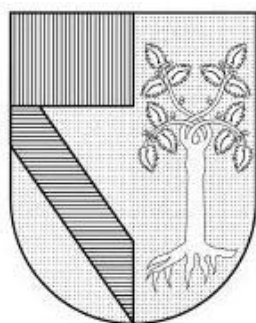


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“La Tavola di Legno”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

BRENDA LILIAN RAMÍREZ BOLAÑOS

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

MTRO. IGNACIO ROBLEDO CERVANTES

ÍNDICE

<u>Antecedentes de la organización</u>	3
<u>¿Malas prácticas de higiene o un error en el menú?</u>	5
<u>La crisis como oportunidad para cambiar la comunicación interna de la empresa</u>	9
<u>Captación y selección del personal</u>	10
<u>Inducción y capacitación</u>	12
<u>Comunicación eficiente</u>	14
<u>Supervisión de actividades</u>	15
<u>Conclusiones</u>	17
<u>Bibliografía</u>	18
<u>Anexo 1 – Propuesta de descripción de puesto de trabajo (DPT)</u>	20

LA TAVOLA DI LEGNO

Una tarde de julio del 2005, mientras los hermanos Bardaji decidían cuál sería la mejor estrategia para la expansión de su cadena de restaurantes, recibieron una llamada del gerente general de La Tavola di Legno Sur, ubicado al sur de la Ciudad de México, quien les notificó que una señorita llamada Rocío Toscano se había presentado al restaurante amenazando con demandarlos por malas prácticas de higiene.

Los hermanos, consternados por la noticia, salieron rumbo al restaurante. Durante el camino se preguntaban qué iban a hacer, cómo enfrentarían la demanda, cómo manejarían la información en la empresa, pero lo que los intrigaba más era la razón por la que esa amenaza había surgido.

Antecedentes de la organización

El restaurante La Tavola di Legno comenzó operaciones en abril de 2002. La idea surgió de dos mentes hermanas: Aaron e Isaac Bardaji.

El concepto que se desarrolló para La Tavola di Legno era una cafetería informal, con un toque europeo. En su menú se incluyeron platillos internacionales, dentro de los cuales se encuentran platillos *Healthy* de vanguardia, y el novedoso concepto para crear una ensalada propia “Salad Co.”. Los hermanos Bardaji querían que La Tavola di Legno no sólo fuera un lugar para comer, sino también un referente para reunirse y tomar una buena taza de café o té acompañado de un exquisito postre, por ello se consiguió una excepcional mezcla de café nacional, así como la concesión de una marca italiana, a las que posteriormente se agregaría el lanzamiento del café 100% orgánico mexicano. Para complementarlo, crearon una extensa barra de tés e infusiones, así como uno de sus productos distintivos los *Ghiacciatos* (bebidas frapeadas).

Al inaugurar su primer restaurante, los hermanos Bardaji tenían la idea de que éste fuera uno de los mejores dentro de su clasificación; por ello desde el inicio de sus operaciones se planteó como su principal objetivo la plena satisfacción del cliente. Para conseguirla,

era necesario crear un ambiente cálido e informal, con precios accesibles y con los más altos estándares de calidad en la elaboración de alimentos.

El primer local fue abierto al sur de la Ciudad de México; posteriormente, se inauguraron tres más en Interlomas, Palmas y Santa FE.

Con la apertura de nuevas sucursales, fue necesario concentrar algunas de sus operaciones; por lo que en el año de 2004 se creó el Comisariato, lugar donde se elaboraban algunos productos que posteriormente eran enviados a cada centro de consumo para terminar su preparación. En este lugar también se englobaron algunas actividades administrativas por lo que se creó una Administración General y el Departamento de Recursos Humanos. A pesar de la existencia de estas áreas, la contabilidad, así como la captación y capacitación de nuevos elementos, eran delegadas a cada punto de venta para que éstos las adecuaran a sus necesidades.

La plantilla normal de cada uno de los restaurantes estaba conformada por 29 elementos: un gerente, dos capitanes de meseros, dos cajeras, cuatro baristas, diez meseros y diez cocineros.

