

**NODOS Y COMUNICACIÓN
FORMAL EN EL CONTEXTO
URBANO DEL TURISMO EN
CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA. La
empresa de clase mundial y franquicias**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Ricardo Duarte Jáquez
Rector

David Ramírez Perea
Secretario General

Manuel Loera de la Rosa
Secretario Académico

Juan Ignacio Camargo Nassar
Director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Luis Enrique Gutiérrez Casas
Coordinador General de Investigación y Posgrado

Ramón Chavira
*Director General de Difusión Cultural
y Divulgación Científica*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

NODOS Y COMUNICACIÓN
FORMAL EN EL CONTEXTO
URBANO DEL TURISMO EN
CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA. La
empresa de clase mundial y franquicias

CUEVAS CONTRERAS, TOMÁS JESÚS

BRIBIESCAS SILVA, FRANCISCO ARTURO

HERRERA DELGADO, JORGE RAFAEL

CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

LISBEILY DOMÍNGUEZ RUVALCABA

COORDINADORA DE LA COLECCIÓN

Colección Reportes Técnicos de Investigación ISBN: 978-607-7953-80-7
Serie ICESA, Vol. 29. ISBN: 978-607-520-168-9

D.R. © 2015 Cuevas Contreras, Tomás Jesús; Bribiescas Silva, Francisco Arturo; Herrera Delgado,
Jorge Rafael

La edición, diseño y producción editorial de este documento estuvo a cargo de la Dirección General de
Difusión Cultural y Divulgación Científica, a través de la Subdirección de Publicaciones

Cuidado de la edición y diagramación: Subdirección de Publicaciones

Primera edición, 2015
© 2014 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Av. Plutarco Elías Calles 1210
Fovissste Chamizal, C.P. 32310
Ciudad Juárez, Chihuahua, México
Tel. +52 (656) 688 2260

<http://www2.uacj.mx/publicaciones>

CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	7
Usuarios potenciales:	8

INTRODUCCIÓN

9

Planteamiento del problema	9
-----------------------------------	----------

MARCO TEÓRICO

11

Franquicias	20
--------------------	-----------

RESULTADOS

24

CONCLUSIONES

26

Bibliografía	27
Anexo 1	32

RESUMEN

El presente documento se enfoca en la comunicación formal en empresas de clase mundial, así como en las cadenas y franquicias de la actividad turística en Ciudad Juárez, Chihuahua. El enfoque se ha centrado en cómo la comunicación interviene entre los empleados y la corporación. La perspectiva del manuscrito destaca la amplitud del fenómeno en la relación formal de actores y en cómo se diferencian el ámbito de la manufactura y los servicios en turismo. Si bien la comunicación formal se construye en un ambiente organizacional, también es de destacar si las condiciones culturales son institucionales o no. La importancia del estudio llevado a cabo dentro de una región binacional radica en el valor agregado que la misma da, por ser un punto estratégico donde las relaciones fronterizas entre dos naciones definen la vida cotidiana de empresas, consumidores y mercancías.

Palabras clave: comunicación, empresas, cadenas, franquicias, cultura organizacional.

ABSTRACT

The present document focuses on the formal communication on world class companies as well as on tourism activity networks and franchises in Ciudad Juárez, Chihuahua. The approach has been centered in how communication acts between the employees and the corporation. The perspective of the manuscript remarks the phenomenon amplitude in the formal relationship of the actors and how manufacture area and tourism services are distinguished. Even though formal communication constitutes an organizational environment, it is also remarkable if cultural conditions are institutional or not. The importance of this work made on a binational region remains at the added value given by itself because it is a strategic place where border relationships between two nations define the daily life of enterprises, costumers and merchandises.

8 Keywords: communication, companies, networks, franchises, organizational culture.

USUARIOS POTENCIALES:

académicos de la administración, puestos medios, gerenciales y directivos dentro de empresas privadas, así como funcionarios del sector gobierno relacionados al comercio.

INTRODUCCIÓN

9

El presente manuscrito constituye un análisis sobre la comunicación formal de empresas de clase mundial y con actividad turística en su dinámica de desarrollo. Por una parte, se distinguen en su enfoque de los medios existentes y modos aplicables en las organizaciones, y por otra, del uso de nuevas tecnologías actuales, ya que se inicia con cambios radicales:

Como respuesta a la transformación del mercado internacional en la década de los años setenta, las empresas manufactureras japonesas y europeas introdujeron cambios en su forma de organizar la producción. Estas innovaciones llegaron a los Estados Unidos más tarde, a principios de los años ochenta (Pozas, 2001, p. 187).

De tal manera, la comunicación ha sido el medio vinculante entre los empleados y la organización. Bajo este ambiente, se analiza la relación de la comunicación formal y su competitividad, y para ello se han estudiado las compañías de clase mundial y de cadenas y franquicias relacionadas con la actividad turística en Ciudad Juárez, Chihuahua.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo constituye un análisis sobre la comunicación formal de empresas de clase mundial y de servicios turísticos. Su interpretación tiene que ver en distinguir medios existentes y modos aplicables en las organizaciones, además de tecnologías de momento, siendo una de las más destacados la internet. Es así que hoy en día “el internet actúa como un inmenso mercado electrónico que permite transacciones entre organizaciones y con proveedores y clientes” (Bernárdez, 2007, p. 96).

Por tal motivo, el estudio de la comunicación formal en las investigaciones indica que

la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas como los individuos se comunican casi 70 por ciento de sus horas de vigilia (escriben, leen, hablan, escuchan), es razonable concluir que una de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación (Robbins, 2004, p. 283).

10 Además, “los malos entendidos son unas de las razones de que 30 por ciento de los proyectos tecnológicos emprendidos por las compañías se cancelen antes de ser terminados, a un costo para la economía de más de 75, 000 millones de dólares al año” (Hutheesing, 2001, p. 24).

Es por ello que “la jerga siempre ha sido un problema en las organizaciones, pero la llegada de la tecnología de cómputo y redes ha desatado una oleada de tecnochacara que confunde a quienes no están inmersos en la tecnología (Hutheesing, 2001, p. 24). En este sentido, se propone estudiar las redes dentro de la corporación porque son las arterias que enlazan cada departamento con base en su estructura jerárquica, en la cual fluye la información y se desarrollan los objetivos deseados por la misma.

De tal manera que se requiere preguntarse sobre las empresas manufactureras y de cadenas y franquicias lo siguiente: ¿cómo se distingue la comunicación formal?; ¿cómo es la comunicación formal en los diferentes niveles de las organizaciones?; ¿existen redes formales en las compañías de clase mundial?; y ¿de qué forma se incorpora el uso de las nuevas tecnologías de información en la comunicación formal?

Antecedentes

La frontera de México con Estados Unidos, se extiende por casi 3200 km y entre las ciudades que colindan en esta frontera se encuentran las hermanas Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas. Ciudad Juárez cuenta con antecedentes no solamente importantes para su entorno local, sino que también son representativos tanto nacional como estatalmente; asimismo, para las empresas de clase mundial, cadenas y de servicios turísticos apostados en su territorio, como González (2013) lo indica: dada la posición geoestratégica que las ciudades hermanas de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, guardan en la frontera, las hace deseables para la instalación de nuevas organizaciones. En este sentido, el desarrollo presentado en las compañías en Ciudad Juárez ha requerido llevar a cabo procesos de comunicación que garanticen su crecimiento.

