

# Trabajo final integrador

Implementación de un sistema de gestión de inocuidad alimentaria

**INCALIN- ESPECIALIDAD EN CALIDAD INDUSTRIAL DE ALIMENTOS**

Septiembre de 2018  
Alumna: Agustina Santamaria

El objetivo de este trabajo es describir la implementación de un sistema de gestión de inocuidad alimentaria en una PyME, integrando lo aprendido durante la cursada. En este caso, se trata de una descripción del trabajo realizado mayormente en el personal de la empresa,

#### *Marco*

La empresa “El Heladero SA” es una PyME elaboradora de helados artesanales, con 45 años de trayectoria. Se trata de una empresa familiar con aproximadamente 50 empleados de los cuales unos 30 están en la planta elaboradora y el resto es personal administrativo y directivos.

Dentro del personal, se encuentra con gente que trabaja desde hace más de 10 años, incluso algunos están desde que se fundó la empresa. Eso trae una serie de ventajas, ya que cuentan con knowhow, experiencia con distintos proveedores y experiencias varias que muchas veces hacen que la resolución de cosas puntuales sea más sencilla. A su vez conlleva desventajas como la dificultad de implementar procedimientos actualizados para evitar burocracia y papeles, poniendo como premisa el concepto de “siempre se realizó de esta forma”. Las oficinas y la fábrica se encuentran separadas por una distancia de 6 cuadras. en las oficinas se encuentran los sectores de finanzas, administración, ventas, operaciones, recursos humanos y la dirección mientras que en fábrica están los departamentos de producción, logística, calidad y desarrollo, mantenimiento y compras.

En años anteriores la empresa ha certificado las normas ISO 9001 y luego ISO 22000, por lo que muchos de los empleados tienen consciencia de lo que conlleva una certificación. Actualmente no se cuenta con certificación alguna pero con el objetivo de volver a certificar, se ha retomado el trabajo de documentar procedimientos e implementarlos. Si bien se cuenta con una base documental, la misma se encuentra desactualizada, en especial los procedimientos, y no son funcionales a los procesos reales.

La producción es en proceso batch, artesanal, donde la mano de obra y la capacitación es primordial. Al ser un proceso tan dependiente de los operarios, se necesitan realizar mediciones de tiempo, mermas, etc que optimicen el proceso y faciliten la forma de operar, evitando pasos innecesarios que conlleven al desgaste del personal e

inefectividad. Por otra parte, al utilizar tanta cantidad de materias primas para los 50 gustos de helado (más otros productos que se realizan como paletas y otros postres helados) resulta imperante el control de stock, no solo por la rotación sino también por el control de cantidades, para poder solicitar las cantidades justas para la producción semanal sin tener faltantes ni excederse con la compra (lo que provocaría vencimiento de materias primas, dinero sin movimiento, ocupación de posiciones en el depósito, etc).

La comercialización se realiza en su mayoría a través de franquicias, quienes vendrían a ser los clientes directos de la empresa. Los puntos de venta (PV) reciben auditorías periódicas por parte de empleados de la empresa, quienes los evalúan y elevan los informes de lo relevado durante la visita. El resultado de la auditoría de cada local impacta directamente en el tratamiento de reclamos realizados por ellos.

En base al marco de la empresa, se ha decidido trabajar sobre lo siguiente:

- A. Elaborar un sistema de gestión de documentos orientado a la inocuidad, de modo que los mismos sean de fácil lectura y útiles
- B. Involucrar a todos los departamentos en roles activos en este sistema de gestión, armando un equipo de inocuidad. Éste se ocupará de bajar línea al resto de su equipo
- C. Concientizar a la Dirección en la priorización de toma de decisiones teniendo siempre en cuenta el impacto de ellas en la inocuidad del producto
- D. Capacitar al personal, en especial a las áreas administrativas, haciendo hincapié en el concepto de inocuidad y el impacto que tienen todos los departamentos en el proceso clave
- E. Certificar la norma ISO 22000

El departamento de Gestión de Calidad y Desarrollo de producto, bajo la dirección del Jefe de fábrica, ha tomado la iniciativa en llevar adelante este proyecto. Para cada uno de los puntos mencionados anteriormente, se aplicó MNPQ (medir - normalizar - ensayar - asegurar la calidad). Comenzando en Julio de 2017, se estableció como objetivo tener todo implementado para Noviembre de 2018, certificando en marzo de 2019 (para no interferir con el trabajo generado durante la temporada alta).

