

# COVID 19: GESTIÓN Y COMUNICACIÓN EN EMPRESAS DE ALIMENTOS EN TIEMPOS DE PANDEMIA

En el 15° seminario del ciclo, inaugurado en 2014, los especialistas y docentes de ISALUD Martín Deferrari y Diego Campal expusieron sobre la adaptación de los procesos a la situación de emergencia; equipos resilientes, procesos robustos y comunicación de riesgos, algunas de las claves

El 18 de junio pasado se realizó un nuevo Seminario de Alimentos y Salud en el marco de la Maestría en Gestión de la Seguridad Alimentaria (Magesa) de ISALUD. La actividad, que se centró en cómo está impactando la pandemia en los sistemas de gestión de la calidad en las empresas, contó con las exposiciones de Martín Deferrari y Diego Campal, profesionales del sector y docentes del posgrado, y fue moderada por Jorge Debanne, coordinador de la maestría.

La bienvenida estuvo a cargo del director de la maestría y secretario de Ciencia y Tecnología de la Universidad, Walter García: “Desde 2014, se realizaron 15 seminarios en los cuales se expresaron las perspectivas de 24 organizaciones públicas y no gubernamentales con la participación de 1600 personas de manera presencial y mu-

chas otras de manera virtual. En 2017, el ciclo fue premiado por la Fundación ArgenINTA con el Premio a la Calidad Agroalimentaria en la categoría Campañas de Difusión y Educación que promuevan los hábitos saludables, la innovación y la sustentabilidad agroalimentaria”.

Martín Deferrari, director Regional de Inocuidad y Calidad para América Latina en McCain, con 25 años de experiencia en el sector agroalimentario, es licenciado en Ciencias Químicas y tiene posgrados en Gestión de la Calidad y en Desarrollo Directivo. En su exposición se refirió a cómo impacta la pandemia en un sistema de gestión de la calidad.

“Eventos como este se producen inesperadamente, de golpe y cuando algo así ocurre y cambia el entorno, el ambiente en el que esta-

mos se vuelve volátil, con mucha incertidumbre, con mucha complejidad y ambigüedad. ¿Qué requiere de las empresas una cosa así? Cuando tenemos la sensación de que estamos en medio de un lodazal lo más importante es tener claro a dónde queremos llegar, cuál es el futuro deseado. Luego, hay que tratar de entender de qué manera esta crisis se relaciona con lo que hacemos y quiénes son los actores relevantes. Y finalmente, tener mucha claridad acerca de qué es lo importante”, enumeró. Y ejemplificó con el caso de la empresa en la que se desempeña: “A fin de marzo, todos los objetivos previos se borraron y quedaron tres metas importantes: primero, la salud de todos los empleados; segundo, evitar el desangramiento financiero de la compañía; y tercero, prepararnos para la recuperación”.

“Ante este tipo de cosas lo único que podemos hacer es prepararnos, es decir, trabajar en la adaptabilidad. Y ahí es importante detenerse en las habilidades que el equipo debe tener, algunas de las cuales son muy importantes. Una es la resiliencia, es decir poder re-



**“La comunicación tiene tres elementos: las emociones, el conocimiento y las expectativas. Y eso es lo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de crisis. Además, tener presente que la comunicación falla cuando hay un gap entre expectativa y realidad”, afirmó Campal**

cuperarse de frustraciones. Por ejemplo, yo soy responsable de la calidad, pero desde el 16 de marzo no piso una fábrica. Eso también es relevante: cambió la forma de trabajar, hay mucha más delegación y otras formas de vincularse con el equipo”, argumentó.

“Otro tema importante es la robustez de los sistemas, lo que refiere a su capacidad para aceptar variaciones del entorno. Todos los datos muestran hasta ahora que los alimentos no difunden el virus, pero

las fábricas deben seguir operando y para eso se nos piden otras cosas. Por ejemplo, si hay un caso de Covid 19 en una fábrica hay que ir a limpiar. ¿Cómo se hace esa limpieza? ¿Quién la hace? En nuestro caso, nosotros nos apalancamos en los sistemas que ya teníamos y los adaptamos para hacer cosas distintas. Lo último que queremos es parar la planta, y para no parar la planta no debemos tener ningún caso, y para no tener ningún caso lo primero que tenemos que hacer es

un análisis de peligro. Para eso usamos las herramientas que ya teníamos”, analizó. Y ejemplificó: “Tuvi- mos que armar un proceso desde cero para el transporte de las personas a la planta, definir la toma de la temperatura, si comparten o no el vestuario o si van a trabajar con la ropa ya puesta. Ahí recurrimos a un Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés). También se vieron afectados los programas de prerequisites como el de

**TRATAMIENTOS  
INTERDISCIPLINARIOS  
PARA PERSONAS  
CON DISCAPACIDAD  
CATEGORIZADO POR  
LA AGENCIA NACIONAL  
DE DISCAPACIDAD**

