

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE ISO 22000 EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE IMPLEMENTATION OF PROCESS ISO 22000 IN COMPANIES OF FOODS PRODUCTION

PAULO CÉSAR PAZ¹, EDGAR ALIRIO GALVIS C.², FRANCISCO EMILIO ARGOTE³

PALABRAS CLAVE:

ISO 22000, ISO 9001, HACCP, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, información.

KEY WORDS:

ISO 22000, ISO 9001, HACCP, Organizational Communication, Organizational Culture, information.

RESUMEN

La gran mayoría de los documentos publicados sobre la norma ISO 22000, están orientados a la descripción de los pasos y procesos que se desarrollan para su implementación, desde una óptica técnica y metodológica. Existen enfoques con sus respectivas recomendaciones, estudios, experiencias y detalles, que mencionan estrategias o etapas relacionadas con la comunicación organizacional, pero que, por el perfil del autor, intención, punto de vista o propósito del mismo, no se detiene a describir y a profundizar en esta temática tan importante y vital en las organizaciones y en la cotidianidad del ser humano. Pasos del sistema de aseguramiento de la calidad ISO 22000, que se complementan y basan en la norma ISO 9001, como presentación informativa gerencial, capacitación sobre documentación escrita al grupo de implementación, divulgación y capacitación en el plan de aseguramiento de la inocuidad, entre otros, conllevan de forma implícita y explícita procesos complejos de comunicación organizacional en los cuales la información que se transmite se convierte en un flujo vital e imprescindible que, si no se abordan, de forma estratégica y planeada, puede causar serios problemas e inconvenientes que inciden negativamente en una implementación de cualquier norma. Se busca con este artículo destacar y describir algunos procesos comunicativos y de información que son relevantes para una efectiva implementación de procesos de ISO 22000 en una empresa de producción de alimentos, teniendo en cuenta que ésta aborda específicamente la gestión en la seguridad alimentaria (HACCP, DS, 3027, BRC, Global Standar Food, IFS) y la ISO 9001, que busca la calidad organizacional y permite cubrir áreas que no están incluidas en la 22000 [1].

Recibido para evaluación: Diciembre 5 de 2006. Aprobado para publicación: Febrero 5 de 2007

1. Comunicador Social - Periodista, Especialista en Docencia para la Educación Superior. Docente Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Agropecuarias.
2. Ingeniero de Sistemas, Especialista en Redes y Comunicaciones. Docente Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Agropecuarias.
3. Ingeniero Agroindustrial. Especialista en Gerencia de Mercadeo y Docencia Universitaria. Docente Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Correspondencia: Paulo César Paz, e_mail: pcpaz@unicauca.edu.co

ABSTRACT

The great majority of the documents Published about ISO 22000 norms are aimed at describing the steps and processes developed for its implementation, from a technical and methodological approach. There are many documents with their respective recommendations, studies, experiences and details mentioning strategies or stages related to the organizational communication, but that due to the profile, intention, point of view or purpose of the author, this important and vital subject in organizations and in human being daily life is not described and deepened as it should to be. Steps of the ISO 22000 quality insurance system that are complemented and based on ISO 9001 norm, such us informative managemental presentation, training on written documentation for the implementation group, divulgation and training on the quality insurance plan, among others, have in an implicit and explicit way complex organizational communication processes, in which the transmitted information turns into a vital and indispensable flow, that if it is not approached in a strategic and planned way could cause serious problems and disadvantages, that impact negatively in any norm implementation. This article aims to emphasize and to describe some outstanding communicative and informational processes in an effective implementation ISO 22000 processes in a food production company, considering that this approaches specifically the managment in food safety (HACCP, DS, 3027, BRC, Global Standar Food, IFS) and the ISO 9001, that looks for the organizational quality and allows to cover areas that are not included in the 22000 one. [1]

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura organizacional se han convertido en procesos fundamentales para las empresas, hasta el punto que una estratégica administración y planificación de estas dinámicas, ejercen una gran influencia en la optimización de las labores y un mejor aprovechamiento del talento humano y de los materiales.

Este documento tiene la finalidad de aportar elementos de reflexión y análisis que destaquen la función de la acción comunicativa dentro de los procesos de implementación de la norma ISO 22000, partiendo que ésta, se nutre, estructura y complementa de la norma ISO 9001 y requiere de enlazarse al sistema de control HACCP [2]. Es así como en una empresa de transformación de alimentos, para implementar un ISO 22000, se deben tener en cuenta, determinados procesos del sistema HACCP, el cual es compatible con esta norma [3]; tanto así que el aseguramiento de la calidad en una empresa de alimentos tiene "dentro", inherente la inocuidad. No se puede implementar un sistema de gestión ISO 22000, en una industria de alimentos sin que de base no haya un Sistema de Gestión de Inocuidad [4]. La inocuidad de los alimentos es un requisito básico de la norma, lo cual implica la ausencia de contaminantes, adulterantes, toxinas o de cualquier sustancia que pueda hacer nocivo un alimento. [5].

En el texto se encuentran descritas etapas relevantes, en las que la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura organizacional ejercen una función trascendental.

De igual forma, se pretende resaltar el papel primordial y vital que tiene el talento humano, pieza fundamental dentro de todo engranaje y de procesos desarrollados en las empresas, ese talento humano se proyecta, potencializa, aprovecha y almacena a través del capital intelectual, el cual es primordial para el desarrollo y la implementación de cualquier tipo de normatividad.