A continuación, se detallarán los objetivos puntuales de cada una de las subtarear que se encuentran dentro del proyecto maestro. En cada una de ellas se darán ejemplos concretos de cómo se fueron dando cada una de las etapas, las dificultades encontradas y las modificaciones realizadas a fin de implementar.

### ***A. Sistema de gestión de calidad.***

#### *Medir*

Como se mencionó en el principio, la empresa contó con certificación ISO 22000 durante algunos años hasta que decidió no recertificar. Esta decisión se basó en que el sistema de gestión que estaba vigente en la empresa no se correlacionaba con la realidad. Muchos registros no proporcionaban ninguna información relevante, los reclamos no se gestionaban de una forma eficiente y las capacitaciones en general correspondían a acciones correctivas que luego no se incluían en el plan anual de capacitaciones. Pocos procedimientos se correspondían con lo que se hacía en la realidad y estaban redactados de una forma que resultaba difícil comprenderlos, además de ser extensos. Estos procedimientos eran desconocidos para casi todos los departamentos de la empresa, exceptuando Calidad y Producción.

#### *Normalizar*

Al cambiar la “filosofía” del sistema, se optó por dedicar tiempo a redactar documentos “a la medida de lo necesario”, eliminar registros que no aportaran datos a la gestión, redactar los procedimientos en forma de flujogramas con explicaciones breves y completas. Se incentivó a los departamentos a que redactaran sus propios procedimientos, haciéndose dueños de sus procesos y proponiendo los cambios que fueren necesarios. Esto implicó no solamente enseñar a cada departamento a redactar sus documentos, sino también a detectar necesidades de instructivos de trabajo, registros o nuevos procedimientos, cosa que antes no sucedía. Como ventaja se vio que al tener todo documentado y actualizado, los nuevos empleados lograban ser más independientes a la hora de conocer el trabajo diario. Por ejemplo, en vez de preguntar cómo se carga una orden de compra en el sistema, puede ver paso por paso en el instructivo y repasar en vez de repreguntar. Esto no sólo genera una independencia en el nuevo integrante por tener mucha información disponible y de fácil lectura, sino que ahorra tiempo de ambos empleados (el que pregunta y el que está enseñando).

Un ejemplo concreto se dio con el departamento de Compras. Teniendo en cuenta la criticidad de estas personas a la hora de elegir un proveedor, se buscó una alianza estratégica con las personas del sector. En principio se mudó al asistente de compras a la fábrica, lo que significó una fluidez en la comunicación entre este departamento y producción. Asimismo esta persona pudo visualizar de una forma completa el movimiento que hay en planta, y se vieron cambios positivos en cuanto a la rapidez de la respuesta del departamento de compras por ejemplo ante un imprevisto con alguna materia prima. Esto se debió a que la persona entendía el impacto de su trabajo en la producción. Por otra parte también se los involucró en el procedimiento de gestión de

proveedores (Anexo I: Gestión de compras), capacitándolos en el mismo y haciéndolos participar de la evaluación del origen de materias primas. Se vieron resultados de esto al momento en que estas personas tomaban decisiones sobre ciertos proveedores que no estaban cumpliendo con lo pedido en la evaluación de proveedores, y también cuando informaron que una materia prima X estaba ingresando sin la información necesaria para realizar trazabilidad (lote, vencimiento, ingredientes, fabricante, etc).