La investigación constituye un análisis sobre la comunicación formal de empresas de clase mundial. Su interpretación tiene que ver en distinguir medios existentes y modos aplicables en las organizaciones, además de tecnologías de momento, siendo una de las más destacadas la internet. Se enfoca en la exploración en el sector turístico sobre las compañías de clase mundial y franquicias ubicadas en Ciudad Juárez, específicamente en el tema de la comunicación formal y la formación de redes.

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

Empresas de clase mundial

Son aquellas que pueden competir en términos de eficiencia y calidad con cualquier otra en el mundo. “En la década de los años 70’s, las grandes corporaciones que dominaban la economía global, [...], su diseño organizacional se estructuró verticalmente. Gracias a este diseño se logró satisfacer las necesidades empresariales para superar la inestabilidad de la economía mundial y la descentralización”. Bajo este enfoque: “Esto significó la eficacia del nuevo sistema [...], y el desarrollo de la estricta división del trabajo en la fábrica, muy adecuada para la nueva maquinaria especializada destinada a la producción en masa” (Olliver, 2005, p. 8).

Entre las características en la actualidad de una compañía de clase mundial, se encuentran las siguientes como las más representativas:

Tabla 1. Características de empresas de clase mundial.

Mercado	Emprendedora	Cultura de innovación
Conocen a la perfección sus mercados y sus usuarios y no solo los apoya con un servicio que satisface necesidades y expectativas.	También crean nuevos mercados e impulsa y en el usuario, va siempre a la vanguardia en el productos y procesos a través de programas	Poseen una cultura exploradora, no solo para comercializar sus productos y servicios en los mercados globalizados, sino también para conocer las tendencias y expectativas desde sus inicios y desarrollar las estrategias para mantenerse competitiva.

Fuente: elaboración propia con base en: Eroles et al. (1998), p. 13.

Comunicación formal

Este tipo de comunicación está prevista y diseñada de antemano por la empresa “para permitir el control y predicción de los individuos, orientando sus comportamientos hacia los principios y normas establecidas” (Rodríguez et al., 2004, p. 182).

- 12 La comunicación formal transmite información reconocida de forma detallada como oficial por la organización y está bien definida, incluso plasmada en un organigrama, que nos da una visión clara del transporte hacia dónde quiere llegar.

Shockley-Zalabak (2006) afirma que la comunicación con los empleados, por lo general, sirve con tres funciones u objetivos. En primer lugar, tiene la función de relación, la cual es importante para los empleados de la empresa, “la socialización y la integración de los empleados en el entorno laboral”. En segundo lugar, posee la función de organización porque la comunicación controla, dirige y conduce actividades de la organización. Por último, tiene la función de desarrollo, ya que “puede analizar los problemas, resolverlos, y luego se pueden desarrollar avances al hacer varios cambios” (pp. 5-6).

Turismo

En este marco, Goeldner y Ritchie (2009) proponen que el turismo se puede definir como “los procesos, actividades y consecuencias que surgen de las relaciones e interacciones entre turistas, proveedores de servicios, gobiernos locales, comunidades anfitrionas, y entornos que se involucran en la atracción y recibimiento de visitantes” (p. 6).

De forma similar y desde perspectivas económicas aisladas, Ryan (2003) concibe al turismo como “la demanda y la oferta de hospedaje y servicios complementarios para aquellos que permanecen fuera de su lugar de residencia, y los patrones resultantes de esto incluyendo los gastos, creación de ingresos y empleo” (p. 26). En su definición también incorpora aspectos relevantes del turismo, que no se consideran en definiciones técnicas, entre ellos se ubican “las consecuencias sociales, culturales y ambientales que surgen de las visitas así como los cambios psicológicos que resultan tanto como para los visitantes como para los anfitriones. Es todo este conjunto complejo lo que compone al turismo” (Monterrubio y Colín, 2009, p. 734).

De modo que

el turismo es una de las principales actividades económicas en varios países del mundo debido a generación de numerosos empleos e ingresos, así como el impacto positivo el desarrollo humano y social en la población receptoras. [...] ya sea, por el número de turistas que recibe o por la enorme cantidad de divisas, que esta actividad deja al país (Ibáñez y García, 2009, p. 6).

Por consiguiente, “el desarrollo del turismo requiere de participación informada de todos los beneficiarios relevantes, así como de un liderazgo político para asegurar una amplia participación y construcción de consensos” (Ruiz, 2008, p. 5).

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

Transformación en la comunicación

Las empresas de clase mundial y de servicios turísticos compiten en un mundo sin fronteras, sin límites y sin residencia, donde los individuos, mercancías y capitales circulan libremente, lo cual trae implícitamente una cultura cosmopolita propia del sistema mundial, interpretada con la integración de lo global y lo local.

Entonces podemos argumentar que la escasa nitidez con que se diferencian las organizaciones industriales de las de servicios, cuanto más se profundiza en el análisis, “se difuminan las fronteras entre la industria y los servicios no hay empresas de servicios; lo que existen son empresas cuyo componente de servicio es mayor o menor que el de empresas de otro tipo: Todas, invariablemente prestan servicios todas las empresas como empresas de servicios (Larrea, 1991, p. 52).

En el caso de las compañías de clase mundial, es necesario identificar sus fallas para su mejoramiento y desempeño, dando como resultado un desarrollo productivo. En el enfoque interno en las estructuras es muy importante monitorear cómo operan, además de los flujos y medios de comunicación, que es el principal medio por el cual se establecen acuerdos, parámetros y asignación de labores, así como la creación de grupos de trabajo.

Niveles de comunicación

Existen diversas formas de comunicarse en las empresas. En algunas ocasiones será formal o informal. Por ejemplo, la forma más frecuente en que la comunicación informal se presenta es cuando en niveles operativos de la organización no se ha validado la información y se cuenta con información sólo por llevar amistad con personal en el nivel administrativo (radio pasillo o comunicación no formal); otra, es cuando se da un aviso inoportuno, sin anticipación, de despidos masivos o cierre de la planta y sólo se transmite como rumor. En ambos casos, son fallas de comunicación en la alta dirección, que resultan en consecuencias negativas como baja productividad o roces interpersonales, condiciones de incertidumbre que motivan la comunicación informal.