Para una empresa de alimentos, la comunicación y el manejo estructurado de la información son vitales, más si dentro de sus políticas se tiene planeado implementar procesos de calidad total y de seguridad de inocuidad alimentaria, para los cuales se deben tener en cuenta que como sistema de gestión esta constituida por los siguientes elementos: la estructura organizacional, los procesos, los procedimientos y los recursos.

El documento girará básicamente en torno a la ISO 9001 y HACCP, ya que como se dijo anteriormente, éstas se integran para conformar una parte muy importante de lo que abarca totalmente la ISO 22000. Además, está comprobado que el formato de la ISO 9001 es idéntico al de la ISO 22000 de manera que la hace apropiada para el desarrollo de un Sistema de Gestión Integrado, basado en el análisis de riesgos [6].

DEFINICIÓN DE ISO 22000

Debido a que esta norma es de una reciente creación (septiembre de 2005), y no existe mucha información y divulgación sobre esta, es importante definirla:

- " La norma ISO 22000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de inocuidad alimentaria y se puede aplicar cuando una organización necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros que puedan afectar la inocuidad alimentaria" [7].
- " ISO 22000 es un estándar internacional certificable, que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, mediante la incorporación de todos los elementos de las Buenas Prácticas de Fabricación (GMP) y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP), junto a un sistema de gestión adecuado, que permita a la organización demostrar que los productos que suministra cumplen con los requisitos de sus clientes, así como los requisitos reglamentarios que les son de aplicación en materia de seguridad alimentaria" [8].
- "La norma ISO 22000:2005, es el primer estándar de certificación de seguridad alimentaria emitido por ISO. Esta circunstancia dota a la norma ISO 22000 de un reconocimiento mundial, hasta ahora no alcanzado por otras normas similares, tales como HACCP DS 3027, BRC Global Standard Food, IFS, etc., vinculadas a mercados o territorios específicos. Se trata de un estándar global que proporciona un método sistemático de análisis de los procesos agroalimentarios para determinar posibles peligros y diseñar medidas de control adecuadas a través de la gestión de programas de prerrequisitos y puntos de control crítico necesarios para obtener alimentos seguros. La estructura de la norma ISO 22000 incorpora los elementos básicos de gestión del estándar ISO 9001:2000, hecho que facilita su integración con otros sistemas de gestión de estructura similar tales como los basados en la propia ISO 9001, la ISO 14001 o la OHSAS 18001" [1].

ELEMENTOS CLAVE PARA GARANTIZAR LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS [9]

En la norma ISO 22000 existe una clara especificación de los requisitos para un sistema de gestión de la

inocuidad de los alimentos, los cuales están combinados con unos elementos clave reconocidos comúnmente para garantizar la inocuidad de los alimentos en el transcurso de la cadena alimentaria, hasta el consumidor final, los elementos citados son:

- Comunicación interactiva.
- Gestión del sistema.
- Programas de prerrequisitos.
- Principios HACCP.

Como se puede observar la comunicación a lo largo de la cadena alimentaria es esencial, lo que implica comunicación entre organizaciones (externa); comunicación con clientes y proveedores acerca de los peligros identificados y sus medidas (externa); comunicación entre la alta dirección y los miembros de una organización (interna), todo esto y otros aspectos relacionados con la comunicación interna y externa de una empresa demuestra la importancia de la comunicación organizacional para la implementación de la norma ISO 22000.

LA ISO 22000 SE APOYA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una de las cosas que hay que aclarar antes de exponer los procesos de una norma como la citada, es que a pesar que existe una estandarización de los mismos, cada empresa, en especial la de alimentos, tiene un enfoque y unas características diferentes, dependiendo de factores como: cultura organizacional, elementos estructurales y funcionales.

Se tienen establecidas etapas para la implementación de la norma ISO 9001, que estructuran la ISO 22000, teniendo en cuenta los principios del sistema HACCP que van a complementar la norma; los cuales se describen a continuación:

LA ISO 22000: ETAPAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN [10]

1. Diagnóstico inicial.
2. Presentación informativa gerencial.
3. Planificación general entre la empresa y los asesores.
4. Capacitación sobre documentación escrita al grupo de implementación.

5. Divulgación y capacitación en el plan de aseguramiento de la calidad y de la inocuidad.
6. Capacitación del cuerpo de auditores del sistema de calidad.
7. Auditoria de precertificación.

Si se observa, en estos pasos se encuentra implicada la comunicación organizacional: estrategias comunicativas para generar conciencia en la gente, características comunicativas de la capacitación, estructuras funcionales del trabajo en equipo, estrategias comunicativas para hacerle saber a la gente cuáles son las metas, interacción integral con los colaboradores, diseño de los contenidos de los documentos y manuales, diseño de los contenidos de las charlas y los discursos orales y escritos.

A continuación, se expondrán las fases en las cuales los procesos comunicativos y de intercambio de información adquieren mayor relevancia e importancia, además de esto; se describirá puntualmente el desarrollo comunicativo de dichos procesos.

ETAPA 2 - PRESENTACIÓN INFORMATIVA GERENCIAL [10, 14]

Después que se toma la decisión de implementar una norma ISO 22000, en la cual un sistema de aseguramiento de la calidad como la ISO 9001 es complementaria, se debe comunicar a todos los niveles de la alta dirección de la empresa, la estrategia comunicativa debe estar enfocada a la formación, a la capacitación, expresándola de manera más sublime, al liderazgo y a la educación.