Así como se trabajó con el departamento de Compras, se hizo con RRHH, en particular con la persona que realiza las capacitaciones (Anexo II: Registro de capacitaciones). Esta persona cumple funciones tanto en la empresa como las capacitaciones en las franquicias, desde cómo trabajar el helado hasta la importancia de los POES y de conocer el procedimiento de recall (Anexo III: Instructivo de recall para PV). Esto es sumamente crítico, ya que los PV dependen de personas ajenas a la empresa y eso hace que muchas veces no sepan lo que es un retiro de mercado, o qué deben hacer cuando llega una comunicación desde Calidad informando que deben retirar de la venta un determinado lote. Muchas veces sucede que al no conocer la importancia (aunque sea un simulacro) no dimensionen el riesgo de continuar vendiendo el producto cuando se ha comunicado que no lo hagan. Asimismo la responsable de Capacitaciones crea conciencia sobre el concepto de inocuidad, e informa a las personas que trabajan en el PV la forma de trabajar dentro del piso de producción: las buenas prácticas de manufactura, los POES, la selección de proveedores, los controles de calidad e inocuidad, y cuando es posible se les invita a la planta a que conozcan las instalaciones.

#### *Ensayar*

No en vano fue este trabajo, que llevó mucho tiempo por parte de la responsable de capacitaciones y del departamento de calidad. Ilustro con un ejemplo: previo a la capacitación a los locales, en mayo de 2018 se realizó un simulacro de recall de un lote de helado de frutilla a la crema. Se localizaron los PV a los cuales habían llegado baldes con ese lote y se les solicitó que informaran si esos baldes ya se habían consumido, si estaban siendo consumidos o si los tenían aún sin abrir. Sólo se obtuvo respuesta del 20% de los PV contactados. Viendo esta falencia, se redactó un instructivo de trabajo exclusivo para los PV explicando lo que es un recall o retiro de mercado, su importancia y los pasos a seguir ante la recepción de una comunicación de este tipo. Este instructivo se repartió entre las personas involucradas, y luego se realizó un simulacro de recall. No sólo se obtuvo respuesta del 100% de los PV contactados (incluso eran más que los contactados en el simulacro de recall), sino que se recuperó más del 80% de la mercadería; el resto ya se había vendido.

En el caso del departamento de compras, la forma de medir la implementación de todo este trabajo realizado fue en primera instancia realizar auditorías de

procedimientos. Esta instancia permitió que los conocimientos adquiridos de las personas involucradas en este procedimiento fueran evaluados, pero también permitió que se sugirieran cambios en el procedimiento que reflejaran la realidad, como así también proponer vías o métodos que hicieran más fluido el flujo de trabajo. De esta manera también se mejoró aún más la comunicación entre los departamentos de calidad y compras, ya que ambos departamentos trabajaron en equipo para la redacción e implementación de estos procedimientos.

#### *Asegurar la calidad*

Por definición, el aseguramiento de la calidad implica planificar actividades sistemáticas que permitan revisar la eficacia de los procedimientos y su implementación. En el caso de las capacitaciones a los locales, la responsable de capacitaciones introdujo el instructivo de recall dentro de los puntos clave que un PV debe tener como pilar también a la hora de capacitar a un empleado nuevo. A su vez, cuando se haga un ejercicio de recall o un recall real, se registrarán los PV que respondieron y los que no, a fin de incluir este resultado en la evaluación mensual que se les realiza.

En el caso del departamento de compras, las auditorías internas son la herramienta fundamental para asegurar la implementación desarrollada anteriormente, ya que los integrantes del departamento se encontrarán permanentemente capacitados. También forma parte del aseguramiento, la misma implementación, ya que el departamento de calidad no habilitará al proveedor en el sistema como aprobado cuando aún no se tengan todos los requisitos que solicita el procedimiento. Esta “traba” por medio del sistema, hace que el mismo departamento de compras revise la documentación requerida y solicite la que falte.

### ***B. Formación del equipo de inocuidad***

#### *Medir*

El equipo de inocuidad es un requisito de la norma ISO 22000, la cual se desea implementar en esta empresa. Se observó que en el pasado el equipo de inocuidad estaba formado por unas pocas personas, las cuales solamente eran informadas de decisiones puntuales que tomara el líder del equipo, en este caso era el responsable de calidad. No se evidenciaron reuniones donde hubiera trabajo en equipo de los diferentes departamentos, y las decisiones tomadas por el líder en general tenían que ver con nuevos registros o acciones a implementar dentro del piso de elaboración. No se alcanzaban otros departamentos y las decisiones aparentaban ser unilaterales. Los reclamos referentes a la inocuidad no eran discutidos en las reuniones, ni tampoco se

informaban las acciones correctivas de los mismos. Esto significó que los otros departamentos no se involucraran con el cuidado del producto en toda su cadena.

