

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
PROCOMIN**



**“Tesis para optar al título de “Máster en Administración Funcional de Empresas”**

**Tema:**

**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER LA CULTURA DE  
INOCUIDAD EN LA EMPRESA INDUSTRIAS DELMOR S.A.**

**Autor:**

**Lic. Cheyla Yaoska Obando.**

**Tutor:**

**MSc. María José Montoya Baquedano**

**Managua**



**“TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESA”**

**TÍTULO:**

**“PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER LA  
CULTURA DE INOCUIDAD EN LA EMPRESA INDUSTRIAS  
DELMOR S.A.”**



**AUTOR:**

**Lic. CHEYLA YAOSKA OBANDO.**

## **DEDICATORIA**

A mis hijas por ser el motor que me impulsa a ser mejor y quienes son mi mayor motivación, a mi mamá porque permanentemente me ha apoyado con su espíritu alentador, a mi esposo por su paciencia y apoyo incondicional en todo momento.

A mis maestros y asesores, por su sabiduría, paciencia y guía invaluable. Han sido mi faro en el camino del conocimiento, animándome a explorar nuevas ideas y desafiándome a superar mis propios límites. Su dedicación y compromiso con mi formación académica han dejado una huella perdurable en mi vida.

Finalmente, quiero dedicar este logro a mí misma. Porque he demostrado que soy capaz de enfrentar desafíos y superar obstáculos con tenacidad y determinación. Esta tesis es el fruto de mi dedicación, esfuerzo y pasión por el conocimiento, y representa un hito importante en mi crecimiento personal y profesional.

¡A todos ustedes, muchas gracias!"

## AGRADECIMIENTOS

Quiero iniciar agradeciéndole infinitamente a Dios por la bendición de haberme permitido llegar a donde he llegado, por su misericordia, fidelidad que me da día con día, le agradezco por brindarme sabiduría, por sostenerme y guiarme a lo largo de este proceso, gracias por estar conmigo y caminar a mi lado en esta valiosa etapa y permitirme culminar con éxitos esta meta tan anhelada para mí.

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado durante el desarrollo de mi maestría, agradezco a todas las personas que me acompañaron durante esta etapa tan importante de mi vida.

A mi tutora, el MBA. María José Montoya Baquedano, quien me guio en esta dura tarea, e impulsó con positivismo y me apoyó siempre.

A MBA Zacarias Mondragón García, por su apoyo para realizar el estudio especializado de la Maestría en Administración Funcional de Empresas.

A la empresa Industrias Delmor S, A, por abrirme sus puertas y con ello contribuir a mi desarrollo profesional.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se desarrolla el Plan para Promover la cultura de inocuidad alimentaria, para la mejora del desempeño y la calidad en la empresa Industrias DELMOR S.A; determinar el nivel de cultura de inocuidad alimentaria en los trabajadores de la empresa, detectar las debilidades que existen con relación a la cultura de inocuidad alimentaria, identificar los elementos que fortalecen la cultura de inocuidad alimentaria y diseñar la propuesta de un plan de fortalecimiento y desarrollo de cultura de inocuidad alimentaria en la empresa Industrias DELMOR S.A.

Esto surge debido a la actualización de nuevos elementos agregados a la versión 6 del esquema FSSC 22000 V6. Uno de los principales cambios tiene como requisito el establecimiento de planes para generar la cultura de Calidad e Inocuidad en todos los niveles de la organización, esto se alcanzará a través del establecimiento de objetivos de comunicación, capacitación, participación de los trabajadores y medición del desempeño, entre otros.

La importancia del estudio realizado radica en el gran impacto positivo que tendrá la empresa sujeta de la investigación, ya que permitirá promover la cultura de inocuidad en todos los miembros de la organización al crear conciencia en ellos y teniendo como base las cinco dimensiones para la construcción y solidificación de una Cultura de Inocuidad Alimentaria.

Para realizar este estudio se aplicaron entrevistas, encuestas, guía de observación y guía de análisis documental, los resultados se analizaron de manera cuantitativa y cualitativamente.

Las principales conclusiones radican en que los trabajadores de Industrias Delmor SA, tienen un alto grado de conciencia en reconocer la importancia de la inocuidad y conocimientos con el tema de inocuidad alimentaria, sin embargo, solo el 40% afirma estar consciente de velar

y aplicar las normas que rigen en el sector producción de la empresa, siendo esto un problema de actitud y falta de cultura.

la propuesta para promover la cultura de inocuidad se lleva a cabo de manera empírica ya que no se cuenta con la aplicación de un plan de cultura de inocuidad en la empresa. Algunas de las recomendaciones brindadas son importantes para realizar una reflexión sobre el diagnóstico para medir el nivel de cultura de inocuidad del personal, realizar el análisis FODA, controlar y reducir las no conformidades de procesos y productos por conceptos de malas prácticas de inocuidad, el análisis de los indicadores de inocuidad, la evaluación al desempeño y la mejora continua a través de la implementación del modelo de plan propuesto.

Palabras claves: Inocuidad, calidad, cinco dimensiones, plan.

## Índice

I. Introducción .....	1
II. Antecedentes.....	2
III. Justificación .....	6
3.1.1 Justificación Teórica .....	7
3.1.2 Justificación Práctica .....	7
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
V. OBJETIVOS .....	11
VI. MARCO TEÓRICO .....	12
6.1 Caracterización de la empresa .....	12
6.2. Definición Cultura de inocuidad Alimentaria.....	12
6.3. Cultura General.....	14
6.4. Cultura Organizacional .....	14
6.5. Cultura de Inocuidad.....	15
6.5.1 Elementos fundamentales de la cultura de inocuidad alimentaria.....	15
6.5.2. Importancia de cultura de Inocuidad Alimentaria .....	20
6.5.3. Medición de la cultura de Inocuidad Alimentaria .....	21
6.6 Diagnóstico .....	22
6.6.1 Diagnóstico cultural .....	23
6.7 Planeación.....	24
6.7.1 Definición de Planeación .....	24
6.7.2 Importancia de la planeación .....	25
6.8 Gestión de la cultura de inocuidad alimentaria.....	25
6.8.1 Comunicación .....	26
6.8.2 Valores Empresariales .....	26
6.8.3 Liderazgo y Compromiso .....	27
6.8.4 Motivación y Recompensa.....	28
6.8.5 Evaluación del Desempeño.....	28
VII. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN O DIRECTRICES .....	31
VIII. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	32
IX. DISEÑO METODOLÓGICO .....	33
9.1 Justificación Metodológica.....	33



9.2. Tipo de Investigación.....	33
9.3. Método descriptivo. ....	33
9.4. Diseño de la Investigación.....	34
9.5. Método de Investigación.....	35
9.5.1 Universo.....	35
9.5.2 Población .....	35
9.5.3 Muestra .....	36
9.6 Técnicas y Recolección de Datos .....	36
9.6.1 Instrumentos de recolección de datos .....	36
9.7 Procedimiento de recolección de datos.....	37
X. Elementos que fortalecen la cultura de inocuidad. ....	38
XI. ANALISIS DE RESULTADOS.....	39
XII. ANALISIS DE LA ENCUESTA .....	40
XIII. CONCLUSIONES .....	56
XIV. RECOMENDACIONES.....	58
XV. BIBLIOGRAFIA .....	59
Anexo No.1 Portada de Propuesta de Plan para fortalecer la cultura de Inocuidad .	62
Matriz de Propuesta de plan de cultura de inocuidad alimentaria .....	65
Anexo No.2: Presupuesto de inversión del plan.....	84
Anexo No.3: Cuadro Diagnóstico para el Planteamiento del Problema.....	85
Anexo No.4: Hilo Conductor.....	86
Anexo No 5: Instrumento de encuesta.....	89
Anexo No.6: Guía de entrevistas para puestos clave y gerencia .....	90
Anexo No.7: Propuesta de acta de compromiso de la Alta Gerencia con la Inocuidad .....	91
Anexo No.8: Propuesta de acta de compromiso de los Trabajadores con la Inocuidad .....	94
Anexo No.9: Formato de identificación de necesidades de capacitación.....	96
Anexo No. 10: Formato de Plan de capacitación.....	97
Anexo No. 11: Formato evaluación de la eficacia de la formación.....	98
Anexo No. 12: Formato de informe final de la eficacia de la formación .....	99

## **I. Introducción**

La presente investigación se ha realizado con el objetivo de presentar una propuesta de un plan de acción estratégico para fortalecer la Cultura de inocuidad de la empresa Industrias Delmor S.A. La importancia de desarrollar una cultura de inocuidad alimentaria, aumentar la conciencia y mejorar el comportamiento de los empleados en relación con la inocuidad alimentaria.

El propósito de este documento es proveer un plan de acción que se sostiene sobre las bases organizacionales e impulsa la cultura de inocuidad alimentaria, y cómo una cultura de inocuidad alimentaria puede ser fortalecida a través de la cultura de la organización.

El problema nace de la ausencia de un plan de acciones que permita fortalecer la cultura de inocuidad alimentaria dentro del contexto organizacional. La investigación representa una herramienta clave para la gestión de inocuidad alimentaria en esta empresa y es útil para ayudar a la organización a reforzar y mantener una cultura positiva de inocuidad alimentaria a través del tiempo.

El estudio se ha realizado para obtener datos que se originen de las actividades dentro de la empresa y de los cuales se pueda hacer uso para el aprovechamiento de los recursos, así como los elementos que le rodean, y de ellos analizar estrategias que ayuden a potenciar el desarrollo de la cultura de inocuidad y en su conjunto alinearlos con los objetivos propuestos.

## **II. Antecedentes**

La cultura de inocuidad es un tema crítico, relativamente nuevo para la industria alimentaria global. La cultura de inocuidad alimentaria ha llegado a la corriente principal de los requisitos de higiene de los alimentos.

A partir junio del 2015 la GFSI Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria que por sus siglas en inglés significa Global Food Safety Initiative, toma la decisión de poner en marcha un grupo técnico de trabajo focalizado en CIA, con trabajo duro y excelente voluntad por procurar un documento que sumará valor a todos los componentes de la cadena de abastecimiento global, para lograr incorporar y mantener una CIA en las compañías procesadoras de alimentos. (iniciativa global de inocuidad alimentaria [GFSI], 2018, una cultura de inocuidad alimentaria, documento expositivo de la iniciativa global de inocuidad alimentaria).

En junio del 2015, el Consejo de GFSI estableció un grupo técnico de trabajo para brindar una perspectiva sobre la CIA, con el objetivo de ofrecer una guía a aquellas compañías deseosas de incorporar aspectos culturales dentro de los programas de referencia de GFSI. Aunque la cultura ha sido desde largo tiempo reconocida por jugar un rol significativo en el éxito o fracaso organizativo, la misma no ha sido comunicada de la misma manera que otros estándares establecidos en la industria alimentaria, incluyendo verificaciones de proveedores, requisitos de sanidad y capacitación. (GFSI, 2018)

En el año 2016, la Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA), del Ministerio de Agricultura de Chile, expresó especial interés en el tema de cultura de inocuidad. (Cultura de inocuidad alimentaria), crear un sistema de gestión en inocuidad alimentaria basado en el comportamiento. (Yiannas, 2017, p. 7)

Según Yiannas (2017): Chile como país han ganado reputación en todo el mundo como productor y exportador de alimentos y productos agrícolas de gran calidad, a pesar de su éxito, ACHIPIA se enfocó al futuro y consideró correcto que, para que Chile mantuviera esta sólida reputación global en la marca “made in Chile”, todos los actores del sistema alimentario en el país necesitaban ir más allá de la formación, inspección y métodos de prueba tradicionales para la inocuidad de los alimentos. (p. 7)

Según Yiannas (2017): En otras palabras, para que las organizaciones de alimentos sigan teniendo éxito en una era de patógenos emergentes, vigilancia reforzada de las enfermedades transmitidas por los alimentos y expectativas cambiantes de los consumidores, los productores de alimentos necesitan asegurarse de contar con culturas de inocuidad alimentaria sólidas, no sólo como un programa de inocuidad alimentaria. (p. 7)

La Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA), ha identificado que garantizar el suministro de alimentos inocuos no solo puede estar basado en la generación y aplicación de normativas y de estándares , sino también que las personas cambien la forma de comportarse frente a la inocuidad y la higiene de los alimentos, por lo que el diseño y la implementación de una política que promueva la Cultura de Inocuidad en los actores del Sistema Nacional de Inocuidad y Calidad Alimentaria, aparece como un requisito importante para mejorar el desempeño de este.

La UE también está planeando ahora dar al concepto de cultura de inocuidad alimentaria un lugar permanente en la legislación, esto después de que la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI) actualizara sus criterios de referencia en 2020. (GFSI, 2018)

La introducción de requisitos para la cultura de la inocuidad alimentaria a nivel de la UE está relacionada con el Codex Alimentarius. El Codex Alimentarius desarrolla y adopta normas alimentarias que sirven de referencia para el comercio internacional de alimentos. Se basa en los supuestos y decisiones de la Comisión del Codex Alimentarius, órgano conjunto de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO – Food and Agriculture Organization) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Se espera que la Comisión del Codex Alimentarius apruebe la revisión de su norma sobre los principios generales de higiene de los alimentos en los próximos meses. La revisión contiene mayores requisitos para las buenas prácticas de higiene. Entre otras cosas, éstas están diseñadas para evitar la contaminación cruzada de alérgenos al cosechar, transportar o almacenar alimentos. La cultura de la inocuidad de los alimentos desempeña un papel importante en la prevención y, por lo tanto, se introduce como principio general.

El cambio de la norma del Codex y la expectativa de los consumidores y los socios comerciales de que los alimentos producidos en la UE cumplan esta norma hacen necesario incluir requisitos generales para la cultura de la inocuidad alimentaria en el reglamento de la UE.

En el proceso de búsqueda de antecedentes de investigación sobre el tema se logró identificar que a nivel local la academia de exportación (APEN) ha realizado seminario (14/05/2021), con expertos internacionales sobre el tema “Como desarrollar una cultura de inocuidad”, este ha tenido por objetivo el apoyar a los exportadores nicaragüenses a ser más competitivos y estar al nivel de las nuevas tendencias de las normativas internacionales para la industria de alimentos.

En conclusión, la implementación de un programa de desarrollo de cultura e inocuidad alineada a la cultura organizacional le permitirá:

- Promover que el personal piense y actúe consistentemente en relación con la inocuidad alimentaria.
- Demostrar el compromiso e involucramiento de todos para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.
- Identificar a los actores claves de la cultura de inocuidad.
- Reconocer aspectos importantes para el diseño del plan de desarrollo de la cultura de inocuidad en la empresa.

### **III. Justificación**

Toda empresa que forma parte de la industria global alimentaria de estos días, desde el más pequeño vendedor hasta la más grande corporación multinacional, sigue algún nivel de prácticas de manejo de alimentos inocuos.

Los alimentos son esenciales para nuestra existencia. Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud estima que casi 1 de cada 10 personas se encuentra enferma por ingerir alimentos procesados o preparados por otros. Por ello, las prácticas diseñadas para asegurar la inocuidad de nuestros alimentos han tomado gran importancia como nunca. Cuando los alimentos son cosechados, procesados, preparados, comercializados y servidos por otros, se depende de cada persona a lo largo de la cadena de abastecimiento para llevar a cabo las decisiones correctas que mantendrán los alimentos inocuos.

Dichas decisiones son altamente impactadas por las culturas de cada organización individual a través de sus procesos, así como también la magnitud dentro de estas culturas que posibilitan u obstaculizan las decisiones y prácticas de inocuidad alimentaria.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer un plan de acción para fortalecer la cultura de inocuidad en la empresa Industrias Delmor S.A; siendo esta una industria procesadora de alimentos es necesario reconocer que para lograr una inocuidad alimentaria exitosa y sustentable, se debe ir más allá de las regulaciones formales para así vivir dentro de la cultura de una compañía.

Es importante destacar que el desarrollo de la cultura de inocuidad es un proceso que se enfoca en la cultura organizacional y la estructura de la empresa Industrias DELMOR S.A; por ello se adecúa a las necesidades de la organización para su implementación, no es un

mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización. La importancia de la investigación radica, en el impacto para ayudar a la empresa a promover y mantener una cultura positiva de inocuidad alimentaria a través del tiempo.

### **3.1.1 Justificación Teórica**

La presente investigación se realizó con la finalidad de brindar una guía a través del diagnóstico de cultura de inocuidad de Delmor y de una propuesta de plan de acción, el cual tendría mucha importancia al sugerir la implementación acciones de mejora que son necesarias en los procesos productivos, además de brindar al estudiante beneficios y nuevos conocimientos teóricos de la investigación a nivel administrativo – cultural , estratégico y organizativo para alcanzar la misión y la visión del negocio.

### **3.1.2 Justificación Práctica**

Esta investigación se realiza porque será de utilidad práctica a Industrias Delmor para elevar el nivel de desempeño y competitividad de la empresa, también la investigación propone medios y estrategias que benefician y fortalecen la cultura de inocuidad que al ser aplicados contribuirán a mejorar los comportamientos y las conductas sobre inocuidad alimentaria que practican y demuestran rutinariamente los trabajadores de Industrias Delmor S.A.

De acuerdo con los objetivos del estudio sus resultados permitirán proponer acciones para la mejora continua de los procesos productivos en lo que respecta a cultura de inocuidad de la empresa objeto de estudio.



#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Industrias DELMOR, S.A, tiene Certificación de un sistema que puede ser parte sus fortalezas, pero cuenta con debilidades en lo que respecta a la cultura de inocuidad, que es uno de los avances de los últimos años para empresas de alimentos y que es un nuevo requisito para retener su estatus de empresa certificada internacionalmente, ante este desconocimiento se encuentra limitada al no poder trabajar sobre las debilidades de su cultura en el tema de inocuidad y siendo una empresa de alimentos no le permite aprovechar las fortalezas que le podrían llevar a obtener mayor productividad. Al no tener presente las variables que pueden intervenir en el desarrollo competitivo con otras empresas de la rama de alimentos y que deben ser coherentes con las políticas de esta, la empresa se encuentra vulnerable a las acciones negativas e improductivas que conllevan pérdidas no solo económicas, sino también de posicionamiento ya que repercuten directamente en el cliente o consumidor final.

La problemática que lleva a este análisis es que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo de cultura de inocuidad alimentaria, pese a que actualmente posee la Certificación Internacional de su Sistema Integrado de Gestión, el cual se compone de las normas ISO 9001:2015 (Gestión de la Calidad), ISO 14001:2015 (Gestión Ambiental), ISO 45001:2018 (Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajador) y FSSC 22000 versión 5, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 (Gestión de la Inocuidad de los Alimentos).

La concientización sobre inocuidad alimentaria se encuentra en un punto relevante; se están reconociendo nuevas amenazas emergentes a los suministros alimentarios, por ello los productores de alimentos en todos los niveles de la cadena de producción, tienen una

creciente responsabilidad de garantizar que se sigan las prácticas correctas de inocuidad alimentaria y sanitización, resguardando así la salud de sus consumidores.