Se plantea lo anterior porque la ISO 22000 es relativamente nueva y debido a que existen múltiples conceptos sobre gestión de la calidad y, obviamente, cada gerente o director posee una visión sobre esta temática, en algunas ocasiones se la asume como una necesidad ante los retos del entorno, como una herramienta estratégica de ventas, como una panacea para el posicionamiento empresarial, pero el concepto real, su verdadera dimensión y justificación, viene de afuera, se genera en los clientes externos, en sus exigencias, obviamente con la colaboración, empuje y trabajo de los clientes internos (empleados que pertenecen a la empresa).

La capacitación, entra a jugar un papel importantísimo

en esta etapa, se debe enfocar la misma hacia las situaciones que se pueden alcanzar y el manejo de la norma, los conceptos sobre gestión de calidad y sistematización de HACCP, su significado, connotaciones para la empresa, el enfoque del cliente e incluso se debe capacitar en habilidades de comunicación a personas pertenecientes a diferentes niveles, desde la jerarquía, hasta coordinadores de equipos de trabajo, ya que, en muchas ocasiones, se falla en este aspecto, se limita la interacción humana en transmitir una información, sin esperar o desarrollar procesos de RETROALIMENTACIÓN (más adelante se enfatizará en esta dinámica).

La capacitación va mucho más allá, se pretende que el mensaje sobre lo que se quiere transmitir de la norma se asimile de forma efectiva, utilizando herramientas didácticas de enseñanza, de motivación y de persuasión.

Se traslada entonces la simple información sobre una norma, en la que obviamente se debe enfocar a definir claramente lo que significa un sistema de aseguramiento de la calidad y de la inocuidad, y el contexto en el que se desarrolla, a un panorama estratégico de comunicación donde se reconoce, en primera instancia que la gerencia en muchos momentos de los procesos se convertirá en multiplicadora de lo que se va a implementar y lo que menos se quiere es que desde las altas esferas se transmita inseguridad o incertidumbre; se recuerda entonces que la comunicación para este tipo de procesos y específicamente esta etapa se genera a través de un efecto de cascada en donde la información, los datos, los mensajes fluyen de arriba hacia abajo, viéndolo desde el punto de vista estructural y funcional de una empresa, después, este insumo toma diferentes vías y posiciones (comunicación horizontal y transversal), nutre los procesos, las interacciones y los resultados que se buscan.

En esta etapa surge también un aspecto que se desprende de lo anterior y es el del compromiso de cada uno de los colaboradores de una organización, sobra decir que si los niveles más altos no están involucrados y comprometidos, con seguridad el resto del sistema no lo estará.

Es así como actualmente la organización, cualquiera que sea su enfoque o interés productivo o de servicios, debe adoptar una estructura plana, que se adapte a los cambios del entorno, en el cual la productividad depende del

conocimiento, las comunicaciones efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas [12].

Se debe interiorizar entonces sobre, la importancia que los gerentes y directores, asuman los retos y los ejecuten, surge aquí entonces la capacidad de ellos de influir sobre sus semejantes, a lo que se le llama: liderazgo [12].

Liderazgo: Vale la pena detenerse un poco en este aspecto vital para el éxito de un proceso Iso 22000, se requiere un líder que enfoque sus fuerzas para guiar y potenciar el aprendizaje y la educación, todo con el objetivo claro de no perder el rumbo, la meta. Para lograr esto aparece un aspecto importante que ha surgido por las circunstancias del entorno, nos encontramos en la época de la información y el conocimiento, del capital intelectual que ha superado al capital económico. El líder debe poseer, dominar y controlar la información y el conocimiento [6], el éxito de esta estrategia va a depender de la forma en que transmita esta información, los conocimientos, los mensajes, los datos y, obviamente, los canales que escoja para que verdaderamente impacten la implementación de un proceso de ISO 22000. La capacitación toma el rumbo de la educación, de una comunicación plena, libre y efectiva de conocimientos y de información, a lo que se suma las nuevas fuentes de poder de un líder [12]:

1. Estructuración y maximización del conocimiento.
2. Uso eficiente de la información.
3. Conexiones sociales y comunicación.

Estas tres fuentes de poder se conectan y se interrelacionan una con la otra, y se debe maximizar su utilización para la implementación de la norma ISO 22000 y del sistema HACCP. Es una realidad que el conocimiento que se tenga sobre estas temáticas, los avances, cambios estructurales y teóricos, las experiencias de otras empresas se convierte en un motor imprescindible que se puede dimensionar y enfocar para lo que se desea hacer en la organización. Todo lo percibido del entorno se debe organizar, priorizar, sintetizar, para después transmitirlo o comunicarlo al resto de la empresa. La información debe ser utilizada de forma eficiente, aprovecharla, corregir datos caducos, viejos, reorganizarlos y proyectarlos a donde verdaderamente se necesitan, en el momento indicado y en la forma más efectiva posible para que el resto del sistema la comprenda y le dé la importancia que se merece. El líder se convierte en un maestro que guía, que educa, utilizando datos

actualizados, con un conocimiento renovado el cual va a ser transmitido, compartido y socializado a otros y obviamente va a movilizar a la organización al cambio.

