

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

Mtro. Jorge Herrera Delgado

Dr. Tomás Cuevas-Contreras

Dr. Francisco Bribiescas-Silva

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México)

Abstract

This essay focuses on Formal Communication (CF) in world class companies as well as tourism-related chains and franchises in Ciudad Juarez, Chihuahua. The approach has been focused on how the communication plays an important role between the employees and the company. The perspective of the manuscript highlights the breadth of the phenomenon in formal relationships between actors and how far the field of manufacturing and touristic services differs from each other. Although CF is built in an organizational environment, it should also be noted if the cultural conditions for their understanding and its benefits are institutional or not.

Keywords: World Class Companies, Franchises and Chains, Globalization, Culture, Formal communication

Resumen

El presente ensayo se enfoca en la Comunicación Formal (CF) 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 como la comunicación interviene entre los empleados y la empresa. La perspectiva del manuscrito destaca la amplitud del fenómeno en la relación formal de actores, y como se diferencia el ámbito de la manufactura y los servicios en turismo. Si bien la CF, se construye en un ambiente organizacional, también es de destacar si las condiciones culturales para su comprensión y sus beneficios, son institucionales o no.

Palabras clave: Empresas de clase mundial, Franquicias y Cadenas, Globalización, Cultura, Comunicación formal

Introducción

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 parte 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, 2001:187).

La frontera de México con los Estados Unidos se extiende por casi 3200 km, y entre las ciudades que colindan en esta frontera se encuentran las ciudades hermanas de Ciudad Juárez Chihuahua (CJS) y El Paso Texas (ELP) ver mapa como se observa en la Figura 1. Ciudad Juárez cuenta con antecedentes no solamente importantes para su entorno local si no también son representativos tanto nacionalmente como en el estado, así mismo para las empresas de clase mundial, cadenas y servicios turísticos apostadas en tu territorio, como Gonzales lo indica:

La relación mutua con el extranjero ha permitido a los habitantes de Ciudad Juárez adquirir una cultura binacional, [...]. Por otro lado en su principal actividad económica que son las maquiladoras “son producto de un programa económico del gobierno mexicano pensado para aliviar una coyuntura específica, pero con el tiempo se convirtieron en un programa de desarrollo económico permanente (2009:190).

Igualmente dado a la posición geoestratégica que guardan las ciudades hermanas de CJS y ELP en la frontera, las hacen deseables para la instalación de nuevas empresas. En este sentido, el desarrollo presentado en las empresas en CJS ha requerido llevar a cabo procesos de comunicación que garanticen su crecimiento.

De tal manera, la comunicación ha sido el medio vinculante entre los empleados y la empresa. Bajo este ambiente, el presente ensayo analiza la relación de la comunicación formal y su competitividad, y para ello se han estudiado las empresas de clase mundial y de cadena y franquicia relacionadas con la actividad turística en CJS.

En todas las organizaciones, la comunicación es necesaria para el empuje de cualquier grupo, sin embargo “la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas. Como los

individuos se comunican casi el 70% de sus horas de vigilia (escriben, leen, hablan, escuchan), por ello la deducción que unas de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación” (Robbins, 2004:283).

Figura 1. Ubicación geográfica de Ciudad Juárez



Fuente: Mapa interactivo de Ciudad Juárez [en línea]: google maps. 2013 [fecha de consulta: 14 de febrero del 2013]. Disponible en: <http://maps.google.com.mx/>

Por tanto, no puede haber grupos sin comunicación, esta entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se puede dar el proceso de comunicar, transmitir información e ideas. Como Catela lo indica: “El objetivo de la comunicación no es tecnológico, si no que concierne a la comprensión de las relaciones entre los individuos (modelo cultural y entre estos y la sociedad (proyección social). Esto significa otras cosas entre socializar y humanizar la tecnología o tecnificar la comunicación” (2006: 22). A si mismo afirma Robbins afirma que: “hay pruebas convincentes de que en la actualidad las personas pasan más tiempo en línea que hace algunos años” (2004:261). De manera que la comunicación formal, posiblemente sea un detonante en el comportamiento exitoso de la organización. Han surgido cuestionamientos respecto a la comunicación en empresas de clase mundial, tales como el siguiente: ¿cómo se promueve la comunicación de objetivos estratégicos entre plantas y nivel corporativo, para reducir el “gap” entre ambos? Es decir, la relación que guarda la CF con la brecha entre niveles y medios que trunquen la información y la comunicación.

En este sentido la aproximación que se pretende es definir si la percepción que se tiene de la comunicación formal (cf) es semejante o diferente a la forma en que se da esta en las empresas de servicios turísticos.

