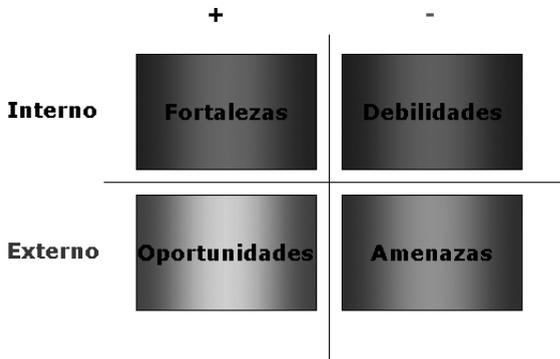
La organización debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas. A su vez debe realizar un análisis organizacional interno en donde pueda identificar sus fortalezas y debilidades.

Una herramienta muy utilizada en estos casos es el análisis FODA. Para ello, se debe tener en cuenta el análisis organizacional externo y el análisis organizacional interno. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que

permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats.

Análisis FODA

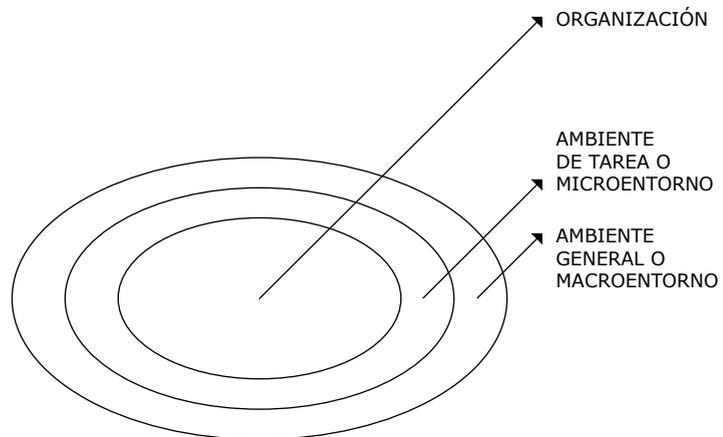


Para realizar un análisis FODA es necesario conformar un grupo de trabajo en el cual se elija un moderador neutro que permita expresar libremente a todos los miembros del grupo. Para conformar el grupo es indispensable la participación de todos los niveles jerárquicos que se desempeñan en el servicio. Un error habitual es realizar exclusivamente «FODAS Gerenciales», lo más probable es que un análisis ejecutado de esta manera, esté lleno de omisiones, tanto en el medio interno como en el medio externo.

Los factores que se identifiquen han de cumplir los siguientes criterios:

- Comprobar que el factor pueda ser medido con datos y hechos concretos que demuestren su existencia (evitar emitir simplemente opiniones).
- Solicitar a los miembros que ordenen según grado de importancia utilizando una escala del uno (más importante) al diez (menos importante).
- Acordar que el factor sea seleccionado por técnica de consenso con amplia mayoría de los miembros del grupo.

*Análisis organizacional externo
o entorno de marketing*



Análisis del ambiente general o macroentorno⁷²

- Factores tecnológicos
- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores legales
- Factores sociales

72 Chiavenato Idalberto; 2001, *Administración, Proceso Administrativo*. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. 3ª Edición.

- Factores demográficos
- Factores ecológicos

Análisis del ambiente de tarea o microentorno

- Consumidores
- Proveedores de recursos
- Competidores
- Agencias reguladoras

Análisis organizacional interno

- La misión, visión y objetivos organizacionales
- Los recursos empresariales disponibles
- La estructura organizacional
- Las tecnologías empleadas por la empresa
- Las personas: habilidades, talentos, capacidades
- El estilo de administración que incluye la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y aspectos motivacionales internos

Después de haber analizado el entorno de la organización y las capacidades mediante un análisis interno se debe comenzar el proceso de seleccionar los mercados meta o clientes.

SELECCIONAR LOS MERCADOS META

Para seleccionar los clientes entre todo el público que existe con deseos y necesidades tan diversas se deben realizar 3 pasos que son:

- Segmentación del mercado
- Determinación de mercados meta
- Posicionamiento en el mercado

Segmentación del mercado

La segmentación del mercado consiste en dividir el mismo en distintos grupos de usuarios teniendo en cuenta variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento o conductuales.

Segmentación geográfica

Consiste en dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como barrios, regiones, ciudades. Cada área geográfica tendrá clientes que responden a necesidades y deseos específicos.

Por ejemplo si un restaurante desea operar en varias sucursales en diferentes barrios dentro de una misma ciudad o en diferentes ciudades dentro del país deberá estudiar detenidamente las necesidades y deseos de potenciales consumidores en cada región geográfica, dado que los alimentos, formas de preparación y platos seleccionados pueden diferir dependiendo de la zona geográfica que corresponda.

Segmentación demográfica

La segmentación demográfica divide el mercado teniendo en cuenta las variables demográficas como son: edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, nacionalidad.

Los servicios de restauración colectiva deben contemplar fundamentalmente este tipo de segmentación ya que estas variables son muy importantes al momento de seleccionar los diferentes menús.

Segmentación psicográfica

Esta segmentación divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida o personalidad. Si se tiene en cuenta el área gastronómica comercial se encuentran diferentes propuestas que se dirigen a consumidores con de-

terminado estilo de vida y clase social, siendo variables que también deben contemplarse.

Segmentación conductual

La segmentación conductual divide a los compradores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

Utilización de múltiples variables para segmentar

En general se utiliza más de una variable para segmentar los mercados. Es el caso de la segmentación geodemográfica.

Después de conocer los diferentes segmentos de mercado se deben seleccionar cuáles y cuántos de ellos se van a atender.

La empresa puede adoptar 3 estrategias:

- Marketing no diferenciado: El producto o servicio que se ofrece trata de llegar a todo el mercado sin segmentar el mismo.
- Marketing diferenciado: Cuando se decide dirigir la atención a varios segmentos del mercado y se diseñan ofertas individuales para cada uno de ellos.
- Marketing concentrado: En lugar de tratar de lograr una participación pequeña en un mercado grande, la empresa trata de tener una participación grande en un submercado.

Determinación de mercados meta

Una vez que se han determinado los segmentos de mercado se debe seleccionar en qué segmentos/s de mercado se trabajará y en definitiva esto se traduce a elegir un grupo de consumidores con determinadas características.

Posicionamiento en el mercado

Una vez que se ha seleccionado en qué segmento de mercado se va a actuar, se debe decidir qué posiciones se va a ocupar en esos segmentos. O sea cómo se va a posicionar en el mercado con respecto a la competencia y cómo el producto o servicio se instalará en la mente de los consumidores.

El posicionamiento en el mercado consiste entonces en hacer que el producto o servicio ocupe un lugar claro y que se diferencie en relación con los productos de la competencia.

¿Ocupar un lugar claro en dónde?

En la mente de los consumidores meta.

¿Cómo se hace para que los consumidores elijan el producto/servicio que se ofrece y no el de la competencia?

Para ello se debe ofrecer a los consumidores una ventaja competitiva. Para lograr obtener ventaja competitiva se tiene que ofrecer un valor mayor a los segmentos de mercado que se escogió. La forma de ofrecer un valor mayor es cobrando un menor precio por el producto que el resto de los competidores o sino ofreciendo más beneficios para justificar precios más altos.

Por lo tanto si se quiere posicionar con mayor valor en el mercado que los competidores se debe ofrecer mayor valor y sostenerlo en el tiempo y que toda la empresa actúe de forma integrada y con medidas firmes para alcanzar este posicionamiento.

DESARROLLAR LA MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing también es conocida como las 4 P o marketing mix.

Elementos componentes de la mezcla de marketing:

- Producto (Product)

- Precio (Price)
- Promoción (Promotion)
- Plaza (Place)



Producto

Un producto puede ir desde un bien tangible puro hasta los servicios puros.

Los servicios de restauración colectiva son híbridos, mezcla de: *bien-servicio*.

Los productos (bienes y servicios) presentan 3 niveles:

- El producto central: Consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema.
- El producto real: En los servicios de alimentación sería el menú.
- Producto aumentado: Son los servicios y beneficios adicionales.

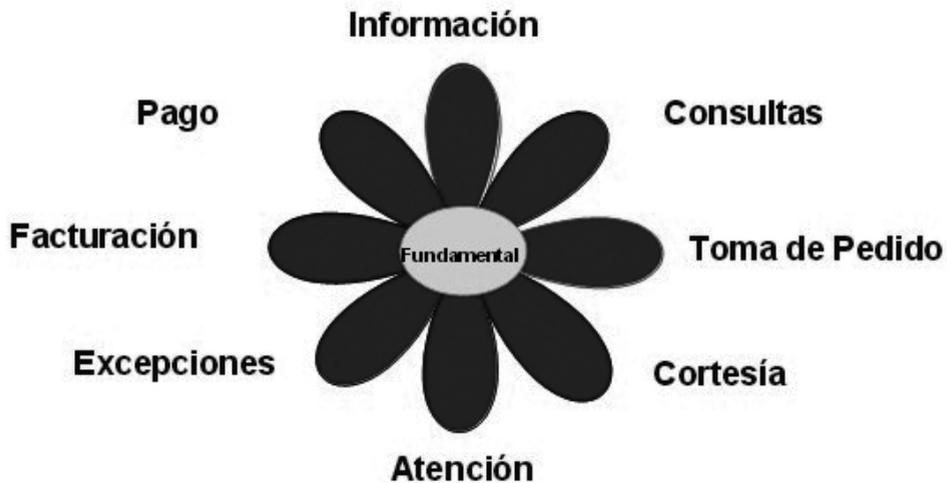
¿Cuál es el producto aumentado o secundario?

El personal (imagen, uniforme, presencia, trato cordial), vajilla, cristalería, accesorios, mantelería, envolturas, el ambiente, presentación.

Según Lovelock existen productos fundamentales y servicios suplementarios.

Potencialmente hay docenas de servicios suplementarios diferentes, pero casi todos se pueden clasificar en 8 grupos.

Estos 8 grupos se muestran como 8 pétalos que rodean el centro de una flor y esa es la razón por la cual se le llama la «Flor del Servicio».



En una organización de servicio bien diseñada y administrada, los pétalos y el centro son frescos y están bien formados.

Un servicio mal diseñado o mal desempeñado es como una flor sin pétalos, o con pétalos marchitos y pálidos.

Información

Para obtener el valor total de cualquier servicio, los clientes necesitan una información pertinente. Ej: informarle sobre los horarios del servicio, el lugar donde pueden realizar consultas con el Licenciado en Nutrición, brindarle pautas de alimentación al egreso en caso de internación, etc.