En cuanto a las conexiones sociales y la comunicación, se percibe como una fuente de poder de un líder, imprescindible, ya que éste necesita de otros seres humanos para desarrollar determinados procesos, más en una implementación de normas o sistemas en donde hay que formar equipos de círculos de calidad, equipos multidisciplinarios de HACCP, igualmente, el líder supervisará la elaboración de diagramas de flujo diseñados por un equipo con diferentes ópticas, también coordinará la confirmación in situ del diagrama de flujo, en el cual el equipo HACCP deberá cotejarlo con la operación de la elaboración en todas sus etapas y momentos, y enmendarlo cuando proceda [13]. Los anteriores, son ejemplos claros y concisos de las relaciones sociales y comunicativas que constantemente debe ejercer un líder en estos procesos.

Cultura Organizacional: Por donde se observe se encuentra en esta etapa, procesos complejos de comunicación organizacional, ya que, si un líder no sabe transmitir sus mensajes, sus ideas, sus sentimientos, conocimientos y demás, no va a lograr de los otros lo que desea para la organización, con todo esto, la cultura organizacional se "acciona" con mucha vitalidad y fuerza, ya que, para iniciar con cambios, porque hay que reconocer que la implementación de una norma como de la que se está hablando se requiere de un cambio radical en muchos aspectos, se debe tener en cuenta los valores y las creencias de los que pertenecen a esa organización, y eso tiene que ver con "cómo se hacen las cosas dentro de una empresa", si la gerencia desconoce lo anterior, con seguridad, no se va a obtener un buen resultado y se va a afectar el buen desempeño de las otras etapas.

La cultura organizacional surge de todas las expresiones del sentir de una colectividad, de una organización, algunos ejemplos son los estilos de trabajo de las personas, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas fundamentales, la forma en que puede reaccionar la empresa ante un problema o una situación nueva, los supuestos sobre los que se trabaja en cuanto a la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas, los parámetros con los que se define un comportamiento "correcto" o "incorrecto" respecto a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, de comunicarse. Con todo esto, se

puede afirmar que hay que tener muy en cuenta la cultura de una organización para saber qué caminos seguir para una implementación de cualquier sistema [11].

A continuación se describen muy brevemente la etapa tres y cuatro, ya que se va a profundizar en la cinco y la seis porque tienen una mayor grado de interacciones comunicativas.

ETAPA TRES: PLANIFICACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y LOS ASESORES [10]

Para la implementación del sistema de aseguramiento de la inocuidad bajo la norma ISO 22000, es muy común recurrir al apoyo de asesores especializados, en aspectos tales como [10]: definición de la política de calidad, documentación, manual de calidad, procedimientos y planes de capacitación.

ETAPA CUATRO: CAPACITACIÓN SOBRE DOCUMENTACIÓN ESCRITA AL GRUPO DE IMPLEMENTACIÓN. [10]

Dentro de un sistema de calidad, se debe considerar la importancia de los documentos que se van a diseñar y trabajar, los cuales deben reflejar en detalle la forma en que la empresa se desenvuelve en el momento. La norma se debe ajustar a la organización, no la organización a la norma.

Por lo anterior es vital que cualquier tipo de documentación que se genere para la ISO 22000, debe estar controlada y regulada por la organización. Este tema relacionado con la documentación se va a trabajar más detalladamente en los puntos que siguen a continuación.

ETAPA CINCO: DIVULGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. [10]

Continuando con la reflexión se encuentran las siguientes acciones, las cuales se vislumbran como plataformas en las que la comunicación es vital y trascendental, específicamente en los siguientes casos [10]:

- Definición de una política de calidad.
- Recolección de datos.
- Elaboración y diseño de un manual de calidad.

- Descripción de los procedimientos.
- Planificación de la capacitación.
- Documentos que reflejen fielmente la forma de la organización.
- La norma ISO 22000 exige que la organización debe ejercer control sobre la documentación para que se utilicen sólo los documentos pertinentes.
- Una muestra que un sistema funciona es a través de la documentación.

Los anteriores puntos se pueden relacionar con los siguientes principios a los que se les llama de planificación vital [10]:

1. La planeación y estructuración de la documentación a elaborar se convierte en un punto fundamental.
2. Los sistemas de calidad y de inocuidad alimentan sus bases y sus fundamentos en la confiabilidad de la información que la empresa de alimentos pueda exhibir ante sus clientes internos y externos.

Es importante analizar el alcance de las premisas anteriormente expuestas, primero, se sabe que la documentación es un proceso de comunicación en el que se busca plasmar una información determinada en un soporte físico determinado, el objetivo primordial es generar un registro escrito, visual o sonoro de una situación específica. Es un acto de comunicación porque se requiere de un emisor con ciertas características y perfil, que deposite su mensaje en un canal predeterminado y planeado para que sea efectivo, ese emisor que "documenta" debe pensar en un receptor con unas características y rasgos de perfil que lo hacen especial para que el mensaje llegue y ejerza el efecto deseado.

Lo anterior permite concluir que la forma y el contenido de esa documentación adquiere una importancia trascendental, hasta transformarse en un insumo que va a dinamizar las otras etapas y a convertirse en un punto de referencia, el cual se puede depositar en una base sólida de capital intelectual [12].