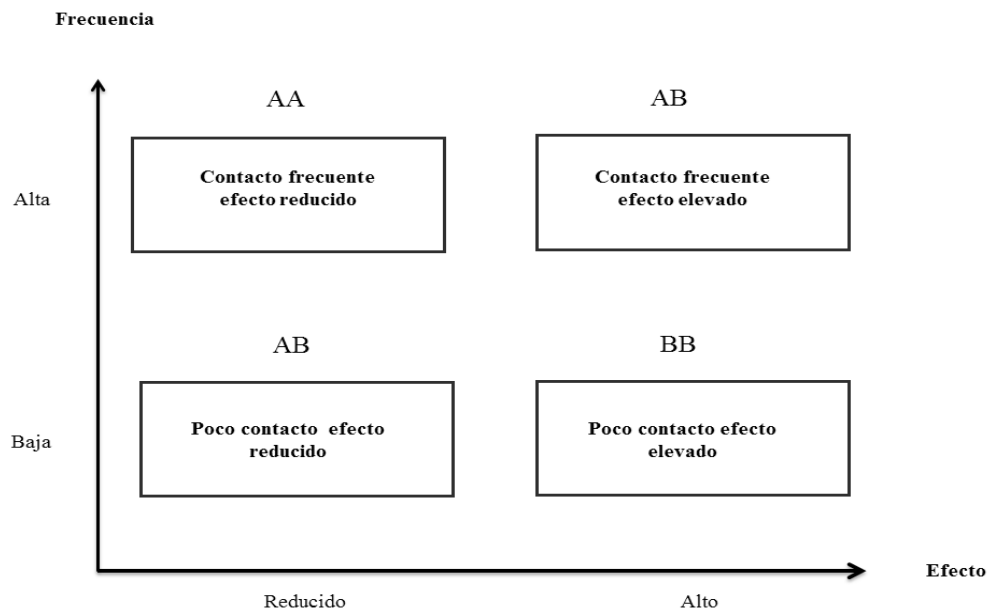
Para ello, se requiere distinguir si existen barreras, conforme el estatus de nivel a nivel, que trunquen la comunicación; si hay compenetración o si se mantienen los niveles; si sólo la comunicación se da por la formalidad o hay más allá que romper barreras jerárquicas. “A medida que el campo de la comunicación masiva ha evolucionado, su conceptualización se ha inclinado a desarrollarse en torno al paradigma de la fuente, el contenido, el canal o medio, el público y los efectos” (White, 1987, p. 73).

En este sentido se requiere revisar a Manucci (2010):

Para abordar situaciones en contextos inestables es clave contemplar en tres dimensiones de análisis, donde los actores son los protagonistas actuales, unidades internas o externas, que participan en determinado acontecimiento, con diferentes niveles de estado positivo o negativo. Otro punto son las condicionantes los cuales son los procesos actuales, internos o externos, que influyen en el modo de interacción de los actores con diferente dinámica positiva o negativa. Por último la emergencia son los actores y procesos potenciales, internos o externos que aparecen como tendencias posibles positivas o negativas, como resultado de la dinámica del contexto (p. 72).

Como se observa en la figura 1, la representación gráfica que Krogerus & Tschappel (2012) ilustran, los niveles de comunicación describen de qué manera se podría mejorar el ambiente por el incremento de las condiciones de comunicación interna de los colaboradores, dependiendo en qué cuadrante se encuentren: aa: Contacto frecuente, efecto reducido; ab: Poco contacto: efecto reducido; ba: Contacto frecuente, efecto elevado; y bb: Poco contacto, efecto elevado.

- aa: Contacto frecuente, efecto reducido. Es el grado en que la comunicación no se transmite, tal y como debiera llegar. Sabemos que existen dos canales diferentes: por un lado, lo que decimos, y por el otro, cómo lo decimos.
- ab: Poco contacto, efecto reducido. Es la posición altamente riesgosa donde la comunicación no fluye entre los niveles, manteniéndose neutra o nula, dejando como resultado muchas dudas y malentendidos. Asimismo, la mala comunicación provoca frustración al personal y lleva a la organización al fracaso.
- ba: Contacto frecuente, efecto elevado. Es el sitio representado por la gráfica que da como resultado un efecto positivo dentro de las estructuras de la compañía, donde existe una comunicación constante y fluida. La retroalimentación y sistemas de bidireccionalidad de respuesta inmediata como contacto directo con el personal resultan entre los métodos más efectivos.
- bb: Poco contacto, efecto elevado. Muestra el comportamiento y la acción de resultados efectivos de los medios de comunicación, es decir, lo que se transmitió se entendió tal y como los niveles administrativos lo establecieron. En este grado de comunicación, se da la confianza entre niveles jerárquicos y el personal está altamente comprometido con la empresa.



Fuente: elaboración propia con base en: Krogerus y Tschappeler (2012), p. 85.

Las franquicias exitosas son aquellas que evitan la duplicidad del trabajo, dan mucha importancia al diseño del local y a la disposición de los estantes; cuentan con sistemas logísticos de compra y distribución, tienen reglamentos para manejar los establecimientos y para trabajadores de tiempo completo y de tiempo parcial, cuentan con un sistema de información en mercadotecnia y finanzas (Alba, 2005, p. 18).

De modo que la información demuestra los diferentes niveles en los que la comunicación es un factor y cómo llega a cada uno. Por tal motivo,

“dado su intenso empleo de medios, suele vincularse esta modalidad de enseñanza con la comunicación. Mas cuando sus especialistas explicitan los flujos comunicacionales del sistema, los definen en términos de bidireccionalidad, por la que entienden exclusivamente una comunicación organizada de ida y vuelta entre el empleado y la organización de apoyo esto es la existencia de medios de contacto entre el empleado y su supervisor” (Kaplun, 1998:160).

Redes y nodos

Algunos autores han hablado de relaciones reticulares de manera metafórica; actualmente, sin embargo, el análisis de redes se ha desarrollado de manera espectacular formalizando y modelando la perspectiva con el uso de gráficas, matrices y la utilización de matemáticas para calcular sus características y propiedades (Cadena,

En este sentido, en “la comprensión del turismo, se analiza cómo las obligaciones sociales y la necesidad de proximidad con otras personas significativas generan turismo, y cómo se acopla un poco con sus otras formas. Se basa en la investigación sobre redes sociales” (Larsen, Urry y Axhausen, 2006, p. 254).

Por su parte, los nodos contemplan la conexión de, al menos, dos elementos entre sí, teniendo uno que es considerado emisor de información y que debe tener la capacidad de procesarla y nuevamente dirigirla hacia otro u otros nodos, para poder facilitar la comunicación y continuar con el establecimiento de la red mencionada. También se debe contemplar como nodo al punto en el cual esta información es conectada, procesada y, posteriormente, distribuida hacia nuevos puntos; finalmente, debemos considerar como tal al equipo que se encarga simplemente de recibir la información, es decir, el nodo receptor.

Una red formal de los empleados es el patrón intencional y los flujos de comunicación relacionados con aquéllos, tanto de forma vertical (entre niveles) como lateral (entre los individuos, los equipos, los departamentos y las divisiones).

De igual forma, Hellriegel (2009) menciona sobre la comunicación interpersonal:

[...] implican el flujo constante de mensajes verbales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y otras. Las redes de comunicación influyen en la probabilidad de que los mensajes casen, tal como fueron enviados, con la forma en que se reciben e interpretan. Cuanto mayor sea la exactitud del mensaje que pasa por el canal, tanto mayor será la claridad con la que el receptor la comprenda (p. 33).

Uno de los aspectos importantes de este procedimiento es que “los nodos que tienen un papel central en la comunidad aparecen al final de las ramas porque son los últimos enlaces en romperse, tal y como se podía por otro lado cerca de las ramificaciones encontraríamos aquellos nodos que actúan de enlace entre las diferentes comunidades” (Arenas y Díaz, 2009, p. 30).