#### *Normalizar*

Viendo este panorama, se decidió formar un equipo de inocuidad multidisciplinario. El mismo está constituido por: Jefe de fábrica, responsable de calidad y desarrollo, responsable de capacitaciones (por RRHH), responsable de compras, responsable de operaciones, jefe de producción y jefe de logística. En las primeras reuniones, que se realizaron con una frecuencia mensual, se capacitó al equipo con un consultor externo en nociones de inocuidad, BPM, HACCP y norma ISO 22000; también se les solicitó que realizaran el curso de manipulador de alimentos del GCBA (que si bien no es obligatorio para nadie que trabaje dentro de la planta, proporciona nociones básicas sobre cómo trabajar sin comprometer la inocuidad del producto). Asimismo en esas reuniones se discutieron casos conocidos donde grandes empresas tuvieron que hacer un recall, y a partir de allí se diseñó el procedimiento de recall de la empresa, asignando responsabilidades y pasos a seguir en cada una de las etapas.

#### *Ensayar*

Como bien se comprobó con otros documentos, el involucrar a las personas en el armado de los procedimientos hace que ellas se adueñen de los mismos, e incluso sugieran cambios que crean necesarios. También con este equipo multidepartamental, se mejoró la comunicación entre las personas. Esto se vio reflejado nuevamente en los ejercicios de recall y recall reales, donde la responsable de capacitaciones solicitó la redacción de un instructivo adaptado para que los PV pudieran responder, los responsables de operaciones se involucraron en el recall reforzando con llamadas a los encargados de los PV y el responsable de logística recordando a su equipo cómo separar la mercadería correctamente y señalizarla. También se notó que varios integrantes del equipo se involucraron en el análisis de causa y las acciones correctivas, sugiriendo cambios o incluso buscando nuevos proveedores alternativos.

#### *Asegurar la calidad*

Las reuniones periódicas del equipo hacen no solamente que la comunicación sea cada vez más cercana, sino que se pueda ir afilando mucho más el SG e incluso llevándolo al alcance de otras personas que no están dentro del equipo. Los documentos generados en las reuniones se diseñan de tal forma que sean versátiles y realmente útiles, fáciles de completar o de seguir y que nos proporcionen información relevante.

### *C. Concientización de la Dirección*

#### *Medir*

Tal como sucedía con el equipo de inocuidad, las actas de la revisión por la Dirección demostraban que las mismas eran meramente informativas, donde sólo se exponían cambios que se habían realizado en la documentación, los reclamos expuestos tenían más que ver con lo comercial que con la inocuidad y no se hallaron registros de acciones que la Dirección tuviera que realizar para proveer recursos que sirvieran para la mejora del sistema de gestión. Tampoco se halló evidencia de indicadores que sirvieran para revisar la eficacia del sistema, menos aún revisión de las acciones de mejora u otras acciones que se hayan tomado a partir de no conformidades levantadas. Probablemente esta falta de retroalimentación en este tipo de herramientas se deba a la falta de nexo entre la Dirección y el mismo SG, en el cual la Dirección casi no tenía documentos generados, y los que estaban redactados no se correspondían con la realidad.