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

Para mejorar el desempeño del establecimiento productor de alimentos Industrias DELMOR S.A; se debe cambiar la forma en que las personas hacen las cosas, se debe cambiar su comportamiento, desarrollando su cultura de inocuidad, ya que muchas veces la inocuidad alimentaria equivale a decir comportamiento.

## **4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **4.1.1. Pregunta Total**

- ¿Cuál es el resultado de implementar un plan de acción para fortalecer la cultura de inocuidad en Industrias Delmor S.A.?

### **4.1.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cómo se puede comprender el nivel de cultura de inocuidad?
- ¿Como analizar debilidades que pueden existir ante la ausencia de un plan de acción para fomentar la cultura de inocuidad?
- ¿Cuáles son los beneficios de aplicar la implementación de un plan de acción que fortalezca la cultura de inocuidad?

- ¿Qué impacto tendrá crear la implementación del plan de desarrollo de la cultura de inocuidad en la empresa Delmor?

## **V. OBJETIVOS**

### 5.1 Objetivo General:

Promover la cultura de inocuidad alimentaria para la mejora del desempeño y la calidad en Industrias DELMOR S.A.

### 5.2 Objetivos Específicos

- Crear la propuesta de un plan de fortalecimiento y desarrollo de cultura de inocuidad alimentaria en la empresa Industrias DELMOR S.A.
- Analizar las debilidades que existen con relación a la cultura de inocuidad alimentaria, en la empresa Industrias DELMOR S.A.
- Aplicar los elementos que fortalecen la cultura de inocuidad alimentaria en la empresa Industrias DELMOR S.A.
- Comprender el nivel de cultura de inocuidad alimentaria en los trabajadores de la empresa Industrias DELMOR S.A.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Caracterización de la empresa**

Industrias DELMOR, S.A, es la empresa líder y la más grande embutidora de Nicaragua, fue constituida legalmente el 22 de febrero de 1962. Su principal actividad es la producción de alimentos embutidos y enlatados. Los últimos veinticinco años los ha dedicado al mejoramiento de la calidad de sus productos. Durante este tiempo adquirió tecnología moderna que le permitió rediseñar nuevos empaques y presentaciones de sus productos, así como también reformulaciones en todos los aspectos, está comprometida en aplicar nuevas y diferentes tecnologías de formulación y de gestión en sus procesos productivos.

### **6.2. Definición Cultura de inocuidad Alimentaria**

Se entiende por inocuidad a la seguridad o garantía de que el alimento no causará un efecto adverso en la salud para el consumidor cuando se prepara y/o se consume de acuerdo con su uso previsto. El organismo internacional regional de sanidad agropecuaria (Julio de 2018). Manual de Introducción a la Inocuidad de los Alimentos establece que: “La inocuidad es la característica intrínseca de un alimento de no causar daño al ser ingerido como está indicado”.

**Inocuidad de Alimentos:** De acuerdo con lo establecido por el Codex Alimentarius es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor

cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine. Los alimentos son la fuente principal de exposición a agentes patógenos, tanto químicos como biológicos (virus, parásitos y bacterias), a los cuales nadie es inmune, ni en los países en desarrollo ni en los desarrollados. Cuando son contaminados en niveles inadmisibles de agentes patógenos y contaminantes químicos o con otras características peligrosas, conllevan riesgos sustanciales para la salud de los consumidores y representan grandes cargas económicas para las diversas comunidades y naciones. OPS (Organización Panamericana de la Salud). Educación en inocuidad de alimentos.

En la definición de este concepto se puede afirmar que la Cultura de inocuidad descansa sobre la cultura organizacional y de inocuidad alimentaria y fue hecha práctica y aplicable a través del trabajo del grupo.

En una organización con una buena cultura de seguridad alimentaria, se espera que las personas implementen prácticas que representen el sistema de valores compartidos y señalen dónde pueden fallar otros. Mediante el uso de una variedad de herramientas, consecuencias e incentivos, las empresas pueden demostrar a su personal y clientes que están al tanto de los problemas actuales de inocuidad de los alimentos, que pueden aprender de los errores de otros y que la inocuidad de los alimentos es importante dentro de la organización. Los estudios demuestran que la creación de una cultura de inocuidad alimentaria requiere la aplicación de la mejor ciencia con los mejores sistemas de gestión y comunicación, incluidos mensajes de inocuidad alimentaria convincentes, rápidos, relevantes, confiables y repetidos utilizando múltiples medios.

### **6.3. Cultura General**

Para entender mejor la cultura este concepto se definirá de manera general para luego relacionarla con el tema propuesto en esta investigación. (Coreil, Bryant y Henderson, 2001) plantean ‘Cultura son patrones de pensamiento y comportamiento que caracterizan a un grupo social, que se pueden aprender mediante procesos de socialización y que persisten en el tiempo’’. La cultura de se puede visualizar en términos de cómo y qué piensan los miembros de un grupo u organización y les da una definición social y un sentido de asociación. Son las conductas sobre cultura y comportamientos que se practican y demuestran rutinariamente.

### **6.4. Cultura Organizacional**

Las organizaciones son consideradas un sistema abierto en donde se evidencia el modelo sociocultural característico de cada uno de ellos, diferenciándose entre sí. De ahí que se establece una interrelación entre organizaciones, como grupos sociales de acción colectiva, y ejercen influencias recíprocamente y con el entorno que las rodea.

Toda organización, ya sean escuelas, hospitales, tiendas, industrias manufactureras, empresas de servicios, entre otras, tiene su propia cultura que ha sido desarrollada a través del tiempo y puede cambiar de acuerdo con los retos que enfrentan las organizaciones. Para Trompenaars y Hamptden –Turner, (1998). “La cultura organizacional es una construcción social que provee a sus miembros de un contexto significativo en el cual interactúan, se identifican, se reconocen a sí mismos y por la cual enfrentan el mundo exterior’’. Con esta definición se establece que los miembros de la organización son elegidos con base en un perfil para formar parte de un contexto, quienes se ajustan a la estructura cultural de la organización permanecen por mucho tiempo colaborando, mientras que el

personal que no se identifica con el entorno de la organización, no pasa de ser un miembro temporal hasta que encuentre el entorno cultural apropiado.

Podemos afirmar que, Cultura Organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, normas y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones y que hacen de esto su forma de comportamiento.

## **6.5. Cultura de Inocuidad**

Una cultura de inocuidad alimentaria se puede visualizar en términos de cómo y qué piensan los empleados en una empresa u organización al respecto. Son los comportamientos y las conductas sobre inocuidad alimentaria que practican y demuestran rutinariamente. (Powell, Jacob y Chapman, 2011) la define como:

“Un conjunto de actitudes, valores y creencias compartidas sobre la inocuidad alimentaria, Una cultura de inocuidad alimentaria se basa en un conjunto de valores compartidos que los operadores y su personal siguen para producir y proporcionar alimentos de la manera más segura. Mantener una cultura de inocuidad de los alimentos significa que los operadores y el personal conocen los riesgos asociados con los productos o las comidas que producen, saben por qué es importante gestionar los riesgos y gestionan esos riesgos de forma demostrable”.

### **6.5.1 Elementos fundamentales de la cultura de inocuidad alimentaria**

- **Alineación de la organización: Misión y Visión**

El Alineamiento Organizacional es cuando la organización como entidad integral (recursos, sistemas, procesos y personas), están enfocada hacia los mismos objetivos



e ideales. El establecimiento de la Dirección requiere tanto de un pensamiento dedicado y planeación para poder identificar un camino claro al éxito.

Esto conlleva a una Visión y Misión clara y pensamientos compartidos e inmersos en la compañía en toda su extensión y entendidos por todos sus participantes.

La Alineación Organizacional es la labor que se lleva a cabo para Gestionar el elemento humano de la organización o sistema organizacional con el objetivo de sintonizar sus mentes y corazones hacia el logro de la Misión y Estrategia Organizacional.

- **Involucramiento del personal y Liderazgo**

Al hablar de involucramiento de personal nos referimos al proceso libre y participativo del trabajador, donde se usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización.

Al decir Personas, se refiere a cada uno de los integrantes involucrados dentro de la industria alimentaria, desde la granja, el campo, el bote de pescar, hasta el procesamiento, empaquetado, distribución y servir la comida. Este, por supuesto, también involucra a aquellos comprometidos con la distribución, marketing, ventas, servicio al cliente, de hecho, toda la cadena de abastecimiento. Procesos importantes contenidos dentro de la dimensión de las Personas incluyen desde el reclutamiento, hasta la contratación, el desarrollo de capacidades, la educación y el empoderamiento de los empleados.

El crear una sensación de responsabilidad personal, junto al entendimiento del rol esencial de cada integrante en mantener los estándares de inocuidad alimentaria de toda la organización, puede ayudar a fomentar una cultura de inocuidad alimentaria sustentable. - Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (GFSI, 2018, p 16).

Las personas son los actores clave en el proceso de implementación de la cultura de inocuidad en el cual se conjugan los conocimientos o conjunto de saberes adquiridos por distintas vías, las habilidades que es la capacidad para ejecutar las acciones y las actitudes que son la disposición para ejecutar las acciones, esto es determinante para el éxito de toda organización.

- **Capacitación**

Según Chiavenato I. (2001) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Esta es vista como un proceso educativo a corto plazo, emplea técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa obtendrá conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña.

- **Adaptabilidad**

La adaptabilidad o gestión del cambio consiste en la capacidad de responder con flexibilidad a los cambios que ocurren en el entorno, es la habilidad de una

organización de ajustarse a las influencias y condiciones cambiantes para responder dentro de su estado actual o movilizarse a uno nuevo y adaptarse con facilidad a nuevas realidades.

Las maneras en las cuales una organización responde a los cambios dentro del ambiente en el cual opera, impactará y será impactada por la cultura de inocuidad alimentaria. Dichos cambios pueden ser anticipados o no, pero la naturaleza, velocidad y éxito de la respuesta depende de la adaptabilidad de los empleados como individuos, dentro de los grupos o equipos, y como parte de la organización. En cualquier empresa, con una cultura fuerte de inocuidad alimentaria, su adaptabilidad se ve reflejada en su habilidad de anticipar, preparar y responder a los cambios o a las interrupciones para finalmente sobrevivir y prosperar. (GFSI, 2018, p.29).

- **Concientización de los riesgos y peligros**

Concientizar sobre la inocuidad alimentaria implica una serie de reflexiones en torno a las dinámicas culturales que se encuentran en la empresa, y que son las que conforman la cultura organizacional. Identificar y darle la importancia que se merece al conjunto de personas que hacen parte de ese entorno laboral, es más que una necesidad, un deber a tener en cuenta al momento de implementar estrategias y actividades dirigidas a concientizar y sensibilizar en la prevención de riesgos y de su impacto.

Esta dimensión diferencia la cultura de inocuidad alimentaria de una cultura organizacional más amplia. Reconocer sus peligros y riesgos actuales y potenciales en todos los niveles y funciones, representa un elemento clave para construir y sustentar la

cultura de inocuidad alimentaria. Información básica científica y técnica debe ser accesible y entendida por todos. Como compañía, es importante mantenerse actualizado sobre los últimos descubrimientos de la industria, incluyendo incidentes en el mercado, cambios en la legislación de inocuidad alimentaria, avances significativos en tecnología y analíticos. Esto ampliará la consciencia y el entendimiento de riesgos y peligros potenciales. - A Culture of food safety (GFSI, 2018, p.32).

- **Consistencia**

Ser consistente es cuando se repite un patrón de comportamiento, hacer una misma actividad o comportarse de la misma forma diariamente, de manera constante. Cuando lo asociamos al éxito se trata de ser consistente en actividades que te acerquen a lo que quieres. Es una cualidad que ninguna persona que quiera tener éxito en algo, se puede saltar. Y al final del artículo compartiré contigo una herramienta para aumentar tu consistencia.

La Consistencia debe fluir a través de todas las decisiones, las acciones y comportamientos relacionados con la inocuidad alimentaria dentro de una organización, desde los altos directivos hasta operaciones. La consistencia es respaldada por tres grandes elementos:

1. La responsabilidad: Para asegurar un sistema consistente de inocuidad alimentaria, es esencial que todos los empleados tengan claramente definidas sus responsabilidades.

2. La medición de desempeño: La medición del desempeño hace posible hacer un monitoreo de acuerdo con las políticas, las expectativas y requisitos de inocuidad,

así como también permite reconocer el buen desenvolvimiento y hacer mejoras donde sea necesario.

3. La documentación: La documentación de la inocuidad alimentaria permite una toma de decisiones apropiada y consistente. Abarca los datos (ej. producto, procesos y registros de capacitación) y la información sobre las expectativas, planes procedimientos operativos en relación con la inocuidad alimentaria y ayuda a verificar su consistencia. A Culture of food safety (GFSI, 2018, p.26, 27).

### **6.5.2. Importancia de cultura de Inocuidad Alimentaria**

La principal razón por la que es importante una cultura de Inocuidad alimentaria es que un comportamiento seguro da como resultado alimentos seguros y como beneficio adicional de una sólida cultura de inocuidad alimentaria dará como resultado un personal más comprometido y proactivo y la consecuencia final será un negocio más rentable y mejor organizado.

Fomentar una cultura de inocuidad es importantes porque de lo contrario los resultados serán pérdidas económicas, pero también la pérdida de confianza del consumidor en nuestros productos y nuestra marca.

#### **Porque la Cultura de Inocuidad Alimentaria es tan importante.**

Para la British Retail Consortium Global Standar Food (BRCGS) la Versión 8 es la primera norma certificada por la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI), que incluye requisitos relativos a una cultura de seguridad alimentaria. En un futuro próximo, esto se convertirá en la regla y no en la excepción, ya que la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI) publicó sus requisitos de

referencia actualizados en febrero de 2020. Uno de los elementos más importantes de la próxima revisión es la introducción de requisitos relativos a la cultura de la inocuidad alimentaria.

### **6.5.3. Medición de la cultura de Inocuidad Alimentaria**

La medición es imprescindible en los sistemas de gestión y en particular en la gestión de la inocuidad alimentaria, como así también es fundamental en la aplicación de los procesos de mejora continua de toda empresa. Lord Kelvin (1824 – 1907), refirió la frase: "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre". (William Thomson Kelvin, físico y matemático británico).

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

Se puede medir la cultura de seguridad alimentaria de una empresa valorando aspectos diferentes que se resumen en 4 categorías:

1. La proactividad de la empresa.
2. El propósito de la empresa.
3. Las personas y su concientización hacia la inocuidad.
4. Los procesos y si se aplican correctamente los sistemas de gestión.

Lo más importante para la medición, es saber cómo usar los resultados de las mediciones para mejorar el desempeño en inocuidad alimentaria. Utilizar la medición para fortalecer o gestionar el desempeño es más difícil y la mayoría de los profesionales del rubro no reciben la educación ni capacitación adecuada en esta área. Casi nunca se habla sobre lo que se hace con los resultados de las mediciones de inocuidad alimentaria o cómo se utiliza para lograr una meta deseada.

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

## **6.6 Diagnóstico**

El diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer y establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos. La definición de diagnóstico de Andrade de Souza (2014): “Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones” p.2).

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

### **6.6.1 Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico. Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, estructura de mandos.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo.



## **6.7 Planeación**

La Planeación es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas establecidas, previendo los cambios y movimientos que se presentan en su entorno. Es un instrumento fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización, parte de un diagnóstico interno y externo mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva.

### **6.7.1 Definición de Planeación**

“La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (Chiavenato, 2004).

Chiavenato plantea que la planeación es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le proporcionarán ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que aplicadas aseguran que la organización alcance los resultados esperados.

### **6.7.2 Importancia de la planeación**

Hablar de la planeación estratégica es hablar de la forma en la que se fijarán los objetivos y las acciones que van a incidir de forma profunda y significativa en el acontecer futuro de la empresa u organización que la adopta.

La Planeación Estratégica trae múltiples beneficios, si se presenta en términos globales se aplica de la manera correcta, pero, conlleva riesgos inherentes que pueden ser superados con la adecuada vigilancia y control.

La importancia es que tiene que ver el impacto que tendrá las decisiones de hoy, en el futuro y ayuda a determinar dónde se quiere ir, el tiempo en el que se debe llegar y cómo se debe llegar.

### **6.8 Gestión de la cultura de inocuidad alimentaria**

El diccionario Webster (1985) señala que: La gestión es el uso racional de los medios para alcanzar un fin.

**Gestión:** La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.

La gestión de inocuidad alimentaria basada en el comportamiento se puede visualizar como un sistema que tiene como base las ciencias del comportamiento humano y la cultura organizacional, la cual es utilizada por una organización para obtener resultados basados en su estrategia.

Los principios fundamentales de la gestión, especialmente aquellos relacionados con la cultura organizacional y el comportamiento claves que deben ser

entendidos, ejecutados y fiscalizados de manera correcta si una organización quiere potenciar sus prácticas en inocuidad alimentaria.

### **6.8.1 Comunicación**

Salazar Duque (1999) afirma: “Dentro del proceso de comunicación las organizaciones empresariales son las más eficientes para lograr establecer tácticas interesantes que se relaciona con los procesos y aporten de gran magnitud a la empresa o institución.”

Se puede definir los siguientes cuatro elementos de la comunicación:

**Emisor:** Es la persona que empieza o el que inicia la comunicación la cual desea enviar el mensaje.

**Mensaje:** Es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor. Cifrar: El emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado.

**Canal:** Llamado también medio, es por donde transmitimos el mensaje y esto pueda llegar de manera eficaz en una organización.

**Receptor:** Es la persona que recibe la información o mensaje lo cual capta el mensaje que se desea transferir.

### **6.8.2 Valores Empresariales**

La forma en que opera una empresa está fuertemente influenciada por sus valores. Si no hay valores claros, o si no están alineados e implementados en todos los departamentos, no es posible conseguir una cultura única.

El conjunto de valores de una empresa está influenciado por el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir para cumplir sus objetivos generales. Para que la mitigación de riesgos de inocuidad alimentaria sea realmente una prioridad, debe ser establecida como tal en todo el negocio y también dentro de los objetivos comerciales generales.

Cuando esto sucede, se convierte en un parámetro operativo para cada proceso y se crea un entorno en el que nunca hay duda de que el riesgo de inocuidad alimentaria está definido y nunca se verá comprometido, independientemente del contexto, las circunstancias y el costo.

### **6.8.3 Liderazgo y Compromiso**

Una vez que se han establecido los valores de la empresa, la forma en que los líderes se comportan establece lo que se considera un comportamiento normal o aceptable en la organización la cultura de inocuidad alimentaria no es una excepción.

Si el liderazgo ignora en sus actividades e interacciones diarias los valores acordados, el resto de los empleados no tienen un ejemplo a seguir.