Consultas

La consulta implica un diálogo con el cliente para sondear y averiguar cuáles son sus requerimientos y después tenerlos en cuenta al momento de brindar el servicio.

Ej: Estudio de satisfacción de los usuarios.

Toma de pedidos

En los servicios de restauración comercial como los restaurantes es fundamental tener en cuenta un manejo de reservas, listas de espera y la toma de pedidos. En el caso de los servicios donde el cliente está institucionalizado generalmente no se visita al cliente para darle opciones de menú, pero puede ser una opción a manejar dentro de cada servicio.

Hospitalidad o Cortesía

En este caso es fundamental la presencia, el trato cordial y amable de los funcionarios que están en contacto directo con el cliente.

También hay elementos de la hospitalidad que incluyen las instalaciones, por ejemplo las habitaciones, su comodidad, las instalaciones sanitarias, el espacio para circular, para guardar sus pertenencias en el caso de estar institucionalizado, etc.

Custodia o Atención

La custodia hace referencia al cuidado de las posesiones de los clientes mientras permanezcan en la organización o si realizan pedidos telefónicos como en un delivery.

Proporcionar un guardarropa para dejar las pertenencias de los clientes, estacionamiento para vehículos, en el caso de un servicio delivery de comidas la custodia incluye el empaque y entrega del pedido en adecuadas condiciones.

Excepciones

Las excepciones implican un grupo de servicios suplementarios que caen fuera de la rutina de la prestación de servicios normales.

Hay varios tipos de excepciones:

- Peticiones especiales
- Solución de problemas
- Manejo de quejas/ sugerencias/ felicitaciones
- Restitución

Facturación

Las facturas inexactas, ilegibles o incompletas ofrecen una oportunidad para decepcionar a los clientes. La facturación también debe ser oportuna.

Pago

El pago se refiere a la forma en que el cliente abonará el servicio, contado, cheque, con tarjeta de crédito, depósitos en un cajero.

Precio

El precio que una organización cobra debe estar en algún punto entre uno que sea demasiado bajo como para producir utilidades y uno que sea demasiado alto como para producir demanda.

Fijación de precios basada en el costo

Fijación de precios de costo más margen: El método más sencillo es la fijación de precios de costo más margen o sea sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.

Fijación de precios de equilibrio o fijación de precios por utilidad meta: Se fija el precio con el fin de obtener cierta utilidad o meta.

Fijación de precios basadas en el valor

Este sistema utiliza las percepciones del valor que tienen los consumidores, no los costos del que vende, para establecer los precios. Una cadena de restaurantes de comida rápida que tiene sucursales en todo el mundo decide los precios en función del valor que el cliente le otorga a sus comidas en cada lugar.

Fijación de precios basada en la competencia:

Fijación de precios de tasa vigente: Fijar un precio siguiendo los precios de los competidores en lugar de basarse en los costos de la organización o en la demanda.

Fijación de precios por licitación sellada:

Fijar el precio con base en el precio que la organización cree que fijarán sus competidores, en lugar de sus propios costos o demanda.

Promoción o comunicación

Las 5 principales herramientas de comunicación son:

- Publicidad
- Ventas personales
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Marketing directo

Pasos para desarrollar una comunicación eficaz

- Identificación del público meta
- Determinación de los objetivos de la comunicación. Primero se debe decidir qué respuesta se

busca. Es imprescindible conocer en qué situación se encuentra el público meta o sea en qué etapa de preparación del comprador.

Etapas de preparación del comprador

- Conciencia
- Conocimiento
- Agrado
- Preferencia
- Convicción
- Compra

Diseño de un mensaje

El mensaje debe ser eficaz, el comunicador debe decidir qué decir (contenido del mensaje) y cómo decirlo (estructura y formato del mensaje).

El mensaje deberá captar la *atención*, retener el *interés*, despertar el *deseo* y causar una *acción* (AIDA).

Selección de los medios de difusión

Se deberán elegir los canales de comunicación que pueden ser de 2 tipos:

- Personales
- No personales

Selección del origen del mensaje

El impacto del mensaje sobre el público meta también depende de la forma en que el público ve al comunicador.

Los mensajes entregados por fuentes que gozan de mucha credibilidad son más persuasivos.

Plaza

La plaza implica establecer cuáles serán los canales de distribución o sea los que desplazarán los bienes

y servicios producidos desde los productores hasta los consumidores.

ADMINISTRAR LA LABOR DE MARKETING

La empresa debe diseñar y llevar a la práctica la mezcla de marketing que mejor alcance los objetivos de la organización en sus mercados meta.

Dirección de marketing

Funciones de la dirección de marketing:

- Análisis
- Planeación
- Implementación
- Control

Análisis de marketing

La organización debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas. A su vez debe realizar un análisis organizacional interno en donde pueda identificar sus fortalezas y debilidades. Una herramienta muy utilizada en estos casos es el análisis FODA que se analizó anteriormente.

Planeación de marketing

La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos generales.

En esta instancia se diseñan los planes de marketing o planes de mercadeo el cual se ampliará más adelante.

Implementación de marketing

La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

Control de marketing

El control de marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos.

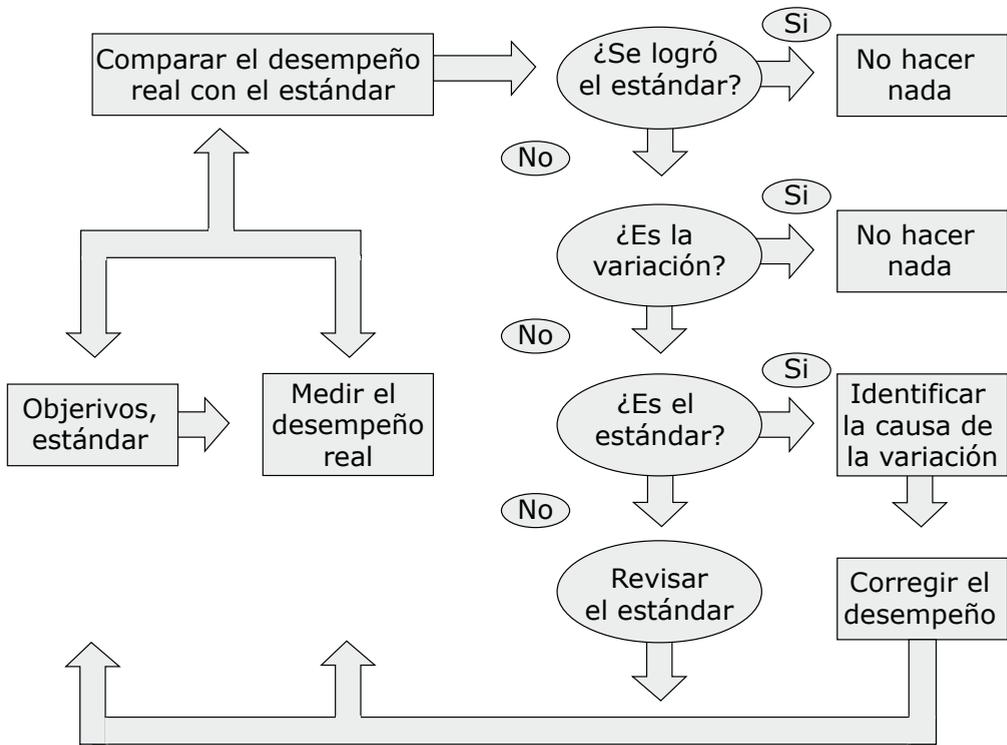
Proceso de control

Consta de 4 etapas:

- a. Establecimiento de estándares, objetivos, patrones, normas.
- b. Medición del desempeño real.
- c. Comparación del desempeño real con estándares, objetivos, patrones, normas.
- d. Toma de medidas correctivas.

Frente a una desviación fuera de los límites de tolerancia se pueden tomar 2 decisiones:

- Corregir el desempeño real
- Revisar los estándares



Adaptado de Robbins y Coulter, *Administración*. 8ª Edición. Prentice Hall. 2005

Tipos de controles

- Control de alimentación anticipada
- Control concurrente
- Control de retroalimentación

Elaboración de un plan de mercadeo

Etapas para la elaboración de un plan de mercadeo para los Licenciados en Nutrición⁷³:

1. Identificación del mercado objetivo y del producto-servicio
2. Investigación de mercados
3. Establecimiento de objetivos y metas realistas
4. Definición de estrategias
5. Desarrollo de planes de acción y asignación de responsabilidades
6. Sistema de informes financieros
7. Medición y evaluación de los resultados
8. Logro del compromiso organizacional

A continuación se detallará cada una de las etapas con la salvedad de considerar la definición de las estrategias anterior al establecimiento de objetivos y metas realistas por lo tanto se verá las etapas 3 y 4 cambiadas de orden.

Con respecto al logro del compromiso organizacional se entiende que no debería ser una etapa sino más bien atravesar en forma transversal todas las etapas involucradas en el entendido de que si no existe un compromiso de todos los niveles jerárquicos no es factible la elaboración y posterior implementación de un plan de mercadeo.

73 Tomada de American Dietetic Association, *The competitive edge: marketing strategies for the registred dietitian*, Chicago, 1986

Etapas para la elaboración de un plan de mercadeo



Fuente: *The American Dietetic Association, The competitive edge: marketing strategies for the registered dietitian*, Chicago, 1986.

Identificación del mercado objetivo y del producto-servicio

Con respecto a la identificación del mercado objetivo en el caso de abrir un servicio de restauración comercial es imprescindible realizar una investigación de mercados previa para poder seleccionar los mercados meta o nichos de mercado. En el caso de servicios de alimentación institucionales el mercado objetivo está identificado.

Con respecto a la identificación del producto-servicio se deberá definir claramente el servicio en sus 3 niveles: producto central, real y aumentado según Kotler o según Lovelock el producto fundamental y los servicios suplementarios.

Investigación de mercados

Se llama investigación de mercados «al diseño, obtención, análisis y síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta». ⁷⁴

Cinco preguntas claves en los servicios de restauración colectiva ⁷⁵:

¿Cuál es el grupo objetivo?

¿Qué desean los clientes?

¿Qué les ofrecen otros servicios de alimentación?

¿Qué puedo ofrecerles yo?

¿Qué creen ellos que les estoy ofreciendo?

La investigación de mercados implica realizar un análisis en 4 temáticas:

- Análisis del mercado
- Análisis del consumidor
- Análisis del producto
- Análisis de las ventas

Análisis del mercado

El análisis del mercado sirve para tener información pertinente sobre aspectos del mercado como pueden ser:

- Realizar un estudio de los competidores para saber cómo están posicionados.
- Análisis de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno.

