

# EL GERENTE DE CONSULTORÍA EN INOCUIDAD ALIMENTARIA

Lobato Belmont, Gabriela<sup>1</sup>  
Juárez Hernández, Luis Gibrán<sup>2</sup>

Recibido: 28-05-18    Revisado: 05-06-19    Aceptado: 18-09-19

## RESUMEN

Resultado del crecimiento en el desarrollo y producción de alimentos industrializados en México, es necesario contar con gerentes de consultoría que garanticen la inocuidad y sanidad de los alimentos. Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo fue elaborar un análisis documental del concepto y características del gerente de consultoría. La metodología utilizada fue el análisis documental empleando como técnica de análisis la cartografía conceptual, obteniendo como resultado la definición y perfil del gerente de consultoría en inocuidad alimentaria (GCIA). Este fue definido como aquel profesional experto que asesora y administra a una empresa u organización en brindar acciones en la mejora de sus operaciones para garantizar la inocuidad de los alimentos, englobando los aspectos de organización de recursos tecnológicos y humanos. El GCIA se inscribe dentro de la clase general de formación de personal, también llamado capacitación y adiestramiento, donde se pretende que una persona conozca, aprenda, desarrolle y aplique los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para el desempeño de su puesto de trabajo. Dentro de sus funciones están capacitar, entrenar, liderar, investigar e innovar; por lo tanto, los rasgos más relevantes que le caracterizan es ser agente del cambio, su comportamiento ético, solución de problemas, comunicación, perseverancia, desarrollo de equipos, conocimiento de productos, pasión por el conocimiento, liderazgo participativo e innovación. A partir del estudio se concluye que, de acuerdo con la exigencia y necesidades de la industria, el GCIA se conceptualiza como un agente del cambio que soluciona problemas de inocuidad alimentaria, por medio de su equipo de trabajo a quien desarrolla para hacerlo competente, con base en un liderazgo participativo, comportamiento ético, comunicación, perseverancia, conocimiento de productos y pasión por el conocimiento para innovar y resolver los problemas a que se enfrenten.

**Palabras clave:** alimentos, consultoría, formación, gerente, inocuidad, liderazgo, México

## ABSTRACT

Result of the growth in the development and production of industrialized foods in Mexico, it is necessary to have Consulting Managers to ensure the safety and health of food, therefore the objective of this work was to develop a documentary analysis of the concept and characteristics of the manager of consulting. The methodology used was the documentary analysis using as conceptual analysis technique the conceptual cartography, obtaining as a result the definition and profile of the Consulting Manager in Food Safety (CMFS). The CMFS is defined as that defining it as that expert professional that advises and manages a company or organization in providing actions in the improvement of its operations to guarantee the safety of food, encompassing the aspects of organization of

---

<sup>1</sup> Licenciada en Psicología (Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM); M.Sc. en Docencia y Desarrollo de Competencias Docentes (Centro Universitario Ciencia e Innovación para la Formación y el Emprendimiento-CIFE, México). Gerente de Desarrollo de Talento en Grupo Rosmar, México, Ciudad de México. **Dirección postal:** Calle Tabachin 514, Colonia Bellavista, 62140 Cuernavaca, Morelos, México. **Teléfono:** +55 63680870; **e-mail:** lobatobelmont@hotmail.com

<sup>2</sup> Licenciado en Hidrobiología (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, UAM, México); M.Sc. en Biología (UAM-Iztapalapa, México); Doctor en Ciencias Biológicas y de Salud (UAM-Iztapalapa, México). Profesor-Investigador del Centro Universitario Ciencia e Innovación para la Formación y el Emprendimiento-CIFE, México; Integrante del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). **Dirección postal:** Calle Tabachin 514, Colonia Bellavista, 62140 Cuernavaca, Morelos. **Teléfono:** +55 42451035. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0658-6818>; **e-mail:** luisgibrán@cife.edu.mx

technological and human resources. The CMFS is part of the general class of personnel training, also called training and training, where a person is expected to know, learn, develop and apply the knowledge, skills and attitudes required for the performance of their job. Among its functions will be to train, lead, investigate and innovate. Therefore, its main characteristics of greater relevance are that it is an agent of change, ethical behavior, problem solving, communication, perseverance, team development, knowledge of products, passion for knowledge, participative leadership and innovation. From this analysis, it can be concluded that according to industry demands and needs, the CMFS concept is an agent of change that solves food safety problems, through its work team to whom it develops to make it competent, based on participative leadership, ethical behavior, communication, perseverance, product knowledge and passion for knowledge to innovate and solve the problems they face.

**Key words:** Consulting, food, leadership, manager, Mexico, safety, training

## RÉSUMÉ

Résultat de la croissance dans le développement et la production de nourriture industrialisée au Mexique est nécessaire Managers Conseil pour assurer la sécurité et la salubrité des aliments, au-dessus de l'objectif de ce travail était de développer une analyse documentaire du concept et les caractéristiques du gestionnaire de consultation. La méthodologie utilisée est l'analyse documentaire utilisant comme technique d'analyse conceptuelle cartographie, ce qui dans la définition et de Le directeur conseil en sécurité alimentaire (DCSA) définissant comme un expert professionnel qui conseille et gère une entreprise ou d'une organisation pour accomplir des actions dans l'amélioration de ses opérations pour garantir la sécurité des aliments, englobant les aspects d'organisation des ressources technologiques et humaines. Le DCSA fait partie de la formation générale de la classe du personnel, la formation a également appelé et la formation où il est prévu qu'une personne sait, apprendre, de développer et d'appliquer les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour effectuer leur travail. Parmi ses fonctions seront la formation, le coaching, le leadership, la recherche et l'innovation, par conséquent, ses principales caractéristiques le plus important est qu'il est un agent de changement, le comportement éthique, la résolution de problèmes, la communication, la persévérance, le développement de l'équipe, la connaissance des produits, la passion du savoir, le leadership participatif et l'innovation. De cette analyse, on peut conclure que, selon les exigences et les besoins de l'industrie du concept de DCSA est un agent de changement qui traite des questions de sécurité alimentaire, grâce à son équipe qui se développe à rendre compétentes, basé sur un leadership participatif, le comportement éthique, la communication, la persévérance, la connaissance des produits et la passion du savoir à innover et à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.

**Mots-clé :** Alimentation, consulting, directeur, formation, sécurité, leadership, Mexique

## RESUMO

Resultado do crescimento no desenvolvimento e produção de alimentos industrializados no México, torna-se cada vez mais necessária dispor de uma Consultoria de Gestão para garantir a segurança e a saúde dos alimentos. O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma análise documental do conceito e das características da figura do gestor de consultoria usando, como ferramenta, a cartografia conceitual. A metodologia envolveu a análise documental, utilizando como técnica de análise o mapeamento conceitual. O Consulting Gerente de Segurança Alimentar (CGSA) é definido como um profissional especialista que aconselha e gere uma empresa ou organização para o aprimoramento das operações de garantia da segurança dos alimentos, englobando os aspectos de organização de recursos tecnológicos e humanos. O CGSA faz parte da classe geral de treinamento de pessoal, também chamada de capacitação e adestramento da qual se espera que uma pessoa conheça, aprenda, desenvolva e aplique os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de seu trabalho. Entre as suas funções consta o treinamento, coaching, liderança, investigação e inovação, portanto, suas principais características mais importante é que ele seja um agente de mudança, detentor de um comportamento ético, voltado à resolução de problemas, boa comunicação, perseverança, capacidade de desenvolvimento de equipe, bom conhecimento de produtos, paixão pelo conhecimento, liderança participativa e inovação. A partir dessa análise, pode-se concluir que, de acordo com as demandas e necessidades da indústria, o conceito CGSA representa um agente de mudança capaz de resolver problemas na área de segurança alimentar.