#### *Normalizar*

Es sabido que en algunas empresas la Alta Dirección muchas veces no consideran las revisiones por la dirección como una herramienta útil, y que deseen que se certifique una norma por el sólo hecho de estar certificados. Por este motivo, se convocó a una revisión por la dirección donde se hizo hincapié en la importancia no solo de certificar estando sólidos con el SG, sino también de mantener ese SG. Los costos de ese mantenimiento muchas veces se ven como gastos, por lo tanto se hizo referencia al concepto de “costo de la no calidad”. Para ilustrar esto, se dieron ejemplos de no conformidades levantadas donde la causa raíz era la falta de mantenimiento preventivo, o la falta de reemplazo de las herramientas de trabajo (que se desgastan naturalmente por el tipo de uso que tienen), o bien hasta falta de personal. Asimismo se presentaron ante la dirección casos en donde la inversión de tiempo y recursos (humanos o materiales) mejoraron la eficiencia del SG. Este contraste si bien resultó ser algo simple, fue sumamente efectivo a la hora de llevar a cabo un brainstorming durante esa reunión y la participación de la dirección fue mucho más activa de lo que se había visto otras veces. Si bien es un camino que tiene altos y bajos, y donde la economía prima sobre cualquier otra realidad, la actitud de los directivos ya fue otra a la hora de organizar otra revisión por la dirección.

#### *Estandarizar*

Se acordó con los directivos realizar un mínimo de dos revisiones por la dirección anuales, por más que la norma pida una sola. De esta forma podemos mantenerlos más actualizados por lo menos en estas instancias donde el SG aún se encuentra madurando. El involucrarlos en decisiones y discutir no conformidades buscando oportunidades de mejora afianza aún más los conceptos de inocuidad en este grupo de



personas, pudiendo trasladar el esfuerzo hacia todos los departamentos. El apoyo de la dirección es clave para que todos los integrantes de esta empresa colaboren en la eficacia del SG.

#### *Asegurar la Calidad*

El trabajo con la dirección es un constante seguimiento, por lo tanto se continuará con esta dinámica e incluso se ha acordado realizar reuniones extraordinarias cuando se presente un evento que justifique toma de decisiones por parte de la dirección, por ejemplo hallazgos críticos en auditorías de clientes o de organismos de control, reclamos de inocuidad que hayan terminado en recall, u otros eventos que el departamento de calidad considere haya que acudir a la Dirección.

### ***D. Personal administrativo***

#### *Medir*

Como se mencionó en la introducción, la empresa cuenta con varios empleados (aproximadamente el 40% del total del personal) que están hace más de 10 años, en sectores como elaboración, logística y administración. Esto representa ventajas pero también tiene sus desventajas. Como positivo, podemos rescatar el knowhow de este grupo de personas, quienes aportan información valiosa sobre situaciones que sucedieron en el pasado y cómo se resolvieron, en momentos donde no se acostumbraba documentar o bien los documentos se extraviaron. Pero esto mismo también representa una desventaja que puede entorpecer la implementación de un SG adaptado a la actualidad: el acostumbramiento de las personas a las tareas rutinarias, dificultando la modernización de los procedimientos y eliminación de documentación innecesaria por el concepto de “siempre se hizo así”. Si bien esto puede ser válido para algunas cuestiones (como por ejemplo la selección de proveedores que proporcionen materia prima de calidad para mantener la calidad premium del producto final) no lo es a la hora de modificar procedimientos y adaptarlos a los requisitos, en este caso, de la norma ISO 22000. También sucede que en los sectores más administrativos se acostumbró a trabajar bajo la norma ISO 9000, lo que generó estructuras de trabajo que ya han quedado obsoletas (ya que esta norma se dejó de implementar en la empresa por el año 2012) y generando registros que nada aportan al actual SG. Por otra parte, la norma ISO 9000 no contempla la inocuidad como requisito, por lo tanto las personas no tienen en cuenta este concepto no tampoco se dan cuenta del impacto que tienen sus decisiones en la inocuidad del producto. Tomemos como ejemplo el departamento de Finanzas (ejemplo hipotético): se solicita mediante orden de compra un utensilio de trabajo para Elaboración, el cual es indispensable para la producción. El