En este sentido, en el vínculo entre los individuos de la misma organización existe una relación mutua y constante, que concierne a la existencia de los medios tecnológicos. La comunicación por los cauces formales es fácil en sentido descendente, pero en el sentido contrario siempre encuentra dificultades psicológicas, que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno. Este tipo de comunicación se ve afectada debido a la segmentación. Mientras más grande sea la compañía, aumentan los escalones en la línea y, por tanto, la distorsión de lo comunicado, rompiéndose los grupos de trabajo (Trelles, 2001, p. 49).

“La mayoría de los seres humanos no son capaces de leer en la mente de los demás

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

y cuando se trata de comprender lo que otros quieren decir, hay que limitarse a los mensajes, los cuales son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Trelles, 2001, p. 66).

Los mensajes, según Trelles, se pueden clasificar atendiendo a:

- Relaciones de mensaje: en diádicos, pequeños grupos y públicos.
- Redes del mensaje: en formales (ascendentes, descendentes y horizontales) e informales.
- Propósitos del mensaje: de tarea, mantenimiento y humanos.
- Receptores del mensaje: internos y externos.
- Lenguaje del mensaje: verbal y no verbal.
- Método de difusión del mensaje: software (oral, escrito) o hardware.

Este tipo de comunicación es necesaria para ganar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos está establecida formalmente, pero con frecuencia se crea de manera informal como atajos en la jerarquía vertical. Puede originar conflictos si los canales verticales formales se quebrantan, si los miembros pasan por encima de sus superiores para hacer acciones o tomar decisiones. Generalmente se hace poco uso de ella en las empresas, relegándose al ámbito informal (Torres y Áreas, 2011, p. 5).

Empresa de clase mundial, servicios turísticos y redes de comunicación

Una red formal de los empleados es el patrón intencional y los flujos de comunicación relacionados con aquéllos, tanto de forma vertical (entre niveles) como lateral (entre los individuos, los equipos, los departamentos y las divisiones).

De igual forma, Hellriegel (2009) menciona sobre la comunicación interpersonal:

[...] implican el flujo constante de mensajes verbales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y otras. Las redes de comunicación influyen en la probabilidad de que los mensajes casen, tal como fueron enviados, con la forma en que se reciben e interpretan. Cuanto mayor sea la exactitud del mensaje que pasa por el canal, tanto mayor será la claridad con la que el receptor la comprenda (p. 33).

Es decir, un proceso de comunicación constante que se ejecuta dentro de las empresas para retroalimentar el contenido de la información transmitida, validando objetivos y procedimientos establecidos a través de acciones y de forma que: “los empleados de escuchar, hablar y el envío de los documentos relacionados con el trabajo entre sí a crear un proceso de comunicación constante. Continuo existe tráfico de mensajes en el proceso de la comunicación organizacional. Este flujo constante de información es un sistema indispensable de la organización” (Bantz, 1993, p. 1).

En el caso de franquicias, cadenas o establecimientos familiares, las políticas existentes, donde al final del camino son los empleados a quienes no se les da suficiente información, pueden ser el dilema; hasta qué punto se puede proporcionar información y qué es importante para ellos. No es lo mismo que personalmente se le diga a un empleado operativo que el margen de utilidad detenido el día de hoy antes de impuestos fue de tanto, que se le comunique de manera distinta, en otro lenguaje, sobre cómo la organización está perdiendo dinero, y si es que esa situación persiste y no se cuida, ésta cerrará. Como cede el nivel de información, de la misma forma será el estado de resultados. Se requiere aplicar un modo estratégico donde el empleado capte lo que la compañía le quiere dar a conocer, en un lenguaje de acuerdo a su nivel intelectual, por lo que es necesario comentar sobre los rumores, para así poder llegar a una definición de éstos.

La forma más común de una red de un grupo informal es la cadena de rumores; es decir, la cadena extra oficial, y a veces confidencial, de comunicación verbal, o a veces por correo electrónico, de persona a persona o de persona a grupo. Los mensajes más comunes son simples rumores, es decir, información no confirmada que puede tener un origen desconocido y que por lo general se difunde de boca en boca o tal vez por correo electrónico (Hellriegel, 2009, p. 34).

En otro sentido, el rumor constituye

un aspecto funesto o desviado del sistema de comunicación de la organización, pero a su vez es un canal de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida organizativa. La red de comunicación del rumor se caracteriza por ser como una cadena a través de la cual los mensajes son distribuidos a un grupo mayor de miembros de la organización, en vez de a una sola persona, acelerando la diseminación de la información entre ellos (Torres y Áreas, 2011, p. 5).

Nuevas tecnologías e influencia en la comunicación formal

Si se considera la tecnología, en su sentido amplio, “como cualquier herramienta, técnica, producto, proceso, equipo o método por el cual la capacidad humana es am-

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

plificada” (Olliver, 2005, p. 11) entonces se pretende identificar lo necesario que las empresas necesitan para funcionar adecuadamente y con un proceso evolutivo adaptado a sus objetivos y necesidades. No obstante,

ante las presiones que se generan como consecuencia de la velocidad con que ocurren los cambios —sobre todo aquellos que provienen de las tecnologías de la información y la comunicación y su impacto en el que hacer de las organizaciones, así como los nuevos paradigmas de la economía, originados por la apertura de los mercados y la globalización de esto— surge la pertinencia de analizar los efectos que se dan en la formación de los administradores, evaluando los requerimientos para el diseño de los planes y programas de estudio (Aguirre, 2008, p. 126).

Hoy en día, las tecnologías de la información “han cambiado la manera en que creamos, archivo, acceso e introducir información. Las nuevas tecnologías han hecho que el acceso y uso de la información más igualitaria y menos patentada” (Goodman, 1998, p. 218).

El medio masivo de gran auge, hoy en día, internet, ha permitido que los hoteles tengan más canales de distribución, así como contacto directo con los clientes y menores costos, además de considerar que:

[...] un buen diseño de página web debe poder resolver todas o caso todas las dudas que un cliente pueda tener, debiendo incluir el diseño de la página algún punto de contacto donde el cliente pueda comunicarse, ya sea número telefónico o correo electrónico. Cuando el cliente opta por información a través del correo electrónico espera una respuesta precisa y educada en un tiempo máximo de 24 horas (Leuenberger et al., 2004, p. 34).

Como resultado existe una mayor interacción con el personal, clientes y proveedores hoy en día, donde la era digital es vital en las corporaciones para su desarrollo como parte de sus funciones al facilitarlas, de modo que: “permiten rapidez en la transacción, cuando se presenta un problema y no existe la forma de acercamiento personal en la distancia el cliente refiere esta situación como problemática” (Frey, Schegg y Murphy, 2004, p. 14).

Fundamentación referencial

Ciudad Juárez, Chihuahua, como ciudad fronteriza, cuenta con dos segmentos de mercado: el local y el de los visitantes de El Paso, Texas. Estos últimos acuden a Ciudad Juárez por diversas razones y la gastronomía no es una excepción. Desde el punto de vista geográfico-económico, Ciudad Juárez tiene una posición estratégica, pues su localización es central entre México y Estados Unidos (Gallegos y López, 2004, p. 144). Desde este enfoque, a Ciudad Juárez, al ser una ciudad ubicada del

20 norte de México, le corresponde un esfuerzo adicional lograr la satisfacción mediante la calidad en el servicio, ya que de ello dependerá el regreso del comensal a consumir a los establecimientos.