Si esa documentación no es planeada y estructurada, la información que se reciba no va a ser la más confiable, completa y oportuna, lo que conduce al segundo principio sustentado en la confiabilidad de la información que se proyecta hacia los clientes internos y hacia los clientes externos, dentro de este derrotero se encuen-

tran una serie de fortalezas, las cuales se aprovecharán si se desarrolla bien esta propuesta [12]:

- Puede ayudar a encontrar nichos de mercado desconocidos.
- Nuevas necesidades del cliente interno y externo.
- Nuevas estrategias y canales de comunicación.
- Nuevos enfoques explícitos sobre la inocuidad en los alimentos.
- Permite afianzar lazos de confiabilidad y retroalimentación con los clientes externos e internos.
- Conocer patrones de comportamiento de los clientes internos (cultura organizacional) y de los externos (mercadeo).
- Puede ayudar a educar al consumidor para que este aplique las condiciones adecuadas de manejo del producto [4].
- Permite afianzar lazos de capacitación entre el productor primario, la empresa, grupos comerciales, el gobierno y grupos de consumidores [13].
- Mejora la comunicación a través de la cadena de suministro [8].
- Integración del sistema de gestión de la calidad y del sistema de gestión de seguridad alimentaria en el sistema de gestión de la empresa [8].
- Control/reducción de peligros de seguridad alimentaria [8].

Como de calidad se está trabajando, se puede hablar también de calidad en la información, que sea aprovechada y genere valor agregado competitivo, el cual debe cumplir con las siguientes características [12]:

- Información completa: debe contar con todos los elementos que permitan a la empresa analizarla y procesarla.
- Información confiable: debe provenir de una fuente veraz y creíble.
- Información oportuna: debe fluir, aparecer, llegar en el tiempo justo cuando la empresa la necesite.

La utilización de la información: esta información hay que utilizarla y optimizar su uso, de otra manera, se pierde el esfuerzo por obtenerla y organizarla, la documentación debe transformarse para convertirse en un insumo vital de comunicación, se deben crear los canales y medios apropiados para una correcta distribución y aprovechamiento. Es así como se crean estrategias

comunicativas efectivas para asegurar que llegue a las personas dentro y fuera de la organización. De esta manera se puede llegar a deducir que la INFORMACIÓN generada y producida, se debe utilizar y aprovechar, la cual adquiere tal importancia que es la materia prima movilizadora de cualquier proceso, especialmente de una implementación de un ISO 22000 o un HACCP, se habla entonces de las formas y funciones de la economía de la información (Davis y Davidson) [12], las cuales se mencionan a continuación:

1. Datos: hechos, números, letras y símbolos.
2. Texto: lenguaje escrito.
3. Sonido: Lo que los oídos escuchan (voces y música).
4. Imagen: forma visual estática o en movimiento.

Interesante propuesta plasmada en el párrafo anterior, ya que muestra de manera explícita lo que comúnmente se conoce como información y, lo que en una empresa de alimentos o en cualquier otra se requiere documentar o registrar.

Algunos aspectos concretos en los que se aplica la estructura de la información anteriormente descrita, para la implementación de un proceso ISO 22000 en una empresa de alimentos, podrían ser los siguientes, relacionados con las formas y funciones de la economía de la información definida por Davis y Davidson:

Datos

- Se deben documentar acontecimientos y situaciones que se presenten en determinado proceso de limpieza y desinfección.
- Se deben registrar situaciones que se desarrollen en procesos de manipulación de sustancias o de alimentos.
- Se debe documentar el análisis de los peligros. [13]
- Describir hechos relacionados con las características de una fruta o de algún producto lácteo o cárnico.
- En la totalidad de estas acciones se registran números, cifras que tienen un objetivo muy claro y es el de cuantificar o calcular variables que se desarrollen.
- Datos sobre temperaturas básicas para algunos microorganismos.
- Factores extrínsecos e intrínsecos que se deban registrar.
- Se debe documentar la determinación de los PCC [13].

- Se deben documentar los procedimientos que indican cómo se llevan a cabo los procesos cuyas actividades inciden en la inocuidad del producto [4].
- Los datos que se obtengan en los registros de los controles de PCC, se tienen que analizar, a través del adecuado uso de técnicas estadísticas; todo esto sirve de base para la toma de decisiones, definición de acciones correctivas y/o preventivas [4].
- Surge en este aspecto relacionado con la economía de la información, la trazabilidad, que es la capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración (NORMA UNE - UNE ISO 9000:-2000). Los datos que se generen en esta estrategia son importantísimos para lograr investigar y descubrir las causas ante la aparición de productos no conformes, o reclamaciones y también para conocer el destino de las materias primas y de productos finales [13].
- Llevar un registro documentado con datos sobre materias primas, ingredientes y servicios [9].
- Documentar quejas provenientes de los empleados relacionadas con la inocuidad de los alimentos asociados al producto [9].
- Redactar las normas que van a regir a partir del momento del desarrollo de una implementación de un ISO 22000.
- Escribir mensajes de motivación a todos los empleados en los que se invite a sacar adelante el proceso que se va a abordar.
- Describir el seguimiento realizado a algún proceso el cual podrá servir de insumo para posibles correcciones en un futuro, cuando se requieran hacer cambios o mejoras.
- Descripción de resultados, los cuales deben quedar plasmados en un documento, como un insumo básico de utilización posterior.
- En las actividades de entrenamiento y calificación del personal, a parte de los textos escritos que se entregan como material de apoyo, es común que los participantes también generen documentos escritos o datos de lo que están aprendiendo a adquiriendo.
- La definición por escrito y publicada en diferentes canales, de una misión de la compañía y una política de calidad que incluya la calidad y/o el cumplimiento de la legislación alimentaria vigente son una manifestación de compromiso con la inocuidad. [4]
- La inocuidad en el producto es el requerimiento mínimo que una empresa de alimentos debe trabajar, es una necesidad implícita, porque el cliente no la pide formalmente pero la da como hecho [4], sin embargo, hay que comunicarla, escribirla, describirla en diferentes espacios, en el mismo empaque del producto, en portafolios de servicios, en el portal de la organización, etc. De esta forma, el cliente o consumidor detecta esta fortaleza.
- Dentro de este aspecto relacionado con lo escrito, se puede mencionar la relación comunicativa que se ejerce con los textos escritos, el acto de leer. A los líderes, a la alta jerarquía, a los equipos de trabajo, les corresponde, como lo exige la norma ISO 22000, identificar y controlar todos aquellos documentos de origen externo e interno que forman parte del sistema de calidad. Por lo anterior, se deben tener en cuenta los requisitos legales aplicables (decretos, órdenes ministeriales, reglamentos latinoamericanos, europeos, norteamericanos) [3].
- Elaboración de un manual de calidad: es un documento descriptivo de las disposiciones adoptadas por la empresa para obtener la calidad de sus productos o servicios, discriminando las responsabili-