74 Kotler Philip, Armstrong Gary; 2001, Prentice Hall. México 8ª Edición.

75 Tejada Balnca Dolly. *Administración de Servicios de Alimentación. Calidad, Nutrición, productividad y beneficios*. 2006. 2da Edición. Universidad de Antioquia. Colombia.

Análisis del consumidor

Los estudios están centrados en obtener información sobre el o los mercado/s meta. En este caso podemos conocer características de los clientes como por ejemplo: motivación, preferencias, conducta de compra y factores demográficos como ingresos, educación, grupos etarios, sexo, patrón de consumo de alimentos, etc.

Análisis del producto

Mediante el análisis del producto se puede saber:

- Preferencias alimentarias y respuestas a determinados productos.
- Preferencias ambientales.

Análisis de las ventas

Los servicios de restauración comercial deberán analizar si son capaces de generar utilidades que se ajusten a los objetivos financieros planteados por la organización.

En los servicios de restauración social se debe vigilar que los gastos del servicio se enmarquen dentro de los parámetros del presupuesto.

Proceso de investigación de mercados

Abarca 4 pasos:

- a. Definición del problema y los objetivos de la investigación
- b. Desarrollar el plan de investigación
- c. Implementar el plan de investigación
- d. Interpretar e informar los hallazgos

a. Definición del problema y los objetivos de la investigación

La definición del problema puede surgir como se vio anteriormente en el mercado, el consumidor, el

producto y las ventas. Por ejemplo: si se identifica que la situación problema se puede resolver analizando el producto que ofrece el servicio se pueden emplear diferentes medios como:

- Encuestas de opinión (para el caso de los niños se utilizan escalas hedónicas).
- Estudio de residuos.

Una vez que se ha definido cuidadosamente el problema se deben establecer los objetivos de la investigación. Una investigación de mercados puede tener uno, dos o tres tipos de objetivos:

- *El objetivo de la investigación exploratoria* es obtener información preliminar que ayude a definir el problema y sugerir hipótesis.
- *El objetivo de la investigación descriptiva* es describir aspectos como actitudes de los consumidores que compran un producto, parámetros demográficos, potencial de mercado de un producto.
- *El objetivo de la investigación causal* es probar hipótesis acerca de relaciones causa efecto.

b. Desarrollar el plan de investigación

El segundo paso del proceso de investigación de mercados consiste en determinar qué información se necesita y desarrollar un plan para obtenerla de forma eficiente.

El plan de investigación detalla las fuentes de datos existentes y las estrategias que se utilizarán para obtener nuevos datos.

Fuentes de información

- **Secundarias:** Información que ya existe en algún otro lado por haberse obtenido para algún otro fin.
- **Primarias:** Información que se obtiene para un propósito específico.

Lo primero que hacen los investigadores es recabar datos secundarios.

Los mismos se obtienen de diversos lugares: base de datos de la empresa, bibliotecas, publicaciones gubernamentales y privadas, etc.

Cuando los datos secundarios no son suficientes, es necesario recurrir a los datos primarios los cuales pueden recolectarse por observación, encuesta, experimentación.

- **Observación:** Obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones pertinentes. Se podría observar por ejemplo la hospitalidad del personal del servicio, los residuos que quedan en el plato o bandeja, las reacciones de los usuarios cuando están comiendo.
- **Encuesta:** Obtención de datos primarios por medio de preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes y preferencias. Busca información por medio de tarjetas de comentarios, cuestionarios por correo, entrevista personal o telefónica.
- **Experimentación:** Obtención de datos primarios seleccionando grupos equivalentes de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y observando las diferencias en las respuestas. Se utiliza para realizar evaluación sensorial de alimentos, pruebas de degustación y escalas de aceptabilidad.

c. Implementar el plan de investigación

El investigador lleva a la práctica el plan de investigación de mercados.

Esto implica recolectar, procesar y analizar la información.

¿Qué tipos de preguntas se pueden encontrar en un formulario de encuesta de investigación de mercados?

- Según la contestación que admitan:
 - Abiertas (preguntas que sólo formulan la pregunta, sin establecer categorías de respuesta). Se deben utilizar muy poco en las encuestas porque después de la encuesta hay que cerrarlas y luego estandarizarlas.
 - Cerradas: Dicotómicas (establecen sólo 2 alternativas de respuesta, «Si o No» y a veces Ns/Nc) Se deben utilizar sólo para temas muy bien definidos que admiten estas 2 alternativas como respuesta.

Categorizadas (además de la pregunta, establecen las categorías de respuesta): a su vez se subdividen en:

- De respuesta espontánea: el encuestador no debe leerle la respuesta al encuestado.
- De respuesta sugerida: el entrevistador lee las preguntas al encuestado.
- De valoración: el entrevistador lee una escala de intensidad creciente o decreciente de categorías de respuesta.
- Según su función en el cuestionario:
 - Filtro: se utilizan mucho en los cuestionarios para eliminar aquellas personas que no les afecten determinadas preguntas, es decir que marcan la realización o no de preguntas posteriores.
 - Batería: todas las preguntas tratan sobre un mismo tema y que siempre deben ir juntas en el cuestionario en forma de batería, empezando por las más sencillas y luego las más complejas. Esto se denomina «embudo de preguntas».
 - De control: se utilizan para comprobar la veracidad de las respuestas de los encuestados

y normalmente lo que se hace en estos casos es colocar la misma pregunta pero redactada de forma distinta en lugares separados una de la otra.

- Amortiguadoras: se refieren a que cuando estamos preguntando temas escabrosos o pensamos que serán reticentes a contestar, hay que preguntar suavizando la pregunta y no preguntar de modo brusco y directo.
- Según su contenido:
 - Identificación: sitúan las condiciones en la estructura social. Ej. Edad, sexo, profesión.
 - Acción: tratan sobre las acciones de los entrevistados. Ej. ¿Consume comidas fuera de su hogar?.
 - Intención: indagan sobre las intenciones de los encuestados. Ej. ¿Probaría un nuevo alimento que salga al mercado?.
 - Opinión: tratan sobre la opinión de los encuestados acerca determinados temas. Ej. ¿Qué piensa sobre...?.
 - Información: analizan el grado de conocimiento de los encuestados sobre determinados temas.
 - Motivos: tratan de saber el por qué de determinadas opiniones o actos.

d. *Interpretar e informar los hallazgos*

El investigador debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informarlas a sus jefes. Se deben presentar los hallazgos importantes que sean útiles en la toma de las decisiones importantes que la gerencia enfrenta.

Definición de las principales estrategias

En esta etapa se deben estudiar claramente las necesidades y tendencias del mercado objetivo a partir de la información suministrada en la investigación de mercados para poder tomar decisiones en cuanto al producto ofrecido. Por lo tanto se debe formular el plan estratégico.

Establecimiento de objetivos y metas realistas

Después de definir las estrategias de acción se deben formular objetivos y metas mensurables y acotadas en el tiempo.

Desarrollo de planes de acción y asignación de responsabilidades

Una vez concluido el plan estratégico y definido los objetivos se debe elaborar el plan de acción para alcanzar dichos objetivos.

Sistema de informes financieros

Es imprescindible un estudio de la viabilidad económica para llevar adelante el plan de acción. En esta etapa se elabora el presupuesto para conocer los costos de realización e implementación del plan.

Medición y evaluación de los resultados

Las actividades establecidas en el plan de mercadeo deberán ser evaluadas para verificar si se están logrando los resultados esperados.

Logro del compromiso organizacional

Es fundamental la aprobación y financiamiento por parte de quienes toman las decisiones y aportan el dinero así como la participación de quienes van a estar involucrados.

CONCLUSIONES

En un recorrido de ida y vuelta a lo largo del presente trabajo, se visualiza la complejidad de encontrar una forma lineal de abordar la temática de la Restauración Colectiva, así como de intentar responder a la expectativa que profesionales involucrados en prácticas organizacionales, demandan a la comunidad educativa.

Se ha pretendido aportar a la construcción de respuestas discutiendo y revisando las preguntas que el trabajo cotidiano genera.

Desde esa postura, se trabajaron conceptos vinculados a aspectos tanto internos como externos del desempeño, al sentido de pertenencia y a la relación de los grupos humanos, a la organización en que se desenvuelve, el medio social en que está inmerso, así como las presiones legales y los marcos formales reglamentarios exigidos por un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Ese camino permanente hacia fuera y hacia dentro de la organización como forma de explicar los fenómenos que en ella ocurren y la vinculación con el trabajo humano y los objetivos y metas perseguidos, no es producto de un desorden en la diagramación o estructuración de contenidos, sino consecuencia de una interrelación dialéctica, necesaria y consecuente entre cada ser humano con el otro, con los

otros, con el producto de su propio trabajo y el medio ambiente histórico en que le tocó vivir.

En este sentido, se ha trabajado sobre marcos conceptuales provenientes de distintas disciplinas: la Nutrición humana que es el objetivo y la meta de la Restauración colectiva, la Sociología y la Psicología para encontrar respuestas a las conductas de las personas a la interna de las organizaciones, la Administración que aporta lineamientos de acción para una gestión eficaz, y las Ciencias aplicadas a la elaboración de alimentos que se constituyen en marco normativo que regula la Calidad del producto final.

Por último, este libro ha intentado aportar las herramientas para que profesionales comprometidos con su misión, capaces de adecuarse a las transformaciones sociales, ambientales y culturales, puedan usar para gestionar organizaciones eficientes.

Como existe la sospecha de que este libro deja más preguntas que respuestas, se apela a la reflexión de un grande del pensamiento humano:

«Lo importante es no dejar de hacerse preguntas»

Albert Einstein

¡Que así sea!