Frank Yiannas (2009), afirma que, en una organización o grupo social, la inocuidad alimentaria es una responsabilidad compartida, no hay duda al respecto. Pero a la hora de crear, fortalecer o mantener una cultura dentro de una organización, hay un grupo de personas que realmente la hacen propia: los líderes. Al analizar una cita de Edgar Schein (1992), quien cuenta con publicaciones sobre cultura organizacional, y que aborda muy bien este punto al afirmar que: “Las culturas organizacionales son creadas por los líderes, y una

de las funciones más decisivas del liderazgo puede ser la creación, gestión y, si fuese necesario, la destrucción de la cultura”.

#### **6.8.4 Motivación y Recompensa**

En una cultura de la inocuidad alimentaria funcional, la organización fomenta que todos los miembros del equipo se identifiquen con los asuntos de inocuidad alimentaria dentro de la empresa. Es importante dar seguimiento a este aspecto. Los posibles incidentes deben ser investigados a fondo con miras a comprenderlos y resolverlos, no con la intención de culpar.

Pero el liderazgo debe reforzar y premiar la identificación de los empleados con el valor de la inocuidad alimentaria y los comportamientos que fomentan una cultura proactiva y optimista. A su vez, esto impulsa a otros a comportarse y responder de la misma manera, creando un enfoque positivo en la inocuidad alimentaria y contribuyendo a normalizar la apertura que requiere una cultura de inocuidad alimentaria para prosperar.

#### **6.8.5 Evaluación del Desempeño**

Aunque está ampliamente aceptado que para determinar el cambio se requiere una medición, lo que no está tan claro es que lo que se mide y cómo se informa puede tener un impacto positivo o negativo en la cultura de inocuidad alimentaria de la empresa.

Centrarse en fracasos e imponer sanciones genera miedo al fracaso, puede ser puntualmente útil a corto plazo, pero no cambiará una cultura para mejorar.

Para arraigar una cultura de la seguridad alimentaria positiva e influir en el futuro, será mucho más útil utilizar indicadores que puedan medir desempeños positivos y

desempeños que hay que mejorar. Por ejemplo, el número de empleados que usan redecillas para el cabello como indicador positivo y el número de veces que se encontró cabello en el producto terminado como indicador de desempeño que hay que mejorar.

- **Aspectos fundamentales por o para evaluar en la gestión de cultura de inocuidad.**

Los indicadores de aspectos a mejorar no se pueden ignorar y deben medirse para comprender mejor el coste y las consecuencias de no evaluar el riesgo lo suficientemente a fondo y no responder correctamente.

**Evaluar los procesos:** Medir los resultados finales no basta. También se debe medir el proceso. El Dr. Edwards Deming enseñó este principio a la perfección para él es más importante fiscalizar y probar el proceso que el producto terminado o el estado del resultado final.

**Evaluar el conocimiento:** Las evaluaciones y mediciones de conocimientos se pueden implementar en la auditoría de inocuidad alimentaria al establecimiento o en la fiscalización propiamente tal, y no se tiene que limitar al gerente o al chef a cargo; puede hacer partícipe también a los empleados de primera línea.

**Evaluar el comportamiento:** Lo que se sabe tiene pocas consecuencias. Lo importante es lo que se hace. Una cosa es medir el conocimiento, pero ¿hacen realmente los empleados lo que deben y aquello para lo que se les ha capacitado? La única manera de saber a ciencia cierta es medir conductas o actividades específicas.

- **Líneas de acción:**

Las líneas de acción se conciben como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con un campo de acción, de tal forma que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática.

Según Frances (2006) se consideran cuatro elementos conceptuales:

1. **Objetivos:** Son objetivos de acción, que se definen sobre la base de la acción, indica por un verbo infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional; para ello se emplean los indicadores.

2. **Indicadores:** Son variables medibles, generalmente unidimensionales o fórmulas, asociadas con los objetivos estratégicos. Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente.

3. **Metas:** Son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel del logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. Deben especificar: cantidad, unidad de medida, fecha, tiempo de ejecución. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización.

4. **Iniciativas:** Proyectos de cambio que emprende la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, medidos a través de los indicadores correspondientes. El impacto de las iniciativas se mide a través del cumplimiento de las metas de los indicadores.

## **VII. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN O DIRECTRICES**

En base al planteamiento del problema y a los objetivos planteados en esta investigación se definen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la importancia de Implementar un plan de acción para fortalecer la Cultura de Inocuidad?
2. ¿Cuáles son las dimensiones que fortalecen la cultura de inocuidad?
3. ¿Qué Acciones o medidas debe seguir la empresa Industrias Delmor para desarrollar una Cultura de Inocuidad?
4. ¿Cómo se gestiona los procesos para la evaluación y la mejora continua en la implementación del plan de inocuidad?



## VIII. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumento
Comprender el nivel de cultura de inocuidad en los trabajadores de la empresa Industrias DELMOR S.A.	Cultura de inocuidad	Valores, creencias y normas compartidas que afectan la forma de pensar y el comportamiento con relación a la inocuidad alimentaria, a lo largo y a lo ancho de una organización.	Reflejar la situación, estado, circunstancia o niveles de cultura de inocuidad del personal productivo.	*Incidencias de productos no conforme por errores humanos.  * Observaciones conductuales	*Cuestionarios  * Guía de entrevistas  *Guía de observación de campo.
Analizar las debilidades que existen con relación a la cultura de inocuidad, en la empresa Industrias DELMOR S.A.	Debilidades existentes	Conjunto de factores internos, por los que una organización se ubica en posición de inferioridad o desventaja ante sus competidores más cercanos.	Son atributos no deseados en una persona, organización o evento, ya que resultan poco útiles para lograr los objetivos propuestos.	Estrategia FO Estrategia DA	*Análisis del FODA De la Cultura de inocuidad en Industrias Delmor
Identificar y aplicar los elementos y aspectos importantes que fortalezcan la cultura de inocuidad en la empresa Industrias DELMOR S.A.	Elementos importantes de la Cultura de inocuidad	Reconocer elementos y características propias de una determinada comunidad humana. Incluye aspectos como las costumbres, principios y valores, las tradiciones, las normas y el modo de un grupo de pensarse a sí mismo, de comunicarse y de construir una sociedad.	Misión y Visión, Personas, Consistencia, Adaptabilidad. Concientización de Peligros y Riesgos	Evaluar la inocuidad alimentaria aplicando las Dimensiones basadas en el análisis de los modelos existentes de la GFSI	*Análisis de las 5 dimensiones de la cultura de inocuidad.  *Compromiso del trabajador
Crear propuestas para implementar el plan de fortalecimiento y desarrollo de cultura de inocuidad en la empresa Industrias DELMOR S.A.	Acciones para fortalecer la cultura de Inocuidad.	Son tareas que una organización debe realizar para lograr alinear las prioridades de inocuidad alimentaria con las funciones de los distintos departamentos y procesos.	No se operacionaliza	*Evaluación al desempeño	*Plan de acción.

## **IX. DISEÑO METODOLÓGICO**

En esta etapa se desarrolla el proceso metodológico que se aplicará en la investigación. La meta es conducir satisfactoriamente la tesis, definiendo los métodos, pruebas, técnicas, estrategias y procedimientos a utilizar en la recolección de datos que se utilizarán en el desarrollo del estudio para alcanzar los objetivos.

### **9.1 Justificación Metodológica**

Para lograr los objetivos del estudio se hará uso de un conjunto de métodos y la metodología específica utilizando técnicas como la observación descriptiva y explicativa, se hará uso de técnicas de investigación como el cuestionario (encuesta) y su procesamiento para conocer el nivel de identificación del personal operativo de producción con los aspectos fundamentales de cultura de inocuidad y de esta manera apoyar los resultados del estudio con técnicas de investigación válidas en el medio.

### **9.2. Tipo de Investigación**

La investigación por realizarse es de tipo de estudio Descriptiva.

### **9.3. Método descriptivo.**

- **Descriptiva**

El tipo de estudio en el que se basa esta investigación es de tipo descriptivo, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, lo que se pretende es describir el porqué de un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables se relacionan. El objetivo consiste en conocer la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas.

Se recolectan datos sobre la base de la teoría, luego se analizan los resultados para demostrar el cumplimiento de los objetivos.

- **Enfoque**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo y cualitativo en el cual se utilizará la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas, se confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para determinar con exactitud patrones de comportamiento en una población.

#### **9.4. Diseño de la Investigación**

- **Diseño No experimental**

El presente trabajo es de tipo no experimental que se realizará sin manipular las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

- **Prospectiva**

Este estudio es de tipo prospectiva, ya que el resultado es a futuro, y se recogerá toda la información para los fines específicos de la investigación.

- **Transaccional**

Se utilizará el tipo de diseño transaccional ya que se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## **9.5. Método de Investigación**

Se llevará a cabo mediante el muestreo no probabilístico ya que es una técnica de muestreo donde las muestras se eligen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

### **9.5.1 Universo**

La empresa Industrias Delmor S.A; cuenta con un universo de 290 personas trabajadoras, este universo se distribuye en 3 grandes áreas.

- Administración: 30
- Ventas: 100
- Producción: 160

### **9.5.2 Población**

Si bien es cierto la investigación es de interés y aplicación para todas las áreas de la empresa Industrias Delmor S.A; en este caso el área objeto de estudio es el área de Producción, ya que son los manipuladores directos de los alimentos que la empresa produce y son quienes el 100% de sus funciones y responsabilidades gira en torno y es la inocuidad alimentaria un pilar fundamental de sus actividades cotidianas.

El área de Producción está conformada por una población detallada a continuación:

Producción total personas :160

Mano de obra directa : 117

Mano de obra indirecta : 43

De esta población será objeto de estudios el personal que conforma la mano de obra directa, lo que se representa por un total de 160 personas (manipuladores de alimentos

directos e indirectos), ya que son los puestos claves o críticos al momento de evaluar los aspectos relevantes en materia de inocuidad alimentaria.

### **9.5.3 Muestra**

La Muestra: Está conformada por el 50% de la población mano de obra directa del personal de producción de la empresa Industrias Delmor S.A. Siendo un total de 80 personas trabajadoras seleccionadas para la toma de muestra del estudio de investigación.

El tipo de muestreo es no probabilístico no se aplica ninguna fórmula, la muestra ha sido seleccionada de forma intencional por estar convenientemente disponible al investigador.

## **9.6 Técnicas y Recolección de Datos**

El presente estudio se llevará a cabo aplicando el procedimiento de la encuesta y observación, ya que ambos son herramientas de apoyo para recolectar datos y establecer contacto con la población muestra del estudio.

### **9.6.1 Instrumentos de recolección de datos**

Uno de los instrumentos a utilizar es **la Encuesta**: la cual mediante cuestionario será diseñada y se aplicará por medio de un cuestionario específico, a fin de levantar información coherente sobre el comportamiento de las variables objeto de investigación.

También se hará uso de **las entrevistas y la observación directa**: Como técnica complementaria mediante ella se podrá entrevistar personas, observar fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, entre otras, con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

## **9.7 Procedimiento de recolección de datos**

El proceso operativo de la investigación se desarrollará en la empresa Industrias Delmor S.A; el procedimiento se realizará mediante los siguientes pasos:

- Proceso de observación de relación del problema: Rescatando las diversas manifestaciones de comportamiento referidas a la problemática en los colaboradores de la empresa.
- Construcción de los instrumentos de recolección: Diseño y formulación de un cuestionario y fichas de observación (encuestas y observación directa) para la recopilación de datos e información.
- Aplicación de los instrumentos: Procesos propiamente de acopio de datos para recopilar información, a través del uso de los instrumentos diseñados para la investigación.
- Procesamiento de información: Tratamiento, almacenamiento y sistematización de la información a través del uso de software Excel y SPSS de la investigación.

## X. Elementos que fortalecen la cultura de inocuidad.

Para alcanzar una forma de pensar orientada a la cultura de inocuidad se propone adecuar un plan que permita robustecer la base de buenas prácticas en los procesos alimenticios usando cinco dimensiones en inocuidad alimentaria. (Ver Figura 1). Estas dimensiones están basadas en el análisis de los modelos existentes utilizados para evaluar la inocuidad alimentaria y la cultura organizacional. Cada dimensión explica, la importancia de avanzar hacia una cultura de inocuidad alimentaria así también proporciona contenido explicando el “qué” y “cómo” ayuda a direccionar el camino hacia una inocuidad alimentaria madura y sustentable. (GFSI, 2018).

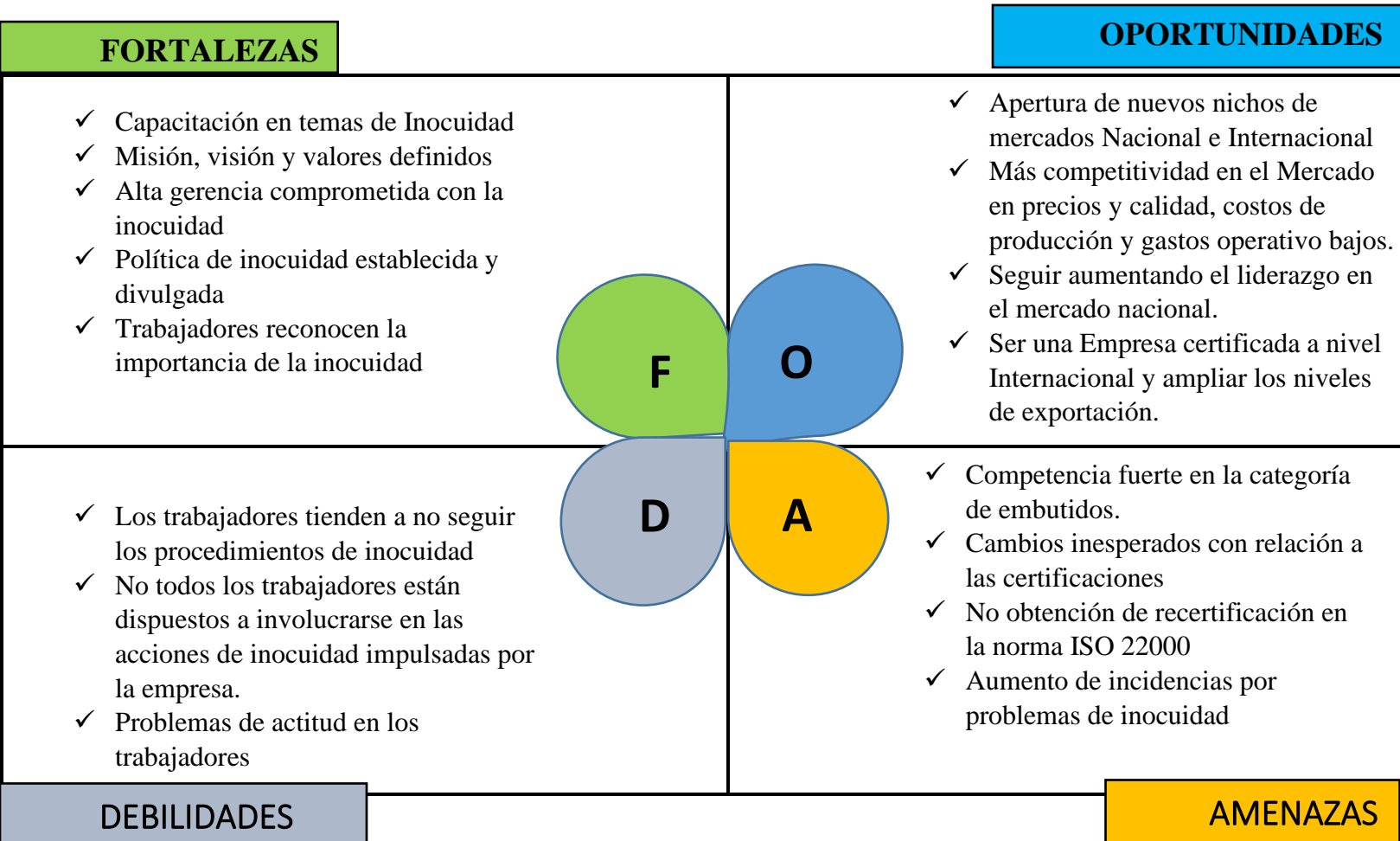
Visión y Misión	Personas	Consistencia	Adaptabilidad	Concientización de Peligros y Riesgos
Estructura, Valores y propósitos de la empresa	Actores claves	Responsabilidad	Expectativas en Inocuidad Alimentaria y Situación Actual	Educación e Información Fundamental de los Peligros
Establecer dirección y expectativas	Gobernanza	Medición de desempeño	Agilidad	Compromiso del trabajador
Liderazgo y mensajes	Comunicación	Documentación	Cambio, Gestión de crisis y Resolución de Problemas	Verificación de concientización de los Riesgos y Peligros
	Organización de aprendizaje			
	Incentivos, recompensas y reconocimientos			

**Figura 1** Las 5 dimensiones y los componentes críticos de la cultura de inocuidad alimentaria.

**Fuente:** Documento expositivo de la GFSI.

## XI. ANALISIS DE RESULTADOS

### MATRIZ DAFO / FODA



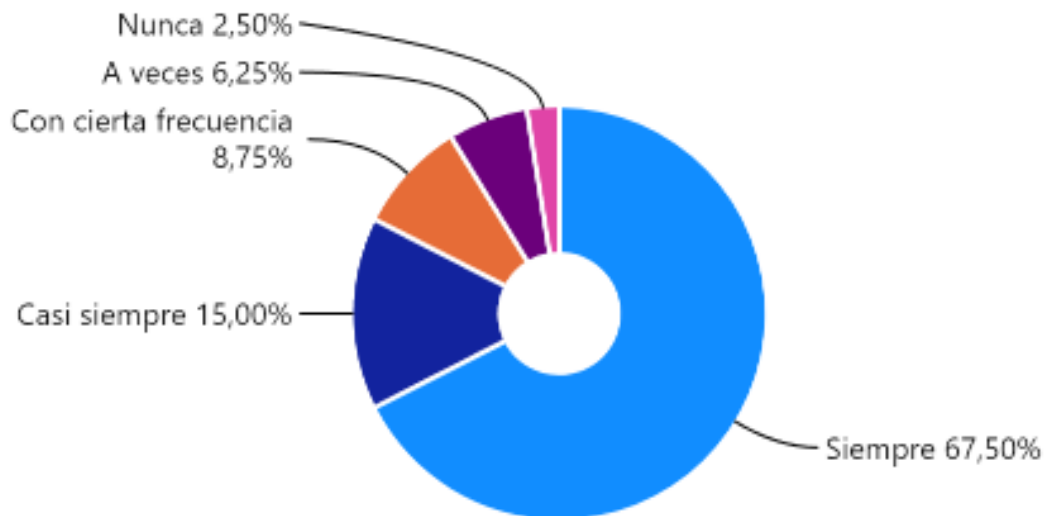


## XII. ANALISIS DE LA ENCUESTA

### 1. ¿Los empleados nuevos reciben Charla sobre el tema de inocuidad alimentaria antes de iniciar en su puesto de trabajo?