utensilio se encuentra deteriorado por el uso normal del mismo, y se denota un deterioro que podría resultar en desprendimientos que terminen en el producto. Este desprendimiento implicaría un peligro físico, el cual está contemplado dentro del plan HACCP de la empresa. El departamento de compras elige el proveedor adecuado, quien reúne los requisitos detallados en el procedimiento de selección de proveedores. Pero como este es un utensilio costoso y no pareciera ser prioridad, el departamento de Finanzas retrasa la emisión del cheque al proveedor por lo tanto la compra no se realiza. Entonces nos encontraríamos en una disyuntiva: dejar de producir o bien seguir utilizando el utensilio, lo que implicaría un peligro sin controlar. Si el departamento de Finanzas conociera el impacto de su decisión en la inocuidad del producto y tuviera una noción de un plan HACCP, las prioridades no serían las mismas que si no los conocieran. Definitivamente la decisión sobre esta compra (y los esfuerzos por conseguir recursos) sería tomada a conciencia, porque se habría puesto la inocuidad del producto por sobre otros criterios.

#### *Normalizar*

Desde el departamento de Calidad con el apoyo del Jefe de planta se solicitó apoyo a la Dirección en cuanto a la capacitación de todos los departamentos. Se propuso una “recorrida” por cada uno de los departamentos de la empresa, donde se realizarán capacitaciones en cuanto a los documentos existentes (procedimientos, instructivos, etc) pero por sobre todas las cosas la concientización de las personas en cuanto a inocuidad. La clave fue que los jefes se adentraran en el sistema, de tal forma que su equipo también fuera llevado hacia el trabajo en equipo no sólo en el propio departamento sino como parte de un todo. Esto sucedió gracias a que cada una de las personas entendiera el impacto de sus tareas diarias, por más pequeñas que parecieran, en el sistema de gestión de la inocuidad. Por otra parte, como efecto colateral, se logró que los departamentos se conocieran entre ellos. Parecería mentira que en una empresa tan pequeña algunas personas no se conocieran entre sí, o no superan qué roles cumple dentro de la organización. Muchas de las personas de administración no sabían con exactitud las tareas principales que realizaba el departamento de Calidad por ejemplo, y tampoco sabían a quién dirigirse cuando tuvieran alguna duda que involucrara a este departamento.

Este plan de sinergia tuvo su punto de partida durante una reunión estratégica con RRHH, donde se presentaron los resultados de las evaluaciones de desempeño y los de la encuesta de satisfacción del personal. A esta reunión asistieron todos los departamentos, donde hubo espacios para interactuar y conocernos un poco más; también se pudieron ver, a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño, las necesidades de cada uno de los departamentos. El Director de la organización habló expresando la necesidad de que haya una sinergia en el trabajo de todos, en pos de la certificación de la norma ISO 22000, no sólo como una certificación que alcanzar

y nada más, sino que sea un sistema que funcione todo el tiempo, sea que se certifique o no. Con esto, se comprometió a todo el personal a colaborar con el departamento de calidad, quien (como se mencionó al principio) se encargaría de todo lo que tiene que ver con la integración de los departamentos en pos del trabajo conjunto.

#### *Ensayar*

Al tratarse de personas, la forma de “ensayar” sería la medición del grado de compromiso con las políticas de la organización y los objetivos globales. Una herramienta muy útil es una auditoría interna: se programan auditorías a cada departamento y se pregunta sobre los procedimientos inherentes a ese sector, que tengan impacto en la inocuidad del producto. También sirve para los sectores se mantengan actualizados con sus procedimientos, cualesquiera sean, y que sea una costumbre documentar todo lo que hacen. En caso que no cumplan, se capacitaría de nuevo al personal y se programará una nueva auditoría, dando plazo para que puedan corregir y poner a punto sus procedimientos. Estos resultados se envían a la Dirección, donde se evaluará el rendimiento de cada uno de los departamentos, y tomarán acciones que consideren necesarias para que las acciones correctivas sean llevadas a cabo eficientemente.

Otra forma de ver si se están implementando aquello que se capacitó es mediante las evaluaciones de desempeño. En ella se incluye un punto en donde se explicita que la persona es responsable del mantenimiento de la actualización de los documentos de su departamento, y el grado de cumplimiento del mismo será evaluado por su superior. Como estas evaluaciones se ponderan entre los trabajadores del mismo departamento, se puede ver fácilmente el desempeño global del mismo. El departamento de RRHH es el responsable de realizar estas evaluaciones (que son semestrales y en las mismas se revisan las acciones a realizar del período anterior para verificar su cumplimiento) y de presentarlas ante toda la organización.