**Palavras-chave:** alimentação, consultoria, gerente, liderança, México, segurança, treinamento

## 1. INTRODUCCIÓN

Garantizar alimentos nutricionalmente adecuados e inocuos a la población es un objetivo fundamental a nivel mundial. Respecto a la inocuidad, a lo largo de la historia se han reportado casos graves de contaminación, que involucran el desarrollo de graves enfermedades y mortandad. A este respecto, Arispe & Tapia (2007) señalan que las enfermedades transmitidas por alimentos son la primera causa de muerte en niños menores de cinco años en América latina. Por esta razón en la industria alimentaria se vuelve básico y necesario sanitizar, ya que cualquier desviación en el proceso puede repercutir en la salud de los consumidores finales. De acuerdo con el comunicado de prensa emitido el 3 de diciembre del 2015 por la Organización Mundial de la Salud, «cada año hasta 600 millones de personas de todo el mundo, casi 1 de cada 10, enferman tras consumir alimentos contaminados. De estas personas, 420.000 mueren, incluidos 125.000 niños menores de 5 años» (OMS, 2015, p.s/n) de ello deriva la importancia de contar con procesos estandarizados de higiene y sanidad que aseguren alimentos de calidad a través del control de los procesos.

Mercado (2007) comenta que los países de América Latina y el Caribe están trabajando en las mejoras de sus sistemas de inocuidad alimentaria, con una tendencia general a que las empresas, fabricantes, manipuladores, consumidores y plantas de manufactura de alimentos garanticen la inocuidad del producto mediante una adecuada infraestructura y sobre todo con la capacitación del personal. Esto se explica porque, en gran parte, el peligro de contaminación es resultado de un error de procesado o manipulación a lo largo de la cadena de producción (Rodríguez, Guzmán, Escalona & Otero, 2005).

En este sentido, el personal de calidad de la planta es el responsable interno de verificar que el proceso de producción cumpla con las normas establecidas de acuerdo con el tipo de producto a fabricar. Su labor es garantizar las condiciones óptimas para obtener un producto inocuo; sin embargo, este especialista desconoce en la mayoría de los

casos las propiedades de los productos utilizados para la higiene, sanidad de la planta y de qué manera repercute su mal uso en la productividad o gastos totales. Es importante indicar que no es su responsabilidad conocer las propiedades de los productos, ni el funcionamiento de los equipos. No obstante, cuando no funcionan correctamente o no se tienen las diluciones correctas, o bien el personal no realiza los procesos de acuerdo con las prácticas de manufactura establecidas, el resultado es un producto final fuera de especificación. En ocasiones, la misma «ceguera de taller» del personal de calidad no les permite identificar las áreas de oportunidad que se encuentran en los procesos, los manipuladores y la infraestructura; dicho de otra manera, se acostumbran a las condiciones de la planta y no logran identificar los puntos críticos que pueden afectar y tampoco dimensionan las pérdidas económicas que se tienen debido al poco control de los procesos.

Por lo anterior, es necesario contar con un consultor externo especialista en procesos de higiene y sanitización, que pueda aportar valor a la compañía a través de sus acciones. La consultoría sanitaria es un tema que paulatinamente adquiere mayor relevancia internacional, debido a los aportes de conocimiento que reciben las empresas que contratan este servicio. En España, por ejemplo, según Blanco (2008) la consultoría ha incrementado un 10% anual, y aunque en México se cuenta con poca información documentada sobre el tema, existen empresas que ofrecen sus servicios de consultoría en la industria agroalimentaria con aportes significativos a los procesos y por ende a la calidad de los productos. De acuerdo con el Instituto de Consultores de Administración del Reino Unido (citado por Silió, 2008), la consultoría es un servicio que ofrecen personas especializadas en identificar problemas relacionados con métodos o procedimientos y que pueden hacer recomendaciones para mejorar esas desviaciones. Gracias a esta especialización la consultoría aporta el conocimiento, estrategias, productos y servicios a la gestión y optimización de los procesos (Blanco, 2008).

Específicamente para la industria alimenticia o alimentaria, la figura emergente que debería brindar certeza en los procesos y asesoría es la del gerente de consultoría en inocuidad sanitaria (GCIA). Al respecto, en la literatura no se indica una definición precisa; sin embargo, puede afirmarse que un GCIA es un experto en los procesos de la industria, quien conoce las características fisicoquímicas de los productos empleados y las variables de la limpieza, así como cuándo y dónde se deben aplicar y cómo influyen en la inocuidad; además, puede asesorar al personal de calidad sobre los sistemas de higiene y sanidad, sobre los tipos de materiales e implementar sistemas de ingeniería que faciliten la limpieza. Dentro de sus competencias o habilidades se ha indicado que detecta las fallas en los procesos de las plantas y debe proponer e implementar soluciones. Sus habilidades para relacionarse y el trato humano son fundamentales para el logro de estos resultados, así como también su capacidad para comunicarse con personal de diferentes jerarquías y preparación, desde los operarios sin escolaridad hasta profesionistas especializados.

Por otro lado, también es un experto en los procesos de negocios; conoce el lenguaje de las finanzas; puede calcular costos-beneficios y traducir los problemas de inocuidad en beneficios económicos para los altos ejecutivos de las plantas, de forma que ellos puedan observar tangiblemente los beneficios al invertir en los problemas de inocuidad. El GCIA es responsable también de formar un equipo de trabajo con características similares a él/ella; por ejemplo, con formación y aptitudes para resolver problemas, analizar situaciones urgentes, tomar decisiones y practicar sus valores para el trato humano con el personal. Todas estas características convierten la formación y desarrollo del gerente de consultoría sanitaria en un verdadero reto para el área de la gestión de recursos humanos (capital humano). Por lo tanto, es necesario que el personal responsable trabaje en construir referentes de nuevas prácticas de gestión en la formación del personal, que garanticen la construcción

de mecanismos que ayuden al gerente a crear mayor productividad (Díaz, Cardona & Aguirre, 2014). Deben también verificar que el programa de formación incluya el desarrollo de habilidades y competencias para un óptimo desempeño al interior de la empresa y hacia los clientes externos.

Actualmente no se conoce alguna institución de educación que enseñe o desarrolle específicamente a un gerente con las características anteriormente descritas; esto es, con conocimiento técnico especializado en los procesos de las industrias, habilidades humanas para la relación con clientes y conocimiento profundo de los procesos de negocios para entender el impacto de la inversión del cliente. En la práctica, cuando se contrata a gerentes con experiencia técnica se tienen problemas en la comunicación con el personal, en la delegación de actividades, asertividad y relaciones interpersonales. Esto genera problemas con clientes externos, internos y colaboradores. Por otro lado, si se contrata a alguien que tenga desarrolladas las habilidades de comunicación y relaciones humanas, generalmente carecen de habilidades técnicas que les permitan resolver problemas o brindar soluciones en la operación. En síntesis, se requiere desarrollar perfiles de gerentes que no solo se limiten a cubrir los requisitos del cargo, sino que además puedan resolver problemas técnicos y humanos.

En palabras de Bastidas & Bolaños (2009) «se requiere una gran dosis de inteligencia y control emocional» (p. 15) para que puedan desarrollarse en ambientes de altos niveles de estrés, trabajar con personas conflictivas, tímidas, quejumbrosas, soberbias; gerentes que comprendan las finanzas y el funcionamiento administrativo de la planta en términos de rentabilidad y utilidad; perfiles que puedan comprender el funcionamiento de una máquina y hacer aportaciones al mejoramiento de los procesos; con conocimientos de microbiología, química, desarrollo humano y -además-, que tengan pasión por el conocimiento, ya que los procesos y las normativas cambian rápidamente y requieren de actualización constante. Las competencias laborales son un factor crítico en la formación de este gerente

y el desarrollo de su perfil, pues se requieren profesionistas que tengan la capacidad de usar y transformar el conocimiento para el bien de la sociedad y al mismo tiempo. Tal y como lo mencionan Marín, Michelsen, Ospina & Rojas (2002), «se requiere un perfil que se enfoque en la consecución de objetivos y resultados, que diagnostique y defina problemas, propone soluciones, adapta procedimientos, anticipa ideas, propone y acepta nuevos retos; siendo un líder decidido, que desempeña y promueve el trabajo en equipo, dentro del orden, la precisión y la calidad requeridas» (p. 93)

En la literatura no se cuenta aún con antecedentes o aportaciones sobre la formación de Gerentes de Consultoría en Inocuidad. Tampoco se cuenta con estudios previos sobre el tema de consultoría en la industria alimentaria, lo que hace evidente la necesidad de un análisis del tema para acercar la brecha entre el conocimiento requerido por el universitario graduado y el profesionista que se necesita en el sector de consultoría alimentaria.