La cocina del restaurante sur tenía dos chefs encargados de su adecuado funcionamiento: Luis Mondragón y Eduardo Estévez, jóvenes cuya primera oportunidad de dirigir una cocina se había presentado en La Tavola di Legno. Una de sus funciones era trabajar en conjunto con el gerente, Víctor Rivas, en la elaboración de manuales de procedimientos.

Las operaciones de la cocina estaban regidas por las Normas Oficiales Mexicanas NOM-120-SSA1-1994 (Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas) y NOM-093-SSA1-1994 (Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos). Lo establecido en las normas debía ser analizado por los encargados de la cocina y el gerente para adecuarlo a sus manuales de procedimientos, con la finalidad de que éstos fueran comprensibles para todo el personal.

Las tareas de Luis Mondragón y Eduardo Estévez comprendían la recepción de las materias primas, control del almacén, supervisión de la producción de alimentos y del adecuado manejo higiénico de éstos, y la capacitación del personal de cocina de nuevo ingreso. Parte de su responsabilidad era la resolución de conflictos del área, así como subir información relevante al Gerente de Unidad y Administración General.

¿Malas prácticas de higiene o un error en el menú?

Desde su inicio, La Tavola di Legno procuró seguir en sus operaciones todas las prácticas de higiene marcadas por las normas de la Secretaría de Salud. Los alimentos eran recibidos, procesados y servidos de la forma correcta.

En su menú se podía encontrar un gran surtido de platillos; algunos preparados con ingredientes crudos, principalmente las ensaladas, como la Ensalada Mixta (lechuga, pepino, pimienta, zanahoria y jitomate), Ensalada Roquefort (lechuga, manzana, nuez garapiñada y aderezo roquefort) o la Ensalada de Atún (atún, lechugas, jitomate, aceitunas negras y croutones).

El día 4 de julio de 2005, en el horario de comida (entre las 14:00 y 15:00hrs.), se presentó en el restaurante Rocío Toscano con algunos colegas de trabajo. La Srita. Toscano normalmente no acudía a restaurantes, ya que consumía los alimentos que ella misma preparaba debido a un estricto régimen alimenticio, pero por motivo de una ocasión especial, hizo una excepción en su rutina.

La Srita. Toscano revisó detenidamente la carta con la finalidad de elegir el platillo que tuviera mayor afinidad con su régimen alimenticio; se decidió por una ensalada César que, según el menú, estaba preparada a base de lechugas, aderezo, queso *parmigiano* y croutones de pan.

El mismo día por la tarde, la Srita. Toscano comenzó a presentar síntomas como dolor abdominal, dolor de cabeza, fiebre y diarrea. Inmediatamente acudió al hospital. El médico que la atendió, después de realizar varios exámenes, dictaminó que padecía salmonelosis, que se manifestó como una gastroenteritis aguda, la cual tiene como vía de transmisión los alimentos.

El médico le pidió a Rocío Toscano hiciera un recuento de todos los alimentos que había consumido durante las últimas 48 horas, con la finalidad de que nadie más de su familia contrajera la enfermedad. Rocío Toscano se percató de que la única ingesta fuera de lo acostumbrado, la había realizado en La Tavola di Legno.

El médico le comentó que la *Salmonella* es una bacteria que habita normalmente en el tracto intestinal de las aves y de seres humanos portadores de la enfermedad, y que la forma de llegar a los alimentos es por medio del riego con aguas que no han sido tratadas adecuadamente y pueden contener materia fecal o por alimentos que contienen huevo crudo o mal cocido. Por ello, si los alimentos no se desinfectaban o se preparaban con los procedimientos adecuados, podían contenerla.

La Srita. Toscano decidió acudir al restaurante para saber cuáles eran todos los ingredientes del platillo que había consumido; de esta forma podía descartar o confirmar que se había contagiado ahí.

El día 8 de julio, una vez que los síntomas de la enfermedad habían disminuido, Rocío Toscano fue a la Tavola di Legno para hablar con el encargado. Víctor Rivas se encontraba en su oficina cuando el capitán de meseros le informó que una joven lo buscaba.