BIBLIOGRAFÍA

- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela (1992). «Teorías sobre la cultura organizacional» y «Revoluciones culturales en las grandes organizaciones» En Abravanel, Harry y otros (1992). Cultura organizacional - aspectos teóricos, prácticos y metodológicos -.Legis Editorial S.A., Bogotá- Colombia.
- Araluce Letamendía, María del Mar (2001). Empresas de Restauración Alimentaria. Ed. Díaz de Santos, S.A. España.
- Cesnid, restauración colectiva APPCC. Manual del usuario ed. Masson 2002.
- Código internacional de prácticas recomendados: principio generales de higiene de los alimentos CAC/RCP 1-1969.
- Da Costa Proença, Rossana Pacheco (1996). Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva; Programa de pós-graduação em engenharia de produção; Florianópolis-Santa Catarina- Brasil.
- Delcore, Loderana (2010). Cultura Organizacional y Reforma del Sector Salud - Condición Necesaria para el Cambio- CENDEISSS. Editorial Nacional de Salud y Seguridad Social. San José, Costa Rica
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). «Toward a theory of organizational culture and effectiveness», en Organization Science., Vol. 6 N.º 2, USA.
- De Souza, Adriana (1998). Cultura organizacional. P.A. & Partners- Recursos Humanos en Revista Administración de empresas. 1983, Tomo XIV, N.º 160, pp 289-306.
- FAO Roma. Mejoramiento de la calidad e inocuidad de frutas y hortalizas frescas.
- García, Salvador y Dolan, Simón (1997). Dirección por valores. Editorial Mc Graw Hill, Madrid-España.
-

- Guía higiénico sanitaria para la gestión de comedores escolares Eusko Jauralaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Servicio Central de Publicaciones del gobierno Vasco . Vitoria-Gasteiz, 2003
- HACCP: herramienta esencial para la inocuidad de los alimentos. Instituto panamericano de protección de alimentos (INPAZZ) organización panamericana de la salud OPS. Organización mundial de la salud OMS. Bs Argentina, 2001
- Manual práctico para el manejo del decreto 315/994. Dpto. de alimentos Udelar Uruguay . Ana Montesano. Ma Teresa Pagano 2009
- Manual de Controle Higienico. Sanitario em alimentos. Cuarta edicion. Varela editora e livraria Ltda. 2001
- Robbins Stephen P. (2000) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez Domínguez, B. B. y Navarro Domínguez, J. A. (2006). La Cultura Organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Costa Rica.
- Rodríguez Garay, Rubén (2008) La cultural Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la Administración. Invenio, Vol. 12, N.º 22. Universidad Nacional de Rosario- Argentina.
- Schein, Edgar (1984). La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza & Janés. Barcelona, España.
- Schein, Edgar (1991). Cultura y Liderazgo Organizacional. Ediciones Casa Nueva, S.A., Primera Edición, México.
- Schvarstein, Leonardo (1988). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Smircich, L. (1983). «Concepts of culture and organizational analysis» en Revista Administrative Science Quarterly, N.º 28, pp. 3339-3358, USA.
- Tejada Balnca Dolly. Administración de Servicios de Alimentación. Calidad, Nutrición, productividad y beneficios. 2006. 2ª Edición. Universidad de Antioquia. Colombia.
- Texto modificado de FAO, Roma 2004. Mejoramiento de la calidad e inocuidad de las frutas y hortalizas frescas: un enfoque práctico

ANEXOS



ANEXO 1

RECOMENDACIONES NUTRICIONALES PARA LA POBLACIÓN URUGUAYA

Ministerio de Salud Pública
División Salud de la Población
PROGRAMA NACIONAL DE NUTRICIÓN

GRUPOS	EDAD Años	Peso Kg	Energía Kcal (1)	Proteín g (2)	Calcio mg	Magnesio Mg	Selenio µg	Zinc mg (3)	Hierro mg (4)	Yodo µg	Tiamina mg	Riboflavina mg	Niacina mg/EN (7)	Pridoxina mg	Ac. Pantoténico mg	Biotina µg	Folato µg/EF (8)	B12 µg	C mg	A µg/ER (9)	D µg	E µg/EcT (10)	K µg
Lactantes	0-0.5	6	600	13	300	26	6	2,8	(5)	90	0,2	0,3	2	0,1	1,7	5	80	04	25	375	5	2,7	5
	0,5-1	9	800	14	400	53	10	4,1	8	135	0,3	0,4	4	0,3	1,8	6	80	05	30	400	5	2,7	10
Niños	1-3	13	1100	16	500	60	17	4,1	5	75	0,5	0,5	6	0,5	2	8	160	09	30	400	5	5	15
	4-6	20	1400	24	600	73	21	5,1	5	110	0,6	0,6	8	0,6	3	12	200	1,2	30	450	5	5	20
	7-10	28	1800	28	700	100	21	5,6	7	100	0,9	0,9	12	1	4	20	330	1,8	35	500	5	7	25
	11-14	45	2500	45	1300	250	34	9,7	12	110	1,2	1,3	16	1,3	5	25	400	2,4	40	600	5	10	35
Hombres	15-17	66	3000	59	1300	250	34	9,7	16	110	1,2	1,3	16	1,3	5	25	400	2,4	40	600	5	10	35
	18-29,9	72	2900	58	1000	250	34	7	11	130	1,2	1,3	16	1,3	5	30	400	2,4	4,5	600	5	10	65
	30-59,9	79	2900	63	1000	260	34	7	11	130	1,2	1,3	16	1,3	5	30	400	2,4	4,5	600	5	10	65
	>=60	77	2300	63	1000	260	34	7	11	130	1,2	1,3	16	1,3	5	30	400	2,4	4,5	600	10	10	65
Mujeres	11-14	46	2200	46	1300	230	26	7,8	28	100	1,1	1,0	16	1,3	5	25	400	2,4	40	600	5	7,5	35
	15-17	55	2200	44	1300	230	26	7,8	26	100	1,1	1,0	16	1,3	5	25	400	2,4	40	600	5	7,5	35
	18-29,9	58	2200	46	1000	220	26	4,9	24	110	1,1	1,1	14	1,3	5	30	400	2,4	4,5	500	5	7,5	55
	30-59,9	63	2200	50	1000	220	26	4,9	24	110	1,1	1,1	14	1,3	5	30	400	2,4	4,5	500	5	7,5	55
Embarazo	>=60	65	1900	50	1300	220	26	4,9	9	110	1,1	1,1	14	1,5	5	30	400	2,4	4,5	500	10	7,5	55
	1er.Tri.		+0	+10	1200	220	26	5,5	(6)	200	1,4	1,4	18	1,9	6	30	600	2,6	5,5	800	5	7,5	55
	2º.Tri.		+300	+10	1200	220	28	7	(6)	200	1,4	1,4	18	1,9	6	30	600	2,6	5,5	800	5	7,5	55
	3er.Tri.		+475	+10	1200	220	30	10	(6)	200	1,4	1,4	18	1,9	6	30	600	2,6	5,5	800	5	7,5	55
Lactancia			+500	+15	1000	270	35	9,5	40	200	1,5	1,6	17	2	7	35	500	2,8	70	850	5	7,5	55

Notas:

- (1) Las necesidades de energía se calcularon en base a la metodología propuesta por FAO/OMS (1985). Estos son valores provisionales, ya que estas necesidades están en revisión en el momento actual.
- (2) Las necesidades de proteínas se adoptaron a las recomendaciones FAO/OMS (1985). Estos son valores provisionales, ya que estas necesidades están en revisión en el momento actual.
- (3) Para establecer la recomendación de zinc se utilizó una biodisponibilidad media en la dieta general de la población.
- (4) Para establecer la recomendación de hierro se estimó una biodisponibilidad media en la dieta general de la población.
- (5) El hierro que almacenan los lactantes es suficiente para cubrir sus necesidades los seis primeros meses de vida. Los recién nacidos prematuros o de bajo peso requieren hierro adicional desde el nacimiento.
- (6) Se recomienda que toda mujer embarazada reciba suplementación con hierro medicamentoso desde el comienzo de su embarazo, que aporte de 60 a 100 mg de hierro dos veces por semana. Las que presenten anemia por déficit de hierro deberán recibir dosis mayores.
- (7) EN= Equivalentes de niacina.
- (8) En este grupo se utiliza sólo niacina preformada.
- (9) EF= Equivalentes de folato en la dieta. Esto se calcula en base al folato de los alimentos al que deberá sumarse 1,7 x µg de ácido fólico sintético recibido en forma de suplemento.
- (10) Se necesitan 25 mg adicionales durante la lactancia.
- (11) ER= Equivalentes de retinol.
- (12) EαT= Equivalentes de alfa tocoferol.

Las recomendaciones nutricionales de vitaminas y minerales para la población uruguaya están basadas en las recomendaciones FAO/OMS (1998).

ANEXO 2

Los grupos de edad se determinan como sigue:

El intervalo por ej., de 7 a 8 , va de los 7 años a los 8 años, pero no incluye la edad de 8 años, es decir que va de 7 a 7,99. Estos intervalos se expresan en cuadros y figuras así: 7+,8+,9+,etc.

Edad años	Número de la población	
	Hombres	Mujeres
0+		
1+		
2+		
3+		
4+		
5+		
6+		
7+		
8+		
9+		
10		
11+		
12+		
13+		
14+		
15+		
16+		
17+		
18 - 29+		
30 - 59+		
>60		

Fuente: Necesidades Humanas de Energía. Manual para planificadores y nutricionistas FAO/OMS 1996

ANEXO 3

DOCUMENTACIÓN: CAPACITACIÓN

EJEMPLO: PLAN DE CAPACITACIÓN 2008

Trimestre	Personal asignado	Actividad de capacitación	Institución	Duración	Costo	Responsable de evaluación de capacitación
Primero						
Marzo	Operarios de cocina	Buenas prácticas de manipulación	Hospital San Luis	1 hora 30 minutos	xxxx	xx
Segundo						
Mayo	Operarios de tisanería	Prácticas higiénicas en el servicio	Hospital San Luis	2 horas	xxxx	xx

EJEMPLO: EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre del curso: Manipulación higiénica en el servicio de comidas	
Fecha realización	
Profesorado que ha participado (indicar nombre y formación) <ul style="list-style-type: none"> • Profesor 1 • Profesor 2 	Resultado encuesta de evaluación de profesorado (calificación obtenida para cada uno) <ul style="list-style-type: none"> • Profesor 1 • Profesor 2
Nombres alumnos que han participado <ul style="list-style-type: none"> • Alumno 1 • Alumno 2 	Resultado de la evaluación de los alumnos (calificación obtenida para cada uno) <ul style="list-style-type: none"> • Alumno 1 • Alumno 2
Observaciones	

DOCUMENTACIÓN: PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE LIMPIEZA

EJEMPLO: PROCEDIMIENTO DE LAVADO DE MANOS

LAVADO DE MANOS					POES N.º 11
Quien	Toda persona que ingrese a la planta				
Cuando	Al ingresar a la planta o sector de producción, áreas de almacenamiento o de productos terminados, cuando exista cambio de operación o cuando exista contacto con alguna superficie o utensilio ajeno al proceso, después de hacer uso de las instalaciones sanitarias y cada vez que la operación así lo requiera.				
Etapa	Quien	Cuando	Frecuencia	Como	Con que
1	Cualquier persona que ingrese a la planta	Al ingresar a la planta, cambio de operación, contacto con superficies ajenas al proceso, luego de hacer uso de instalaciones sanitarias	Cada 1/2 hora y después de realizar otro tipo de actividades ajenas al proceso actual	Mojarse desde la punta de los dedos hasta el antebrazo	Abundante agua potable
2				Tomar el jabón bactericida y/o desinfectante	Jabón
3				Jabonar hasta formar espuma	Jabón
4				Refregar cuidadosamente manos y uñas durante 40 segundos	Agua, jabón, cepillo p/uñas
5				Enjuagar bien las manos y codos	Agua potable
6				Secar manos y codos	Toalla de papel (desechable) o secador automático
7				Cerrar la llave de agua (*)	Con la misma toalla desechable
8				Sanear las manos en solución de yodo 10% (**) 25 ppm	Agua y yodo

Jenny Zema, 2002.