Texto (lenguaje escrito)

- Redactar en formatos preestablecidos y prediseñados, informes sobre los procesos que se venían desarrollando y sobre los que se deberían desarrollar.
- Escribir las políticas de calidad que se van a seguir en la empresa.
- Redactar manuales de procedimientos en los que se comunique de manera didáctica lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, lógicamente, pensando en las características del receptor, para que lo comprenda bien.
- Se requiere capacitar a las personas encargadas de la redacción de los documentos, en cuanto a diseño y contenidos. Igualmente, se debe realizar una jerarquización de la documentación para lograr un sistema documental coherente con los requisitos de la norma, diferenciando entre métodos, registros y procedimientos [10].
- Cada uno de los empleados, en algún momento, desde su cargo, debe detallar o informar a través de registros que evidencien el control de PCC y las verificaciones que se hacen al sistema HACCP [13].

lidades, los recursos utilizados, los controles existentes y la documentación pertinente para la gestión de la calidad y de la inocuidad alimentaria [10].

- Elaboración de los instructivos de trabajo, los cuales tienen como objetivo básico suministrar una descripción detallada de cómo se debe realizar una operación o actividad específica. Estos documentos pueden ser de varios tipos, modelos, dibujos, cuadros, diagramas de flujo, o muestras de manufactura [10].

Sonido (lo que los oídos escuchan)

- La comunicación verbal en un proceso de implementación de una norma tan importante como la ISO 22000, adquiere una gran relevancia, ya que es la oportunidad para que los integrantes de una empresa interactúen directamente, intercambien mensajes, informaciones y sentimientos. En las capacitaciones es lógico que existirán unos interlocutores encargados de orientar y educar sobre determinados temas, para esto se requieren expertos que, no sólo dominen la temática sino que posean características de excelentes oradores y, obviamente que tengan la capacidad y formación para el dominio del público y de estrategias discursivas. La simple capacitación se traslada al terreno de la motivación, en donde los participantes y los colaboradores escucharán mensajes de guía, instrucción y aliento.
- En estas dinámicas, el trabajo en equipo se constituye en un factor vital para el desempeño de la organización, sobre todo en la implementación de procesos como este. Dentro de las diferentes acciones que se generan al interior de los grupos, existe una que es básica, la de la comunicación abierta y el flujo de información, que los miembros de un equipo de trabajo se requiere de una información planeada y efectiva. Es lógico que se necesitan espacios de interacción directa por lo que surgen entonces, las reuniones, en las cuales se intercambian mensajes verbales y no verbales, en estas se requiere una estructuración de espacios comunicativos para que sean verdaderamente efectivos, que se generen acciones y decisiones concretas y surjan también fuerzas que lideren procesos dentro y fuera del equipo.
- Cuando surgen los equipos de diferentes áreas, se busca que se creen nexos de interacción y de

comunicación con el fin común de sacar adelante los procesos o proyectos y de resolver problemas [12]. Dentro del esquema básico de la comunicación se destaca una acción vital, llamada retroalimentación, que se puede definir brevemente como una acción de respuesta verbal, escrita o no verbal que desarrolla el receptor a una acción o mensaje enviado por el emisor. En una organización de alimentos que esté implantando una norma ISO 22000 y un HACCP, la retroalimentación es clave, ya que es la información que se le devuelve a un individuo o grupo sobre su desempeño [10]. Se busca que sea oportuna, específica y que sea frecuente. Igualmente, se pretende escoger el mejor medio o canal para ejercerla, en algunas ocasiones se hace a través de mensajes escritos (boletines, carteleras, oficios, memos, periódicos institucionales), en otras se hace personalmente, en donde los individuos se encuentran frente a frente y se comunica oralmente, la que en algunas ocasiones puede ser más efectiva.

- El trabajo en equipo como un valor cultural: importante planteamiento en el que se resalta la relevancia de los individuos, del talento humano, del capital intelectual, los cuales tienen que aprender a trabajar en forma eficiente, dentro de un ambiente de interdependencia, confianza y comunicación libre [11]. En este apartado se resalta de nuevo la interacción humana que conlleva comunicación verbal, y en estos procesos de equipos es trascendental tener en cuenta aspectos como las tonalidades de voz que se utilizan, las respuestas que se esperan del otro, el perfil de nuestro interlocutor, los contextos en que se desarrollan los procesos comunicativos, las barreras ambientales o psicológicas que puedan surgir.
- Siguiendo con este tema vale la pena destacar una herramienta administrativa implementada en la aplicación de la norma ISO 9001, que se puede aplicar a la norma ISO 22000 y al sistema HACCP-muy útil, relacionada con la comunicación: el Diagrama de afinidad o método KJ (por Centro de Investigaciones donde empezó en el Japón - Kawayoshida Research Center) [11]. Este es un método que utiliza la afinidad entre palabras relacionadas con un asunto importante que se quiera analizar, de una manera parcial o gradual, con el fin de comprender sistemáticamente la estructura del problema.