El gerente se presentó ante Rocío Toscano y le preguntó en qué podía ayudarla. La Srita. Toscano le narró lo sucedido cuatro días antes y le solicitó le dejara saber los ingredientes utilizados en la ensalada César y las prácticas de higiene que llevaban a cabo. Víctor Rivas llamó al chef Mondragón para que le explicara a Rocío Toscano cómo se preparaba la ensalada y de qué forma se trabajaba en la cocina.

El chef explicó que la ensalada César servida en La Tavola di Legno seguía la receta original, cuyos ingredientes eran lechuga, queso parmesano, crutones de pan y un aderezo hecho a base de aceite de oliva, salsa inglesa, jugo de limón y huevo. A la Srita. Toscano le pareció extraño que se utilizara huevo, ya que cuando comió el platillo no percibió su presencia en él; le preguntó al chef a qué se debía y éste le respondió que era debido a que se empleaba crudo.

Rocío Toscano se sorprendió de que su menú no mencionara que utilizaran este ingrediente crudo y les dijo al chef y al gerente que como consumidor estaba en derecho de saber qué era exactamente lo que comía. La respuesta que obtuvo por parte del chef fue que era su responsabilidad preguntar qué era lo que iba a consumir.

Después de escuchar al chef, la Srita. Toscano les dijo que probablemente su enfermedad había sido causada por la ensalada y que si no se hacían responsables de ello, levantaría una denuncia ante salubridad. Luis Mondragón dijo:

“Nuestros alimentos no son los causantes de su enfermedad, haga lo que le parezca mejor”.

Rocío Toscano salió del restaurante decidida a denunciarlos.

Víctor Rivas se comunicó inmediatamente con los hermanos Bardaji y les relató lo ocurrido con la Srita. Toscano. Para darle solución, se acordó realizar una junta entre los chefs encargados, Víctor Rivas y los dueños.

En la junta se habló de las prácticas de higiene; si éstas eran seguidas siempre y de las responsabilidades de los chefs encargados, ya que ellos eran quienes debían supervisar que todo se realizara de acuerdo a los manuales y, por consiguiente, a las normas de la Secretaría de Salud. Luis Mondragón y Eduardo Estévez argumentaron que no habían tenido una capacitación lo suficientemente buena y que por ello algunas veces delegaban a los demás cocineros sus tareas.

Los hermanos Bardaji se reunieron posteriormente con Víctor Rivas, juntos estudiaron a fondo las normas de la Secretaría de Salud y se dieron cuenta de que aunque sus alimentos no hubieran causado la enfermedad de la Srita. Toscano, sí eran responsables de no dar una buena capacitación, lo que afectaría en el seguimiento de los puntos dictados en las normas. Además, descubrieron que habían faltado al punto 5.3.13.3 de la NOM-093-SSA1-1994, que dice “debe notificarse al consumidor que el platillo que solicita está elaborado a base de alimentos crudos y el riesgo que esto implica”¹.

¹ NOM-093-SSA1-1994. Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas, pp10.

El día 14 de julio, mientras Aaron e Isaac Bardaji todavía buscaban la mejor solución para el problema que se les presentó, Víctor Rivas recibió en las instalaciones del restaurante a dos inspectores; el primero proveniente de la Secretaría de Salud y el segundo de PROFECO².

El Sr. Rivas se comunicó inmediatamente con los hermanos Bardaji para hacerles saber que la Srita. Toscano sí había levantado la denuncia, razón por la cual se habían presentado los inspectores y que, dependiendo de los resultados de la inspección, existían dos opciones: el pago de una multa por los daños ocasionados o la suspensión temporal de las actividades del restaurante, lo que les costaría la credibilidad y prestigio de su marca.

Los hermanos Bardaji sabían que debían esperar el resultado de la inspección y, en caso de que éste fuera negativo, cumplir con las disposiciones que marcaran las autoridades. Sin embargo, no dejaban de cuestionarse si este problema tenía de raíz algo más que una nota faltante en su menú. ¿Existió simplemente una falta de capacitación al equipo? ¿Hubo algo en su estructura organizacional que no funcionó?

² Procuraduría Federal del Consumidor

LA CRISIS COMO OPORTUNIDAD PARA CAMBIAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

La demanda presentada a La Tavola di Legno puede ser considerada una crisis de comunicación, ya que recae en la imagen que la empresa proyecta y pone en peligro la reputación que ha construido, es decir, afecta la comunicación externa.