En las respuestas de la primera pregunta prevalece en un 67.5 por ciento la preparación hacia los trabajadores sobre Inocuidad alimentaria, la cual es medular en el desarrollo del trabajo que van a realizar.

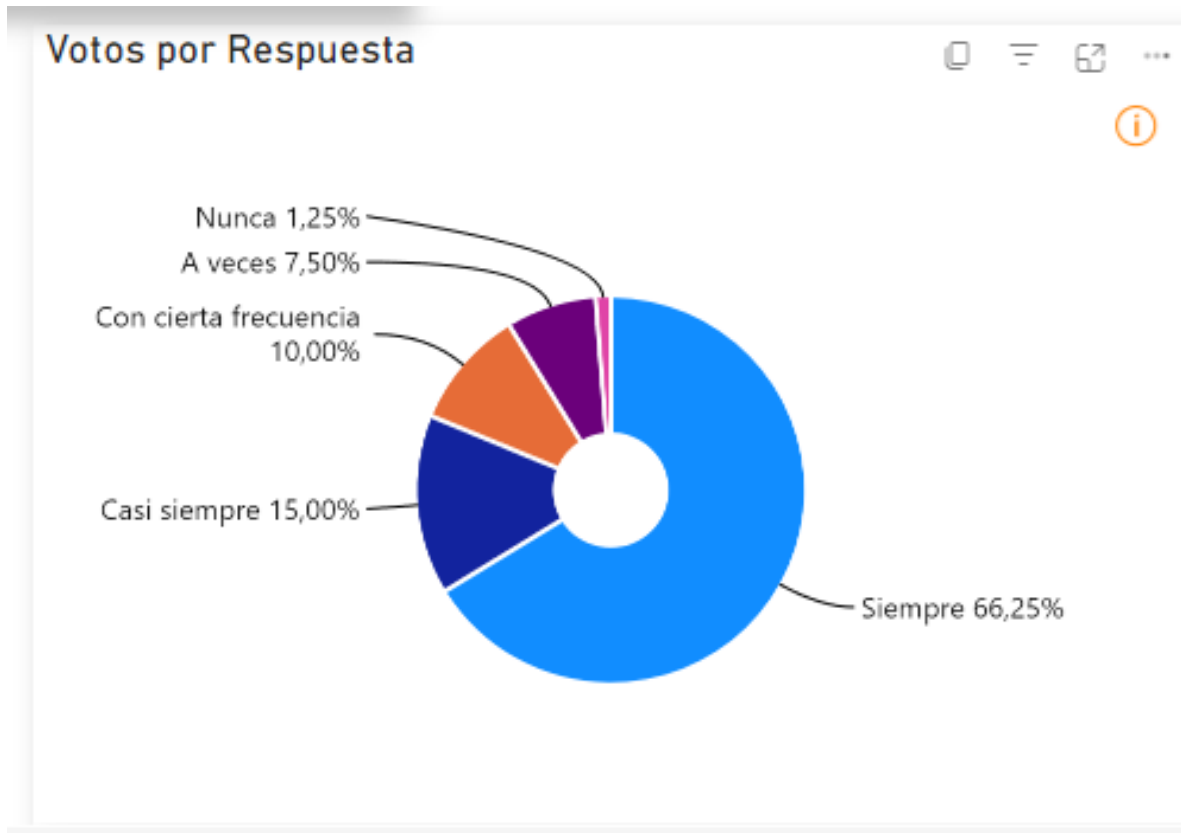
#### Votos por Respuesta



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	54	67,50%
Casi siempre	12	15,00%
Con cierta frecuencia	7	8,75%
A veces	5	6,25%
Nunca	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

## 2. ¿Se le ha comunicado la política de inocuidad alimentaria de la empresa?

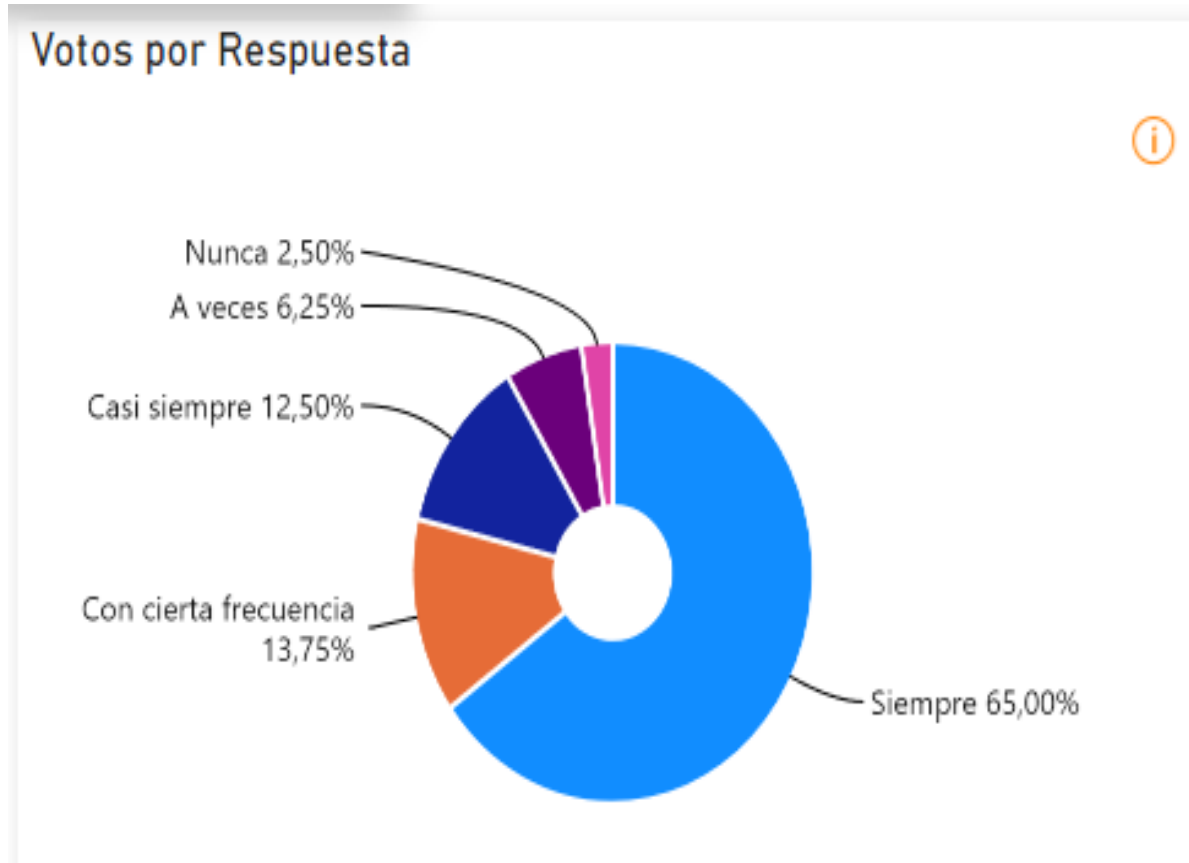
La pregunta número 2 está relacionada con la número 1, la muestra expresa la preocupación de la empresa por tener un personal capacitado sobre el eje de inocuidad alimentaria.



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	53	66,25%
Casi siempre	12	15,00%
Con cierta frecuencia	8	10,00%
A veces	6	7,50%
Nunca	1	1,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

### 3. ¿He recibido un adecuado entrenamiento en inocuidad alimentaria hacer bien mi trabajo

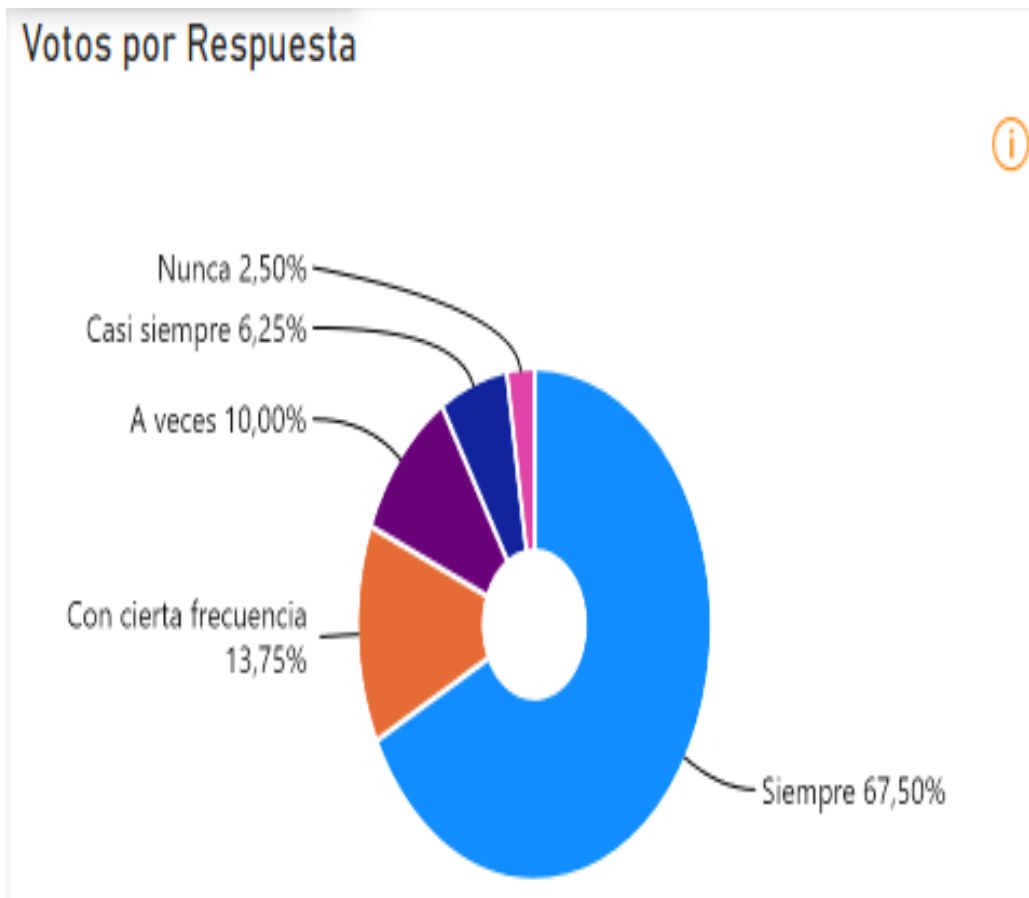
La misma parte de la muestra afirma haber recibido entrenamiento por parte de la empresa sobre inocuidad alimentaria, esto mejora la eficiencia y la calidad en la empresa.



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	52	65,00%
Con cierta frecuencia	11	13,75%
Casi siempre	10	12,50%
A veces	5	6,25%
Nunca	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

#### 4. ¿Mi jefatura me incentiva en prácticas para la inocuidad alimentaria?

La preocupación constante de los líderes sobre la práctica de inocuidad alimentaria es una constante que transmiten a los trabajadores a su cargo. La muestra seleccionada expresa en un 67.5 % que los líderes incentivan a la aplicación de las diversas prácticas que rigen el área de producción.

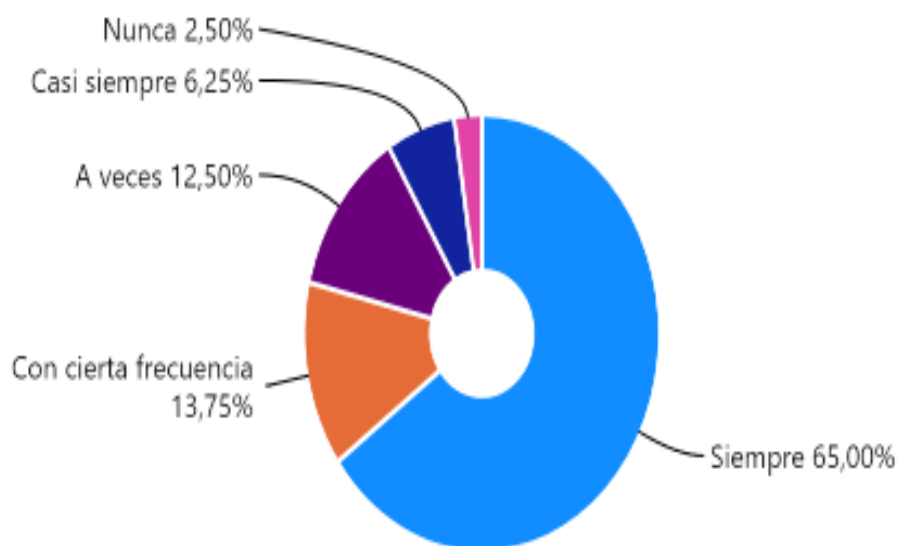


Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	54	67,50%
Con cierta frecuencia	11	13,75%
A veces	8	10,00%
Casi siempre	5	6,25%
Nunca	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

## 5. ¿Consideras que los líderes de la empresa tienen un papel activo en cuanto a la inocuidad alimentaria?

52 trabajadores reconocen el rol activo que tienen los diferentes jefes del área de producción para la aplicación de la inocuidad alimentaria, elemento de gran importancia en la empresa.

### Votos por Respuesta

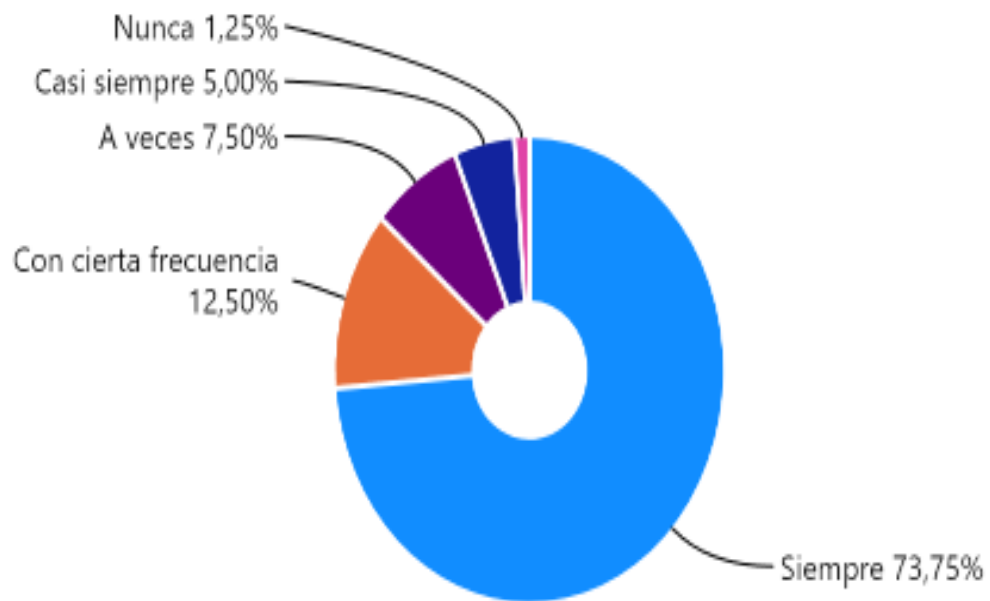


Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	52	65,00%
Con cierta frecuencia	11	13,75%
A veces	10	12,50%
Casi siempre	5	6,25%
Nunca	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

**6. ¿Consideras que, por el tipo de actividad de la empresa, es importante la inocuidad alimentaria?**

59 de los 80 trabajadores encuestados reconocen la importancia de la inocuidad alimentaria en el manejo de los alimentos producidos por la empresa.

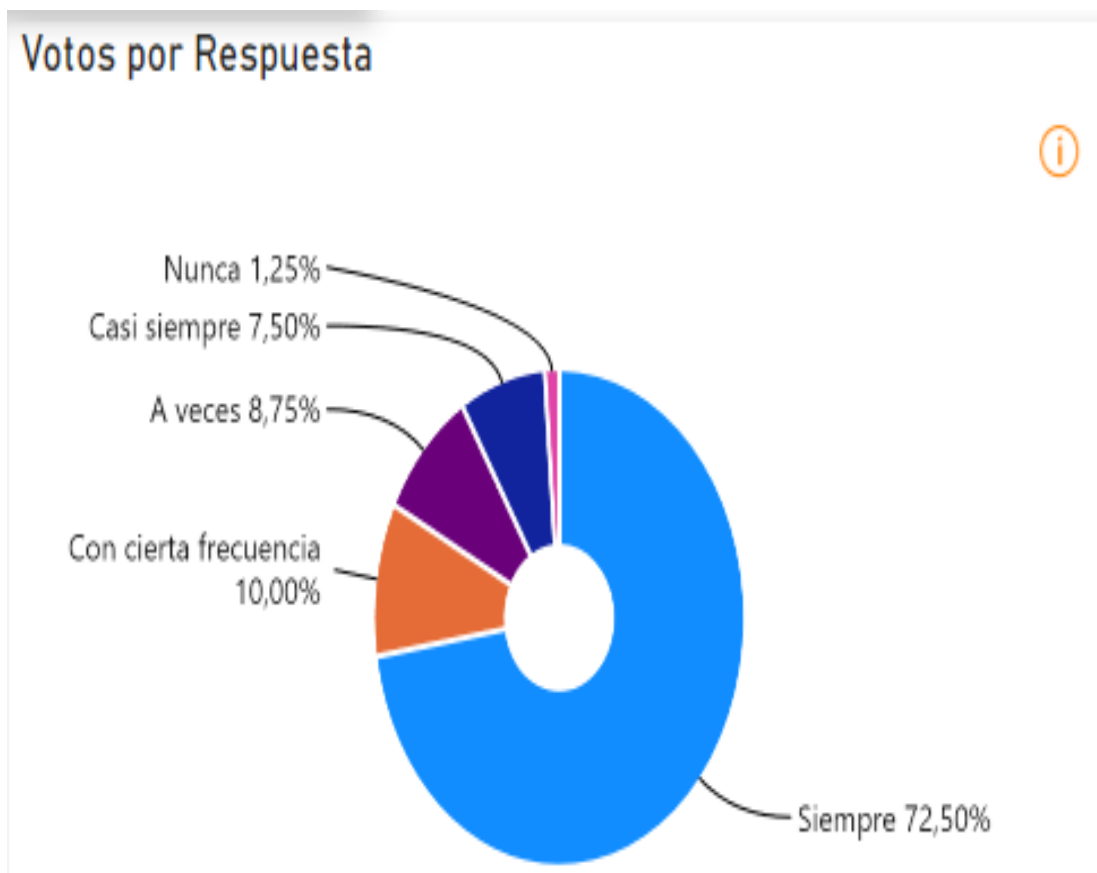
Votos por Respuesta



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	59	73,75%
Con cierta frecuencia	10	12,50%
A veces	6	7,50%
Casi siempre	4	5,00%
Nunca	1	1,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