*En caso de no tener lavamanos con dispositivo de cierre a pedal.

**Centro de investigación en alimentación y desarrollo, A. C.

Nota: sanear las manos no es lo mismo que lavarse las manos.

Se deberán colocar en la planta, así como en áreas de servicios sanitarios letreros o afiches que recuerden al personal lo importante del lavado de manos.

EJEMPLO: REGISTRO DE ACCIONES
DE LIMPIEZA REALIZADOS

Zona	Frecuencia	Fecha	Firma responsable
Fogones y planchas	Diaria	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	
Freidora	Mensual		
Marmita	Diaria	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	
Hornos	Quincenal		

DOCUMENTACIÓN: REGISTROS DE LIMPIEZA

EJEMPLO: REGISTRO DE MONITOREO DE LIMPIEZA

Preoperacional.....		operacional.....					R
Fecha	Superficie equipo o utensilio monitoreado	Fue eficaz?		Observaciones	Medida correctora	Medida preventiva	Firma
		SI	NO				
	Instalaciones						
	Pisos						
	Ventanas						
	Cámara						
	Dispensa de secos						
	Depósito de basura						
	Etc....						
	Equipos						
	Marmita						
	Sartén basculante						
	Horno						
	Etc....						
	Utensilios						
	Utensilios de limpieza						
	Utensilios de cocina						
	Etc....						

DOCUMENTACIÓN: CONTROL DE MATERIA PRIMA

EJEMPLO: REGISTRO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Proveedor Servicios	Sistema Gestión Calidad	Desempeño	Antigüedad	Servicio evaluado	TOTAL	Calificación
xxxxx				Cámaras de frío		C
xxx				Control de plagas		B
xxxxx				Hornos		A
xxx				Tratamiento de agua		A
xxxxx				Gas		A

DOCUMENTACIÓN: MANTENIMIENTO PREVENTIVO

EJEMPLO: PLAN PREVENTIVO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

PL.....						
Equipo	Marca	Frecuencia	Mantenimiento requerido	Responsable	Service	Teléfono
Cocina	xxx	Quincenal	Limpiar con desengrasante los quemadores (ver procedimiento ...)	Encargado de mantenimiento	xxx	xxx
Freidora	xxx	Semanal	Lavar según procedimiento... Reemplazar el aceite antes de encenderlo	Operario de limpieza / Encargado de mantenimiento	xxx	xxx
		Según uso	Retirar y filtrar el aceite luego de cada uso	Operario de cocina	xxx	xxx
Marmita	xxx	Mensual	Limpiar cuidadosamente , con desengrasante los quemadores (ver procedimiento...)	Operario de limpieza	xxx	xxx
Horno	xxx	Inmediata	Remover los derrames rápidamente antes de que el material tenga tiempo suficiente para carbonizarse	Operario de cocina	xxx	xxx
		Semanal	Limpiar cuidadosamente, con desengrasante los quemadores(ver procedimiento...)	Operario de limpieza	xxx	xxx
		Semanal	Limpiar cuidadosamente, con desengrasante los quemadores(ver procedimiento...)	Encargado de mantenimiento	xxx	xxx
Procesadora de vegetales	xxx	Según uso	Desarmar y realizar limpieza profunda (ver procedimiento de Limpieza)	Operario de procesadora	xxx	xxx
	xxx	Semanal	Tercerizado	Encargado de mantenimiento	xxx	xxx

DOCUMENTACIÓN: ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE DE ALIMENTOS

EJEMPLO: CONTROL DE TEMPERATURA DE DISTRIBUCIÓN

Día	Menú	Temperatura de cocción	Hora (retiro medio de cocción)	Temperatura de servicio (último plato)	Hora de servicio (último plato)
1					
2					
3					

EJEMPLO: REGISTRO CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO

Fecha	Cámara	Aislado del suelo	Separados incompatibles	Ausencia caducados	Fifo	Medidada correctiva	Responsable

ANEXO 4

Las siguientes actividades prácticas fueron propuestas a los participantes en función de los contenidos teóricos trabajados durante el curso.

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º1

Gestión por procesos en la empresa o servicio de alimentación donde se desempeña:

1. Definir la misión e identificar al cliente.
2. Identificar y definir el proceso que se ha detectado como insatisfactorio.
3. Realizar el diagrama del proceso.
4. Analizar el diagrama del proceso y definir etapas problemáticas.

MISIÓN

CLIENTE

DIAGRAMA DEL PROCESO								
PASO N.º	SÍMBOLOS						RESPONSABLE	ETAPAS DEL PROCESO
1	○	⇒	□	D	△	▽		
2	○	⇒	□	D	△	▽		
3	○	⇒	□	D	△	▽		
4	○	⇒	□	D	△	▽		
5	○	⇒	□	D	△	▽		
6	○	⇒	□	D	△	▽		
7	○	⇒	□	D	△	▽		
8	○	⇒	□	D	△	▽		
9	○	⇒	□	D	△	▽		

○ Operación

⇒ Transporte o movimiento

D Demora Estacionamiento

□ Controles

△ Almacenamiento o depósito transitorio

▽ Almacenamiento o depósito definitivo

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º2: CÁLCULO DE NECESIDADES DE ENERGÍA

Realice el cálculo de necesidades de energía de los usuarios del servicio de alimentación donde se desempeña utilizando el método de distribución agregada en base a las recomendaciones, adaptado de FAO-OMS.

CÁLCULO DE NECESIDADES DE ENERGÍA DE UN GRUPO

TOTALES

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º3: GUÍA DE EJERCICIOS SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA INOCUIDAD ALIMENTARIA

EJERCICIO N.º 1 A

En el Hospital «San Luis» de la capital se detectó una intoxicación alimentaria. Se deberán estudiar las causas que la provocaron pero es muy probable que tenga relación con el menú salud servido el domingo al mediodía. Se han afectado más del 50% de los pacientes que consumieron ese menú. Frente a esta situación los licenciados en Nutrición y el personal involucrado que trabajaron ese día comenzaron a analizar las posibles causas, estudiando los ingredientes que formaron parte del almuerzo del día domingo.

Menú Salud

1. Carne al horno
2. Puré de papas
3. Ensalada mixta

Ingredientes

1	2	3
Colita de cuadril	Papas deshidratadas en escamas	Lechuga
Condimentos	Leche	Tomate
Sal	Agua	Aceite
	Queso rallado	
	Aceite	

A continuación se presenta el análisis realizado desde la recepción de materia prima hasta el servicio de comidas, teniendo en cuenta a proveedores.

Proveedores de alimentos perecederos:

Colita de cuadril: Frigorífico «Tacuarembó»

Cuenta con habilitación de Bromatología y MGAP

Cumple con la normativa vigente del MGAP en relación a la faena y procesamiento de las carnes.

Ha implementado sistema HACCP y certificado según norma UNIT

Leche y queso rallado: Conaprole

Cuenta con habilitación de Bromatología.

Cumple con normativa vigente y también con las especificaciones del Servicio.

Vegetales

Cuenta con habilitación de Bromatología.

Cumple con las especificaciones del Servicio.

Recepción

Se verifican características de los envases, se controla cantidad y calidad según protocolo establecido por el Servicio.

La carne se recibe envasada al vacío.

Las papas deshidratadas en escamas se reciben en bolsas cerradas.

Los vegetales se traspasan a los cajones de plástico del Servicio que se encuentran en correcto estado de higiene.

Almacenamiento

Se realiza inmediatamente a la recepción.

Se cumplen condiciones de almacenamiento según protocolo establecido.

Se controla temperatura de las cámaras en cada turno y se registra.

Elaboración

Los vegetales fueron lavados y sanitizados de acuerdo a los procedimientos estandarizados establecidos por el Servicio. Se utilizan códigos de color diferenciados en tablas y cuchillas para vegetales y carnes.

De acuerdo a los registros no existen desvíos en los controles establecidos para tiempo y temperaturas de cocción. Se cumple correctamente con los procedimientos de manipulación.

Los utensilios y equipo utilizados para la elaboración, distribución y servicio han cumplido con estrictas normas de higiene de acuerdo a los procedimientos operativos estandarizados de limpieza y sanitización (SSOP) establecidos por el Servicio. Los operarios han cumplido correctamente con los requerimientos de higiene personal, lavado de manos, uso del uniforme completo y en correcto estado de higiene (la institución se hace cargo de la limpieza de uniformes).

Después de haber analizado los procesos de producción, el equipo concluye que el problema no se presentó en la calidad de la materia prima o en su manipulación. Teniendo en cuenta esto, el Jefe del Servicio comprueba en los registros de suministro y calidad del agua que hace un año no se efectúa la higiene de los tanques de almacenamiento. Tampoco existen registros en relación a la calidad del agua durante este último período.

Con este nuevo dato y por el tipo de m.o. encontrado en el análisis microbiológico del plato servido, sospechan que la contaminación puede deberse al agua utilizada para el lavado y enjuague de los vegetales que luego se consumieron crudos.

Verifique según el RBN que requisitos se deben cumplir en relación al suministro y calidad del agua e instalaciones sanitarias.

Determine que medidas correctivas implementaría para esta situación.

Analice si el Servicio donde ud. se desempeña cumple con lo establecido en el RBN para suministro y calidad del agua. En caso de que no se cumpla que medidas establecería.

EJERCICIO N.º 1 B

La semana pasada 130 personas que asisten al comedor de la Fábrica de plástico «Plasticosa», sufrieron una intoxicación alimentaria. Los Lic. en Nutrición encargados del establecimiento determinaron que el probable menú causante de la misma fue:

- Pionono agridulce
- Tallarines con pesto
- Manzana

Del análisis de las posibles causas de la intoxicación por la ingestión de alimentos surgen los siguientes resultados:

Recepción

Se verifican características de los envases.

Se controla cantidad mediante el peso del producto y calidad a través de la inspección visual y temperatura de aquellos alimentos que así lo requieran.

Los vegetales se traspasan a los cajones de plástico del Servicio que se encuentran en correcto estado de higiene.

Almacenamiento

Se realiza inmediatamente a la recepción.

Se cumplen condiciones de almacenamiento según protocolo establecido.

Se controla temperatura de las cámaras en cada turno y se registra.

Elaboración

Los vegetales (lechuga y tomate) y la fruta fueron lavados y sanitizados de acuerdo a los procedimientos estandarizados establecidos por el Servicio.