#### *Asegurar la calidad*

Tratándose de recursos humanos, no es fácil asegurar la calidad si no se concientiza y compromete al personal en cuanto a los lineamientos que pone la Dirección. Partiendo de esta premisa, a los empleados que ya pertenecen a la organización se les realiza un seguimiento desde las auditorías y su evaluación de desempeño (ya que el cumplimiento de los mismos serán un requisito dentro de su especificación de puesto y se los evaluará por ello). Los nuevos ingresos tendrán una capacitación obligatoria en el SGIA, de forma que desde el principio tengan este concepto de integración de todas las áreas. Esto nos asegurará desde un principio que la persona ha sido informada de los lineamientos fundamentales de la organización, de forma que cualquier desvío que se encuentre no será porque la persona no había sido capacitada, sino que podemos delegar muchas de las tareas de capacitación en el área donde trabajará esa persona.

Se está trabajando para que a mediano plazo (6 a 8 meses, idealmente habiendo finalizado la temporada alta) se incluyan dentro del plan de capacitaciones anuales de la empresa, capacitaciones sobre inocuidad a las áreas fuera de la planta. Con el apoyo de la Dirección, estas capacitaciones mantendrán las distintas áreas no sólo actualizadas en cuestiones de inocuidad sino también en eventos, no conformidades y mejoras que hayan sucedido dentro del sector de elaboración.

### *E. Certificar la norma ISO 22000 - Conclusiones*

Tal como se mencionó en el principio, es de interés de la Dirección certificar esta norma de gestión de inocuidad. Partiendo de este interés, se realizó todo este trabajo en cotejar la realidad con lo que se pretende alcanzar, en este caso el cumplimiento de los requisitos de la norma. Es sabido que hay muchas cosas para mejorar, pero se está partiendo desde una base donde todos los sectores de la empresa conocen este objetivo de la empresa, se capacitan en cuestiones de inocuidad, actualizan sus procedimientos a fin de mantener entre todos el SGIA funcional y se comprometen con la organización en trabajar en pos de la mejora continua. Este trabajo realizado en forma conjunta por todos los departamentos no solo sirve para certificar la norma ISO 22000, sino que es un gran punto de partida para que todas las personas se involucren activamente en la comunicación, la integración y el compromiso de todos como estructura, y que cada persona también pueda entender el aporte que hace a su sector y a otros sectores, entendiendo que éstos pueden ser sus clientes o proveedores internos. De esta forma, cada uno de nosotros puede ejercitar este concepto día a día, cambiando un poco la mentalidad centrada en el sector propio, y entendiendo que somos parte de un todo que no puede avanzar si no avanzamos todos en la misma dirección.

Para no cruzarse con la temporada alta (que va desde septiembre hasta marzo) la certificación se realizará luego de esos meses. De esta forma se evitará que la vorágine típica de estos meses no deje ver del todo el trabajo realizado por todo el personal. Cabe destacar que la certificación de la norma sólo es una formalidad por así decirlo, ya que el trabajo fuerte ya está realizado, las personas capacitadas y los procedimientos definidos y disponibles para todos dentro de la organización. No podemos considerar esto un trabajo finalizado, ni siquiera logrando la certificación; esto se trata de un trabajo continuo que nos llevará cada vez más a mejorar en nuestros procesos, desde nuestro aporte en el lugar de trabajo.

## Anexos

Aclaración: los mismos han sido modificados eliminando datos de personas y de la empresa, por solicitud de la dirección.

Anexo I: Procedimiento de Gestión de compras

Anexo II: Registro de capacitación y evaluación

Anexo III: Instructivo de Recall - pasos a seguir en los puntos de venta

Anexo IV: Certificado de calibración de instrumentos (balanza, termómetro)

Anexo V: Instructivo Análisis de muestra

Anexo VI: Procedimiento de Análisis de producto