Por lo anterior, el objetivo del presente estudio fue efectuar un análisis de tipo documental, con el fin de abordar y brindar elementos para definir y caracterizar un Gerente en Consultoría en el área de inocuidad de los alimentos. Adicionalmente -y fundamentado en la socioformación- busca proponer un perfil para el GCIA -delineado teóricamente-, que le permita cumplir con los requerimientos operativos en planta.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un análisis documental. Primero se consideró que la clasificación del texto identificado en las distintas fuentes estuviera acorde con el tema de inocuidad alimentaria o las competencias gerenciales. Con este propósito, se analizaron las selecciones de acuerdo con la claridad, explicación, aportes y comentarios. Por último se seleccionaron los párrafos o ideas pertinentes (Londoño, Maldonado & Calderón, 2014).

### 2.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS

Para este estudio se empleó la técnica de la cartografía conceptual (Tobón, 2012), la cual

consiste en un análisis sistemático detallado de un concepto o teoría. Para ello se siguen ocho ejes (a saber, noción, categorización, caracterización, diferenciación, subdivisión, vinculación, metodología y ejemplificación), que dan estructura y forma.

### 2.3. FASES DEL ESTUDIO

Las fases que se siguieron para el análisis documental -por medio de la cartografía conceptual- fueron: i) búsqueda de fuentes primarias y secundarias; ii) selección de las fuentes; iii) desarrollo de los ocho ejes de la cartografía conceptual; y, iv) finalmente la revisión de las fuentes.

### 2.4. DOCUMENTOS ANALIZADOS

En la Tabla N<sup>a</sup> 1 se resumen los principales rasgos de los documentos básicos hallados en las bases de datos y que cumplieron con los criterios establecidos; esto es, con una o más palabras que tuvieran relación con el tema. Estos fueron los que finalmente dieron soporte para el desarrollo de los ejes. También se seleccionaron una serie de documentos de apoyo, a fin de complementar el análisis y darle contexto. Dada la escasa cantidad de literatura específica sobre el tema objeto de análisis, fue necesario agregar otros temas como soporte, los cuales se describen en la Tabla N<sup>a</sup> 2.

## 3. PRINCIPALES HALLAZGOS

### 3.1. NOCIÓN

La palabra «gerente», según el diccionario de la Real Academia Española (2017), procede del latín *gerens* y su significado refiere a la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. Por su parte, el Diccionario Etimológico Español (DEE) indica que la palabra gerente proviene del término latín «*gerere*», que significa administrar. Respecto al término consultoría, se refiere como una actividad del consultor o bien despacho o local donde trabaja el consultor (DRAE, 2018), propiamente el término consultor procede del latín *consultor* y como adjetivo se denota como persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente. Silió (2008), al definir la consultoría, se refiere en los siguientes términos:

Tabla 1  
*Documentos clave seleccionados para el estudio conceptual*

Tipo de documento	País	Referencia	Temas
Artículo teórico	Venezuela	Calderas, González, Barcia & Chacón (2010)	Valores transformativos
Artículo teórico	Venezuela	La Madriz & Parra (2016)	Competencias gerenciales
Artículo teórico	Venezuela	Villa, Kuster & Escamilla (2015)	Formación de vendedores
Artículo teórico	Venezuela	Márquez & Díaz (2005)	Formación por competencias
Artículo teórico	Venezuela	Suárez & Leiva (2010)	Gerencia con valores
Artículo teórico	Venezuela	Moreno & Godoy (2012)	El talento humano
Artículo teórico	Colombia	Soto & Raigosa (2008)	Motivación
Artículo teórico	Venezuela	Villa, Kuster, Escamilla & Santana (2015)	Formación para vendedores
Artículo teórico	Venezuela	Soto de Clavero (2010)	Liderazgo responsable
Libro de texto	México	Rolph, Anderson, Hair & Bush (2015)	Administración de Ventas
Artículo Teórico	Colombia	Ossa (2012)	Gerencia
Artículo Teórico	Colombia	Lombana, Cabeza & Castrillón (2014)	Competencias gerenciales
Artículo teórico	Colombia	Bastidas & Bolaños (2009)	Perfil del gerente
Artículo teórico	Venezuela	Arispe & Tapia (2007)	Inocuidad alimentaria
Artículo teórico	España	Rodríguez <i>et al.</i> (2005)	Inocuidad alimentaria
Artículo teórico	Colombia	Marín, Niño, Ospina & Rojas (2008)	Competencias gerenciales
Artículo teórico	Madrid	Blanco (2008)	Consultoría
Artículo teórico	España	Silió (2008)	Consultoría
Artículo teórico	Venezuela	Moreno & Godoy (2012)	Talento humano
Artículo Teórico	Venezuela	León (2013)	La fuerza de ventas
Libro de texto	México	Madrigal (2014)	Habilidades directivas

Fuente: elaboración propia

Tabla 2  
*Documentos de apoyo seleccionados para el estudio conceptual*

Tipo de documento	País	Referencia	Temas
Artículo teórico	España	Pinto (1991)	Documentación lingüística
Artículo teórico	Venezuela	Quintero, Valencillos & Hernández (2009)	Dominio personal
Artículo teórico	Venezuela	Alarcón Ortíz (2009)	Perfil del líder del cambio
Artículo teórico	Venezuela	Cerdeira & Rojas (2008)	Comunicación
Artículo teórico	Venezuela	Prieto, Zambrano & Ramírez (2008)	Ética pública
Artículo teórico	Venezuela	Parra, Rojas & Arapé (2008)	Comunicación y conflicto
Artículo teórico	Venezuela	León (2013)	La fuerza de ventas
Artículo teórico	España	Reyes & González (2014)	Coaching directivos
Artículo teórico	Venezuela	Parra de Párraga, Rojas & Arapé (2008)	Comunicación y conflicto
Libro	México	Bateman & Snell (2001)	Administración

Fuente: elaboración propia

Es la actividad que reúne los servicios que clásicamente se han considerado bajo el término consultoría. Puede englobar todos los procesos de ayuda a las organizaciones a la hora de definir sus estrategias, a mejorar la eficacia de sus operaciones y a optimizar los recursos de su organización, ya sean tecnológicos o humanos. (p.194)

Respecto al término inocuidad, este proviene de la palabra latina *innocuus*, que significa «que no hace daño». En este orden, *innocuus* se compone del prefijo de negación *in* (negación) más la palabra *nocuus* que se refiere como dañino, teniendo esta última un mismo origen que el término *nocere* (hacer daño) (DEE, 2018). Por lo anterior, el gerente de consultoría en inocuidad alimentaria (GCIA) sería aquel profesional experto que asesora y administra a una empresa u organización, formulando acciones orientadas a la mejora de sus operaciones para garantizar la inocuidad de los alimentos. Por lo tanto, la conceptualización de un GCIA engloba los aspectos de organización, de recursos tecnológicos y humanos.

### 3.2. CATEGORIZACIÓN DEL GERENTE DE CONSULTORÍA EN INOCUIDAD ALIMENTARIA

El concepto de gerente de consultoría sanitaria se inscribe dentro de la clase general de formación de personal, también llamada Capacitación y adiestramiento, donde se pretende que una persona conozca, aprenda, desarrolle y aplique los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para el desempeño de su puesto de trabajo. El responsable de esta formación debe asegurar que las experiencias adquiridas en el aprendizaje generen un aporte en los conocimientos de tal forma que los gerentes puedan desarrollar y potencializar las actitudes y habilidades de acuerdo con las exigencias del puesto.

A su vez, la formación de personal es parte del desarrollo organizacional, ya que de acuerdo con Chiavenato (1998), a una de las tareas básicas del Desarrollo Organizacional (DO) es gestionar el cambio. Dentro de las organizaciones los gerentes son facilitadores de esta adaptación y buscan el mejoramiento de los colaboradores y de la organización por medio de cambios planeados, que involucran tanto a sus consultores como su capacitación.

De acuerdo con Chiavenato (1999), el DO forma parte -a su vez- de los procesos inherentes a la administración de personal, pues esta consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Para Bateman & Snell (2001), «La administración de personal es parte fundamental del proceso de la administración, que es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales» (p.19).