**7. ¿Consideras que el puesto que desempeñas juega un papel importante, para garantizar la seguridad alimentaria?**

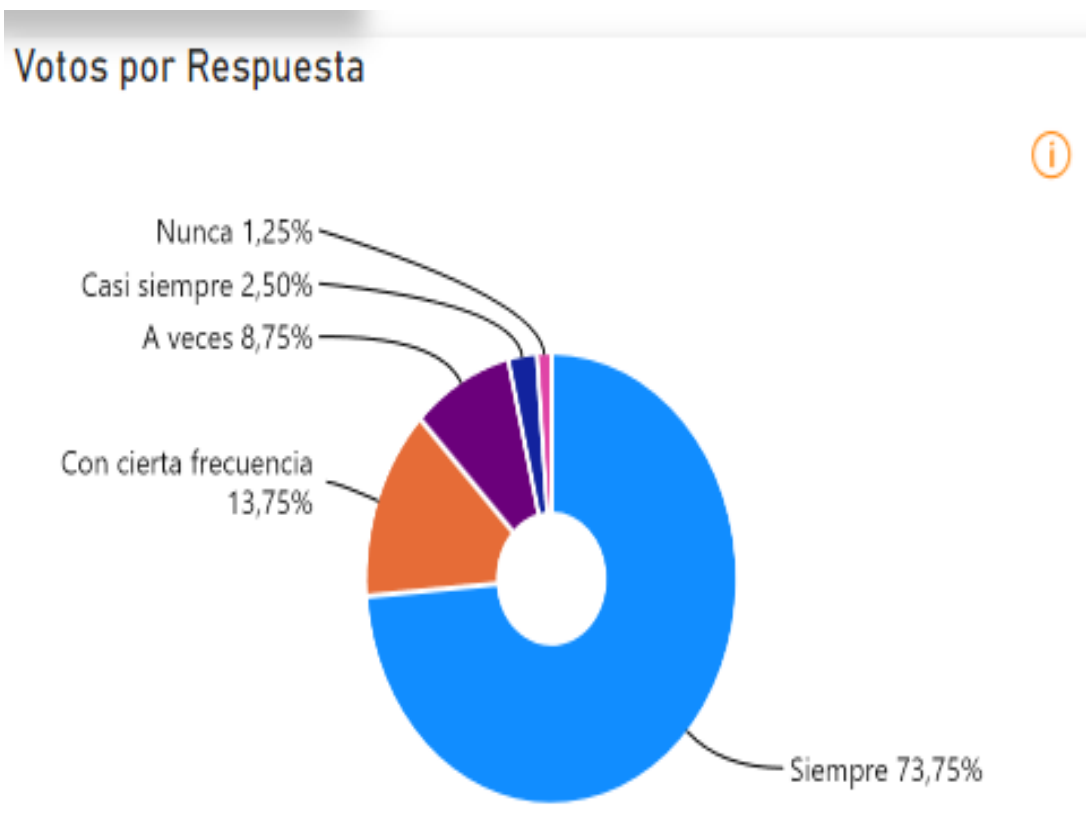
De los 80 trabajadores encuestados 58 reconocen la importancia y responsabilidad que tienen desde sus puestos de trabajo para garantizar la inocuidad alimentaria.



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	58	72,50%
Con cierta frecuencia	8	10,00%
A veces	7	8,75%
Casi siempre	6	7,50%
Nunca	1	1,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

## 8. ¿Eres consciente de para qué sirven las medidas de inocuidad alimentaria que se toman en la empresa?

El 73.7% que equivale a 59 trabajadores, esta apropiado y reconoce la importancia que tiene el aplicar las medidas de inocuidad alimentaria desde su puesto de trabajo en la producción de alimentos.



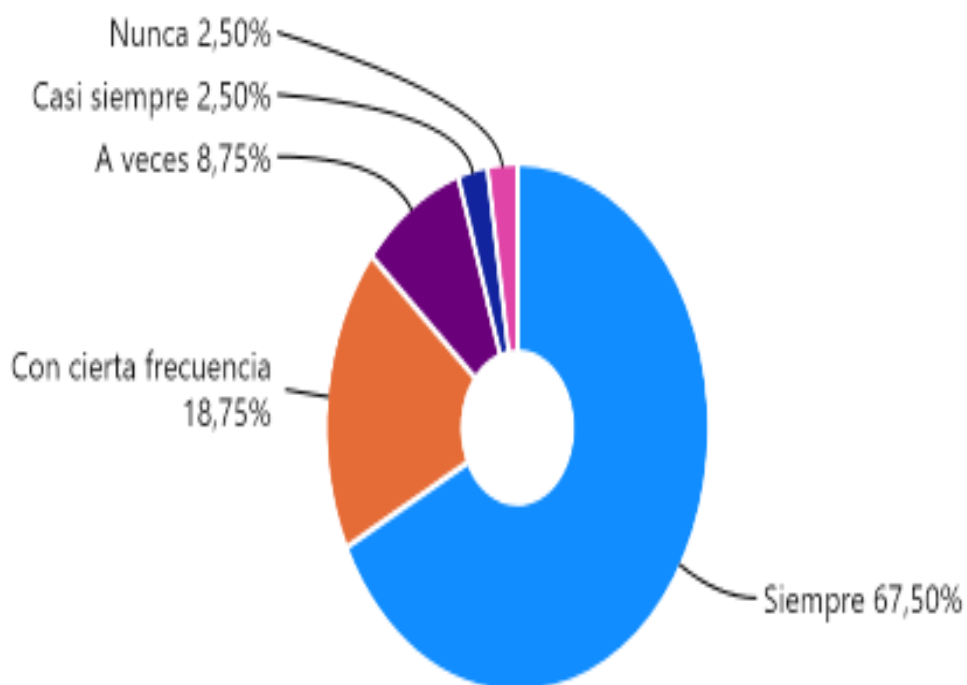
Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	59	73,75%
Con cierta frecuencia	11	13,75%
A veces	7	8,75%
Casi siempre	2	2,50%
Nunca	1	1,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>



**9. ¿Consideras que los temas de inocuidad alimentaria son responsabilidad de todos o solo del departamento de calidad?**

Al analizar las respuestas 54 trabajadores consideran que el tema de inocuidad alimentaria es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la empresa, no solo para el departamento de calidad.

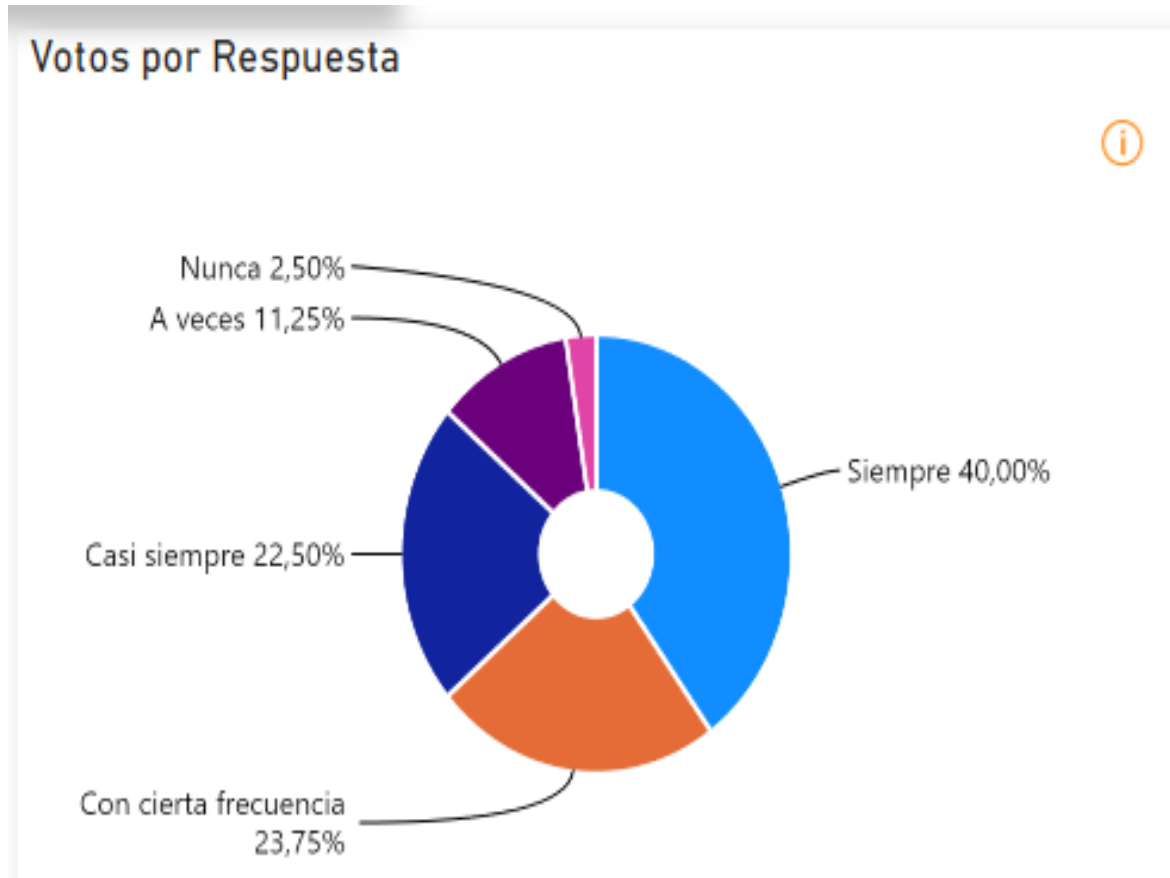
### Votos por Respuesta



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	54	67,50%
Con cierta frecuencia	15	18,75%
A veces	7	8,75%
Casi siempre	2	2,50%
Nunca	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

## 10. ¿Los empleados siguen las reglas y procedimientos de inocuidad alimentaria?

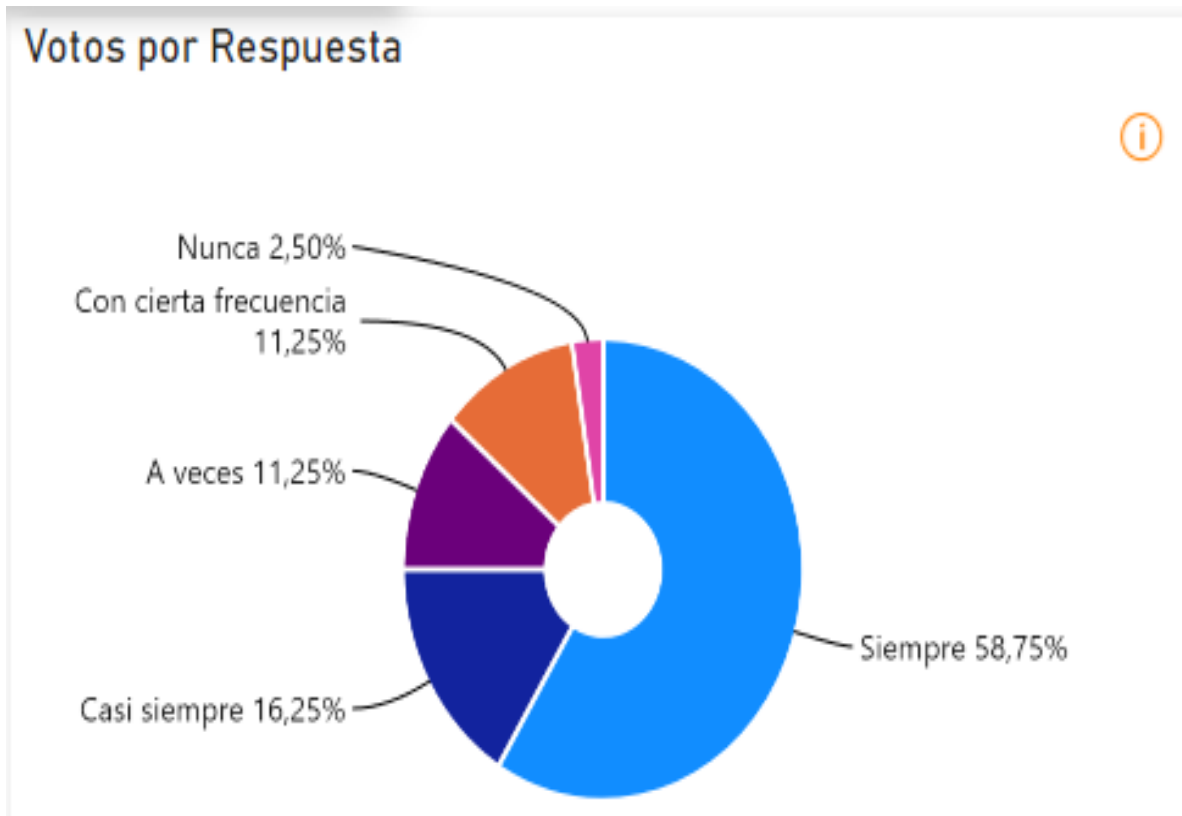
En relación con esta pregunta sólo el 40% equivalente a 32 trabajadores encuestados afirman seguir las reglas y procedimientos de inocuidad alimentaria.



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	32	40,00%
Con cierta frecuencia	19	23,75%
Casi siempre	18	22,50%
A veces	9	11,25%
Nunca	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

## 11. ¿Se realizan inspecciones de inocuidad alimentaria?

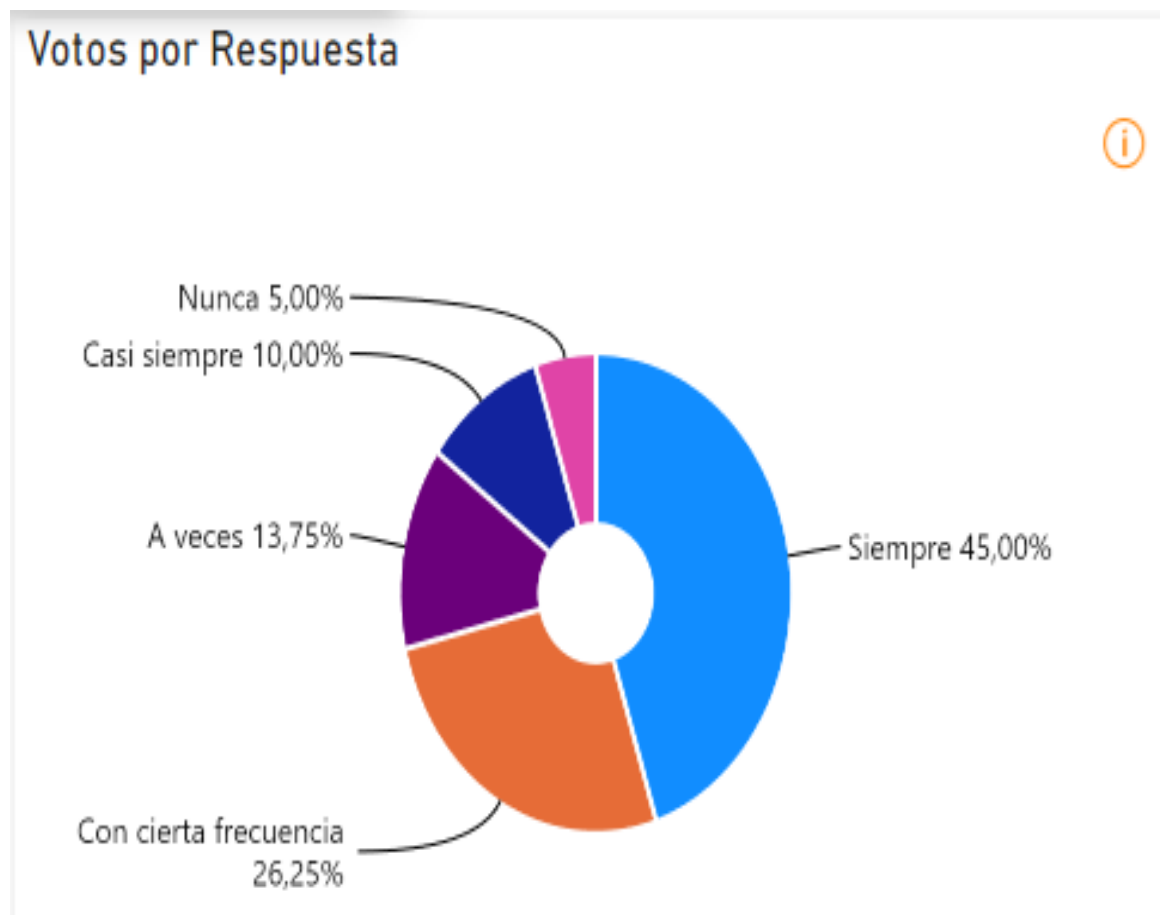
Sobre las inspecciones que realiza la empresa sobre inocuidad alimentaria solo 47 trabajadores equivalentes al 58.7% afirma conocer de la ejecución de estas.



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	47	58,75%
Casi siempre	13	16,25%
A veces	9	11,25%
Con cierta frecuencia	9	11,25%
Nunca	2	2,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

## 12. ¿Te gustaría desempeñar un papel activo en las acciones que se lancen en la empresa sobre inocuidad alimentaria?

36 trabajadores encuestados están dispuestos a ser más diligentes y apoyar a la empresa con la práctica de inocuidad alimentaria con las acciones que realice.