En el lado mexicano de la frontera, el patrón de ingreso per cápita es bastante diferente. Los niveles de ingresos per cápita son generalmente más altos en los municipios mexicanos directamente adyacentes a la frontera, que en otras partes de México. Los estados fronterizos de México (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas) también tienen un mayor ingreso per cápita que el promedio mexicano: en el lado mexicano de la frontera no hay tendencia a que el nivel de ingreso per cápita disminuirá de oeste a este (Zurich et al., 1987, p. 246).

En muchos casos exitosos en todo el mundo acerca de colaboraciones transfronterizas en el sector turismo, una organización específica se ha formado para coordinar el mejoramiento de la región fronteriza de que se trate. Por lo tanto, se preguntó si era necesaria (Lagiewski y Revelas, 2000).

FRANQUICIAS

Empresas con actividad en turismo de cadena o franquicia

Las empresas con actividad turística tienen como objetivo satisfacer las necesidades del turista mediante la prestación de un servicio, como transporte, alojamiento, orientación y alimentación, entre otros. Así como “Estando en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos” (Melgosa, 2007, p. 743).

Además de estar “impulsadas por el mercado, como muestra el espectro de servicios al cliente/consumidor, las posibilidades de que dichas empresas compiten con éxito radican gran parte en la calidad de los proveedores del servicio” (Shaw, 1998, p. 72). Parece razonable, entonces, concebir los bienes económicos como “conjuntos de prestaciones tangibles e intangibles, en proporción variable según el tipo de actividad económica y para un determinado estadio de la tecnología utilizada” (Larrea, 1991, p. 52).

Supuestos de trabajo

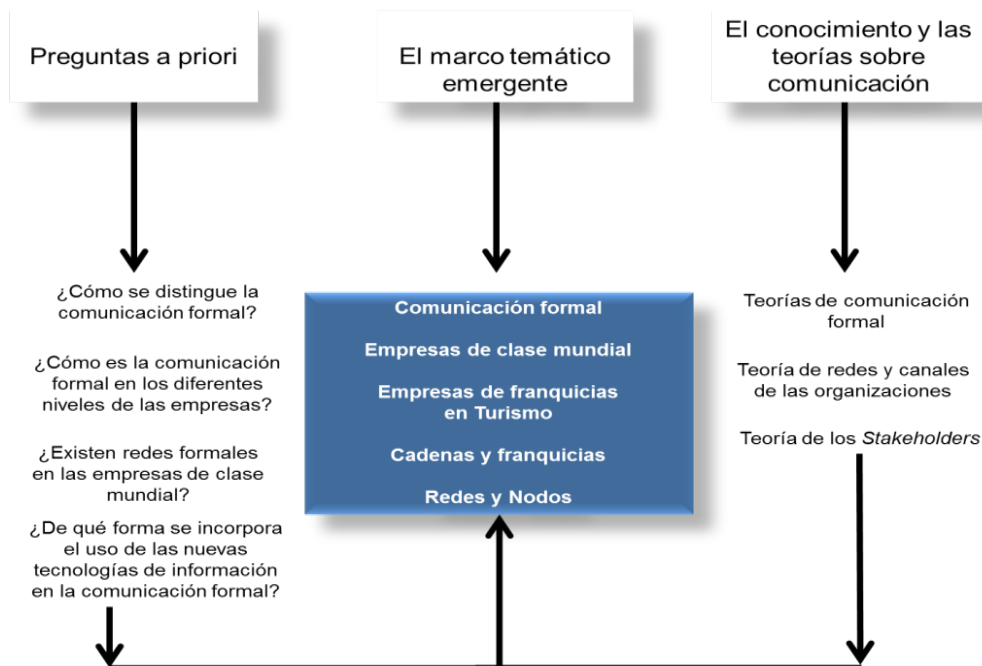
- s1: la comunicación formal es restringida en las compañías de franquicias en tu-

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

- s2: los nodos en la comunicación formal benefician a ciertos niveles directivos en la organización.

Método propuesto

Figura 2. Método propuesto.



Fuente: Jennings (2009), p. 370.

El estudio se llevó a cabo en tres fases. En la primera cuenta con trabajo de gabinete con base en revisión bibliográfica, a través de revistas científicas latinoamericanas y libros. Posteriormente, en la segunda fase se invitó a un total de 18 participantes (9 de empresas de clase mundial y 9 de franquicias de servicios turísticos), la cual se efectuó en el salón de juntas del edificio X del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la uacj, donde se implementaron tres grupos focales organizados dirigidos en la distinción de la comunicación formal dentro de las compañías donde laboran actualmente.

En relación con la importancia de grupos focales, en una de sus definiciones Contreras (2005) la describe como la “técnica de investigación cualitativa, diseñada originalmente para la industria privada como un medio para proveer entendimiento de los factores psicológicos y conductuales en los consumidores y para identificar formas

22 y medios de influenciar en su conducta” (p. 129).

Por último, en la tercera fase se les asignó un cuestionario de 12 preguntas y un espacio, al final, para comentarios adicionales enfocados a la comunicación formal (ver Anexo 1).

En la actualidad, una de las desventajas de este medio es la saturación de correos electrónicos. Existen filtros, pero aun así el número de correos es muy extenso, por lo que leerlos es complicado y estresante. Por ello, al utilizar esta medida le permite dar un mayor énfasis y, así, leer rápidamente la información.

La incorporación de tecnologías en cada empresa es diferente, por lo cual se adaptan de acuerdo a sus necesidades. A continuación se muestra la tabla 2 con los resultados del cuestionario dirigido a los invitados en los grupos focales.

Tabla 2. Resultados de cuestionario dirigido a invitados en grupos focales.

Preguntas	Variables					
	Na	5	4	3	2	1
1. Confianza (valores): sinceridad, honestidad y crítica constructiva gozan de amplia estimación y son rasgos organizacionales demostrados.	0%	5.50%	16.60%	16.60%	22.20%	38.80%
2. Educación y capacitación: existe un proceso activo de educación y capacitación enfocado en aspectos y mejoras de la empresa y los clientes. Los objetivos incluyen mejora continua, ampliación, flexibilidad, estabilidad en el empleo y satisfacción de las necesidades futuras.	0%	0%	11.10%	22.20%	38.80%	27.70%
3. Existen pocas distinciones de estatus entre gerentes y trabajadores. Es evidente una clara intención de minimizar las barreras artificiales, que podrían estar en detrimento de la creación de un medio ambiente abierto y altamente motivado.	5.50%	11.10%	22.20%	5.50%	55.50%	0%
4. Se considera la mejora continua en las comunicaciones entre la dirección y trabajadores como un objetivo importante de la empresa y en realidad está sucediendo.	0%	0%	22.20%	0%	50%	27.70%