Se utilizan códigos de color diferenciados en tablas y cuchillas para vegetales y carnes. De acuerdo a los registros no existen desvíos en los controles establecidos para tiempo y temperaturas de cocción. Se cumple correctamente con los procedimientos de manipulación. La mayonesa que se utiliza es industrializada.

Se cumple con el Programa de limpieza del Servicio y los procedimientos operativos estandarizados de limpieza y sanitización (SSOP) para planta física. Los utensilios y equipos utilizados para la elaboración, distribución y servicio fueron lavados y desinfectados cumpliendo con los procedimientos SSOP establecidos por el servicio.

Los operarios han cumplido correctamente con los requerimientos de higiene personal, lavado de manos, uso del uniforme completo y en correcto estado de higiene (la institución se hace cargo de la limpieza de uniformes).

Analizando los registros se pudo comprobar que la temperatura de recepción del jamón utilizado para el menú fue de 12 °C. Según lo establecido por el Servicio dicha temperatura no debe superar los 10 °C.

Se verificó en planillas anteriores constatándose que esta situación se ha reiterado en otras oportunidades.

El proveedor de jamón contratado por el Servicio cuenta con habilitación Bromatológica, siendo relativamente nuevo.

Verifique según Reglamento Bromatológico Nacional que requisitos deben exigirse a los proveedores de alimentos.

Determine que medidas correctivas implementaría para esta situación

Analice si el Servicio donde ud. se desempeña cumple con lo establecido en el RBN para proveedores.

En caso de que no se cumpla que medidas establecería

EJERCICIO N.º 2

En la empresa o servicio de alimentación donde se desempeña;

1. Identifique los posibles peligros relacionados a la inocuidad de alimentos, que pueden presentarse en cada una de las etapas del proceso de producción, desde la recepción de materia prima hasta el servicio de comidas preparadas.
2. Establezca las medidas de control que puedan reducir o eliminar los peligros mencionados.

Consignar la información en el siguiente cuadro de gestión para la inocuidad de los alimentos

Fase o etapa	Peligros	Medidas de control	Vigilancia	Medidas correctivas
Recepción de materia prima				
Almacenamiento y conservación				
Operaciones preliminares				
Elaboración en frío				
Elaboración en caliente				
Post – preparado: enfriamiento o mantenimiento en caliente				
Distribución de comidas: • calientes • frías				
Servicio				

3. Defina las medidas correctivas que puedan aplicarse, cuando los resultados de la vigilancia en las distintas fases, indican pérdida de control del proceso.

EJERCICIO N.º 3

Documentación

Uno de los requisitos a cumplir para implementar Buenas Prácticas de Manufactura es documentar e instaurar un sistema de control de documentación y registros.

En el servicio o empresa donde se desempeña:

1. Identifique cuales son los documentos y/o registros que se utilizan durante la producción de comidas con el fin de gestionar la inocuidad alimentaria.
2. Determine en que etapas del proceso de producción se utilizan (complete el cuadro adjunto).
3. En caso de valorar que la documentación es insuficiente, defina que otros documentos ud considera imprescindibles para llevar a cabo la gestión de la inocuidad eficazmente.

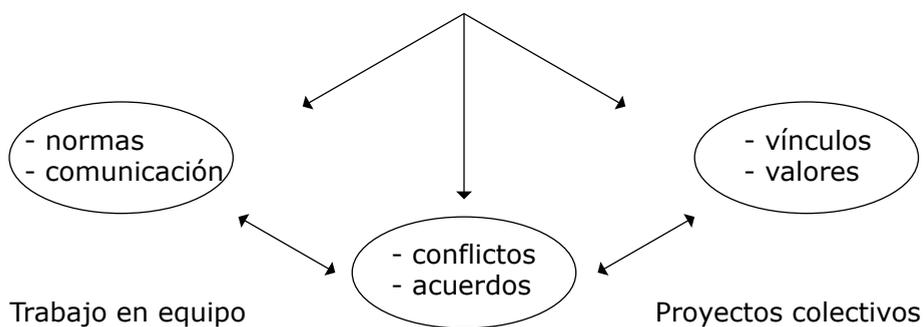
Consignar la información en el siguiente cuadro de gestión para la inocuidad de los alimentos

Fase o etapa	Peligros	Medidas de control	Vigilancia	Medidas correctivas	Documento
Recepción de materia prima					
Almacenamiento y conservación					
Operaciones preliminares					
Elaboración en frío					
Elaboración en caliente					
Post - preparado: enfriamiento o mantenimiento en caliente					
Distribución de comidas: <ul style="list-style-type: none"> • calientes • frías 					
Servicio					

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º4: GUÍA DE EJERCICIOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

EJERCICIO 1

Coloquen en el siguiente mapa cognitivo cuáles son los componentes constitutivos de de la cultura organizacional, según Edgar Schein, que ustedes consideran se encuentran en su espacio organizacional

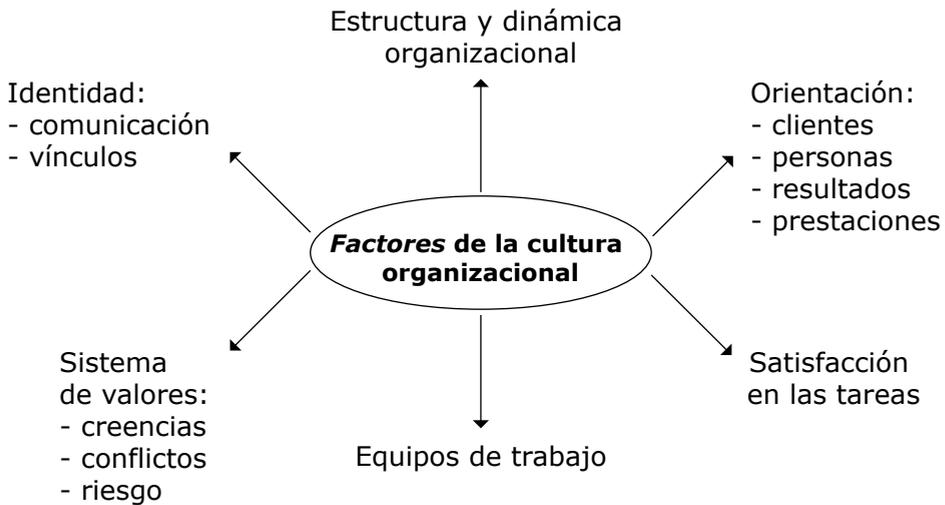


EJERCICIO 2

Identifiquen las características de la Cultura Organizacional de su espacio laboral en estas columnas

Primarias <ul style="list-style-type: none"> • Control • Tolerancia al riesgo • Recompensa • Sistema abierto inrelacional 	Secundarias <ul style="list-style-type: none"> • Identidad • Grupo de personas • Unidades que componen la organización
---	---

Presenten en este mapa cognitivo los factores de la cultura organizacional



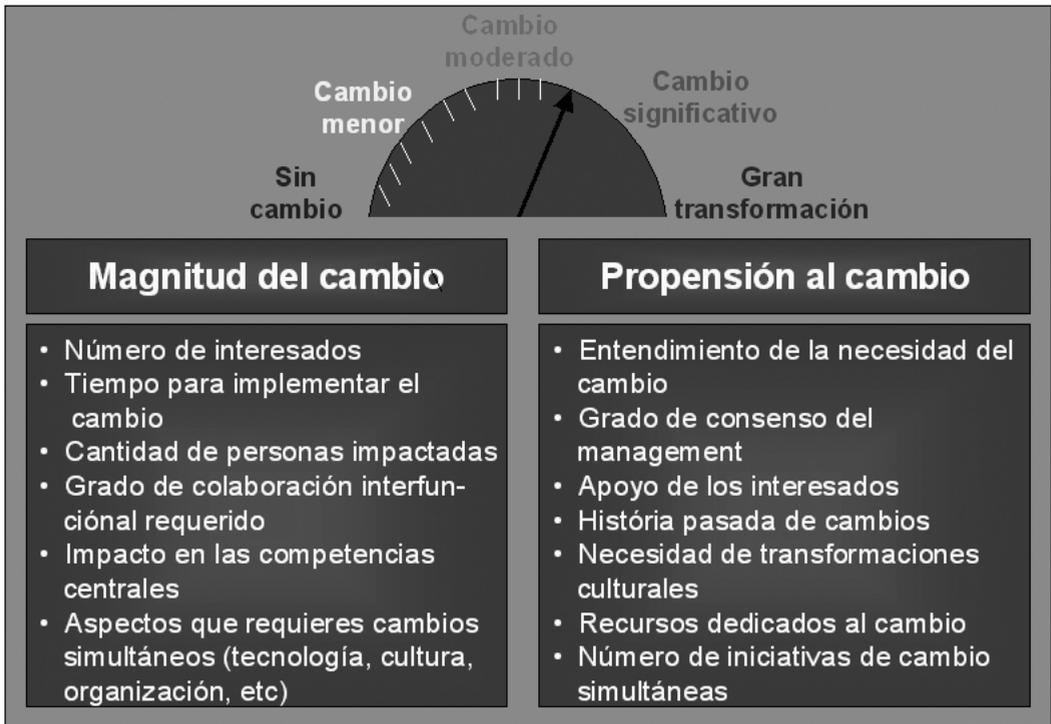
Enuncien en el siguiente mapa cognitivo, las pautas de la Cultura Organizacional, que ustedes encuentran en su espacio organizacional.