Según Barton toda crisis tiene 5 etapas:

1. Detección
2. Prevención
3. Contención
4. Recuperación
5. Aprendizaje³

En la etapa del aprendizaje es donde la empresa puede realizar un diagnóstico de lo aprendido durante o debido a la crisis, es por ello que las soluciones propuestas se basan específicamente en el tema de comunicación interna, ya que se considera ésta como la raíz de los problemas surgidos.

La comunicación interna y externa están íntimamente relacionadas, ya que la imagen que se construye y los mensajes que se emiten al exterior, deben ser un reflejo de la realidad del funcionamiento de la organización. De no existir esta coordinación entre ambos tipos de comunicación se pueden crear contradicciones que a la larga generen conflictos o incluso algún tipo de crisis. La identidad de la organización debe crearse desde dentro para ser capaces de enviar un mensaje claro al público externo.

Al realizar un análisis sobre la problemática presentada en La Tavola di Legno, se puede ver que existen aspectos dentro de la organización que no estaban funcionando de la manera adecuada, entre ellos:

- Captación y selección del personal.
- Inducción y capacitación.
- Comunicación entre los colaboradores y la administración.
- Supervisión del cumplimiento de la normatividad dada por la Secretaría de Salud.

³ Barton, L, "Crisis in organizations II", (Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001), p.17-78

Si consideramos la comunicación interna como la define Fernández, “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁴, entonces los temas mencionados forman parte de la comunicación ya que todos tienen como propósito llegar a los objetivos y utilizan medios verbales y escritos para este propósito.

Los aspectos antes citados deberían formar la base de la organización, ya que mediante ellos se procura que los colaboradores conozcan a la empresa y formen parte de ella, lo cual se ve reflejado en sus acciones diarias, y al brindar un servicio, el cliente lo ve reflejado en lo que recibe.

Captación y selección del personal

Como se hace mención en el caso, la selección del personal de nuevo ingreso era tarea de cada restaurante; esto se hacía con la finalidad de que cada uno cubriera sus propias necesidades. Sin embargo, de esta forma la administración general no poseía la información sobre el número de vacantes, rotación, necesidades de capacitación, etc.

La empresa requiere desarrollar un procedimiento que se adecúe a las necesidades de la institución, homogenizando los procesos de cada punto de venta, de tal forma que la búsqueda y atracción de talento sea eficiente de acuerdo a los requerimientos especificados en cada Descripción de Puesto de Trabajo (DPT)⁵. La DPT serviría no solo para selección del personal, sino también para fijar programas adecuados de entrenamiento y para evaluar el puesto.

El procedimiento debe comenzar con un análisis de los puestos de trabajo, donde Recursos Humanos y un experto de cada área elaboren una DPT.

La DPT deberá estar formada por dos partes:

⁴ Fernández, Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, (México: Trillas, 2002), p. 12

⁵ Jaime Grados describe la DPT como la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador. Grados, Jaime A., “Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal”, (Manual Moderno) pp. 165

1. Descripción genérica: donde se da una explicación breve de las actividades del puesto, es el objetivo básico de la posición.
2. Descripción específica: debe incluir una descripción detallada de las actividades diarias, periódicas y/o eventuales.⁶

Teniendo el formato DPT se deberá crear un proceso para la búsqueda de talento, el cual puede ser de la siguiente forma:

1. Los jefes de área de cada unidad presentan la requisición de las vacantes a Recursos Humanos.
2. Recursos Humanos revisa el formato DPT para extraer los requisitos de la posición.
3. Los jefes de área dan su aprobación para poder colocar la vacante en diversos medios o, en su caso, se realizan las modificaciones que crean convenientes.
4. Recursos Humanos coloca la vacante en diversos medios, comenzando dentro de la misma empresa y, posteriormente, realizando la búsqueda en el almacén de Curriculum Vitae (CV) y colocándola en buscadores de empleo en Internet, cámaras especializadas, periódicos locales, etc.
5. Recursos humanos recibe los CV's y comienza a procesar la información.
6. Se elabora una base de datos de los CV's que a primera vista cumplen con los requisitos del DPT.
7. Recursos Humanos llama a los contactos de la base de datos para una entrevista.
8. Los candidatos que, después de la entrevista con Recursos Humanos se adecuen a las especificaciones del DPT, serán evaluados en conocimientos generales y con una prueba psicométrica (la evaluación dependerá de la vacante).
9. Los candidatos que cubran el perfil del DPT serán citados en la unidad correspondiente para una entrevista con el jefe de área y para realizar un breve examen técnico.
10. Al/los finalistas se les hace una propuesta económica formal.⁷

⁶ Ver Anexo 1 para Propuesta de DPT.