Preguntas	Variables					
5. El flujo de información es adecuado y lo bastante oportuno para que el personal de todos los niveles comprenda el desempeño actual de la empresa (clientes, competencia, estrategias, rentabilidad) y utilice en forma efectiva los datos de operación (calidad, nivel de servicio, programa, etcétera) para identificar y solucionar problemas y recomendar mejoras.	0%	11.10%	27.70%	22.20%	11.10%	27.70%
6. La dirección proporciona con frecuencia retroalimentación de los clientes y proveedores y establece oportunidades de reuniones directas, cara a cara, entre miembros del equipo y clientes o proveedores. Estos lazos de comunicación se emplean de forma regular para identificar mejoras en los procesos y productos.	5.50%	5.50%	22.20%	16.60%	27.70%	22.20%
7. Se indujo de manera formal a todos los miembros del equipo, gerentes, supervisores y personal técnico y de apoyo, a los conceptos de equipos de trabajo de alto rendimiento mediante una experiencia educacional.	0%	11.10%	5.50%	22.20%	38.80%	22.20%
8. Cada equipo desarrolló una carta o misión definida con claridad, así como los lineamientos de la misma.	0%	27.70%	5.50%	27.70%	27.70%	11.10%
9. La meta de la continuidad de empleo está articulada con claridad y se comunica en forma amplia a toda la organización.	0%	5.50%	27.70%	33.30%	27.70%	5.50%
10. La actitud y las acciones de la dirección demuestran un compromiso con la educación y capacitación total del personal antes de implantar nuevas tecnologías y procesos.	11.10%	5.50%	16.60%	11.10%	33.30%	22.20%
11. Se emplea un proceso continuo de educación y capacitación para refinar y mejorar el empleo de herramientas de trabajo, tales como tecnologías de equipo, justo a tiempo (jit), control total de calidad (tqc), sistema de planeación de recursos de manufactura (mrp ii), etcétera.	5.50%	5.50%	5.50%	22.20%	38.80%	22.20%
12. El despliegue de la información operativa y de indicadores, ¿se realiza continuamente y de forma constante en todos los niveles jerárquicos de la organización?	0%	0%	22.20%	16.60%	33.30%	27.70%

Fuente: elaboración propia con base en invitados de grupos focales.

24 Armendáris (2012) argumenta:

La empresa donde laboro es demasiado grande, entonces la comunicación se hace demasiado lenta y se estaciona más cuando se involucra de turno a turno, no es el mismo efecto en el primer turno, que hay una comunicación más atendida, que en el segundo y el tercero. Hay como dos empresas en la misma planta: los que atienden a los clientes y los que atienden a la manufactura. La manera clásica más frecuente es el correo electrónico, el uso de radios internamente en la planta se utiliza para localizarse rápidamente, a lo largo pesa esto porque si la empresa estuviera bien definida a través de procedimientos, estrategias y políticas, no se tendría que hacer mucho uso de estos medios, porque ya está establecido un proceso, un procedimiento para resolver algo y evitar el uso de radios (Control de calidad).

Gracias a la incorporación de nuevas tecnologías, la empresa brinda un mejor servicio y satisfacción al cliente facilitando su gama de servicios dentro y fuera de ella. Sin embargo, no todas las compañías de servicios operan del mismo modo y cuentan con la misma filosofía.

RESULTADOS

Discusión de resultados

Distinción de la comunicación en las empresas

Los resultados arrojados en la aplicación del cuestionario indican que la dirección proporciona con frecuencia retroalimentación de los clientes y proveedores, y establece oportunidades de reuniones directas, cara a cara, entre miembros del equipo y clientes o proveedores. Estos lazos de comunicación se emplean de forma regular para identificar mejoras en los procesos y productos.

Entre los porcentajes más altos concuerdan los invitados de los tres grupos focales, donde 27.7% está parcialmente de acuerdo y 22.2%, totalmente de acuerdo, dando un total de 49.9%. Esto indica que tanto las empresas de manufactura como las franquicias turísticas poseen fallas en su modo de transmitir información a su personal y que se requiere implementar procedimientos, así como estrategias nuevas o mejorar las existentes.

De tal manera se plantea que la meta de la continuidad de empleo está articulada con claridad y se comunica en forma amplia a toda la organización. Como resultado del total de invitados encuestados, se indica que existe 33.3% como el indicador más alto de indiferencia.

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

Es así como los resultados de las dos preguntas en el cuestionario acerca de la distinción de la comunicación en las empresas de manufactura y de franquicias turísticas, indican que ambas carecen de una buena percepción por parte del personal en el modo de transmitir y comunicar la información que la organización quiere dar a conocer (ver tabla 3).

Para un mejor análisis de las empresas de franquicias de servicios turísticos, se realizaron entrevistas en la isla de Cozumel, Quintana Roo, a personas expertas en el tema, por lo que se ha considerado a Cozumel como uno de los principales destinos turísticos del país. Por tal motivo, se toman puntos de vista diferentes al entorno de Ciudad Juárez.

La comunicación en el caso de la empresa en Quintana Roo es, posiblemente, diferente a la de Ciudad Juárez, si transmite cierta información que no se haya entendido. Como García (2013) argumenta:

En algunas ocasiones no se entiende lo que la empresa trata de dar a entender como explicar el uso de algún sistema operativo de computadora que, a veces, explican verbalmente pero muy rápido y eso se da en el briefing, por ello se implementan los cursos para que se entiendan más que nada los sistemas en el hotel (Recursos humanos).

Mientras en el hotel Cozumel, Sierra (2013) nos indica lo siguiente: “Semanalmente se hacen juntas de comité, la gerencia general habla con los gerentes de cada departamento y cuando se trata de anuncios generales, se publican en un tablero de avisos” (Recursos humanos).

Por tal motivo, se concluye que las condiciones en que laboran en el sur del país son muy similares a las del norte.

Tabla 3. Distinción de la comunicación en las empresas.

Características de la comunicación	Empresas de clase mundial	Franquicias de servicios turísticos
c1) Distinción de la comunicación en las empresas.	e1) “La comunicación se ve influida en cuestión cultural. En la cultura alemana está muy mal contar mentiras, porque ya no eres digno de pertenecer a la empresa, los alemanes no permiten esos términos. Conforme se va integrando a los procesos de Bosch, la gente empieza a decir la verdad” (Magallanes, 2012).	s1) “El transmitir lineamientos mediante la capacitación debe ser una forma estándar, pero el nivel académico que hay en la cocina es enorme. No le puede hablar una persona con nivel de secundaria a otra que ni primaria tiene; cómo lograr que entienda y esa comunicación se dé; además, se requiere retroalimentar” (Ziga, 2013).

Fuente: elaboración propia con base en invitados de grupos focales.

CONCLUSIONES

Las empresas delinear canales para comunicarse con sus empleados y organizaciones hermanas. Mas, en la actualidad, se han detectado ambigüedades en las estructuras de las redes de comunicación debido a la comunicación informal, entre ellos, rumores que pareciera haber en niveles operativos.

Por otro lado, la tecnología ha desempeñado un papel positivo en adelantos para el crecimiento y productividad de las organizaciones, por lo que su mal uso ha permitido la transmisión ágil de información no validada por la compañía, a través de medios de uso frecuente como el correo electrónico.

Condescendiendo la creación de redes para la transferencia y flujo constante de información entre los mismos empleados, el análisis permitió distinguir que el factor tiempo es vital para lograr la comunicación si se lograra adquirir procedimientos más adecuados a los objetivos de la empresa.