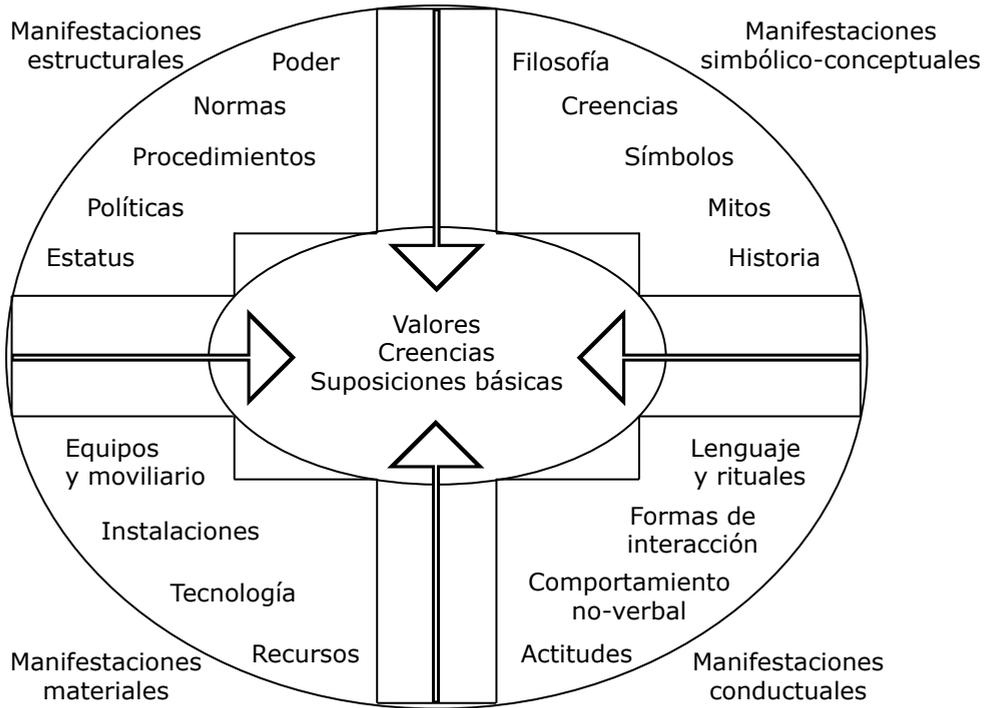
Realice el siguiente esquema de indicadores de Cambio en la Cultura Organizacional.



Efectúe el siguiente diagrama de la gradualidad del Cambio en la Cultura Organizacional.



Coloque en el siguiente esquema del bucle, todos los elementos que componen la *Cultura Organizacional*, que ustedes encuentren en su espacio organizacional



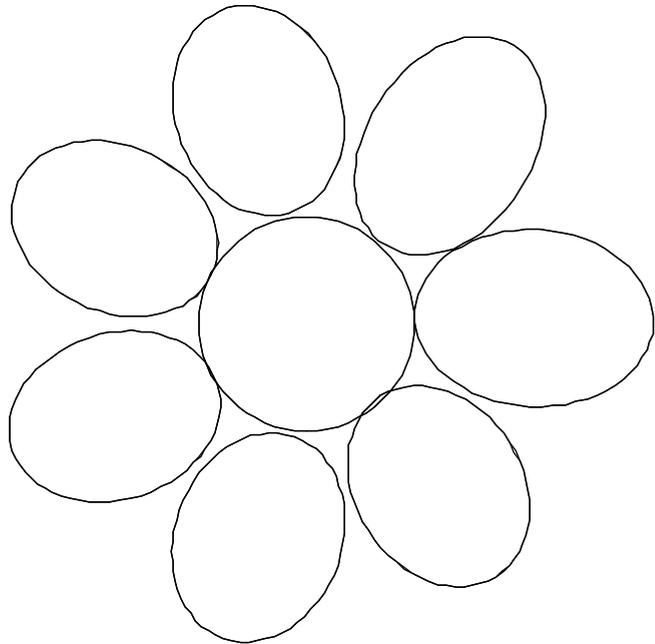
ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º5: MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Determinar las dimensiones o variables para medir el Clima Organizacional en función de haber sido detectados como factores trascendentes para el desarrollo del trabajo
- Justificar la elección de esas variables.
- Construir el instrumento de medición con la escala de evaluación y la ponderación de los resultados.

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º6: EJERCICIOS SOBRE *MARKETING*

EJERCICIO N.º1: LA FLOR DEL SERVICIO APLICADA A UNA EMPRESA DE RESTAURACIÓN COLECTIVA

En la Institución donde usted se desempeña, diseñe la Flor del Servicio identificando los aspectos intangibles que le agregan valor al producto fundamental (menú-plato servido).



EJERCICIO N.º2: ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Empresa Alimentaria o Servicio de Alimentación, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas del Servicio.

Realice el análisis de una situación problema identificada en el Servicio de Alimentación en el cual se desempeña, utilizando como herramienta la técnica FODA.

ANEXO 5

A continuación se incluyen ejemplos de resolución de los ejercicios trabajados por los grupos de participantes durante el curso.

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º1: GESTIÓN POR PROCESOS

PRIMER EJEMPLO DE RESOLUCIÓN

MISIÓN: Brindar alimentación en cantidad suficiente y calidad adecuada a los usuarios de la Institución.

CLIENTE: Usuarios del sexo masculino comprendidos entre los 20 - 70 años de edad con trastornos en la deglución, hipertensos, diabéticos, o con presencia de otra patología, que se encuentran internados en la Institución.

DIAGRAMA DEL PROCESO: DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO DE COMIDAS

PASO N.º	SÍMBOLOS						RESPONSABLE	ETAPAS DEL PROCESO
1	○	⇒	□	D	△	▽	Cocinero	Distribución de comidas a granel en el carro térmico en función del N.º de porciones planificadas para el menú de la dieta especial.
2	○	⇒	□	D	△	▽	Licenciado Nutricionista	Control del N.º de porciones elaboradas y su distribución en el carro.
3	○	⇒	□	D	△	▽	Cuidadores/ Tisaneros	Traslado del carro desde el sector producción hacia el comedor.
4	○	⇒	□	D	△	▽	Cuidadores/ Tisaneros	Servicio de comidas en el comedor, según planilla de distribución.
5	○	⇒	□	D	△	▽	Auxiliar de cocina	Lavado de vajilla del usuario.
6	○	⇒	□	D	△	▽	Cuidadores/ Tisaneros	Traslado de carros al sector producción.
7	○	⇒	□	D	△	▽	Auxiliar de cocina	Lavado de bandejas y carros.

○ Operación

⇒ Transporte o movimiento

D Demora Estacionamiento

□ Controles

△ Almacenamiento o depósito transitorio

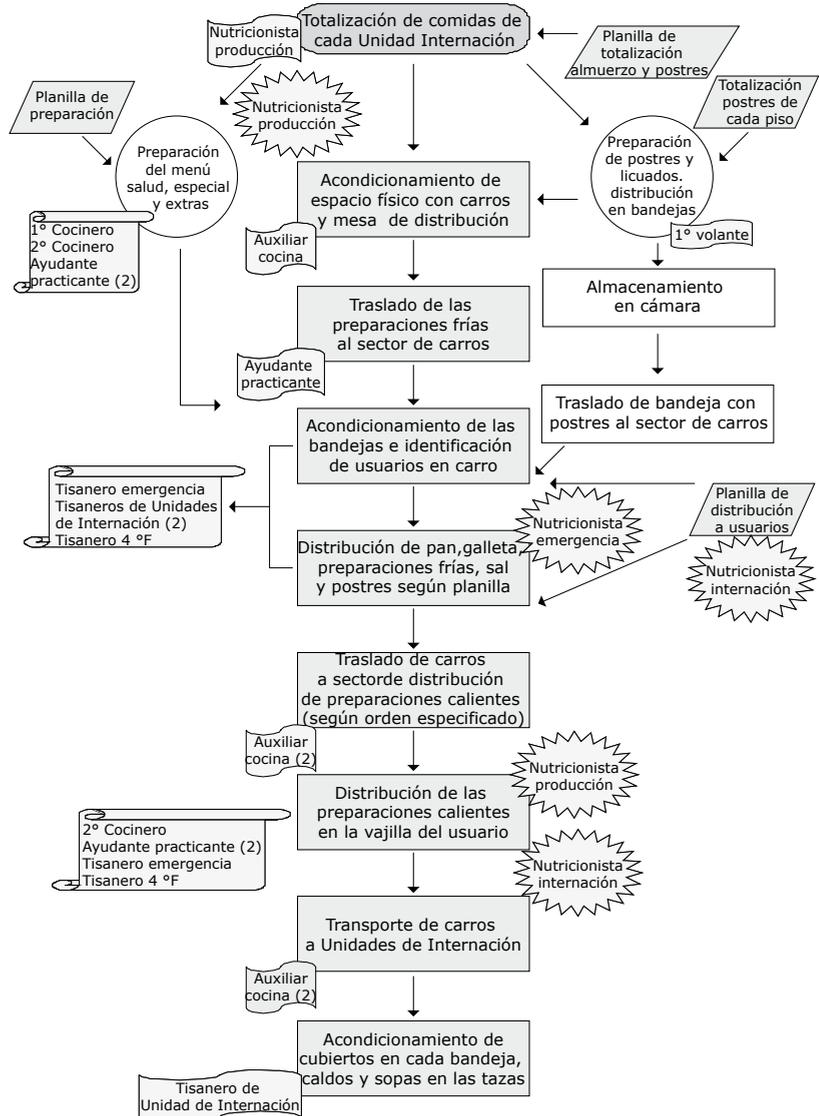
▽ Almacenamiento o depósito definitivo

SEGUNDO EJEMPLO DE RESOLUCIÓN

MISIÓN: Ofrecer un producto que cubra las necesidades nutricionales, que sea inocuo, que tenga una adecuada calidad organoléptica, presentación y se brinde al cliente en el tiempo estipulado.

CLIENTE: Usuarios y funcionarios con vale.

DIAGRAMA DEL PROCESO: DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO DE COMIDAS



ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º2: CÁLCULO DE NECESIDADES DE ENERGÍA

PRIMER EJEMPLO DE RESOLUCIÓN

Necesidades de energía de los usuarios de una mutualista de la capital del país



NIÑOS
TOTALES

SEGUNDO EJEMPLO DE RESOLUCIÓN

Necesidades de energía de los usuarios de un hospital del interior del país

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Grupo etario	N.º de personas de ese sexo y grupo	Energía recomendada para ese grupo (en kcal)	% de personas del grupo en relación con el total de participantes	Cantidad total de energía que requiere el grupo
MUJERES	18-29.9	38	2200	45.78	1007.16
	30-59.9	5	2200	6.02	132
	+/= 60	10	1900	12.04	228
VARONES	18-29.9	5	2900	6.02	174
	30-59.9	13	2900	15.7	455.30
	+/= 60	12	2300	14.5	333.50
TOTALES		83		100 %	2330 kcal

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º 3: GESTIÓN DE LA CALIDAD E INOCUIDAD ALIMENTARIA