Se vale de palabras que expresan hechos, predicciones, ideas, opiniones similares que hacen referencia a situaciones complejas o situaciones que no han sido experimentadas. Básicamente, se puede expresar que ayuda a clasificar problemas importantes aún no resueltos, al recolectar datos verbales de situaciones no muy claras y desordenadas, que al ser detalladas muestran ciertas similitudes. Igualmente, a este diagrama se le puede definir como una técnica organizacional enfocada a la creación de un grupo participativo, encargado de resolver problemas, a través de la recolección de opiniones, ideas y experiencias de diversas personas, pertenecientes a diferentes áreas, para posteriormente coordinar y organizar estos datos en términos de afinidad, las ideas afines se agrupan y se representan gráficamente.

Imagen (forma visual, estática o en movimiento)

En este punto se citan aspectos relacionados con las ideas que se generan en estos procesos, las cuales se pueden transformar en: fotografías, diagramas, dibujos, videos, entre otros [12]. De hecho, en muchas circunstancias comunicativas se deben expresar algunas ideas utilizando imágenes, ya que resulta más didáctico y efectivo el mensaje. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Se debe tener muy claro que en las empresas se manejan diferentes lenguajes, además que los niveles educativos de los integrantes de una organización no es el mismo; de ahí la importancia de "adaptar" algunos discursos para determinados sujetos o grupos. Es así como algunas cartillas van a requerir de contenidos complementados con fotografías de los procesos o con figuras de los mismos. Existen muchos casos en los que se utilizan dibujos que buscan impactar al receptor, captar su atención y, lo más importante, que comprendan lo que se quiere comunicar.
- Dentro de un desarrollo de un HACCP, es importante la imagen, que se utiliza en un porcentaje muy alto en la elaboración de simbologías, de señales, las que se conocen dentro de la comunicación y cultura organizacional como la señalética. Esta, se convierte en una estrategia comunicativa clave, ya que de su adecuada elaboración y manejo efectivo; depende el funcionamiento de algunas acciones o procesos, los cuales se van a ver reforzados por estos mensajes visuales.
- Para la norma ISO 22000, la capacitación, es básicamente.

ca. Por tal motivo, las estrategias que se utilicen para esta acción, deben ser diversas, ágiles y verdaderamente efectivas. De esta forma, el lenguaje audiovisual es una buena herramienta de trabajo complementario, ya que existen videos informativos, videos didácticos o películas que pueden lograr que algunos mensajes, datos o informaciones se graben en la memoria de los empleados a los que se les quiere transmitir algo.

- Otra estrategia comunicativa que es muy común encontrar en estas dinámicas, se relaciona con los medios impresos que también sirven como complemento educativo o de capacitación para la implementación de estos procesos. Se resaltan medios como revistas, folletos, plegables, carteles, afiches, pósters, en los cuales se mezclan discursos escritos con discursos visuales. En determinadas ocasiones resulta muy efectiva la utilización de este tipo de estrategias, obviamente, dependiendo de factores como: públicos, contextos, formatos, diseños, contenidos, puntos de vista, intenciones y propósitos.
- Los diagramas en estas situaciones son herramientas didácticas y de expresión comunicativa visual de ideas, conceptos o procesos de una gran validez y aplicación, es muy común encontrar: diagramas de secuencias para la aplicación de los sistemas HACCP o la ISO 22000; diagramas de relaciones; diagramas de árbol; diagramas matriciales; matriz de análisis de datos; gráficas de programación de decisiones de procesos; diagramas de flechas [11]

CONCLUSIONES

- La comunicación organizacional es vital para el resultado exitoso de todos los procesos que se desarrollen en la implementación de una norma ISO 22000.
- La norma ISO 22000 permite una mejor integración y comunicación en la cadena alimenticia, ya que representa un sistema común para todos los "protagonistas" de la cadena: productores primarios, procesadores de alimentos, almacenamiento, materiales de envasado, ingredientes y aditivos, fabricantes de equipamientos, fabricantes de piensos compuestos, transportes, catering y restaurantes, agentes de limpieza y desinfección, proveedores de servicios.