⁷ Con base en:

-Alles, Martha, "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias", (Buenos Aires: Granica, 2004), 448 págs.

Con el proceso anterior se garantiza que el procedimiento de captación y selección de talentos se estandarice y sea más eficiente, lo que a su vez permite cumplir con los objetivos de la institución, así como incrementar la calidad del servicio prometido por la misma.

Inducción y capacitación

La inducción, según Grados es una etapa que inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, obligaciones y derechos, y a las políticas de la empresa.⁸ Es el primer contacto que cada colaborador tiene con la empresa y es importante que cubra tres niveles:

- Inducción a la empresa
- Inducción al área de trabajo
- Inducción al puesto de trabajo

Lo mejor para la inducción es que ésta sea impartida por el área de Recursos Humanos, de esta forma será homogénea y todo nuevo colaborador tendrá los mismos conocimientos sobre la empresa y sobre su puesto. Se sugiere que para la inducción al área y puesto, la cual será brindada por el jefe inmediato, el área de Recursos Humanos elaboré una lista de verificación que permita a la persona que da la inducción revisar que todos los puntos relevantes del puesto han sido tratados.

La inducción puede darse mediante una plática donde se utilicen apoyos visuales atractivos que expliquen brevemente la historia de la empresa, su filosofía y sus objetivos. Deberá incluir lo siguiente:

1. Presentación del nuevo colaborador de forma personal.
2. Entrega de la descripción del puesto a desempeñar.
3. Entrega de manual de bienvenida que incluya la información de la empresa, así como el manual de su puesto con la descripción detallada de las actividades a desempeñar y los respectivos procedimientos.

⁸ Jaime A. Grados, “Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal” (México: Manual Moderno, 2003) p.325

4. Presentación de videos de seguridad laboral e higiene alimentaria.

Para planear la capacitación, es fundamental saber que existen dos tipos de necesidades: necesarias y complementarias. Las necesarias son aquellas que obtenemos de los DPT's y que van encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las necesidades complementarias son las que se extraen de los objetivos individuales de los colaboradores en el ámbito personal y en el desarrollo institucional al que aspiran.

La detección de las necesidades se conoce como DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) y éste ayudará a estructurar y desarrollar los planes de capacitación para lograr establecer y/o fortalecer conocimientos, habilidades o actitudes en los colaboradores de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de ésta.⁹

Para realizar el DNC se puede realizar un análisis FODA¹⁰ cruzado; para ello, se elabora un FODA de toda la empresa y, posteriormente, un FODA de cada área de trabajo, los cuales se analizan entretejiendo los conceptos. Al final se podrá detectar de forma más específica lo que la empresa requiere contra lo que el mercado solicita.

Una vez detectadas las necesidades, se podrán elaborar diversos cursos con el propósito de eliminarlas y, con el paso del tiempo, prevenirlas.

Es importante que las capacitaciones requeridas sean incluidas en el DPT para que todos los colaboradores cumplan con ella.

⁹ Con base en:

- Fernández Sánchez, Nestor, “Diagnóstico de necesidades de capacitación” en <http://www.politicas.unam.mx/exalumnos/redec/paginashtm/dncapacitacion.htm> el 27/05/2011

¹⁰Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Comunicación eficiente

La comunicación interna en La Tavola di Legno es débil, ya que la Administración General no posee información sobre el estado real de los puntos de venta o de las situaciones que se dan en cada uno de ellos.

La comunicación interna es fundamental en toda institución; por medio de ésta, se puede controlar las actividades que se realizan, se motiva a los colaboradores, se les permite expresar opiniones e ideas; se transmite información y permite la integración cuando se logra encaminar a los empleados hacia una meta común.