### 3.3. CARACTERIZACIÓN DE GERENTE DE CONSULTORÍA EN INOCUIDAD ALIMENTARIA

Un gerente de consultoría, de acuerdo con Silió (2008), «apoya a las plantas o empresas a mejorar la eficacia de sus procesos operativos, análisis y reingeniería, implementación de soluciones y a optimizar los recursos de su organización, ya sean tecnológicos o humanos» (p.194). Tendrá entre sus funciones, capacitar, entrenar, liderar, investigar e innovar. Su trabajo servirá como mecanismo interno de trasmisión de conocimiento, de buenas prácticas de manufactura y cultura organizacional. Así mismo, tendrá que hacer un buen uso de su experiencia en campo, ya que le permitirá tener una visión amplia y firme que transmita credibilidad y liderazgo en cada situación a que se enfrente (Blanco, 2008), debido a estos requerimientos el concepto de gerente de consultoría sanitaria posee las siguientes características:

*3.3.1. Agente de cambio:* los procesos de producción alimentaria, maquinaria de fabricación, métodos de higiene y normativas se actualizan constantemente. En ellos el papel del gerente es estimular y coordinar el cambio dentro de su equipo o dentro de la organización. Su labor consiste en transmitir, a través de sus vivencias y de los comentarios de los personajes que le han servido de modelo, el gusto por la innovación y nuevas tecnologías aplicadas a los procesos de producción de alimentos y también para sistematizar los procesos internos (Soto de Clavero, 2010), así como los procedimientos y cultura. Así, el gerente debe poder diseñar las estructuras y aplicar estrategias necesarias

para que todos aquellos con los que se relaciona se adapten fácilmente a estos cambios (Calderas, González de Celis, De Barcia & Chacón, 2010).

La propuesta de Alarcón (2009) para la construcción del perfil de una persona identificada como agente líder de cambio en una organización se resume en las siguientes características: «valores universales que influyan en particular en el comportamiento ético, liderazgo transformador, trabajo en equipo, actitud de servicio, desarrollo de talentos y potencialidades, innovación y competitividad» (p.27), habilidades que le servirán para adaptarse al ritmo de la vida empresarial e institucional y la incertidumbre del entorno de los negocios. Así pues, los gerentes deben encargarse de manejar el caos y el cambio en una época marcada por la competitividad (Calderas *et al.*, 2010).

*3.3.2. Comportamiento ético:* en el momento en que el gerente «porta el uniforme», está representando a la empresa para la cual trabaja y sus valores. Las acciones del gerente y sus actitudes con los clientes demostrarán la coherencia y el compromiso con los valores que fomenta la empresa que representa, pues esta delimita los patrones de comportamiento que orientan el quehacer para fortalecer la cultura y credibilidad. El gerente tendrá que esforzarse a conciencia para la creación de un ambiente empresarial susceptible de fomentar los valores; aprovechándolo como herramienta para el crecimiento personal y organizacional, con la finalidad de obtener un colaborador comprometido, conscientemente responsable de su papel en la construcción de una sociedad que vivencie los valores, que propicien la vida en armonía y que lleven a alcanzar el bien común (Prieto, Zambrano & Martínez, 2008).

*3.3.3. Solución de problemas:* el gerente deberá analizar los problemas y buscar soluciones que generen valor a la empresa, aceptando que los problemas son fenómenos propios de las sociedades humanas, de su organización y por lo tanto forman parte de los procesos gerenciales y comunicacionales dentro y fuera de la organización (Granell & Malpica, 1999).

Desde este enfoque, la comunicación será entonces vista como un valor agregado y fundamental para la gerencia. Por medio de ella se solucionarán los conflictos, las crisis y se podrá negociar y ganar. Bajo esta connotación la comunicación será utilizada por el gerente como un recurso para la negociación y la mediación. Son, por lo tanto, dos estrategias necesarias para solucionar crisis y conflictos (Parra, Rojas & Arapé, 2008).

El gerente diariamente estará expuesto a situaciones de crisis en las plantas, ya sea por falta de personal, por falta de apego a los procesos operativos estandarizados o la incorrecta manipulación del producto. Son situaciones decisivas, que pueden ser asumidas como un problema o como una oportunidad y para lo cual tendrá que utilizar sus habilidades, conocimientos y capacidad para relacionarse, ya que seguramente habrá choque de intereses entre el personal de calidad, producción y consultor, que provoque un estado emocional tenso o irritable (Granell & Malpica, 1999), por lo tanto deberá resolver el conflicto negociando, comunicando las diferencias de opiniones, criterios y conceptos, tratando de llegar a la solución en beneficio de todos.

*3.3.4. Comunicación:* exista o no un conflicto, el gerente deberá emplear sus habilidades para comunicarse en forma descendente, es decir, hacia sus subordinados, para proporcionar instrucciones específicas de trabajo, políticas, procedimientos, manuales e información de la organización (por mencionar algunas), ya que la ausencia de esta información puede generar tensión entre sus colaboradores (Parra *et al.*, 2008). Deberá también propiciar una comunicación ascendente, para generar un clima de confianza de los subordinados hacia él, que permita la retroalimentación y sirva para medir el clima organizacional. Gibson, Ivancevich & Donnelly (1998), así como Parra *et al.* (2008), plantean que la comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización; algunas de las fuentes más comunes de este tipo de comunicación son las reuniones semanales, ya sea en conjunto o individuales. El objetivo de esta comunicación es tomar decisiones

amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente laboral (Parra *et al.*, 2008). Por último, el gerente de acuerdo con Gibson *et al.* (1998) deberá también comunicarse horizontalmente entre las personas de su mismo nivel de jerarquía y a un nivel mayor también para lograr la integración y la coordinación (p. 419-420), ya que muchos de los procesos administrativos que realiza tienen interrelación con otras áreas y de su comunicación eficaz dependen los resultados en tiempo y forma.

*3.3.5. Perseverancia:* según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2017), la perseverancia consiste en mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión, ser constante; implica utilizar la capacidad intelectual para lograr resultados concretos. De acuerdo con Román (2012), las personas perseverantes tienen un propósito definido, saben lo que quieren lograr, se comprometen con sus metas y no descansan hasta hacerlas realidad; es decir, no se dan por vencidas, aunque las situaciones sean adversas y no se vea una oportunidad para continuar. Para ello se requiere disciplina, compromiso, toma de decisión y firmeza frente a cualquier objetivo o reto; actuar positivamente en las adversidades; asumir los cambios con flexibilidad y sobreponerse ante cualquier error. Todas ellas son características sin las cuales el gerente de consultoría no podría cumplir con sus metas mensuales e indicadores, tanto con clientes como internamente.

*3.3.6. Desarrollo de equipos:* un gerente planea el crecimiento profesional de cada integrante del equipo, dirigiéndolo hacia una visión ganadora hasta convertirla en realidad mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso. Deberá dedicar gran parte de su tiempo al desarrollo de su equipo para que el consultor se desempeñe mejor, se equivoque menos y funcione con niveles de calidad superiores. Por ello es necesario que previamente haya

sido formado de manera congruente con su puesto y tareas. Así, si el consultor se desempeña correctamente, tendrá un mayor rendimiento. Saá & Ortega (citados por Vila, Kuster & Escamilla, 2015) mencionan que también deberá buscar que la organización premie los esfuerzos de sus colaboradores como parte de un programa de reconocimientos a su desempeño. En este sentido, Soto & Raigosa (2008) refieren que el 58% de los consultores prefiere los programas de capacitación como recompensa a su esfuerzo, en tanto que 42% prefiere los concursos en premios (dinero y viajes) por metas alcanzadas. Estos motivadores le ayudarán a mejorar el ambiente dentro sus equipos y obtener mejores resultados, dos aspectos que debe tomar en cuenta para el desarrollo de su equipo.

*3.3.7. Conocimiento de los productos:* el gerente debe conocer cada detalle de los servicios que ofrece, sus beneficios y el valor que genera a la empresa. Su solución debe responder a los requerimientos de sus clientes y ganar su inclusión, respeto, confianza y reconocimiento (León, 2013). Día a día se genera nueva información y conocimiento, que se comunican con rapidez y se convierten en fuente de valor para las organizaciones (Montilla & Melero, 2008). Por ello es necesario que el gerente conozca a profundidad cada detalle de sus productos y servicios y se actualice con los nuevos procesos de producción de las plantas con las que trabaja, para proporcionar valor en su proceso de consultoría.