Con el uso de grupos focales fue posible incorporar la experiencia laboral de supervisores y ejecutivos de la compañía, al añadir los diferentes puntos de vista desde la perspectiva de diferentes culturas organizacionales. Gracias a lo anterior, se logró la obtención de procedimientos como el manejo de la confianza de los niveles administrativos con los operativos, permitiendo interpretar cómo eliminar las barreras de la comunicación que truncan el buen desempeño en las corporaciones. Gracias a esta técnica de grupos focales, se logró comparar empresas con uso de nuevas tecnologías, como firmas alemanas o estadounidenses, entre otras.

Por otra parte, se detectó la influencia en los rubros de transparencia y confianza, los cuales desempeñan un rol muy importante en las organizaciones por ser valores medios para validar la información. Como se puede apreciar en el Anexo 1, existe diversidad de opiniones, pero al contrastarlas éstas resultan semejantes. Mientras el factor tecnológico se alza como determinante en la comunicación, por ser la herramienta fundamental para notificar metas y objetivos en las compañías, destacándose internet e intranet.

También es necesaria la reflexión sobre el uso del teléfono celular, porque: “Estas interrupciones frecuentes de las comunicaciones entrantes les cuestan a los empleados tiempo valioso, menguan su capacidad de concentrarse y tienen un efecto negativo en su productividad” (Robbins, 2004, p. 462).

En el caso de las redes formales, es una de las más utilizadas por las empresas de clase mundial para garantizar la comunicación, porque éstas no sólo han expandido su mercado en el ámbito territorial (local, regional, nacional y globalmente), sino

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

que, además, su expansión constituye una forma de operar con base en su cultura y lugar de origen, abarcando los ciclos de vida y adecuándose constantemente. Por lo anterior, los desafíos de la comunicación empresarial van desde la flexibilidad social hasta los tecnológicos, por lo cual el capital social e intelectual estará permanentemente en capacitación ante los retos de las tendencias.

Por otra parte, también la tecnología electrónica ha redefinido las posibilidades del centro de trabajo. Los empleados de las organizaciones electrónicas ya no tienen restricciones de tiempo ni espacio para realizar sus trabajos. “El avance tecnológico de las telecomunicaciones (fibra óptica) unido a la tecnología de la información (hardware y software) lo ha permitido, la realidad virtual es cotidiana y común” (Chávez, Avellaneda y Pérez, 2006, p. 57).

Se logró definir tanto el tipo como la forma en que las empresas se comunican con sus empleados. Se observaron medios avanzados e igualmente se detectó el tipo de lenguaje frecuente en los niveles operativos (posiblemente no es el adecuado). Por otra parte, no existen lineamientos a nivel administrativo sobre la comunicación, ya que ésta pretende que se logren los objetivos deseados, así como un seguimiento constante de bidireccionalidad. La finalidad es la generación de una acción positiva o negativa para su evaluación, para su posterior corrección.

Además, se identificó que cuando existe más de un líder, la comunicación se cruza y como resultado genera frustración y el estancamiento de las acciones. De manera que, a nivel general, todo personal tiene que estar completamente involucrado y comprometido con la organización para el desarrollo de la misma. Por último, para conseguir la motivación para que el personal esté involucrado, se requiere que la compañía comunique sus proyecciones a futuro (a dónde se dirige).

En esta etapa de desarrollo de la investigación, se percibe que las empresas de clase mundial, así como de servicios benefician al sector donde se desarrollan de manera económica y con adelantos tecnológicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Mario (2008, mayo-agosto). “El reto de la formación profesional de los administradores”. *Contaduría y Administración*, núm. 225, pp. 121-143.
- Alba, Cristina (2005). *Franquicias: una perspectiva mundial*. México: Fondo Editorial fca.

- 28 Arenas, Alex y Albert Díaz (2009, enero-febrero). “El correo electrónico y la formación de comunidades en organizaciones”. *El profesional de la información*, núm. 1, vol. 18, pp. 27-33.
- Bantz, Charles (1993). *Understanding Organizations: interpreting Organizational Communication Cultures*. Columbia, sc: University of South Carolina Press.
- Bernárdez, Mariano (2007). *Conceptos y herramientas para la mejora. Creación e incubación de nuevas organizaciones*. Global Business Press.
- Cadena, Jorge (2004). *Las organizaciones civiles mexicanas hoy. Colecciones alternativas*.
- Contreras, Concepción (2005). *Investigación cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Eroles, Antonio, Jos Giral Barns, Luis Lapuente, Vladimir Estivill y Georgina Viesca (1998). *Su empresa, de clase mundial: un enfoque latinoamericano*. México: Panorama Editorial.
- Frey, Susanne, Ronland Schegg y Jamie Murphy (2003). “E-mail Customer Service in the Swiss Hotel Industry”. *Tourism and Hospitality Research*, pp. 197-212.
- Gallegos, Oswaldo y Álvaro López López (2004, abril). “Turismo y estructura territorial en Ciudad Juárez, México”. *Investigaciones Geográficas*, pp. 141-162.
- García, Fernando, Pablo García y Mario Gil (2011). *Operaciones básicas y servicio en restaurantes y eventos especiales*. Ediciones Paraninfo.
- Goeldner, Charles y Brent Ritchie (2009). “Tourism: Principles, Practices, Philosophies”. New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.
- Hellriegel, Done (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Engage Learning.
- Hutheesing, Nikhil (2001, 10 de septiembre). “It’s all Geek to Me”. *Forbes*.
- Ibáñez Pérez, Reyna y Rocío García Carlón (2009). “Análisis de la competitividad turística en México y el mundo”. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, núm. 6, vol. 2, p. 27.
- Jennings, Gayle (2009). *Tourism Research*. Wiley Tourism Series.
- Kaplún, Mario (1998, octubre). “Procesos educativos y canales de comunicación”. *Comunicar*, núm. 11, vol. 1. Grupo Comunicar.
- Krogerus, Mikael y Roman Tschappeler (2012). “50 modelos de éxito”. *Pequeño manual de decisiones estratégicas*. México: Editorial Océano.

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

- Lagiewski, Richard y Damon Revelas (2000). "Challenges in Cross-border Tourism Regions". American College of Management & Technology, vol. 1.
- Larrea, Pedro (1991). Calidad de servicio del marketing a la estrategia. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Larsen, Jonas, John Urry y Kay Axhausen (2006). "Networks and Tourism. Mobile Social Life". Annals of Tourism Research, vol. 34, pp. 244-262.
- Melgosa, Francisco (2007). Código turismo. La Ley.
- Monterrubio, Juan y Ricardo Colín (2009). "La inexistencia del derecho turístico". Un análisis conceptual, núm. 6, vol. 18, pp. 727-740.
- Olliver, Juan (2005, enero/junio). "Capacitación y tecnología del proceso en la industria maquiladora". Frontera Norte, núm. 33, vol. 17, pp. 7-24.
- Pozas, María de los Ángeles (2001, enero-abril). "Globalización, industria y organización del trabajo. Reflexiones para la construcción de un marco teórico". Estudios Sociológicos, núm. 001, vol. xix, pp. 185-207.
- Robbins, Stephen (2004). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, Andrés, Francisco Díaz, Francisco Fuertes, María Quirós, Manuel Montealbán, Emilio Sánchez y Victoria Zarco (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial uoc.
- Ruiz Chávez, Octavio (2008, junio). "Turismo de desarrollo y competitividad en México". Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, núm. 46, vol. 1.
- Ryan, Chris (2003). "Recreational Tourism. Demands and Impacts". Aspects of Tourism. Clevedon: Channel View Publications.
- Trelles, Irene (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, pp. 1- 38.
- White, Robert (1987). "El significado de los adelantos recientes en el campo de la comunicación masiva". Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, núm. 002, vol. 1. Universidad de Colima, pp. 73-107.