EJEMPLO DE RESOLUCIÓN DEL EJERCICIO N.º 3

FASE DE RECEPCIÓN DE ALIMENTOS	PELIGRO MICROBIOLÓGICO	MEDIDA DE CONTROL	VIGILANCIA	MEDIDA CORRECTIVA	DOCUMENTOS
	<p>Producto contaminado</p> <p>Contaminación por malas prácticas</p>	<p><i>Controlar temperatura</i></p> <p>(Def. tolerancia sobre histórico del servicio)</p> <p>(Def. muestreo para control de temperatura, frutas y verduras)</p>	<p><i>Alim. Refrig.</i></p> <p>< $\delta = 4 \text{ }^\circ\text{C}$</p> <p><i>Alim. Cong.</i></p> <p>< $\delta = -18 \text{ }^\circ\text{C}$</p>	<p>Notificar al proveedor de no conformidad</p> <p>Rechazar la mercadería</p> <p>Control analítico (Def. muestreo)</p>	<p>Especificaciones</p> <p>Registro de no conformidad</p> <p>Registro de proveedores (evaluación)</p>
		<p><i>Ingreso secuencial de materias primas</i></p>	<p><i>Ingreso conforme al horario acordado por el Servicio con el proveedor</i></p>	<p>Ordenar a los proveedores en la entrega de alimentos</p> <p>Notificar al proveedor</p> <p>Rechazar la mercadería</p>	<p>Registro de no conformidad</p> <p>Registro de proveedores (evaluación)</p> <p>Especificaciones</p>
		<p><i>Productos dentro de los límites de consumo y frescura de los alimentos</i></p>	<p><i>Inspección visual</i></p> <p>No recibir productos caducados o alimentos sin frescura</p>	<p>Notificar al proveedor de no conformidad</p>	<p>Registro de no conformidad</p> <p>Registro de proveedores (evaluación)</p>
	<p><i>Carnes y huevos establecidos por MGAP</i></p>		<p>Solicitar al proveedor certificado de establecimiento habilitado. En selección y control anual</p>	<p>Rechazo al proveedor</p>	<p>Pliego de condiciones del proveedor</p> <p>Registro de proveedores (evaluación)</p>

FASE DE RECEPCIÓN DE ALIMENTOS	PELIGRO	MEDIDA DE CONTROL	VIGILANCIA	MEDIDA CORRECTIVA	DOCUMENTOS
		<i>Examen de las condiciones de transporte del proveedor y de la planta física</i>	<i>Inspección visual del vehículo y establecimiento del proveedor</i> Controlar condiciones de higiene y almacenamiento: no mezclar productos incompatibles. Vehículo con equipo en funcionamiento para mantenimiento de la temperatura. Solicitar al proveedor certificado de inspección de metales y tamizado en los alimentos En selección y control anual o semestral	Notificar al proveedor, si se reitera «X» nº de veces cambiar de proveedor Rechazo del alimento	Pliego de condiciones del proveedor Registro de proveedores (evaluación)
	FÍSICO (metales, piedras, restos provenientes del envase)	Ausencia de cuerpos extraños en los alimentos		Rechazar la mercadería Notificar al proveedor Descartar alimentos	Pliego de condiciones del proveedor Especificaciones Registro de proveedores (evaluación)
		Integridad de los envases	Inspección visual	Rechazar la mercadería Notificar al proveedor Descartar alimentos	Especificaciones
	QUÍMICO Migración de sustancias desde el envase	Envases aptos para alimentos	Solicitar al proveedor certificado de envases aptos para alimentos En selección y control anual o semestral	Rechazo al proveedor	Registro de proveedores (evaluación) Pliego de condiciones del proveedor Registro de proveedores (evaluación)
	Plaguicidas, pesticidas, aditivos	Rotulado (Lim. máximo establecido para aditivos alimentarios) Tipo y cantidad de sustancia utilizada (Lim. máximo de residuos para pesticidas)	Inspección visual Solicitar al proveedor certificado de empleo pesticidas de acuerdo a BPA Aditivos incluidos en la Lista positiva del RBN En selección y control anual o semestral	Rechazo al proveedor	Pliego de condiciones del proveedor Registro de proveedores (evaluación)

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º5: MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

EJEMPLO DE RESOLUCIÓN

- Determinar las dimensiones o variables para medir el Clima Organizacional en función de haber sido detectados como factores trascendentes para el desarrollo del trabajo

Variables a analizar:

- interacción entre miembros
 - comunicación
 - claridad
 - reconocimiento-compensación
- Justificar la elección de esas variables

Dados los conflictos surgidos por diferencias en la concepción de las tareas a realizar o dificultades para asumir las mismas, a pesar de haber sido distribuidas a todos los funcionarios y en forma escrita, se intentan medir estas variables y poder implementar las estrategias necesarias para modificar este hecho. Se percibe como situación problema la dificultad de algunos trabajadores para realizar las tareas asignadas lo que causa superposición de las mismas y sobrecarga en algunos funcionarios con el consiguiente malestar que ello genera a la vez que disminuye la eficacia en el trabajo.

- Construir el instrumento de medición con la escala de evaluación y la ponderación de los resultados

Para medir estas variables se realizará una encuesta a todos los funcionarios la cual será respondida en forma anónima.

Variable comunicación:

- Conoce todas las resoluciones adoptadas para el trabajo en el Servicio
- Nunca se le comunicó qué tareas debe realizar
- Conoce las tareas asignadas a los demás integrantes del equipo de trabajo
- Son frecuentes los errores en la comunicación en el Servicio
- Existe buena comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo
- Su jefe o supervisor se comunica en forma clara con Ud
- Ha recibido información en relación a cómo realizar las tareas asignadas
- Plantea sus dudas o sugerencias a su jefe o supervisor
- Siente que su jefe o supervisor no lo escucha
- Considera que cuenta con espacio para plantear sus opiniones

Variable interacción entre miembros

- La mayoría de los compañeros de trabajo tienen un buen relacionamiento
- Son muy frecuentes los conflictos por diferencias personales
- Hay cooperación entre los integrantes del equipo de trabajo al momento de realizar las tareas
- Se siente cómodo en el equipo de trabajo
- Puede confiar en la mayoría de sus compañeros
- Con su jefe o supervisor puede lograr una buena relación laboral
- Siente que presenta aportes positivos para mejorar las relaciones en el trabajo

- Los conflictos generados se solucionan rápidamente

Variable claridad

- Todos los miembros del equipo de trabajo conocen las tareas asignadas a su cargo
- Conoce los objetivos del Servicio
- Las pautas de trabajo son claras y conocidas
- Sabe cuáles son sus derechos y obligaciones

Variable beneficios

- Se reconoce el trabajo que realiza
- La remuneración que percibe se ajusta a la función que desempeña
- La institución le ofrece formas alternativas de valorización de su tarea
- Su trabajo es considerado por otros integrantes de la institución
- Siente que la imagen del Servicio es buena
- Su jefe o supervisor reconoce la tarea que realiza
- Su jefe o supervisor lo motiva en la realización de sus tareas

Escala de evaluación:

Para todos los ítems, se contará con una escala de medida dentro de la cual se seleccionará el valor que más se ajuste a la percepción de cada entrevistado.

Las posibilidades dentro de la escala serán:

- Muy de acuerdo (5 puntos)
- De acuerdo (4 puntos)
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos)
- En desacuerdo (2 puntos)
- Muy en desacuerdo (1 punto)

Luego de puntuados todos los ítems, se suman para cada variable.

El valor promedio de esa suma se considera como el resultado final de la variable (de 1 a 5) por cada formulario individual.

Luego se suman y promedian las variables de todos los formularios.

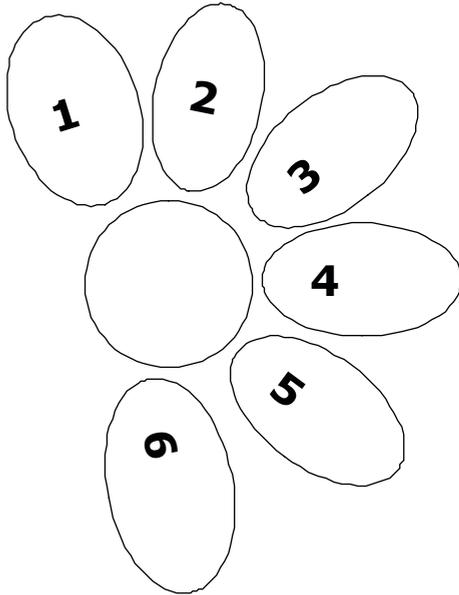
En este sentido se considerará un resultado de 4 a 4,9 una variable valorada como una fortaleza del Servicio de Alimentación. De 3 a 3,9=fortaleza incipiente

De 2 a 2,9 debilidad regular

De 1 a 1,9 debilidad importante

ACTIVIDAD PRÁCTICA N.º6: EJERCICIOS SOBRE *MARKETING*

EJEMPLO DE RESOLUCIÓN DEL EJERCICIO N.º1



1. *Información*: Correspondería un «pétalo mediano». Se considera que no siempre se tiene el tiempo suficiente para brindarle la información más adecuada al cliente.

Además se percibe confusión por parte del usuario al momento del ingreso a hospitalización lo que no le permite incorporar toda la información ofrecida.

Se entiende que brindar la información por escrito de manera que el usuario pueda tener acceso a ella en el momento que considere oportuno u ofrecer la misma información en más de una oportunidad (esto requeriría disponer de mayor tiempo o profesionales en la institución)

serían mecanismos para mejorar este servicio suplementario.

2. *Consultas*: Para este servicio correspondería un “pétalo normal”. No solo se trata de ser exhaustivo al momento de realizar anamnesis alimentaria y profundizar la información recabada en Consulta Externa, sino que además se realizan estudios de satisfacción del usuario.
3. *Toma de pedidos*: Correspondería a este servicio un «pétalo pequeño».

Si bien se tienen en cuenta al momento de planificar las preferencias e intolerancias de los clientes, eventualmente se le ofrecen al mismo preparaciones específicas. Esto puede ocurrir en situaciones excepcionales (niños, usuarios cursando etapa terminal de una enfermedad) o en relación a aquellas preparaciones que contienen como ingrediente algún alimento no tolerado pero que en la forma de preparación que se presente, sea bien aceptado (ejemplo: canelones de verdura pueden aceptarlos usuarios que presenten como intolerancia la acelga).

4. *Cortesía*: Específicamente este servicio ha sido jerarquizado especialmente ya que se observa frecuentemente que a clientes de Salud Pública no se los trate en forma personalizada. Ha evolucionado muy favorablemente este servicio suplementario. Correspondería un “pétalo normal”.
5. *Custodia*: Correspondería un “pétalo mediano” si consideramos como custodia el hecho de reservar en forma segura las preparaciones alimentarias correspondiente a clientes que no están al momento de la distribución de comidas por encontrarse en un estudio por ej, y se le alcanza la misma cuando regresa, realizando las coordinaciones necesarias para ello con el Servicio de Enfermería.

6. *Excepciones*: Este servicio suplementario está implementado en la institución.

Ejemplo de ello lo constituyen la elaboración de platos especiales en situaciones especiales, la comida que se ofrece a acompañantes que no pueden procurarse su propio sustento, la comida que se ofrece a madres o acompañantes de niños hospitalizados, entre otros.

Se considera que los servicios suplementarios facturación y pago, correspondientes a los pétalos 7 y 8, no están representados en el Servicio.