*3.3.8. Pasión por el conocimiento:* la gerencia que requiere esta sociedad es aquella basada en el conocimiento, pues será la plataforma para diseñar la mejor estrategia para la empresa. También deberá saber inculcar en su equipo la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para la generación de resultados de valor. El gerente transformará el conocimiento en una ventaja competitiva que implique un desafío constante para su colaborador; lo motivará a buscar información que responda a sus dudas e inquietudes y que le permita resolver

problemas. Así mismo, el gerente deberá también propiciar ambientes sociales que le permitan estimular por medio de conversaciones casuales, la búsqueda y reafirmación de lo que ya sabe (Montilla & Melero, 2008). El aprendizaje no significará adquirir más información, sino utilizar los conocimientos adquiridos para producir los resultados que se desean. Desde el punto de vista de la socioformación (Tobón, González, Nambo & Vázquez, 2015), sería la generación y creación del conocimiento. Esto requerirá trabajar en el dominio personal y ver al mundo desde un punto de vista reactivo y desde una perspectiva creativa; concentrar sus energías en el logro de su visión personal; desarrollar paciencia ante las adversidades de la organización; tener afán para aprender; vivir en un continuo aprendizaje; tener confianza en el cargo que desempeña; ser creativo para afrontar desafíos laborales, capaz de superar las metas organizacionales; al comenzar una actividad se concentrará en los resultados esperados y expandirá su capacidad personal para ir en busca de mejores beneficios (Quintero, Valecillos & Hernández 2009).

*3.3.9. Liderazgo participativo:* el gerente debe aplicar un liderazgo situacional, flexible y orientado hacia la contingencia, donde la información, la comunicación y el conocimiento sean el eje estratégico para llegar al resultado esperado. Esto significa que debe ser capaz de identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente la información individual y colectiva de su equipo, con el fin de seleccionar al mejor candidato para la solución de problemas, mejorar procesos y aprovechar nuevas oportunidades de negocios (Montilla & Melero, 2008). El gerente deberá diseñar y planificar la formación de su equipo, a través de la participación de todos los integrantes, así como promover la integración. De acuerdo con Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce & Rodríguez-Ponce (2008), un gerente desarrolla su capacidad de liderazgo cuando considera las ideas y diferentes opiniones de su equipo, les pregunta su parecer, considera sus sugerencias, pregunta su postura, se presta a colaborar con ellos de forma permanente, se

preocupa por su bienestar, les trata amablemente, se preocupa por crear un ambiente y clima de trabajo afable. En suma, decide cómo debe proceder con cada uno de sus colaboradores de acuerdo con el liderazgo situacional concluyendo con un esquema de trabajo aprobado por el colaborador (Vila *et al.*, 2015).

*3.3.10. Innovación:* la actual sociedad se caracteriza por ser un contexto dominado por la información, la comunicación y el conocimiento. Estas son las nuevas fuerzas del saber, del poder y del hacer, elementos de la socioformación –como lo indican Tobón *et al.* (2015, p. 14) – «donde se aborda el desarrollo de competencias, las cuales se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo». Por lo tanto, el gerente debe estar formado sobre la base de la socioformación, tecnología, información y conocimiento, pues son los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios (Montilla & Melero, 2008). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE; citada por Mejía & Jaramillo, 2006) ha señalado que gran parte de la solución de los problemas del empleo en el largo plazo en el mundo está vinculada con el desarrollo de tres capacidades básicas: i) la capacidad de innovación; ii) la capacidad de adaptación; y, iii) la capacidad de aprendizaje. La innovación implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto para predecir y enfrentar los retos del cambio; la capacidad de adaptación significa que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados; la capacidad de aprendizaje significa que los mismos deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación. Las empresas latinoamericanas deberán tener presente este planteamiento con la finalidad de lograr productividad y competitividad sostenibles (Mejía & Jaramillo, 2006).

### 3.4. DIFERENCIACIÓN DEL GERENTE DE CONSULTORÍA EN INOCUIDAD Y EL GERENTE DE VENTAS

La diferencia entre el gerente de consultoría sanitaria (o inocuidad alimentaria) y el gerente de ventas es que este último conoce las necesidades del cliente a través de la información proporcionada por el interesado (León, 2013) y sus indicadores se enfocan solamente en la venta de productos. Por su parte, el gerente de consultoría sanitaria, además de realizar las actividades antes mencionadas, debe asesorar y apoyar al personal de la planta a mejorar los procesos internos funcionando como un especialista que ofrece servicios personalizados; ayuda a identificar desviaciones en los procesos por hábitos inadecuados del personal; analiza por qué los procesos no cumplen con las especificaciones internacionales o por qué no se tienen las instalaciones adecuadas. Por ejemplo, en términos generales debe saber identificar las desviaciones existentes en la planta y crear soluciones para mejora, control o sustitución que generen valor; en otras palabras, el gerente en el ámbito sanitario es una especie de *coach* porque puede ayudar a los directivos a clarificar y priorizar objetivos y a establecer estrategias para alcanzarlos (González & Clèries, 2002). Para ello, debe construirse a sí mismo con firmes conocimientos, pues es un experto en el proceso. Esto implica la capacidad de obtener y abstraer información sobre las industrias alimenticias (cárnica, granjas, enlatados, dulces, embutidos, harinas, frutas, verduras, aves, cereales, bebidas), maquinaria y microbiología con la finalidad de resolver cualquier necesidad de la planta. Ambos comparten varias funciones o actividades, entre ellas, el que ambos gestionan las ventas, preparan planes y presupuestos de ventas, calculan la demanda, establecen metas, seleccionan y capacitan a sus colaboradores, designan territorios para cada colaborador, motivan, compensan, evalúan su desempeño y monitorean la conducta ética de sus vendedores y analizan la venta, costos y

utilidades (Anderson, Hair, Bush, Almada & Almada, 1995).

### 3.5. DIVISIÓN O CLASIFICACIÓN DEL GERENTE DE CONSULTORÍA SANITARIA

Lo que hace complejo el perfil del gerente de consultoría sanitaria o en inocuidad alimentaria es que no hay subdivisiones o clasificaciones. Un gerente es responsable de saber acerca de todas las industrias de alimentos y procesos, ya que en una sola región pueden existir más de cuatro o cinco plantas procesadoras diferentes y debe poder solucionar cualquier desviación<sup>3</sup>.

### 3.6. VINCULACIÓN DEL GERENTE DE CONSULTORÍA EN INOCUIDAD ALIMENTARIA

El gerente de gerente de consultoría sanitaria o en inocuidad alimentaria se vincula con:

*3.6.1. Las instancias gubernamentales nacionales e internacionales* que se encargan de vigilar el cumplimiento de las normas, certificaciones y acuerdos para la producción de alimentos y todo lo que conlleva para garantizar la seguridad del consumidor y la calidad e inocuidad de los alimentos. El gerente debe estar actualizado sobre los cambios y actualizaciones a estas normativas. Así por ejemplo, en el caso de México son realizadas por la Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación (SAGARPA), Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Secretaría de Salud, entre otros. En Europa, por su parte, el actual enfoque se impulsó a partir del año 2000 (con la publicación del Libro blanco de seguridad alimentaria) y el posterior Reglamento 178/20022 (Fontcuberta-Famadas, Rodellar-Torras, Portaña-Tudela & Durán-Neira, 2015).

*3.6.2. Los programas de certificación o códigos de higiene.* Por ejemplo, los establecidos por el *Codex Alimentarius*, donde se reúnen los requisitos de higiene a lo largo de todas las cadenas productivas para colaborar en la obtención de alimentos inocuos (Villoch, Torres & Delgado, 2014). Es básico también para un gerente conocer y aplicar un Sistema de Análisis de Peligro y Puntos Críticos de

<sup>3</sup> Este aspecto se amplifica en la sección de inculación.