- En este tipo de normas, la información que se genere, se recoja, se almacene, se analice, es todo el inventario de conocimiento creado y construido por la empresa, al que se le puede denominar CAPITAL INTELECTUAL. Este se puede apreciar reflejado en situaciones concretas como: patentes, mejora de procesos, productos y servicios, conocimiento de clientes, proveedores y competencia, solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de inteligencia, etc.
- La decodificación e interpretación de la información y de los mensajes se realiza por medio de la inteligencia de la gente y se transforma en CONOCIMIENTO. Este es un cúmulo de información dinámica, el cual se fija en el cerebro y se puede manifestar, como información, por medio de diferentes canales de comunicación. Entonces, el conocimiento es la aplicación acertada y el uso productivo de la información.
- Uno de los mayores desafíos en la gestión de una organización de esta época, cualquiera que sea su enfoque, son las comunicaciones que se dan dentro y fuera de esta. Lamentablemente, el manejo de la información entre personas, divisiones, departamentos, empresas, proveedores, productos no ha recibido la atención necesaria y esto ha causado problemas considerables que inciden en la calidad y en procesos de sistematización del sistema HACCP.
- En repetidas ocasiones, las comunicaciones deficientes que ocurren en implementación de una norma como la ISO 22000, se generan debido a que los miembros de la organización no cuentan con la preparación para comunicarse en forma efectiva, lo que incide en la capacidad de recopilar información, seleccionarla, transmitirla y utilizarla en forma eficiente con el propósito de solucionar algún problema de gestión. La gestión de la calidad está enfocada a encontrar soluciones.
- Los mensajes sobre la calidad deben sostenerse a través del reforzamiento continuo. Una estrategia de reforzamiento es la medición de la calidad, verificar los "signos vitales", estos proporcionan datos. Al anterior proceso se le puede llamar también desde una óptica comunicativa RETROALIMENTACIÓN, la cual se debe hacer constantemente con cada uno de los empleados a través de diferentes canales y estrategias comunicacionales.
- Mantener una conciencia de calidad en la gestión

organizacional y de calidad en la inocuidad de los alimentos, puede generar un arreglo de ideas y técnicas. Para lograrlo la comunicación en sus diferentes formas es vital, entre lo que puede proponer se puede incluir boletines de calidad, aspectos relacionados con la calidad en la agenda de todas las juntas, noticias sobre calidad dadas por los directores de divisiones, conferencias sobre calidad y "estimuladores de interés".

- Una empresa de alimentos que vaya a implementar una norma ISO 22000, necesariamente debe complementarla con la sistematización de un HACCP, ambos modelos o metodologías, parten de una decisión gerencial las cuales se expresan a través de una divulgación de políticas, definición de objetivos, metas y alcance del programa; involucran a todos los miembros de una organización; el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación organizacional ejercen una influencia importantísima para un resultado exitoso.
- El ser humano en toda su dimensión es el actor principal y primordial en una organización, para el caso específico de implementación de una norma ISO y de su posterior mantenimiento y continuidad, es vital, ya que es el encargado de coordinar toda la información que se genera, además le corresponde interactuar con otros para desarrollar y construir lo que se ha planeado ejecutar.

REFERENCIAS

- [1] BUREAU VERITAS SERVICES. Iso 22000. [en línea]. [citada 24 de abril de 2007]. Disponible en internet: URL:<http://www.bureauveritas.es>.
- [2] BANCOMEXT. Tips de asistencia técnica Norma ISO 22000 [en línea]. [citada 16 de enero de 2007]. Disponible en internet: URL:<http://www.portcalidad.com>.
- [3] GÓMEZ, María Jesús. La aplicación de la norma ISO 9001:2000 y el sistema HACCP. [en línea]. [citada 16 de enero de 2007]. V congreso internacional. Alimentación, nutrición y dietética. Disponible en internet: URL:http://www.nutricion.org/publicaciones/revista_marzo_02/VCongreso_publicaciones/Conferencias/Aenor.pdf
- [4] LAGO, Claudia. Interrelación entre ISO 9000 y el sistema HACCP. En: SEGUNDO CONGRESO INTERNACIONAL DE MICROBIOLOGÍA INDUSTRIAL.

- (2º: 2000 : Bogotá). Memorias Segundo Congreso Internacional de Microbiología Industrial. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. 2001. 148p.
- [5] OVIEDO, Carlos Arturo. La problemática de la inocuidad en los alimentos en el mundo. En: Documento recopilado por OB & ASOCIADOS Consultores. Santiago de Cali : 2003. P. 1-6.
- [6] INFANTE, Patricia. Gestionando la inocuidad de los alimentos. [en línea]. [citada 15 de enero]. Disponible en internet: URL:<http://www.portalcalidad.com>.
- [7] ICONTEC. Norma ISO 22000. [en línea]. [citada 15 de enero]. Disponible en internet. URL:<http://www.icontec.org>.
- [8] INFOCALIDAD. ISO 22000 Nuevo estándar mundial de seguridad alimentaria. [en línea]. [citada 15 de enero]. Disponible en internet: URL:<http://www.infocalidad.com>.
- [9] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos. Norma ISO 22000. Bogotá: ICONTEC, 2005. 38p. :il (NTC ISO 22000).
- [10] Iso 9001:Implementación. Colombia : 2004. 22p.
- [11] CANTÚ, Delgado Humberto et al. Calidad para la Globalización. México : Mcgraw-Hill, 2004. 491p. ISBN 970-10-4961-6.
- [12] VALDÉS, Luigi. La re-evolución empresarial del siglo XXI. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 506p. ISBN 958-04-6862-1.
- [13] FAO. Sistema de análisis de peligros y puntos de control (HACCP) y directrices para su aplicación. [en línea]. 2ed. 2002. Depósito de documentos de la FAO. [citada 16 de marzo de 2007]. Disponible en internet:URL: <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y1579S/y1579s03.htm>.
- [14] ROMERO, Jairo. . En: SEGUNDO CONGRESO INTERNACIONAL DE MICROBIOLOGÍA INDUSTRIAL. (4º: 2000 : Bogotá). Memorias Segundo Congreso Internacional de Microbiología Industrial. Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana. 2001. 148p.