Para mejorar la comunicación es conveniente realizar un diagnóstico de cómo se encuentra ésta en la organización, el cual se puede realizar mediante un FODA. Este análisis proveerá la información que ayudará a elaborar una estrategia de comunicación adecuada, así como sus respectivas evaluaciones de efectividad.¹¹

Debido a la escasa información sobre el estado de la comunicación interna en La Tavola di Legno (comprendiendo todos los puntos de venta y comisariato), a continuación, únicamente se proponen los canales de comunicación que podrían adecuarse a los puntos de venta y que no representan un costo elevado en recursos materiales.

- a) **Manual del empleado.** Éste contará con toda la información necesaria para que cada colaborador logre el desempeño que exige la empresa.

Se recomienda que se divida en dos partes, la primera, que servirá para la inducción a la empresa, deberá contener la filosofía y cultura organizacionales, así como el reglamento. La segunda parte se hará de acuerdo al puesto al que va dirigido y servirá como base para la inducción al área y puesto de trabajo.

- b) **Reuniones.** Éstas deberán llevarse a cabo de acuerdo a un cronograma y con los puntos a tratar previamente definidos para evitar la pérdida de tiempo. La

¹¹ Con base en:

- Durán Rodríguez, Manuela, "Sistema de comunicación interna en las organizaciones" en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-las-organizaciones.htm> el 14/02/2010

primera reunión celebrada trazará la pauta para las siguientes, ya que se le deberá dar seguimiento a las cuestiones tratadas en ésta.

El objetivo de éstas es darle solución a las problemáticas que se detecten y satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Las juntas serán llevadas por los jefes de área y gerentes de cada unidad.

- c) **Estudio de la actitud del colaborador.** Los gerentes estudian, siguiendo una evaluación diseñada por Recursos Humanos, los sentimientos y pensamientos que tienen los colaboradores respecto a su trabajo, la calidad de la inducción y capacitación, así como del desempeño de los jefes de área.

Las respuestas obtenidas permiten identificar y localizar las áreas de oportunidad a las que se les deberá dar atención y seguimiento.

- d) **Pizarrón de anuncios.** Cada punto de venta, así como cada área del Comisariato, deberá tener un área establecida para colocar información representativa de la empresa, que pueden incluir información como cambios organizacionales, vacaciones, horarios de trabajo, etc.

Supervisión de las actividades

La supervisión de las actividades es un punto crucial, porque de esta forma se le da continuidad a lo visto en la inducción y capacitación, permitiendo corregir o reforzar la información.

Para llevar a cabo la supervisión, y debido a que La Tavola di Legno es una cadena, se propone la creación del puesto de Gerente de Calidad, cuyas funciones principales serán las de controlar que todo lo establecido en las normas que rigen a los establecimientos

de alimentos y bebidas sea llevado a cabo, así como la capacitación en Buenas Prácticas de Higiene¹² de gerentes y jefes de área.

La gerencia de calidad deberá implementar la supervisión en los puntos de venta de acuerdo a un cronograma de visitas; éste deberá elaborarse por mes. La función de las visitas no es sólo la de vigilar que se cumplan con los estándares, sino también la de llenar los huecos de información que pudieran existir y las necesidades que el personal pueda tener en estos tópicos.

La creación del puesto de Gerente de Calidad puede ser de gran ayuda para estandarizar los procesos de manejo de alimentos, la higiene y la capacitación en dichos temas.

¹² Las Buenas Práctica de Higiene son los pasos o procedimientos que controlan las operaciones dentro de un establecimiento en donde se procesan alimentos y que mantienen condiciones favorables para producir alimentos seguros. Hernández, José Luis, Gabriela Valdés y Mariana Legorreta, “Guía de análisis de riesgos, identificación y control de puntos críticos”, (México: Secretaría de Salud, 2000), pp. 11

Conclusiones

La comunicación dentro de las organizaciones es fundamental, ya que de ésta depende que la información pueda fluir de forma efectiva, que todos los integrantes de ellas puedan conocer lo que está sucediendo en éstas. Es una herramienta que permite crear un clima de confianza, motivar al personal y abrir canales entre departamentos que, si bien trabajan de forma individual, sus actividades pueden bloquear o entorpecer el desempeño de otras áreas.