Control (APPCC o HACCP, en inglés) en todos los sectores de la cadena alimenticia, ya que garantiza el control y una gestión eficiente de la seguridad alimentaria (Torres, Perdomo, Fernández, Álvarez & Miranda, 2005). Existen muchos otros programas que puede utilizar de acuerdo con el producto que se refiera y las buenas prácticas van a variar también de acuerdo con el producto.

*3.6.3. Conocer las condiciones (temperatura, tiempo, humedad, pH) bajo las cuales se desarrollan las bacterias, virus y hongos, contaminando los alimentos y provocando enfermedades. Así mismo es vital que conozca cuáles son los métodos y técnicas de mayor eficacia para el control y erradicación, incluyendo productos de grado alimenticio para la limpieza y sanitización de las instalaciones, maquinaria y personal y pruebas de laboratorio con que puede medir la existencia de los microorganismos.*

*3.6.4. Con el personal de calidad de la planta, quien es responsable de vigilar el proceso de elaboración del producto y a quien debe sugerir mejores prácticas que pueden beneficiar el producto final (Moreno de Sandino, 2005).*

*3.6.5. Se vincula con la ingeniería mecánica de fabricación de maquinaria y equipos para producir, empacar, etiquetar, transportar productos alimenticios, ya que debe conocer el funcionamiento, mantenimiento y especificaciones de limpieza.*

### **3.7. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL TÉRMINO GERENTE DE CONSULTORÍA EN INOCUIDAD**

Con base en la revisión documental, los ejes metodológicos mínimos para aplicar el tema o el *concepto son:*

*3.7.1. Conocer las necesidades del cliente:* el gerente identifica en un primer contacto el tipo de necesidades que tiene la planta. Tendrá que utilizar su metacognición a fin de recabar, evaluar y producir la información para determinar cuál es el problema, la existencia de fallos en los procesos, las desviaciones y correcciones, detallar los procesos para

determinar cuál es el problema, la existencia de fallos en los procesos, las desviaciones y correcciones, detallar los procesos para prevenir accidentes y reconocer donde se pueden mejorar qué procesos y cómo.

*3.7.2. Análisis de necesidades:* durante este proceso se trabaja en conjunto con el personal de la planta relacionado con la sanidad (por ejemplo, jefe de producción, personal de calidad, supervisores, compras y operarios, documentos, formatos), por medio del trabajo colaborativo (Tobón *et al.*, 2015), se analizan las diferentes propuestas de solución y en conjunto se definen las que se consideran pertinentes de acuerdo con las características del cliente. Por medio del emprendimiento se define un plan de trabajo para iniciar con el proyecto definiendo tiempos, responsables, herramientas, que sean pertinentes por medio de una comunicación asertiva.

*3.7.3. Plan de trabajo:* por medio del trabajo colaborativo y la metacognición (Tobón, Guzmán, Hernández & Cardona, 2015), se realizan las adecuaciones necesarias a todos los procesos e instalaciones, de acuerdo con el plan de trabajo establecido. Al obtener los resultados esperados, el gerente de consultoría en inocuidad alimentaria y el personal involucrado de la planta están generando un proyecto ético de vida, pues están contribuyendo con la sociedad en garantizar alimentos sanos e inoos, al tiempo que actúan con responsabilidad social al prevenir un tema de contaminación en alimentos y se comprometen al cumplir con las normas nacionales e internacionales establecidas para el producto a procesar.

**1.2. EJEMPLIFICACIÓN DE UN GERENTE DE CONSULTORÍA EN INOCUIDAD ALIMENTARIA**  
De acuerdo con los ejes definidos en la metodología, a continuación se presenta un ejemplo de aplicación en una planta de cárnicos que produce una tonelada de producto a la semana.

*Contexto:* dos de sus principales clientes mostraron inconformidad al recibir el producto fuera de especificación microbiológica, solicitando una solución o estarán obligados a cambiar de proveedor. Se

especifica que cada cliente representa un 45% del total de su venta.

*Problema:* productos fuera de especificación microbiológica.

*Necesidad(es):* elaborar un análisis para identificar donde se encuentran los puntos críticos de control microbiológicos que están provocando las desviaciones en los resultados.

*Meta(s):* identificación y resolución de las desviaciones en los análisis microbiológicos y garantizar que el producto se encuentre dentro de los parámetros de especificación requeridos.

1. Conocer las necesidades del cliente: se visitó la Planta ubicada en Guadalajara, Jalisco, para entrevistar al personal de diferentes áreas con el objetivo de adquirir diferentes puntos de vista respecto al origen y puntos críticos del problema.

2. Análisis de las necesidades: se hizo un diagnóstico de dos días, el grupo se conformó por el gerente de consultoría sanitaria y tres consultores de sanidad con experiencia en el ramo. A partir de los resultados encontrados se observó que el punto crítico de control se encontraba en la manipulación del producto por parte de los operadores en el área de lavado de manos de los operadores, ya que más del 80% de ellos no tenía capacitación sobre el proceso de lavado y la supervisión durante la jornada laboral era escasa. También se encontró que el personal de calidad daba el visto bueno de los procesos solo de forma visual, pues no se contaba con instrumentos para tomas de muestras. Cuando tomaban las muestras tardaban hasta cuatro días para enviarlo al laboratorio, por lo que los resultados no eran confiables.

3. Plan de Trabajo: se modificaron los procesos operativos estandarizados de sanidad de la planta, se eligieron productos adecuados para el lavado y sanitización de manos y se incluyeron las capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura. Como parte del plan de inducción, en el primer día de trabajo de los operadores, se cotizaron laboratorios cercanos a la planta que pudieran analizar las muestras y se cotizaron bioluminómetros (equipo mediante el cual se determina el nivel de higiene de una superficie), se adquirieron dos equipos y se capacitó al personal de

calidad sobre las liberaciones y toma de muestras. Para el seguimiento se asignó un número de visitas por semana por parte de los consultores y una visita mensual por parte del gerente de consultoría, proyectando junto con el personal de calidad un plan de recorridos en planta con inspección en los puntos críticos de control.

Es importante resaltar que en un principio el gerente de la planta junto con el personal de recursos humanos, mantenimiento, calidad y operadores estaban renuentes al apoyo del gerente de consultoría; además, mostraron resistencia al diagnóstico y poca disposición con el equipo. El gerente tuvo que organizar con ellos una reunión y explicar la importancia del trabajo colaborativo, la comunicación y la confianza para lograr un trabajo en equipo. Al final del proyecto el personal se mostró agradecido con los resultados obtenidos, ya que se mejoraron los procesos; se capacitó al personal y se mejoraron los resultados de la empresa. En suma, estas acciones permitieron la permanencia de los clientes.

#### 4. DISCUSIÓN

El análisis documental efectuado permitió evidenciar la ausencia de investigaciones que indaguen de manera específica la aplicación y construcción del concepto del gerente de consultoría en inocuidad alimentaria. Lo anterior es preocupante, ya que en los últimos años se ha producido un incremento en la presencia de más de 250 enfermedades transmitidas por alimentos, la mayoría causada por bacterias, virus y parásitos (Moreno de Sandino, 2005). Tal situación evidencia la necesidad de contar con gerentes formados para resolver contingencias y que pueda evitar, por medio de la consultoría, la contaminación de los alimentos y garantizar la inocuidad de estos a la población que los consume, ya que las enfermedades transmitidas por alimentos se consideran uno de los problemas más graves de salud pública (Moreno de Sandino, 2005). Existen solo algunas escuelas e instituciones de países puntuales que han modificado sus planes de estudios para fortalecer el tema en el currículo. Por ejemplo, en la carrera de veterinaria en Ecuador, se incluyeron habilidades y

conocimientos para cubrir las necesidades de la industria. Sin embargo, con ello no se logra cubrir con el conocimiento y práctica en campo que requiere un consultor. Por lo tanto es importante que cualquier profesional que se dedique o se relacione con la industria alimentaria se actualice permanentemente en materia de calidad e inocuidad de alimentos para asumir los retos que ocasionan los constantes cambios actuales (Villoch *et al.*, 2014).