Entrevistas (grupo focal)

- Armendáris, Rubén (2012). “Grupo focal. Comunicación formal en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua, en la empresa de clase mundial”. Control de calidad, 7/12/2012, uacj-icsa.
- Cardona, Juan (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Auxiliar administrativo, 15/03/2013, uacj-icsa.
- Carrasco, Jorge (2012). “Grupo focal. Comunicación formal en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua, en la empresa de clase mundial”. Coordinador de ingeniería, 7/12/2012, uacj-icsa.
- Durán, Alfredo (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Gerente general, 15/03/2013, uacj-icsa.
- González, Carlos (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Docente, 15/03/2013, uacj-icsa.
- Gutiérrez, José (2012). “Grupo focal. Comunicación formal en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua, en la empresa de clase mundial”. Recursos humanos. Empresa: Eaton, 30/11/2012, uacj-icsa.
- Herrera, Diego (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Gerencia media o de área, 15/03/2013, uacj-icsa.
- Magallanes, César (2012). “Grupo focal. Comunicación formal en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua, en la empresa de clase mundial”. Gerente de calidad. Empresa: Bosch, 30/11/2012, uacj-icsa.
- Ortigoza, Eduardo (2012). “Grupo focal. Comunicación formal en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua, en la empresa de clase mundial”. Planeación. Empresa: Termotec, 30/11/2012, uacj-icsa.
- Ramírez, Roberto (2012). “Grupo focal. Comunicación formal en el contexto de Ciu-

dad Juárez, Chihuahua, en la empresa de clase mundial”. Ingeniero de planta, 7/12/2012, uacj-icsa. 31

Rodríguez, Jorge (2012). “Grupo focal. Comunicación formal en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua, en la empresa de clase mundial”. Gerente de producción. Empresa: nidec, 30/11/2012, uacj-icsa.

Sánchez, Martín (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua” Supervisor, 15/03/2013, uacj-icsa.

Villarreal, Daniel (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Gerente general, 15/03/2013, uacj-icsa.

Ziga, Federico (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Docente, 15/03/2013, uacj-icsa.

Entrevistas (Cozumel, Quintana Roo)

Becerril, Raúl (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Recursos humanos, 10/06/2013, hotel Cozumel.

García, Pedro (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Recursos humanos, 11/06/2013, hotel Cozumel Palace.

Sierra, Aidé (2013). “Grupo focal. Contexto de las empresas de clase mundial. Una contrastación entre empresas de servicios turísticos y de manufactura sobre la comunicación formal en Ciudad Juárez, Chihuahua”. Recursos humanos, 10/06/2013, hotel Cozumel.

ANEXO 1

Encuesta sobre comunicación formal, redes y tecnologías en las empresas de clase mundial y franquicias.

Lugar: _____ Fecha: ___/___/___ Evaluador: _____

El objetivo de esta encuesta es saber cómo se percibe la comunicación formal en las empresas de clase mundial, con el personal en los diferentes niveles jerárquicos en la toma de decisiones y supervisión, así como obtener información de cómo debería ser la comunicación de acuerdo a su interpretación y experiencia, arrojando información valiosa para la investigación.

La encuesta se realiza con base en: Wight, Oliver (1993). La lista abcd para la excelencia operacional.

Instrucciones: “Subraye” la opción más adecuada.

i.1 Género: Masculino Femenino

i.2 Edad: 15 a 24 25 a 44 45 a 64 Más de 65

i.3 Nivel de estudios: Media superior Licenciatura Ingeniería
Especialidad Maestría Doctorado

i.4 Estado civil: Casado Soltero Divorciado Unión
libre

i.5 Nivel jerárquico que ocupa dentro de la empresa: _____

ii. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la respuesta, de acuerdo a su percepción con base en la siguiente escala:

Na = No aplica / 5 = Totalmente en desacuerdo / 4 = Parcialmente en desacuerdo /

Nodos y comunicación formal en el contexto urbano del turismo en Ciudad Juárez, Chihuahua. La empresa de clase mundial y franquicias

3 = Indiferencia / 2 = Parcialmente de acuerdo / 1 = Totalmente de acuerdo.

33

1. Confianza (valores): sinceridad, honestidad y crítica constructiva gozan de amplia estimación y son rasgos organizacionales demostrados.

Na 5 4 3 2 1

2. Educación y capacitación: existe un proceso activo de educación y capacitación enfocado en aspectos y mejoras de la empresa y los clientes. Los objetivos incluyen mejora continua, ampliación, flexibilidad, estabilidad en el empleo y satisfacción de las necesidades futuras.

Na 5 4 3 2 1

3. Existen pocas distinciones de estatus entre gerentes y trabajadores. Es evidente una clara intención de minimizar las barreras artificiales, que podrían estar en detrimento de la creación de un medio ambiente abierto y altamente motivado.

Na 5 4 3 2 1

4. Se considera la mejora continua en las comunicaciones entre la dirección y trabajadores como un objetivo importante de la empresa y en realidad está sucediendo.

Na 5 4 3 2 1

5. El flujo de información es adecuado y lo bastante oportuno para que el personal de todos los niveles comprenda el desempeño actual de la empresa (clientes, competencia, estrategias, rentabilidad) y utilice en forma efectiva los datos de operación (calidad, nivel de servicio, programa, etcétera) para identificar y solucionar problemas y recomendar mejoras.

Na 5 4 3 2 1

6. La dirección proporciona con frecuencia retroalimentación de los clientes y proveedores y establece oportunidades de reuniones directas, cara a cara, entre miembros del equipo y clientes o proveedores. Estos lazos de comunicación se emplean de forma regular para identificar mejoras en los procesos y productos.

Na 5 4 3 2 1

7. Se indujo de manera formal a todos los miembros del equipo, gerentes, supervisores y personal técnico y de apoyo, a los conceptos de equipos de trabajo de alto rendimiento mediante una experiencia educacional.

Na 5 4 3 2 1

8. Cada equipo desarrolló una carta o misión definida con claridad, así como los lineamientos de la misma.

Na 5 4 3 2 1

9. La meta de la continuidad de empleo está articulada con claridad y se comunica en forma amplia a toda la organización.

Na 5 4 3 2 1

10. La actitud y las acciones de la dirección demuestran un compromiso con la educación y capacitación total del personal antes de implantar nuevas tecnologías y procesos.

Na 5 4 3 2 1

11. Se emplea un proceso continuo de educación y capacitación para refinar y mejorar el empleo de herramientas de trabajo, tales como tecnologías de equipo, justo a tiempo (jit), control total de calidad (tqc), sistema de planeación de recursos de manufactura (mrp ii), etcétera.

Na 5 4 3 2 1

12. El despliegue de la información operativa y de indicadores, ¿se realiza continuamente y de forma constante en todos los niveles jerárquicos de la organización?

Na 5 4 3 2 1

UACJ