Respuesta	Votos	%TG %
Siempre	36	45,00%
Con cierta frecuencia	21	26,25%
A veces	11	13,75%
Casi siempre	8	10,00%
Nunca	4	5,00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

Análisis de Entrevista a Líderes de Inocuidad					
Nº	Pregunta	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Análisis e Interpretación
1	¿Las reglas y procedimientos relacionados con inocuidad alimentaria se revisan regularmente para validar el cumplimiento de los empleados?	Se revisan aplicando la mejora continua	No tan regularmente	El departamento de calidad siempre revisa para validar cumplimiento	Los líderes consideran que si se revisan las reglas y procedimientos para validar que los empleados cumplan con la Inocuidad
2	¿Los controles de HACCP se realizan con regularidad en planta de producción?	Todos los días	Si se realizan	Se realizan antes, durante y después del proceso productivo	Todos afirman que se realizan los controles HACCP
3	¿Las normas y prácticas no cambian cuando llegan Auditorias e Inspecciones?	A veces se cambian por cumplir las metas de producción	No deben cambiarse	Siempre se aplican las normas, cuando hay auditorias se prioriza mas	Se puede decir que en cierta forma en determinado momento hay tendencia a cambiar
4	¿Se realizan inspecciones de seguridad alimentaria con regularidad?	SI	No, regularmente más de control de calidad	Se debe reforzar	<b>De tres entrevistados dos consideran que las inspecciones de inocuidad deben reforzarse ya que están más enfocadas al control de calidad del producto</b>
5	¿La dirección de la empresa tiene un papel activo en la inocuidad alimentaria?	SI	SI	SI	Todos coinciden en que la dirección es activa en la inocuidad

6	¿Consideras que, en momentos puntuales de gran producción, sería adecuado priorizar la producción sobre la inocuidad alimentaria?	No, porque producir con inocuidad es nuestro compromiso	No, nunca	La inocuidad y calidad son prioridad antes que la producción	Existe conciencia por parte de los líderes de la importancia de la inocuidad sobre la producción
7	¿Considera que el puesto que desempeña juega un papel clave para garantizar la inocuidad alimentaria?	Sí, mi puesto es fundamental en la garantía de la inocuidad	si, es muy clave	Todos somos responsables de garantizar la inocuidad	Los líderes de inocuidad reconocen su rol importante en la garantía de la inocuidad
8	¿Se informa a los colaboradores sobre los procedimientos o cambios que afectan la inocuidad alimentaria?	Si, se hace en el día a día y en las capacitaciones	Regularmente	Regularmente	Los cambios son informados a los colaboradores
9	¿Considera que todas las personas de la empresa conocen sus responsabilidades y ejecutan sus tareas de inocuidad alimentaria?	Conocen sus responsabilidades con la inocuidad, pero a veces no las aplican	En un 70%	Todos deberían ser conscientes de sus responsabilidades antes de iniciar a trabajar	
10	¿Qué tipos de dificultades han encontrado al implantar las normas y procedimientos de inocuidad en la empresa?	Que ven el tema de inocuidad como una imposición y no toman conciencia de su importancia	La actitud de las personas y la poca disposición para cumplir los procedimientos	Falta concientizar más a todos los involucrados y dar seguimiento	Todos concuerdan que hay problemas de actitud, de toma de conciencia y de comportamiento en el personal con respecto a la inocuidad

Análisis de Entrevista a Líderes de Inocuidad					
N.º	Pregunta	Líder 4	Líder 5	Líder 6	Análisis e Interpretación
1	¿Las reglas y procedimientos relacionados con inocuidad alimentaria se revisan regularmente para validar el cumplimiento de los empleados?	Muy frecuentemente	SI	SI	Los líderes afirman que se revisan los procedimientos y su cumplimiento
2	¿Los controles de HACCP se realizan con regularidad en planta de producción?	Si, se brinda mayor seguimiento a los PCC	Si, son realizados antes, durante y después de los procesos productivos, hay constante monitoreo para cumplir con el HACCP	SI	Afirman que si se realizan los controles HACCP en planta de producción
3	¿Las normas y prácticas no cambian cuando llegan Auditorias e Inspecciones?	No, existen planes preventivos para evitar no-conformidades	Las normas permanecen igual tanto en los días normales como cuando se recibe una inspección	Cambian solo si durante la auditoria existiera una acción correctiva menor para corregir a lo inmediato	Los entrevistados aseguran que las normas permanecen igual en días ordinarios como cuando reciben auditorias
4	¿Se realizan inspecciones de seguridad alimentaria con regularidad?	Si, hay seguimiento continuo	SI	Si, los inspectores de calidad emplean monitoreo constante	Afirman que las inspecciones y monitoreos son constantes
5	¿La dirección de la empresa tiene un papel activo en la inocuidad alimentaria?	SI	SI	SI	Los entrevistados consideran que la dirección de la empresa es activa en los asuntos de inocuidad

6	¿Consideras que, en momentos puntuales de gran producción, sería adecuado priorizar la producción sobre la inocuidad alimentaria?	No, la inocuidad es un tema que no se puede negociar	No, la inocuidad no debe dejar de ser prioridad en ninguna circunstancia	NO	Los líderes de inocuidad consideran prioritario los temas de inocuidad antes que la producción
7	¿Considera que el puesto que desempeña juega un papel clave para garantizar la inocuidad alimentaria?	Si, somos garantes del cumplimiento	SI	SI	Los entrevistados están conscientes de rol clave que ellos tienen en garantizar la inocuidad
8	¿Se informa a los colaboradores sobre los procedimientos o cambios que afectan la inocuidad alimentaria?	SI	SI	SI	Afirman que son comunicados a los trabajadores sobre los cambios y procedimientos que afectan la inocuidad
9	¿Considera que todas las personas de la empresa conocen sus responsabilidades y ejecutan sus tareas de inocuidad alimentaria?	La mayoría tiene conocimiento, pero hace falta la responsabilidad	Si, conocen sus responsabilidades, pero en ocasiones no las ejecutan	No todos, hay personas que no priorizan la inocuidad por adelantar sus procesos	Se analiza que a aunque tienen conocimientos sobre inocuidad las personas no ejecutan sus tareas en base a ello o teniéndola en cuenta
10	¿Qué tipos de dificultades han encontrado al implantar las normas y procedimientos de inocuidad en la empresa?	La cultura del personal y su falta de disposición hacia el cambio	La falta de conciencia y de cultura por parte de los colaboradores es lo que dificulta el cumplimiento de las normas de inocuidad	La cultura en general	Lo líderes de inocuidad concuerdan en que las dificultades para implantar los procedimientos de inocuidad son la falta de conciencia y la falta de cultura de inocuidad de los trabajadores



### **XIII. CONCLUSIONES**

El proceso de investigación se desarrolló en el escenario de Industrias Delmor S.A de Managua, después de analizar la información recopilada por fuentes primarias en su mayoría, se llegó a las siguientes conclusiones:

Por tanto, los trabajadores de Industrias Delmor SA, tienen un alto grado de conciencia en reconocer la importancia de la inocuidad y conocimientos con el tema de inocuidad alimentaria, sin embargo, solo el 40% afirma estar consciente de velar y aplicar las normas que rigen en el sector producción de la empresa, siendo esto un problema de actitud y falta de cultura.

Se encontraron algunas debilidades en la fase de diagnóstico entre las que están; Problemas conductuales de algunos colaboradores que no velan por garantizar la inocuidad alimentaria afectando la calidad, economía, y prestigio de la empresa, se encontró procesos internos defectuosos y en algunos casos desactualizados y Fallos en los sistemas operativos, en algunos casos técnicos.

Se logró identificar los 5 elementos que fortalecen la cultura de inocuidad alimentaria, los cuales son de gran importancia en la cadena de producción de alimentos, esta minimiza riesgos que se podrían derivar en pérdidas para la empresa.

Finalmente se propuso la propuesta de un plan de fortalecimiento y desarrollo de cultura de inocuidad alimentaria en la empresa Industrias DELMOR S.A que fortalecen la cultura de inocuidad con ello se logrará:

Que los trabajadores tengan comportamiento seguro hacia la inocuidad de los alimentos, esto se deriva en alimentos más inocuos, también de conseguir un personal comprometido y proactivo esto se deriva en procesos más rentables y mejor organizados.

## **XIV. RECOMENDACIONES**

En Industrias Delmor SA, se requiere que prevalezca la cultura de inocuidad alimentaria, después de analizar los resultados del proceso de investigación se puede hacer las siguientes recomendaciones a los interesados en el tema.

1. Se recomienda que la alta gerencia y los líderes de la empresa dirijan sus esfuerzos organizativos a hacer prevalecer la inocuidad alimentaria impulsando acciones de capacitación, supervisión y verificación en todos los procesos de producción.
2. Se recomienda Superar las debilidades encontradas implementando planes de Capacitación y concientización constante sobre temas de inocuidad alimentaria y evaluar dichos planes.
3. Se aconseja Implementar sistema de evaluación al desempeño con programa de estímulos a los colaboradores, a través de programas de reconocimiento, bonificaciones o incentivos, estímulos morales que fomenten buenas prácticas y comportamientos seguros. Potenciando los elementos identificados que fortalecen la cultura de inocuidad.
4. Se sugiere que la empresa destine los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles para el desarrollo de la cultura de inocuidad.
5. Se recomienda que los trabajadores de los distintos niveles en la empresa, deben involucrarse y participar de manera activa en la implementación y continua mejora del plan de cultura de inocuidad.
6. Se propone implementar un plan de fortalecimiento de la cultura de inocuidad alimentaria con objetivos definidos y las acciones a realizar, que contenga los indicadores de medición, así como la evaluación al desempeño del plan.

## **XV. BIBLIOGRAFIA**

*Documento expositivo de la iniciativa global de inocuidad alimentaria (GFSI) V1.0 - 4/11/18.* GFSI / GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE. Culture of food safety (GFSI, 2018).

Frank Yiannas, (2009). *Cultura de Inocuidad Alimentaria Crear un Sistema de Gestión en Inocuidad Alimentaria Basado en el Comportamiento.*

*Arturo Aivar Manager Training and Education NSF International,* (2019Lima, Perú).

*Documento de seminario, “Como desarrollar una cultura de inocuidad”,* Academia de Exportación (APEN), Nicaragua, 2021.

Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA), del Ministerio de Agricultura de Chile, 2016.

Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, San Salvador, El Salvador, 2018. <https://www.oirsa.org>.

OPS (Organización Panamericana de la Salud). *Educación en inocuidad de alimentos: Glosario de términos.* <https://www.paho.org/es/temas/inocuidad-alimentos>.

*DQS Caribe, Archivos anuales* (2020). <https://dqscaribe.com/por-que-la-cultura-de-la-seguridad-alimentaria-es-tan-importante/>.

Chiavenato, III (Ed.) (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones.*: McGraw Hill. [file:///D:/Downloads/Idalberto Chiavenato Fundamentos y aplic.pdf](file:///D:/Downloads/Idalberto%20Chiavenato%20Fundamentos%20y%20aplic.pdf)

Chiavenato, I (Ed.) (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill.

(2022) Gestión. Revista Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html> .

## Webgrafía

<https://www.oirsa.org>

<https://www.paho.org/es/temas/inocuidad-alimentos>

<https://dqscaribe.com/por-que-la-cultura-de-la-seguridad-alimentaria-es-tan-importante/>

<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>



# **INDUSTRIAS DELMOR S.A.**

**PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA FORTALECER LA  
CULTURA DE INOCUIDAD EN LA EMPRESA INDUSTRIAS DELMOR  
S.A.**

**Durante el periodo 2023 – 2024.**

Elaborado por: Lic. Cheyla Yaoska Obando.





## **Tabla de contenido**

- 1. Desarrollo de la propuesta.**
- 2. Objetivo general.**
- 3. ¿Qué vamos a comunicar?**
  - 3.1. Dimensión enfocada.
    - 3.1.1. Misión.
    - 3.1.2. Visión.
    - 3.1.3. Valores.
    - 3.1.4. Establecer dirección y expectativas.
    - 3.1.5. Código de ética.
    - 3.1.6. Liderazgo y mensajes.
- 4. Personas.**
  - 4.1. Actores claves.
  - 4.2. Gobernanza.
  - 4.3. Comunicación.
    - 4.3.1. ¿Cómo lo vamos a comunicar?
- 5. Organización de aprendizaje.**
  - 5.1. Educar y capacitar para influir en el comportamiento.
- 6. Capacitación.**
  - 6.1. Acciones por desarrollar para capacitar a los recursos humanos en temas de inocuidad alimentaria.
- 7. Incentivos, capacitaciones y reconocimientos.**
- 8. Consistencia.**
- 9. Adaptabilidad.**
- 10. Concientización de peligros y riesgos.**
- 11. Evaluación del plan de Cultura de Inocuidad Alimentaria.**

## Matriz de Propuesta de plan de cultura de inocuidad alimentaria

### Objetivo del plan

Fortalecer la cultura de inocuidad de la empresa Industrias Delmor S, A; a fin de contribuir a la inocuidad alimentaria y a al desarrollo organizacional

¿Que se hará? (Objetivo)	¿Cómo se hará?	¿Quién lo hará?	¿Cuándo se hará?	¿Cómo se evaluará?	Observaciones
Dar información general sobre la cultura organizacional y su relación con temas de inocuidad	Curso de Inducción y reintroducción, presentación de vídeos y otras actividades	Gestión del Talento Humano	Cada vez que sea necesario	Nivel 1 y 2 (%)	
Fomentar el liderazgo frente a la Inocuidad	Charlas motivacionales  Conferencias Coaching, Tutorías	Gestión del Talento Humano (A nivel interno y con experto externo)	Trimestral	Nivel 3	
Realizar campaña para fomentar toma de conciencia y comunicar la política de inocuidad, educar y capacitar para influir en el comportamiento de los colaboradores y líderes, promoviendo así la cultura de inocuidad	Realizando actividades de toma de conciencia, comprensión de la política de inocuidad, dinámicas de aprendizaje, realizando Actividades de premios, reconocimientos y acciones correctivas.	Gestión del Talento Humano y Líderes de Inocuidad.	Cuatrimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluación del desempeño</li> <li>•Observaciones conductuales</li> <li>•Evaluación a la eficacia de la formación</li> <li>• Aportes y sugerencias por parte del personal</li> </ul>	

## **1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **2. Objetivo General**

Fortalecer la cultura de inocuidad de la empresa Industrias Delmor S, A; a fin de contribuir a la inocuidad alimentaria y a al Desarrollo organizacional.

### **3. ¿Qué vamos a comunicar?**

- ✓ Visión y Misión
- ✓ Valores y Comportamientos
- ✓ Establecer dirección y expectativas
- ✓ Código de Ética
- ✓ Liderazgo y mensajes

### **3.1 DIMENSIÓN ENFOCADA A: Misión y Visión**

#### **3.1.1 MISIÓN**

Tiene como misión satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y consumidores, contribuir al desarrollo socioeconómico del país, la seguridad alimentaria y el bienestar de sus colaboradores y sus familias, cumpliendo los más estrictos estándares de inocuidad y calidad, innovación, protección al medio ambiente y un alto espíritu de responsabilidad social empresarial.

### **3.1.2 VISIÓN**

Consolidarse como una empresa líder en carnes preparadas y productos afines utilizando tecnología de punta para lograr mayor productividad, eficiencia y rentabilidad empresarial, a nivel nacional.

Fortaleciendo cadenas de abastecimiento y alianzas estratégicas con clientes proveedores y demás empresas e instituciones relacionadas a nuestra actividad.

Incurсионando en nuevos mercados de Centro América, el Caribe y USA con el objetivo de aprovechar las oportunidades de los tratados que Nicaragua ha suscrito con otros países.

Continuando con el desarrollo de su Cultura Empresarial manteniendo las certificaciones HACCP, ISO 22000, Gestión Ambiental y Seguridad del Trabajo.

### **3.1.3 VALORES**

Con fundamento en los Principios Universales de Responsabilidad Social Empresarial, DELMOR asume los siguientes Valores Institucionales:

- ✓ Pensamiento, Conciencia y Acción para la Prevención.
- ✓ Excelencia en Productos, Procesos y Servicios.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Inclusión, Equidad y Respeto.
- ✓ Compromiso con la efectividad y el progreso.
- ✓ Trabajo en Equipo.

### **3.1.4 Establecer dirección y expectativas**

La empresa Industrias Delmor tiene definida su política de Gestión Integral Delmor, S.A.:

#### **Prevenir:**

Aplicamos la Prevención y el Pensamiento Basado en Riesgos y Oportunidades en todas nuestras actividades y procesos. De esta manera contribuimos en la protección y el bienestar de la organización, el medio ambiente, los clientes, los consumidores, los colaboradores y las partes interesadas con quienes interactuamos.

#### **Cumplir:**

Cumplimos los requisitos legales y reglamentarios, los acuerdos y demás obligaciones que se generan en la interacción con los grupos de interés desde o hacia los procesos de Industrias DELMOR, en lo relacionado con Calidad, Inocuidad, Asuntos Ambientales, Seguridad y Salud en el Trabajo.

#### **Mejorar:**

Fijamos como premisa institucional para el éxito sostenible, la mejora continua en el desempeño de nuestros procesos, productos y Sistema de Gestión Integral, para contribuir en el desarrollo socioeconómico del país, la seguridad alimentaria, el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias.

Para lograr esta mejora garantizamos la consulta y participación de los colaboradores, en la planificación y ejecución sistemática de acciones que permitan reducir la vulnerabilidad en los diferentes componentes de riesgos QHSE FS+ (Calidad, Salud y Seguridad en el Trabajo, Gestión Ambiental y Seguridad Alimentaria).

### **3.1.5 CODIGO DE ETICA**

El Código de ética proporciona en forma clara las normas y principios que deberán interiorizarse por todos los colaboradores de la empresa, para saber conducirse dentro de la organización.

#### **Decálogo de Código de Ética**

1. Mantener como guía de la actuación de la Empresa nuestra Visión y Misión.
2. Promover y respetar nuestros Valores y Principios Éticos Empresariales.
3. Ejercer nuestras actividades con apego a nuestros Principios de Conducta.
4. Procurar la satisfacción del Cliente con nuestros productos y servicio.
5. Mantener con nuestros proveedores una relación profesional y respetuosa, tomando decisiones basadas en los méritos del producto o servicio ofrecido.
6. Cuidar y aprovechar adecuadamente los bienes y recursos de nuestra Empresa.
7. Respetar las leyes, normas, reglamentos y políticas aplicables a la empresa.
8. Evitar el establecimiento de relaciones que impliquen conflicto de intereses.
9. Resguardar la información confidencial de nuestros Clientes, Proveedores y Empleados.
10. Participar activamente para la difusión y el cumplimiento del Código de Ética.

### **3.1.6 Liderazgo y mensajes**

El equipo directivo del establecimiento definirá y mantendrá un plan claro para impulsar el desarrollo y la mejora continua de una cultura de calidad e inocuidad de los alimentos. Esto deberá incluir actividades definidas en las que intervengan todas las áreas del establecimiento que tengan influencia en la seguridad de los productos, un plan de acción que indique cómo se realizarán y se medirán las actividades, así como los plazos previstos, un análisis de la eficacia de las actividades realizadas.

La cultura en inocuidad alimentaria se cultiva y recoge a través de un liderazgo corporativo enfocado en la dirección de enfatizar la inocuidad alimentaria y un entorno que fomente la participación y el compromiso mutuo entre todos los empleados con respecto a la inocuidad. Específicamente, los líderes deben expresar en toda la organización su voluntad de fomentar la cultura de seguridad alimentaria y tomar las decisiones de gestión necesarias para su realización.

- ✓ Industrias Delmor S.A. debe fortalecerse su cultura de inocuidad es por esta razón que apuesta por el establecimiento de reglas claras para todos y la definición de nuestra forma de trabajo.
- ✓ Con la planificación adecuada, un enfoque claro en los clientes que desea tener y la mejora continua en todo lo que hace, tendrá un desempeño con excelencia que les permitirán incrementar sus ventas en el año 2024.
- ✓ El Talento en Industrias Delmor será prioridad, desarrollaremos competencias que permitan innovar y brindar soluciones de valor a sus clientes.

¡Sólo con la participación e implicación de todas las partes, conseguiremos el éxito en la implantación de nuestro Plan de Cultura!