Es importante destacar que actualmente no se conocen instituciones educativas que promuevan o desarrollen específicamente este tipo de perfiles y competencias para resolver problemas de índole alimentario. Es a las empresas y específicamente al departamento de recursos humanos a quien corresponde la formación y desarrollo de los gerentes y consultores, en este caso alineados con las necesidades estratégicas de la organización y con las plantas o industrias a quienes brindan su servicio de consultoría (Mejía & Jaramillo, 2006). Las empresas de consultoría deben invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de la sociedad y a las necesidades de la industria alimenticia. El talento humano se debe convertir entonces en un capital intangible que otorgue valor a la organización, mediante la solución de problemas. La inversión realizada por la organización se justificará por el capital intelectual que posee y sus capacidades para hacer frente a distintas situaciones y por cuán valioso es el talento para las industrias para quien trabaja (Moreno & Godoy, 2012).

En el presente trabajo el empleo de la cartografía conceptual permitió generar un esquema de conceptualización y caracterización del perfil del gerente de consultoría en inocuidad alimentaria, encontrando que en estas características la socioformación podría brindar un apoyo pertinente para comprender lo complejo del perfil que se requiere. A este respecto la socioformación asegura que todos los integrantes de una organización se realicen, y sean competentes para cumplir con las metas establecidas, por ello se deben primero definir y luego formar las competencias que requiere el perfil (Tobón, González, Nambo &

Vázquez, 2015). Considerando los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se plantea que gran parte de la solución de los problemas del empleo en el largo plazo en el mundo, están relacionadas con el desarrollo de tres capacidades básicas: la innovación, adaptación y aprendizaje. La innovación implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio, elementos que forman parte de la socioformación en el rubro de gestión y co-creación del conocimiento (Tobón, González, Nambo & Vázquez, 2015). La capacidad de adaptación significa que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados. La capacidad de aprendizaje significa que los mismos, deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación, procesos que se desarrollan en la generación de proyectos y elementos que deben formar parte del perfil del gerente ya que la industria alimentaria está en constante innovación y crecimiento y requiere de estas habilidades para su vigencia del conocimiento en la solución de problemas.

La Madriz & Parra (2016) identificaron las competencias personales y profesionales que aplican los gerentes en el trabajo. En su estudio, 47,4% de estos aplica la responsabilidad, comunicación efectiva, resolución de problemas y negociación. Por su parte, 42,1% está de acuerdo con desarrollar y mantener conocimiento, anticiparse a los cambios, analizar y resolver conflictos, lo que en socioformación se denomina metacognición (Tobón, González, Nambo & Vázquez, 2015). Otros hallazgos de La Madriz & Parra (2016) indicaron que el 78,9% de los gerentes está de acuerdo en controlar y verificar errores, tomando acciones correctivas para que las desviaciones de los estándares se reduzcan al mínimo y los objetivos establecidos de la organización se logren en la forma deseada. Le seguía un 63,2% de ellos que lo estaban también en definir el conjunto de actividades que utilizan recursos tales como dinero, personas, materiales, energía, espacio, provisiones, comunicación y motivación, para

alcanzar las metas y objetivos de los proyectos. Se pudo evidenciar también que los gerentes otorgan relevancia a las competencias de planificación, responsabilidad, comunicación, negociación, solución de problemas, control y administración, acción estratégica y manejo del personal, para beneficio y logro de los objetivos de la empresa y contribuyen al propio desenvolvimiento como gerentes con responsabilidades administrativas y de dirección del personal que está a su cargo. La organización para la que laboran estos gerentes debe invertir en el desarrollo de estas habilidades y competencias con la finalidad de asegurar su aplicación y confirmar su efectividad en el cumplimiento de metas. El gerente fortalecerá sus habilidades y competencias a través del tiempo en la organización, conocimiento que se transformará en valor a través de la calidad de sus resultados y los de su equipo. De esta forma, cuando una organización no invierte en su talento humano, obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios (Moreno & Godoy, 2012).

Un gerente que cuenta con una formación sólida y experiencia en la industria podrá posteriormente formar a sus consultores y podrá servir como *coach* interno que facilite, dirija y ayude a los mismos directivos a clarificar, priorizar dichos objetivos y establecer estrategias para alcanzarlos (González & Clèries, 2002). En la sociedad del conocimiento, el éxito de cualquier organización está determinado más por el desarrollo de las potencialidades y capacidades intelectuales de las personas que en ellas laboran, que por los demás activos de las compañías (Quinn, Anderson & Finkelstein; citados por Bernal, 2011).

Una de las habilidades donde se debe colocar mayor énfasis es en el autoconocimiento, el deseo por actualizarse y buscar diferentes artículos e investigaciones que les permitan ampliar su visión de la industria a nivel mundial, la innovación tecnológica en la producción, almacenaje o transporte de alimentos, así como la aparición de nuevos contaminantes ambientales fuente de peligros para la salud (Fontcuberta-Famadas *et al.*, 2015). De este modo, el uso creciente de la información y el conocimiento

Bedard, Deis, Curtis & Jenkins (2004) destacan la importancia de conocer a los gerentes y los elementos subyacentes a las prácticas en las plantas donde se desenvuelven, pues este conocimiento hará posible que la toma de conciencia de las actividades sea un punto de partida para las acciones y los programas que formen parte de su desarrollo y crecimiento. Los recursos y las capacidades tienen un papel clave en la formulación y la implementación de la estrategia que asegure el logro de una ventaja competitiva en el perfil del gerente. El responsable de elaborar los programas de formación al interior de la empresa deberá conocer de cerca el trabajo realizado por los gerentes y orientar los conocimientos de la organización, valores y comunicación con el propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de la inocuidad alimentaria, no solo para el beneficio de las plantas para quienes trabajan sino como un aporte a la sociedad (Polo de Lobatón, 2011).

Es importante señalar que los estudios realizados sobre la dinámica del área de gestión humana a la gerencia muestran que las prácticas se han centrado más en el funcionamiento de la estrategia que en la dinámica del grupo humano que conforma la organización. Son numerosos los casos en los que se evidencia una «gestión de recursos humanos» basada en cumplir tareas, más que en desempeñar un rol estratégico desde el cual el gerente de recursos humanos pueda dedicarse al análisis de la interacción constante entre los entornos externo e interno, para así generar realmente valor agregado a la empresa» (Díaz *et al.*, 2014). Desde este punto de vista, la socioformación puede aportar distintos elementos que ayuden al responsable del desarrollo del personal dentro de la empresa a desarrollar los perfiles y competencias del gerente de consultoría en inocuidad alimentaria; puede conformar grupos de trabajo colaborativo con los gerentes e incluso asistir a las diferentes plantas para observar detalladamente el trabajo del gerente *in situ*. Así, por medio de estas observaciones, podría conformar los requerimientos del perfil que aporten valor a la organización, así como también generar

estrategias de capacitación integral, al igual que instrumentos válidos y confiables que midan este perfil y sus resultados tanto en la organización como con los clientes.

Con el estudio también se evidenció que aún no se cuentan con instituciones que formen egresados para realizar específicamente las actividades de un gerente de consultoría. De allí la importancia de reflexionar sobre la necesidad que se tiene de contar con este perfil de expertos, considerando que las personas responsables de formarlos deben a su vez tener experiencia operativa y funcionar como *coaches* para los estudiantes, por medio de la mediación y acompañamiento continuo para que estos últimos tengan una sólida formación mediante la resolución de problemas del contexto. De hecho, tal y como señala Tobón (2013), el *coach* apoya a los estudiantes en su identificación, comprensión, argumentación y resolución.

#### 4. CONCLUSIONES

A pesar de la gran importancia y del desarrollo creciente de los alimentos industrializados tanto a nivel mundial como de países como México, así como de la creciente preocupación por la calidad e inocuidad de los alimentos, la revisión de literatura y de los perfiles profesionales en diversos países evidencia que hasta ahora no existe un perfil profesional – ni tampoco entidades especializadas de la educación superior– que formen a los gerentes de consultoría en inocuidad alimentaria; esto es, al recurso humano responsable de asesorar y administrar en cualquier empresa u organización agroalimentaria sobre las acciones orientadas a mejorar sus operaciones con el fin último de garantizar la inocuidad de los alimentos por ellas producidos.