Av. Rivadavia 4684 - CABA  
Tel. 4901-7800  
Av. Córdoba 3534 - CABA  
Tel. 4862-0204  
Av. Pte. Perón 1045  
San Fernando - Bs. As. Tel. 4725-5195  
Dr. Eizaguirre 2431  
San Justo - Bs. As. Tel. 4651-2153  
[www.cermisalud.com.ar](http://www.cermisalud.com.ar)  
[cermisalud@yahoo.com.ar](mailto:cermisalud@yahoo.com.ar)



**CERMI SALUD S.A.**  
Centro de Rehabilitación Médica Integral

**MIEMBRO FUNDADOR DE CEMARID**  
Cámara de entidades médico-asistenciales  
de rehabilitación interdisciplinaria de la discapacidad

**“Estas situaciones totalmente novedosas, que mueven la estantería, van a pasar. No sabemos cuándo y qué, pero sabemos que ocurrirán. Y la preparación tiene dos aspectos: preparar a las personas, generar resiliencia para atravesar situaciones ambiguas y de estrés, y tener sistemas robustos que permitan absorber las situaciones”, concluyó Deferrari.**



buenas prácticas de manufactura. Por ejemplo, el barbijo es un potencial contaminante de los alimentos y hay que resolverlo”.

“Estas situaciones totalmente novedosas, que mueven la estantería, van a pasar. No sabemos cuándo y qué, pero sabemos que ocurrirán. Y la preparación tiene dos aspectos: preparar a las personas, generar resiliencia para atravesar situaciones ambiguas y de estrés, y tener sistemas robustos que permitan absorber las situaciones”, concluyó Deferrari.

## Plan de comunicación

Diego Campal es director regional de Asuntos Públicos para Latinoamérica de The Jeffrey Group. Formado en Relaciones Públicas, tiene una maestría en Marketing Político, y una larga trayectoria en comunicación de crisis. En su exposición se centró en definir esa subespecialidad y distinguirla de la comunicación de riesgos.

“La comunicación de crisis es diferente de comunicación de riesgos. La comunicación de crisis surge porque hay una situación que nos cambia de eje, nuestra posición queda amenazada y tenemos que actuar. En ese contexto, el primer objetivo es bajar el nivel de conflicto. En la comunicación, como en la física actúa el principio acción-reac-

ción. Por ejemplo, si uno sale y critica al sindicato o al gobierno tiene que saber que eso va a generar una respuesta del otro lado”, explicó.

“Los escenarios con alimentos son muy sensibles porque afectan la salud de las personas. Entonces hay bajar el nivel de conflicto y eso implica reconocer algunas cosas que se hayan hecho mal. Ahí es donde los comunicadores entramos en colisión con los abogados, que usualmente piden que se niegue todo para después ver cómo se soluciona”, comentó. Y ejemplificó: “Por ejemplo, en fórmulas infantiles suele haber problemas de inocuidad cada tanto. Si yo cometo un error en algo de eso y como vocero tomo una postura muy defensiva y niego todo, se crea una barrera y en las cabezas de los que me escuchan lo que se genera es un mecanismo inverso al que necesito. Eso ocurre porque en la comunicación siempre hay un juego de expectativas. Siempre hay que brindar certidumbres dando información útil. Hay que prepararse bien y aprovechar el interés que puedan tener los medios y los periodistas en la situación”.

Campal también definió la comunicación de riesgos, que “tiene un abordaje diferente”, dijo. “La comunicación de riesgos aparece cuando nosotros identificamos una amenaza potencial, futura o actual,

sobre la cual no se tiene mucha información. Sirve para alertar, prevenir y provocar, un determinado comportamiento sobre un riesgo. Tengo que lograr acciones bien concretas y para eso tengo que definir bien cuál es el riesgo, brindar información y convertirme en una fuente confiable”, desarrolló.

Y finalizó: “La comunicación es un proceso emocional donde hay que generar un vínculo empático. Tiene tres elementos: las emociones, el conocimiento y las expectativas. Y eso es lo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de crisis. Además, tener presente que la comunicación falla cuando hay un *gap* entre expectativa y realidad. Por eso, el manejo de crisis requiere preparación. Y también hay que tener un mapa de riesgos, de *issues* o temas críticos organizados según probabilidad de que ocurra, y nivel de impacto en la compañía. Además, hay que tener un mapa de actores clave en el que estén los representantes del gobierno, medios y periodistas, ONG, líderes locales, referentes comunitarios, etc. Hay que construir esos vínculos antes, en tiempos de paz. Por ejemplo, si yo tengo una planta modelo con altos estándares, la tengo que mostrar porque si no cuando tenga una crisis ese activo valdrá cero comunicacionalmente”. 