## **4. PERSONAS**

En esta sección abarcaremos sus cinco elementos (Autores claves, Gobernanza, Comunicación, Organización del Aprendizaje e Incentivos y recompensas) presentado como propuesta para y el mismo que se detalla a continuación

### **4.1 Actores claves**

El desarrollo de la cultura de inocuidad alimentaria de una organización puede ser validada mediante el grado en el cual todos sus actores clave reconocen objetivos compartidos de inocuidad alimentaria, asumen responsabilidad y su rol activo en mantener los estándares de inocuidad alimentaria, y trabajan conjuntamente para alcanzar dichos objetivos.

Se pueden establecer grupos de trabajo, como grupos interdisciplinarios de defensores de la inocuidad alimentaria.

### **4.2 Gobernanza**

La Gobernanza en Inocuidad Alimentaria debe cubrir los siguientes elementos:

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

### **4.3 Comunicación**

La buena comunicación asegura que la estrategia de inocuidad alimentaria de una compañía es recibida y entendida por todos los empleados dentro de la organización.



### 4.3.1 ¿Cómo lo vamos a comunicar?

1. Personal.
2. Talleres.
3. Actividades.
4. Pizarras de Cultura.
5. Reuniones con el Personal.
6. Postales Electrónicas.
7. Grupos de WhatsApp.
8. Boletín informativo.
9. Eventos para el personal (Cumpleaños del mes).
10. Intranet de la empresa.
11. Dinámicas y Juegos.
12. Otros.

- **Personal**

- ✓ Conformar el equipo de Promotores de Cultura.
- ✓ Visita del gerente a su equipo para compartir mensajes claves, la actividad del día y el aprendizaje.
- ✓ Los jefes y líderes de unidades comparten mensajes claves.
- ✓ Conversaciones informales.
- ✓ Focus Group.

- **Talleres:** Desarrollo Taller sobre “La importancia de la Cultura de Inocuidad para el logro de los objetivos.

- **Actividades**

- ✓ Día Mundial de la inocuidad alimentaria 07 de junio.
- ✓ Día del reconocimiento.
- ✓ Obsequiar un dulce con el logo de INDELSA.
- ✓ Decorar la oficina con globos que tengan pintados los valores y las competencias.
- ✓ Stand de Cultura.

- **Pizarras de Cultura**

- ✓ Diseñar pizarras de cultura.
- ✓ Colorar en las principales áreas de la organización.
- ✓ Colocar solamente mensajes alineados a la cultura organizacional y cultura de inocuidad.

- **Postales Electrónicas**

- ✓ Envío de postales vía mensaje corporativo.
- ✓ Protectores de pantalla.
- ✓ Colocar mensaje en la firma electrónica

- **Dinámicas y Juegos**

- ✓ Lluvia de ideas.
- ✓ Rompecabezas.
- ✓ Formación de Palabras.
- ✓ Tesoro Oculto.

- **WhatsApp**

- ✓ Invitar a que los colaboradores faciliten sus números de celular personales.
- ✓ Crear grupos de WhatsApp por gerencias.
- ✓ Establecer estados.
- ✓ Enviar mensajes claves o imágenes.

## **5. Organización de aprendizaje**

El proceso de Capacitación obedece a la preparación del personal para ejecución a corto plazo de las diversas tareas de la Empresa. El entrenamiento cambia las actitudes del empleado creando un clima satisfactorio entre los empleados, aumenta su motivación y los hace más receptivos a las técnicas de trabajo de su área.

Industrias DELMOR S.A. capacita a sus recursos para responder a los cambios tecnológicos, y con ello consigue el cumplimiento de sus objetivos de inocuidad alimentaria.

### **5.1 Educar y capacitar para influir en el comportamiento**

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

Hay que capacitar y educar con base en los riesgos, poniendo especial énfasis en aquellos temas, tareas y conductas que están más frecuentemente asociados a los problemas de inocuidad.

## 6. Capacitación

### 6.1 Acciones por desarrollar para capacitar a los recursos humanos en temas de Inocuidad Alimentaria

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas de inocuidad, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la Cultura de inocuidad de los recursos humanos, para ello se está considerando los siguientes pasos:

- a) **Identificación de necesidades de capacitación:** Consiste en Investigar/ analizar los problemas, Definir los objetivos, establecer prioridades, hacer cuadro resumen del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y a partir de el Plan Maestro de Capacitación en temas de inocuidad. **(Ver Anexo 9).**
  
- b) **Planificación y Programación:** Se plantea las preguntas de a quién capacitar (niveles y cargos), en qué capacitar (contenidos teóricos y prácticos); el cómo capacitar implica la decisión de metodologías a usar; el dónde capacitar implica la modalidad de formación (lugar donde se realizará), con qué capacitar (recursos necesarios para tal fin), cuándo capacitar (fechas y distribución en el tiempo de las actividades), quién capacitará (docentes o Facilitadores), costos involucrados.

- c) **Organización:** Es preparar las condiciones para ejecutar el Plan. Implica la definición de un Cronograma de trabajo de la Capacitación, determinación de las condiciones físicas y ambientales, los Recursos humanos y materiales, identificar el nivel de formación de los participantes, como se realizarán las convocatorias, como se presentarán los Horarios, como se realizarán los contratos con los docentes, los servicios de alimentación, el apoyo de otras instancias de la organización y la elaboración del programa del evento y reproducción de los materiales de ayuda a los participantes. **(Ver Anexo 10)**
- d) **Ejecución:** Esta es la aplicación del Programa, que parte del programa de actividades del evento, la preparación de planes de sesión, la asistencia de los participantes, el desarrollo de las sesiones, el suministro a tiempo de los manuales, la evaluación previa y al final del evento, las visitas de supervisión, la preparación de certificados y la entrega una vez concluida la acción.
- e) **Evaluaciones:** Es importante tener registros de los rendimientos académicos alcanzados durante el proceso, informes de comunicación y coordinación y de los resultados de cada uno de los eventos. **(Ver Anexo 11)**
- f) **Control y seguimiento:** Por medio del informe evaluativo de los eventos, la evaluación al desempeño de los participantes, el informe del impacto o eficacia de la capacitación en los rendimientos globales de la empresa, el análisis de costo /

beneficio de la capacitación (qué estamos ganando con esta capacitación), así como su incidencia en los niveles de productividad, producción y la mejora continua.

(Ver Anexo 12)

## **7. INCENTIVOS, RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS.**

### **Propuestas de reconocimiento**

- **Día del Reconocimiento**

Invitar a cada colaborador a redactar brevemente un reconocimiento agradecimiento a un colega por su trabajo. Este puede ser entregado personalmente o enviado a través de un correo electrónico.

- **Colaboradores Instructores**

Apoyar a los trabajadores que son ejemplo en prácticas de inocuidad para que le enseñen al resto del equipo. Aparte un par de horas a la semana para que algún miembro enseñe a otros colegas sobre buenas prácticas en manipulación de alimentos.

Recompensas al desempeño:

Adecuar la recompensa a la persona. Pueden ser personales u oficiales, formales o informales, públicas o privadas, y pueden consistir en regalos o actividades.

Para ser eficaces, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como sea posible después de que se logre el desempeño o resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los colaboradores para que repitan sus actuaciones.

Regular las recompensas: Por cada 4 recompensas informales debe otorgarse un reconocimiento un poco más formal, y por cada 4 recompensas formales, debe darse una todavía más formal.

## **Otros**

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

## **8. CONSISTENCIA**

Para reforzar la cultura de inocuidad alimentaria se requiere a alineación apropiada de las prioridades de inocuidad alimentaria con los requisitos sobre las personas, la tecnología, y los procesos para asegurar la aplicación consistente y efectiva del programa de inocuidad.

Se documentará y responsabilizará a las personas por las medidas de seguridad alimentaria.

Para ser realmente eficaz con la cultura de seguridad alimentaria, debe ser coherente con el ritmo que tiene para comunicado resultado.

Se llevará un registro de las consecuencias, tanto positivas como negativas, de cada proceso que tenga implementado.

Se hará responsables a los trabajadores de sus acciones, considerando siempre que las personas responden mejor al refuerzo positivo que al negativo.

**(Compromiso de la Gerencia y compromiso de los trabajadores ver en Anexos 7 y 8)**

## **9. ADAPTABILIDAD**

En esta dimensión la empresa plantea cómo responde en tiempos de crisis y si es capaz de responder rápidamente.

Hay muchas herramientas de gestión de cambios para ayudar a las empresas de todos los tamaños a ser ágiles para hacer frente a las crisis. Tenemos que considerar las expectativas y las regulaciones y adaptar la cultura a estos ideales.

Las implicaciones culturales también pueden surgir en esta dimensión. Importar y exportar puede cambiar la perspectiva con la que debemos ver nuestro producto y la cultura de seguridad que lo respalda.

Toda empresa debe poder responder y adaptarse a los cambios que surjan en el ambiente en el que opera, Industrias DELMOR no es la excepción. Los cambios pueden ser previsibles o no, pero poder hacerles frente es vital para la supervivencia de la empresa.

Para esto, el personal debe ser capaz de afrontar cambios en sus rutinas de trabajo con la máxima celeridad posible.

La agilidad en el cambio de estrategia y tácticas va a ser determinante, así como un buen plan de gestión de crisis y resolución de problemas.

## **10. CONCIENTIZACION DE PELIGROS Y RIESGOS**

Para avanzar en una cultura de la seguridad alimentaria pasa por marcar un nivel mínimo de conocimientos sobre los peligros alimentarios, el riesgo de que aparezcan en nuestra empresa y las medidas para minimizar ese riesgo.



En una empresa vamos a encontrar diversidad de personas y capacidad de entendimiento, por tanto, este punto debe ser evaluado cuidadosamente.

Debemos asegurarnos de que todo el personal entienda los procedimientos, prácticas y comportamientos que ayudan a controlar los peligros y debemos conseguir su compromiso total con las buenas prácticas. Con cierta frecuencia verificamos este punto con auditorías, observación de comportamientos, etc.

**Se debe tener bien definido y documentado lo siguiente:**

- Política de Inocuidad: documentada, comunicada y comprendida por toda la organización.
- Programa documentado de prerrequisitos: BPM, PPR, POE, POES.
- HACCP con sus PCC y PPRO con sus criterios de acción.
- Monitoreo, verificación, acciones correctivas y auditoría del sistema.
- Estableciendo indicadores de desempeño en base a metas concretas.

## 11. EVALUACION DEL PLAN DE CULTURA DE INOCUIDAD.

### EVALUACION DE PLAN / EVALUACION DE LA CULTURA DE INOCUIDAD

¿Que se hará? (Objetivo)	¿Cómo se hará?	¿Quién lo hará?	¿Cuándo se hará?	¿Cómo se evaluará?
Identificar el grado de compromiso de los trabajadores	Encuestas anónimas	Gestión del Talento Humano	Semestral	El 50% demuestra compromiso aumento con relación el anterior
Analizar el % de devoluciones por aspectos de inocuidad	Revisión de Informes y registros	Producción y Calidad	Semestral	Disminución en comparación con el anterior
Grado de toma de conciencia sobre la cultura de inocuidad. (Nivel de Cultura de Inocuidad)	Encuestas, entrevistas, reportes de jefatura y aplicando el método de observación	Gestión del Talento Humano y Líderes de Inocuidad	Cuatrimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluación del desempeño</li> <li>•Observaciones conductuales</li> <li>•Devoluciones</li> </ul>

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

---



---



---

**Figura N0.1 Proceso de fortalecimiento de la Cultura de inocuidad**

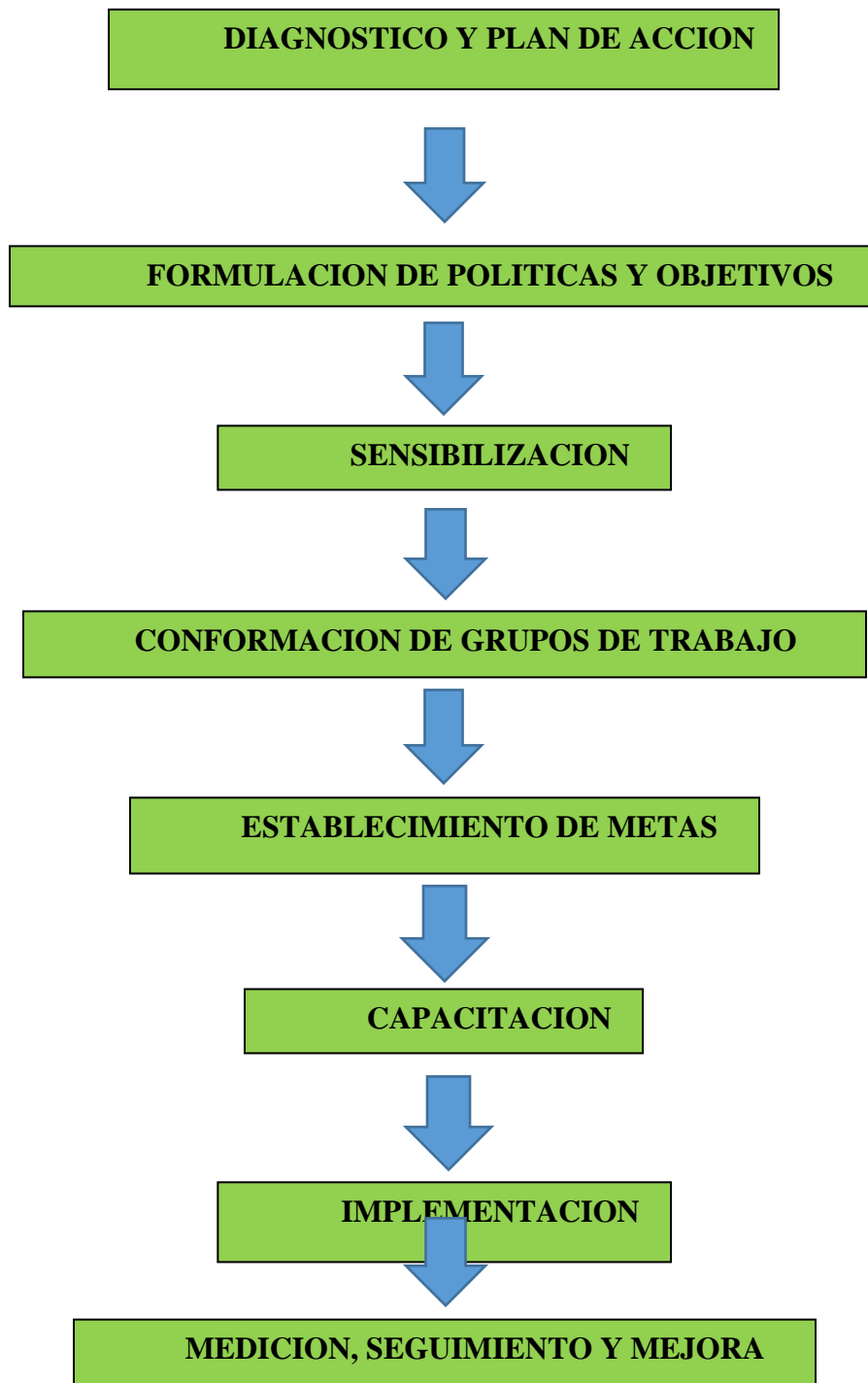
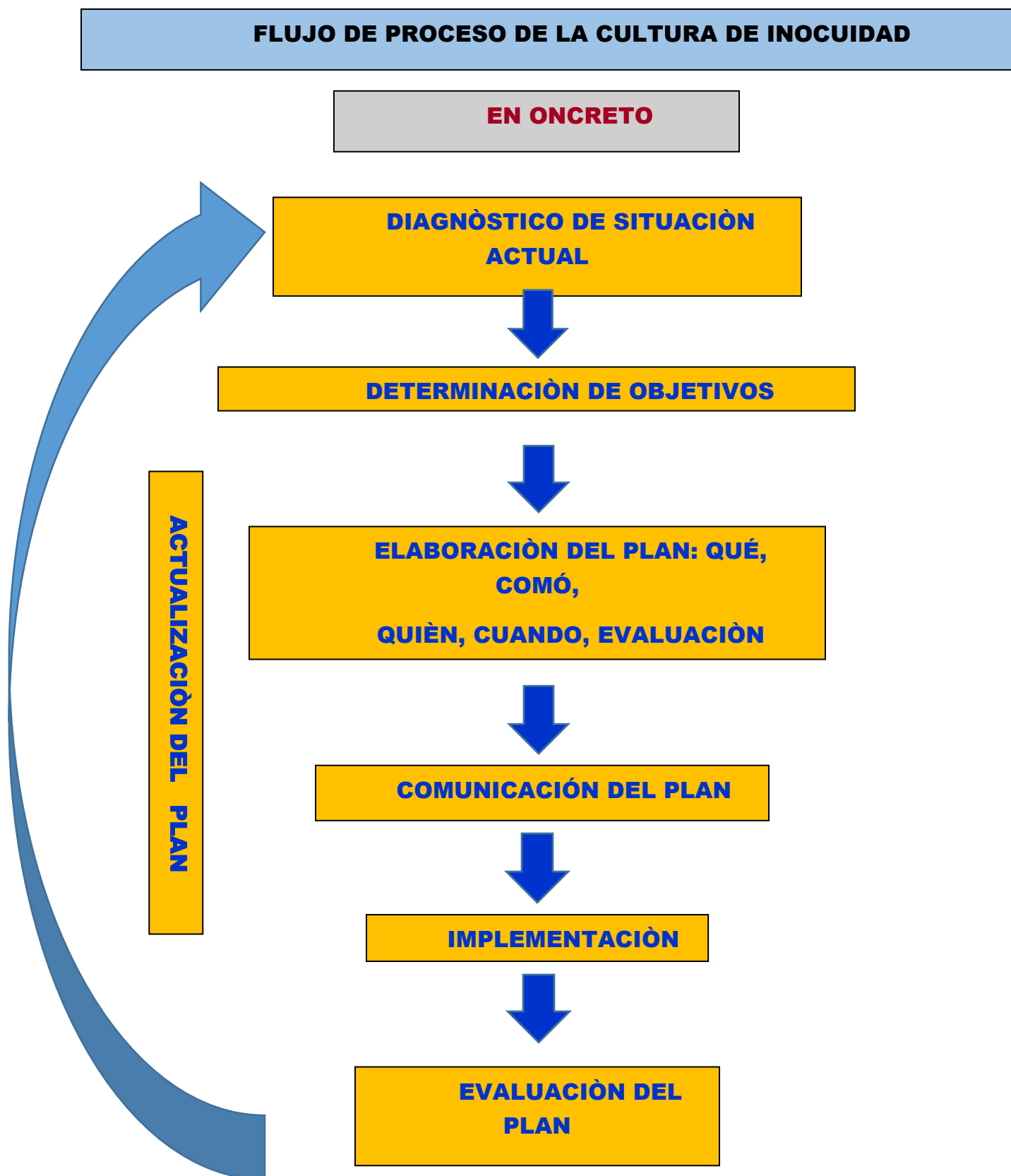



Figura N0.2 Flujo del Plan de Desarrollo de Cultura de Inocuidad



## Anexo No.2: Presupuesto de inversión del plan.

Para elaborar este presupuesto de implementación del plan de Cultura de Inocuidad, se consideraron varios factores, como el tamaño de la empresa, las distintas áreas y el nivel de detalle de la información que se deseaba incluir en el plan. También se investigó costo de capacitación con empresas Outsourcing como segunda opción. Con estos factores en mente, se estimó el presupuesto necesario para la implementación del plan de cultura de inocuidad.