A partir del análisis documental de diversas fuentes bibliohemerográficas y empleando como técnica de análisis la cartografía conceptual, se definió un perfil teórico para un gerente de consultoría en inocuidad alimentaria. Con base en los principales hallazgos se puede indicar que, de acuerdo a la exigencia y necesidades de la industria y de la sociedad, un gerente de consultoría en inocuidad alimentaria es un agente del cambio que previene y soluciona problemas de inocuidad alimentaria, por

medio de su equipo de trabajo, al que desarrolla para hacerlo competente, con base en un liderazgo participativo, comportamiento ético, comunicación, perseverancia, conocimiento de productos y pasión por el conocimiento para innovar y resolver los problemas a que se enfrenten.

#### REFERENCIAS

- 
- Alarcón Ortiz, D. (2009). Propuesta de modelo para determinar el perfil de un agente líder de cambio. *Negotium*, 5(14), 24-31. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212941002>
- Anderson, R. E., Hair, J. F., Bush, A. J., Almada, M. G. C., & Almada, J. C. (1995). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Arispe, I., & Tapia, M. S. (2007). Inocuidad y calidad: requisitos indispensables para la protección de la salud de los consumidores. *Agroalimentaria*, 12(24), 105-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199216580008>
- Bastidas, A., & Bolaños, S. (2009). Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 10(2), 1-17. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3642161.pdf>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Bedard, J. C., Deis, D. R., Curtis, M. B., & Jenkins, J. G. (2008). Risk monitoring and control in audit firms: A research synthesis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 27(1), 187-218. Recuperado de [http://219.219.114.96/cufe/upload\\_files/other/4\\_20140522024525\\_25.pdf](http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522024525_25.pdf)
- Bernal, T. (2011). *Introducción a la administración de las organizaciones, enfoque global e integral*. México: Pearson Prentice Hall.

- Blanco, R. (2008). La consolidación de las actividades externas de consultoría. *Suma de Negocios*, 6(2), 225-244.
- Calderas, J. R., González de Celis, G., De Barcia, E., & Chacón, R. (2010). De la empresa tradicional a la empresa virtual: valores transformativos. *Negotium*, 6(17), 122-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78216327005.pdf>
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. (2a. ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700059>
- Diccionario Etimológico Español, DEE. (2018). *Diccionario etimológico español en línea*. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/>
- Fontcuberta-Famadas, M., Rodellar-Torras, S., Portana-Tudela, S. & Duran-Neira, J. (2015). Programa de Investigación de la Calidad Sanitaria de los Alimentos (ICSA): 30 años de vigilancia sanitaria de los alimentos en Barcelona. *Revista Española de Salud Pública*, 89(3), 249-257. Doi: S1135-57272015000300003
- Gibson, Ivancevich y Donnely. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura y proceso*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Granell, E., & Malpica, L. (1999). Formación para el liderazgo academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 23, 47-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/716/71602305.pdf>
- González, S., & Clèries, X. (2002). El coaching en el ámbito sanitario: una aproximación a su viabilidad. *Gaceta Sanitaria*, 16, 533-535. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0213-1112002000600013&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0213-1112002000600013&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(16), 54-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70916426004.pdf>
- La Madriz, J., & Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium*, 33(11), 69-98. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/782/78245566004/>
- León, V. N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380010>
- Londoño, O. L., Maldonado, L. F., & Calderón, L. C. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: International Corporation of Networks of Knowledge. Recuperado de <http://iconk.org/docs/guiaea.pdf>
- Madrigal, T. (2014). *Habilidades directivas*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Marín, N., Michelsen, N., Ospina, R. & Rojas, O. (2008). Entre el consenso y el disenso. Una mirada a las competencias gerenciales desde la academia y la empresa. *Poliantea*, 4(7), 79-95.
- Márquez, J., & Díaz, J. (2005). Formación del recurso humano por competencias. *Sapiens*, 6(1), 85-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/410/41060106.pdf>
- Mejía, G., & Jaramillo, A. (2006) Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>

- Mercado, C. E. (2007). Los ámbitos normativos, la gestión de la calidad y la inocuidad alimentaria: una visión integral. *Agroalimentaria*, 12(24), 119-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199216580009>
- Montilla, M., & Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. *Télématique*, 7(1), 1-14. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewArticle/895/2219>
- Moreno de Sandino, M. (2005) Enfermedades emergentes. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 52(I), 3. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4076/407639207001.pdf>
- Moreno B. F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf>
- Organización Mundial de la Salud, OMS. (2015). *Simposio del Grupo de Referencia sobre Epidemiología de la Carga de Morbilidad de Transmisión Alimentaria*. [Comunicado de prensa]. 3/Ginebra. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/foodborne-disease-estimates/es/>
- Ossa, J. A. G. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 153-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21223179009>
- Parra de Párraga, E., Rojas, L. R., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Negotium*, 4(10), 17-35. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art2.pdf>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de ciencias sociales*, 14(1), 20-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011673003.pdf>
- Pinto, M. (1991). Análisis documental: fundamentos y procedimientos. *Documentación Científica*, 34-91. Recuperado de <http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/archivos/modulos/proces/archivos/bibliografia/procesamiento/Eje1/P005.pdf>
- Prieto S. A., Zambrano B. E., & Martínez R. M. (2008). Ética pública en las organizaciones educativas: gerenciar para alcanzar el bien común. *Negotium*, 3(9), 52-71. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art3.pdf>
- Polo de Lobatón, G. (2011) Teoría Organizacional para la Gerencia Humana. *Clio América*, 6(11), 52-71. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/425>
- Quintero, N., Valecillos, C., & Hernández, G. (2009). Estrategias para fortalecer el dominio personal basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes, en las corporaciones locales, de la costa oriental del Lago de Maracaibo. *Negotium*, 5(14) 32-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212941003>
- Real Academia Española, RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española* (23a. ed.). Madrid: RAE. Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>
- Reyes, C., & González, L. (2014). Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del chaos manifiesto. *Suma de Negocios*, 5(11), 49-61. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70019-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70019-9)
- Rodríguez, A., Guzmán, E., Escalona, A., & Otero, M. (2005). Peligros biológicos e inocuidad de alimentos. *Revista Electrónica de Veterinaria REDVET*, 6(9), 1-5. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63612657008>
- Román, J. R. (2012). Motivando: el poder de la perseverancia. *GALENUS*, 34(6), 106-120. Recuperado de [https://www.galenusrevista.com/IMG/pdf/perseverancia\\_1.pdf](https://www.galenusrevista.com/IMG/pdf/perseverancia_1.pdf)

- Silió, V. F. (2008) La consultoría sanitaria en España. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*, 6(2), 193-212. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-revista-administracion-sanitaria-siglo-xxi-261-articulo-la-consultoria-sanitaria-espana-13124964>
- Soto de Clavero, A. Y. (2010). Liderazgo responsable desde la perspectiva de los gerentes de las organizaciones. *Multiciencias*, 10, 107-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90430360021>
- Soto Jaramillo, G. J., & Raigosa Bohórquez, J. A. (2008). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación. *AD-minister*, 12, 31-52. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327242002.pdf>
- Tobón, S. (2012). *Cartografía conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías*. México, D.F.: Centro Universitario CIFE.
- Tobón, S. (2013). *Evaluación de las competencias en la educación básica*. (2a. ed.). México, D.F.: Santillana.
- Tobón, S. González, L., Nambo, J. S., & Vázquez, J. M. (2015). La socioformación: un estudio conceptual. *Paradigma*, 36(1), 7-29. Recuperado de [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512015000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512015000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Tobón, S., Guzmán, C., Hernández, J., & Cardona, S. (2015). Sociedad del conocimiento: estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2), 7-36. Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/3023>
- Torres, P., Perdomo, M., Fernández, Á., Álvarez, C., & Miranda, S. (2005). El sistema de APPCC un instrumento para garantizar la inocuidad de los alimentos y bebidas. *Revista Cubana de Química*, 17(1), 259-270. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4435/443543685099.pdf>
- Vila, L. N., Kuster, B. I., & Escamilla, S. M. A. (2015). Formación para fuerza de ventas mexicana. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 358-372. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28042299007.pdf>
- Villoch, A. M., Torres, M., & Delgado, M. H. (2014). Formación y responsabilidad de los veterinarios para la producción de alimentos de origen animal con calidad e inocuidad. *Revista Electrónica de Veterinaria REDVET*, 15(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/636/63637992001.pdf>