Es importante que las empresas vean a la comunicación como un recurso que puede ayudarlos a mejorar. Si ésta se ve como una herramienta que mantiene a los clientes internos satisfechos, obtendrá niveles de calidad en los servicios y/o productos que se ofrecen al cliente, de esta forma tendrá clientes satisfechos y con ello contribuirá la rentabilidad del negocio.

Como cabeza de una organización, se debe estar convencido de la necesidad de fomentar la comunicación interna; si ésta no se encuentra basada en la cultura organizacional, ni las herramientas más eficaces tendrán resultados positivos, sólo se logrará la pérdida de recursos y tiempo.

El problema de La Tavola di Legno no se puede solucionar únicamente mediante la comunicación interna, puesto que fue un inconveniente surgido en la operación, sin embargo, ésta sí es un medio útil que ayudaría a la empresa a evitar, en el futuro, que dichos inconvenientes se presenten. Una correcta gestión de la comunicación reduce el riesgo de conflicto.

El beneficio de la propuesta anteriormente desarrollada es el de hacer ver al lector que la comunicación no necesariamente debe representar un gasto exorbitante. Dando una estructura al departamento de Recursos Humanos y procedimientos correctos, se puede transmitir información a los colaboradores, lo que puede desencadenar que éstos trabajen con mayor disposición y motivación; fomentará el aprendizaje y los preparará en caso de que la organización sufra algún cambio.

Bibliografía y referencias

Alles, Martha, “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”, (Buenos Aires: Granica, 2004), 448 págs.

Barton, Laurence, “Crisis in organizations II”, (Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001), 304 págs.

Bland, Michael, “Comunicación interna eficiente”, (Colombia: Fondo Editorial Legis, 1992), 200 págs.

Bohlander, George, “Administración de recursos humanos”, (México: Cengage Learning, 2007), 784 págs.

Fernández, Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, (México: Trillas, 2002), 368 págs.

Grados, Jaime A., “Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal”, (México: Manual moderno, 2003), 352 págs.

Hernández, José Luis, Gabriela Valdés y Mariana Legorreta, “Guía de análisis de riesgos, identificación y control de puntos críticos”, (México: Secretaría de Salud, 2000), pp. 11

Rogers, Everett M., “Comunicación en las organizaciones”, (México: Mc Graw Hill, 1980), 216 págs.

Tyson, Shaun, “Administración de personal”, (México: Trillas, 2000), 349 págs.

West, Richard, “Teoría de la comunicación, análisis y aplicación”, (Madrid: Mc Graw Hill, 2005), 680 págs.

Wilcox, Dennis, “Relaciones públicas, estrategias y tácticas”, (Madrid: Pearson Educación, 2011), pág. 257, 265.

Páginas de Internet consultadas

NOM-093-SSA1-1994. Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/093ssa14.html> consultado el 23 enero 2014

Sistema de comunicación interna en las organizaciones, consultado en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-las-oragnizaciones.htm> consultado el 14 febrero 2010

Desarrollo de la comunicación interna, consultado en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm> consultado el 10 febrero 2010

Diagnóstico de necesidades de capacitación, consultado en <http://www.politicas.unam.mx/exalumnos/redec/paginashtm/dncapacitacion.htm> consultado el 27 mayo 2011

La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas, consultado en <http://www.eficienciaenergetica.gub.uy/archivos/cursos/26/La%20comunicacion%20Interna.pdf> consultado el 27 mayo 2011

Procuraduría Federal del Consumidor <http://www.profeco.gob.mx/> consultado el 15 febrero 2010

Anexo 1
Propuesta de Descripción de Puesto de Trabajo (DPT)

LA TAVOLA DI LEGNO
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. Título de la posición

2. Ubicación organizacional (especifique en qué área de la empresa se encuentra)	Número de plazas

3. Objetivo del puesto

4. Principales responsabilidades del puesto

5. Requisitos del puesto	
Formación profesional	
Experiencia laboral	
Idiomas	
Computación	
Otros	

6. Habilidades y actitudes (enumere en orden de importancia las habilidades y actitudes que el candidato debe tener)

7. Capacitación requerida (enuncie los cursos que la posición requiere)