<b>Industrias Delmor S.A.</b>			
	<b>Presupuesto de implementación de:</b>		
	<b>Plan de desarrollo de Cultura de Inocuidad 2023 - 2024.</b>		
	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación en temas de inocuidad	C\$300.00	C\$48,000.00	Dirigido a 160 trabajadores MOD Y MDI
Programa de concientización y charlas	C\$100.00	C\$20,900.00	Dirigido a 290 trabajadores todas la area presentacion de mision, vision, valores, politica etc.
Actividades para el desarrollo de la cultura de inocuidad	C\$25.00	C\$7,250.00	Habladores, dinamicas, refrigerios. etc.
Comunicación	C\$20.00	C\$5,800.00	Bochures, boletines, volantes, tarjetas de bolsillo,
Día Mundial de la inocuidad alimentaria 07 de junio	C\$17.00	C\$4,930.00	Degustacion, marco de selfies , Habladores. brocheros y gaseosas
Dinamicas	C\$12.00	C\$3,480.00	Juegos, premios , rifas , preguntas con premisiones y participacion voluntaria en actividades de aprendizaje y estudio en tema de inocuidad.
Incentivos, Recompensas y Estimulos	C\$20.69	C\$6,000.00	Se destinan C\$ 3,000 para tres grandes areas produccion, ventas y administracion, para premiar a los trabajadores destacados en evaluacion en materia de buenas practicas de inocuidad.
Otros	C\$5.17	C\$1,500.00	Gastos Imprevistos
<b>Total</b>	<b>C\$499.86</b>	<b>C\$97,860.00</b>	<b>\$2,644.86</b>

### Anexo No.3: Cuadro Diagnóstico para el Planteamiento del Problema

<b>Síntomas</b>	<b>Causa</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Control de pronóstico</b>
1. Nuevo requisito para certificación de la norma FSSC 22000	1. Retener la certificación internacional del sistema integrado de gestión.	1. Perder la prestigiosa certificación y sus beneficios.	1. Desarrollar la cultura de inocuidad en la empresa Industrias Delmor.
2. Nuevas amenazas emergentes en la industria alimentaria.	2. Riesgo en industrias alimentarias amenazas que pueden comprometer los productos alimentarios.	2. Daños económicos, daños al consumidor, desprestigio de la empresa.	2. Definir estrategias para el control y mitigación de riesgo en materia de inocuidad alimentaria.
3. Falta de un plan para fortalecer la cultura de inocuidad.	3. Problemas de comportamiento de las personas que afectan la inocuidad, la calidad, la economía, la producción, la imagen y el prestigio de la empresa.	3. Desactualización de la empresa, pérdidas económicas, mal comportamiento de los empleados, falta de garantía de los productos alimenticios.	3. Definir un Plan para fortalecer la cultura de inocuidad.
4. Riesgos operacionales.	4. Puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas.	4. Consecuencia de acontecimientos externos, y daños irreversibles, hasta el cierre del negocio.	4. Gestionar el riesgo mejorando y desarrollando el comportamiento de los integrantes de la empresa.

## Anexo No.4: Hilo Conductor

OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	OBSERVACIONES
<p>Promover la cultura de inocuidad alimentaria para la mejora del desempeño y la calidad en Industrias DELMOR S.A en el periodo 2023/2024</p>	<p>La cultura de inocuidad alimentaria es de gran importancia en la cadena de producción de alimentos de Industrias Delmor S.A, esta minimiza riesgos que se podrían derivar en pérdidas para la empresa.</p>	<p>Los líderes deben de dirigir sus esfuerzos organizativos a hacer prevalecer la inocuidad alimentaria impulsando acciones de capacitación, supervisión y verificación en todos os procesos de producción.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el nivel de cultura de inocuidad en los trabajadores de la empresa Industrias DELMOR S.A.</li> </ul>	<p>Los trabajadores de Industrias Delmor SA, tienen un alto grado de responsabilidad y conocimientos con el tema de inocuidad alimentaria, sin embargo, solo el 40% afirma estar consciente de velar y aplicar las normas que rigen en el sector producción de la empresa</p>	<p><b>IGUAL QUE EL ANTERIOR</b></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar las debilidades encontradas que existen con relación a la cultura de inocuidad, en la empresa Industrias DELMOR S.A.</li> </ul>	<p>Algunas de las debilidades encontradas en la fase de diagnóstico están;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas conductuales de algunos colaboradores que no velan por garantizar la inocuidad alimentaria afectando la calidad, economía, y prestigio de la empresa.</li> <li>• Procesos internos defectuosos y en algunos casos desactualizados.</li> <li>• Fallos en los sistemas operativos, en algunos casos técnicos.</li> </ul>	<p>Superar las debilidades encontradas implementando medidas de educación sobre inocuidad alimentaria.</p> <p>Capacitación constante sobre la cultura de inocuidad</p> <p>Implementar sistema de evaluación al desempeño con programa de estímulos a los colaboradores</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los elementos que fortalecen la cultura de inocuidad en la empresa Industrias DELMOR S.A.</li> </ul>	<p>Entre los elementos que fortalecen la cultura de inocuidad se encuentran;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento seguro, esto se deriva en alimentos más seguros.</li> <li>• Personal comprometido y proactivo esto se deriva en procesos más rentables y mejor organizados.</li> <li>• La gestión empresarial debe velar por la cultura organizacional y el comportamiento de líderes y colaboradores</li> </ul>	<p>Potenciar los elementos identificados en la evaluación institucional que fortalecen la cultura de inocuidad.</p>	



	para que sea organizado y dirigido a garantizar la inocuidad alimentaria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de fortalecimiento y desarrollo de cultura de inocuidad en la empresa Industrias DELMOR S.A.</li> </ul>	Un plan de fortalecimiento de la cultura de inocuidad alimentaria debe definir los objetivos y las acciones a realizar, así como el tiempo en el que se desarrollarán tales acciones.	Aplicar plan de fortalecimiento de la cultura de inocuidad alimentaria. Realizar evaluación institucional para aprovechar al máximo los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles en la empresa	



## Anexo No 5: Instrumento de encuesta.

### INDUSTRIAS DELMOR S, A.

#### Encuesta sobre cultura de inocuidad alimentaria

Con el fin de identificar las características de la cultura que predomina en la organización a la que pertenece, lo invitamos a participar compartiendo con nosotros sus experiencias y opiniones completando la siguiente encuesta, la cual está dirigida al personal de la empresa en la que usted labora. Es muy importante que su respuesta refleje de cómo es actualmente la empresa.

Agradecemos su colaboración.

ASPECTOS	CALIFICACION				
	(1) Nunca	(2) Casi Nunca	(3) En ocasiones	(4) Casi siempre	(5) Siempre
1.¿Los empleados nuevos reciben Charla sobre el tema de inocuidad alimentaria antes de iniciar en su puesto de trabajo?					
2. ¿Se le ha comunicado la política de inocuidad alimentaria de la empresa?					
3. ¿He recibido un adecuado entrenamiento en inocuidad alimentaria para hacer bien mi trabajo?					
4. ¿Mi jefatura me incentiva en prácticas para la inocuidad alimentaria?					
5. ¿Consideras que los líderes de la empresa tienen un papel activo en cuanto a la inocuidad alimentaria?					
6. ¿Consideras que por el tipo de actividad de la empresa, es importante la inocuidad alimentaria?					
7.¿ Consideras que el puesto que desempeñas juega un papel importante, para garantizar la seguridad alimentaria?					
8.¿ Eres conciente de para que sirven la medidas de inocuidad alimentaria que se toman en la empresa?					
9.¿ Consideras que los temas de inocuidad alimentaria son responsabilidad de todos o solo del departamento de calidad ?					
10.¿ Los empleados siguen las reglas y procedimientos de inocuidad alimentaria?					
11.¿ Se realizan inspecciones de inocuidad alimentaria ?					
12. ¿Te gustaria desempeñar un papel activo en las acciones que se lancen en la empresa sobre inocuidad alimentaria?					



## **Anexo No.6: Guía de entrevistas para puestos clave y gerencia.**

### **INDUSTRIAS DELMOR S, A.**

#### **Estructura de la entrevista a líderes de Inocuidad Alimentaria Industrias Delmor.**

1. ¿Las reglas y procedimientos relacionados con inocuidad alimentaria se revisan regularmente para validar el cumplimiento de los empleados?
2. ¿Los controles de HACCP se realizan con regularidad en planta de producción?
3. ¿Nuestras normas y prácticas no cambian cuando llegan Auditorias e Inspecciones?
4. ¿Se realizan inspecciones de seguridad alimentaria con regularidad?
5. ¿La dirección de la empresa tiene un papel activo en la inocuidad alimentaria?
6. ¿Consideras que, en momentos puntuales de gran producción, sería adecuado priorizar la producción sobre la inocuidad alimentaria?
7. ¿Considera que el puesto que desempeña juega un papel clave para garantizar la inocuidad alimentaria?
8. ¿Se informa a los colaboradores sobre los procedimientos o cambios que afectan la inocuidad alimentaria?
9. ¿Considera que todas las personas de la empresa conocen sus responsabilidades y ejecutan sus tareas de inocuidad alimentaria?
10. ¿Qué tipos de dificultades han encontrado al implantar las normas y procedimientos de inocuidad en la empresa?

## **Anexo No.7: Propuesta de acta de compromiso de la Alta Gerencia con la Inocuidad.**



### **INDUSTRIAS DELMOR S, A.**

#### **ACTA DE COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA CON LA INOCUIDAD ALIMENTARIA**

En la ciudad de Managua, se reúnen los representantes de la gerencia de la empresa **Industrias Delmor S. A.** con el fin de establecer y formalizar un compromiso firme en relación a la inocuidad alimentaria. En este acto, se establecen las siguientes cláusulas y compromisos:

✓ **Compromiso con la Calidad e Inocuidad Alimentaria:**

La gerencia de **Industrias Delmor S. A.** se compromete a garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos que se producen, procesan y distribuyen en nuestras instalaciones. Reconocemos la importancia de cumplir con los estándares y regulaciones nacionales e internacionales en materia de inocuidad alimentaria.

✓ **Cumplimiento de Normativas:**

Nos comprometemos a cumplir con todas las normativas y regulaciones aplicables en materia de inocuidad alimentaria, incluyendo, pero no limitado a las establecidas por la Autoridad Sanitaria Nacional, Organización Mundial de la Salud, Codex Alimentarius, Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, entre otros.

✓ **Implementación de Sistemas de Gestión:**

Nos comprometemos a establecer, implementar y mantener un sistema de gestión de la inocuidad alimentaria, basado en los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), que garantice la identificación, control y prevención de riesgos alimentarios en todas las etapas de producción y distribución.

✓ **Asignación de Recursos:**

Destinaremos los recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para garantizar la correcta implementación y funcionamiento del sistema de gestión de la inocuidad alimentaria. Estos recursos incluirán capacitación y formación continua del personal, adquisición de equipos y tecnologías adecuadas, así como la realización de auditorías periódicas.

✓ **Responsabilidad y Rendición de Cuentas:**

La gerencia se responsabilizará de forma directa por la inocuidad de los alimentos producidos y comercializados por la empresa. Estableceremos un marco de rendición de cuentas que incluya la asignación de responsabilidades claras y la evaluación periódica de los resultados obtenidos.

✓ **Comunicación y Capacitación:**

Nos comprometemos a fomentar una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, así como con nuestros proveedores y clientes, para promover la importancia de la inocuidad alimentaria. Además, facilitaremos la capacitación y formación continua de nuestro personal en prácticas seguras de manipulación de alimentos.

✓ **Mejora Continua:**

Buscaremos de manera constante la mejora continua de nuestros procesos y prácticas relacionadas con la inocuidad alimentaria. Estableceremos indicadores de desempeño y objetivos medibles para monitorear y evaluar nuestro progreso, y nos comprometemos a tomar acciones correctivas y preventivas ante cualquier desviación detectada.

En virtud de lo expuesto, los representantes de la gerencia de

**Industrias Delmor S. A.** Firman esta acta de compromiso como muestra de su total acuerdo y responsabilidad en la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de la inocuidad alimentaria.

**Fecha de firma del Compromiso**\_\_\_\_\_.

**Firma y sello del representante Legal de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

## **Anexo No.8: Propuesta de acta de compromiso de los Trabajadores con la Inocuidad.**



**INDUSTRIAS DELMOR S, A.**

### **ACTA DE COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES CON LA INOCUIDAD ALIMENTARIA**

En la ciudad de Managua, se lleva a cabo la firma de la presente acta de compromiso de los trabajadores de **Industrias Delmor S. A.** con respecto a la inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la seguridad y calidad de los alimentos que producimos y manipulamos. A continuación, se establecen los compromisos adquiridos por ambas partes:

- **Compromiso de la empresa:**

- a) Proporcionar a los trabajadores la capacitación necesaria en buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos.
- b) Proveer los recursos y herramientas adecuadas para mantener la inocuidad alimentaria, como equipos de protección personal, utensilios limpios y áreas de trabajo adecuadas.
- c) Implementar y mantener un sistema de control de calidad y seguridad alimentaria, que incluya la identificación y gestión de riesgos.

- **Compromisos de los trabajadores:**

- a) Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa para garantizar la inocuidad alimentaria.
- b) Utilizar adecuadamente los equipos de protección personal proporcionados por la empresa, como guantes, gorros y batas, etc.
- c) Realizar la limpieza y desinfección de los utensilios y áreas de trabajo según las instrucciones y procedimientos establecidos.

d) Informar inmediatamente a su jefe inmediato o supervisor cualquier incidente o situación que pueda comprometer la seguridad o calidad de los alimentos.

e) Seguir las buenas prácticas de higiene personal, como lavado de manos frecuente y uso de uniforme limpio.

f) Participar activamente en las capacitaciones y programas de formación relacionados con la inocuidad alimentaria.

- **Consecuencias del incumplimiento:**

a) La empresa se reserva el derecho de aplicar las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento de los compromisos establecidos en esta acta.

b) El incumplimiento reiterado de las normas de inocuidad alimentaria puede resultar en la terminación del contrato laboral.

Ambas partes declaran haber leído, comprendido y aceptado los términos y compromisos establecidos en esta acta. Esta acta entra en vigencia a partir de la fecha de su firma y tendrá validez durante todo el período de relación laboral entre la empresa y el trabajador.

**Fecha de firma del compromiso:** \_\_\_\_\_.

**Nombre y firma del representante de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Nombre y firma del trabajador:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_.



## Anexo No.9: Formato de identificación de necesidades de capacitación.



**INDUSTRIAS DELMOR S.A.**

### IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Nº	Nombre del trabajador	Funciones y/o actividades	Debilidades Identificadas	Formación y/o capacitación sugerida	Grado de la necesidad			Beneficio Esperado	Firma De Gerente / Jefe De Área
					Inmediata	A corto plazo	A largo plazo		
1									
2									
3									
4									
5									
6									

Observaciones:

**Anexo No. 10: Formato de Plan de capacitación**



**INDUSTRIAS DELMOR S.A.  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PLAN DE CAPACITACIONES AÑO :**

Fecha	Tema	Duración	Recursos de Apoyo	Presupuesto	Hora	Dirigido a:	Responsable	Evaluación de conocimientos adquiridos	Evaluación in situ

Elaborado por: \_\_\_\_\_  
Jefe de recursos humanos

## Anexo No. 11: Formato evaluación de la eficacia de la formación.

		<b>Industrias Delmor S.A.</b> <b>Evaluación de la eficacia de formación de personal.</b>					
Curso		Tipo capacitación					
Fecha actividad		Fecha de evaluación					
Nombre evaluador		Cargo					
Departamento		Nº Capacitados					
<b>Sección 1.</b> A continuación se presentan las tareas críticas que el colaborador debe ser capaz de hacer, según los objetivos y contenidos del curso específico que usted esta evaluando. (Evaluar de 1 a 5)							
Después del curso, en que medida el participante ha sido capaz de:							
1	Conocer aspectos básicos de las materias primas.						
2	Actualizar conocimientos sobre la elaboración y procedimientos de productos.						
3	Asegurar la mejora continua en el proceso de elaboración de los productos.						
<b>Sección 2.</b> Evalúe la actitud del colaborador después del curso (Evaluar de 1 a 5)							
a)	El colaborador demuestra haber adquirido nuevos conocimientos, destrezas y técnicas en el curso.						
b)	El curso influyo positivamente en la motivación y disposición del colaborador, para realizar las tareas anteriormente descritas.						
c)	El colaborador dispone de los recursos, oportunidades y atribuciones necesarias para poner en practica las tareas anteriormente descritas.						
Evalúe de 1 a 5, en donde : 1 = Nada; 2 = Poco; 3 = Bastante; 4 = Mucho y 5 = Totalmente							
	Nombre del colaborador	Sección 1			Sección 2		
		1	2	3	A	B	C
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
Observaciones: ¿Tienes otros comentarios o ideas que le interés plantear?							
Firma del responsable de capacitación				Firma del evaluador			

## Anexo No. 12: Formato de informe final de la eficacia de la formación

Industrias Delmor S.A.									
Informe final de la eficacia de formación de personal.									
									
Curso					Tipo capacitación				
Fecha actividad					Fecha informe				
N° Capacitados					N° Evaluados				
% Evaluaciones									
<b>Interpretación de resultados</b>									
<b>Objetivos del curso:</b>									
1	Conocer aspectos básicos de la inocuidad de los alimentos.								
2	Actualizar conocimientos sobre la elaboración y procedimientos de productos.								
3	Asegurar la mejora continua en el proceso de elaboración de los productos.								
<b>Conclusión</b>									
a)	<b>Sabe:</b> Demuestra haber adquirido destrezas y conocimientos durante el curso				Los participantes demuestran haber adquirido las destrezas y conocimientos durante el curso; poniéndolo en práctica en sus funciones diarias.				
b)	<b>Quiere:</b> El curso influyó positivamente en la motivación del participante, para realizar las conductas descritas.								
c)	<b>Puede:</b> Dispone con los recursos, oportunidades y atribuciones para poner en práctica a los conocimientos adquiridos.								
<b>Plan de acción en caso de calificación mínima</b>						<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>		
Nota: Se adjunta listado del personal a aplicar plan de acción.									
Jefe de recursos humanos									