1. De lo cultural a lo global en la comunicación

En cualquier empresa no se debe tomar la decisión de establecerlos o tomar una decisión por establecerlas, si no en el momento de interacción

con el personal, así como clientes y proveedores tanto como de intereses sociales, para comunicar sus necesidades, y a partir de ahí se implementa una disciplina y una secuencia lógica bien estructurada; por ello la fluidez comunicativa de niveles jerárquicos ascendente es muy importante porque manifiestan las necesidades de la empresa arrojando información valiosa, y para ello Costa (2006), propone tres grandes ámbitos muy segmentados en el sistema empresa que son: *la lógica institucional, la lógica organizacional y la lógica mercadológica*. Esta propuesta crea una red bien estructurada entre los intereses de los empleados, de los accionistas, de los proveedores y clientes son diferentes unos de otros y por tanto se impone una lógica para cada uno de ellos.

La globalización vista como un proceso económico, tecnológico, social y cultural, consistente que en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificado, sus mercados sociedades, y culturas, por medio de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que le dan un carácter global. Pero, dentro de este contexto: ¿Cómo se determinan los indicadores estratégicos, así como su seguimiento?

Se puede describir que la cultura va desde la interpretación, el conocimiento y los rasgos de personalidad, la psicología entre sus diversos conceptos es considerada como un “conjunto organizado de reglas que matizan las maneras en las cuales los miembros de una población se comunican, piensan e interactúan entre sí y con su medio ambiente” (Moreno, Gutiérrez, 2010:37).

El estudio de los indicadores culturales no supone que los medios tengan un impacto casual sobre la cultura, si no que esta primordialmente preocupado por trazar el patrón del cambio cultural nacional en un largo periodo de tiempo. Varios proyectos analizan el contenido de los medios como el mejor indicador de los patrones del cambio cultural nacional en un periodo de tiempo largo (White, 1987:79).

No obstante

[...] la cultura no puede derivarse simplemente de la existencia material, y la lógica cultural no es solo una lógica utilitaria práctica transformada en ideas. El análisis de la ideología de los grupos dominantes, hegemónicos puede ser una manera adecuada de entender las formaciones culturales en las sociedades capitalistas avanzadas, pero el estudio de la ideología se debe fundamentar en un entendimiento de procesos comparativos de cultura, en muchos tipos diferentes de sociedades, en diversas etapas de desarrollo histórico (White, 1987:89).

1.1 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 circulan

libremente los individuos, mercancías y capital, trae de implícito 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 empresas 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, 1991:52).

Luego entonces: “comunicar es conocer. El sentido no es solo un problema de comprensión si no sobre todo un problema de expresión. Se llega al pleno conocimiento de un concepto cuando se plantea la oportunidad y a la vez el compromiso de comunicarlo a otros” (Kaplan, 1998:160). Ejemplo de ello son los documentos legales principales de las cadenas y franquicias para establecer un convenio, el contrato es un documento formal que fijan a largo plazo para iniciar actividades, además del marco legal que expresa el franquiciador mediante una licencia al franquiciatario que incluye la autorización de uso de marca, tanto como de productos o servicios y la de nombre de avisos comerciales. Entre otros, también cuentan con manuales de contabilidad, compras y de personal; este tipo de manuales describen aspectos de responsabilidad y protocolos a seguir para el desarrollo de las tareas.

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

1.2 Niveles de Comunicación

Existen diversas formas de comunicar en la empresa. En algunas ocasiones será formal, o informal. Ejemplo de lo anterior, entre los medios más frecuentes que se da la comunicación informal sucede cuando en niveles operativos de la empresa no ha validado la información y cuentan con información por llevar amistad con personal en el nivel administrativo -radio pasillo o comunicación no formal- ; otra cuando dar aviso inoportuno sin anticipación de despidos masivos o cierre de la planta y solo se trasmite en primeros turnos como rumor. En ambos casos, estas fallas de comunicación en la alta dirección, resultando consecuencias negativas como: baja

productividad, roces interpersonales, condiciones de incertidumbre, motivan la comunicación informal y no formal.

Para ello se requiere distinguir si existen barreras conforme el estatus de nivel a nivel que trunquen la comunicación, si hay compenetración o se mantienen los niveles; si solo la comunicación se da por la formalidad, o hay más allá que romper barreras jerárquicas. “A medida que ha evolucionado el campo de la comunicación masiva, 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, 1987:73). En este sentido se requiere revisar a Manucci:

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” (2010:72).

Porque, la frecuencia y el efecto son determinantes en la apreciación de la comunicación. El factor humano se encuentra implícito, de manera que el incremento del contacto modifica los niveles de comunicación:

Todo aquel que trabaja con personas sabe que las informaciones nunca fluyen hacia donde deberían. Que los gerentes toman sus decisiones sobre la base de métodos que suenan cool. En términos simples, los procesos administrativos son los “engranajes” mediante los cuales los principios de la gestión empresarial se aterrizan en la práctica diaria. Ni siquiera en una organización mediana es posible cambiar el que y el cómo de la administración sin modificar los procesos por los cuales se rige ese oficio (Hamel & Breen, 2009:26).

Como se observa en la Figura 2, la representación gráfica que ilustran Krogerus & Tschappeler (2012), los niveles de comunicación describen de qué manera podría mejorarse el ambiente al incremento de las condiciones de comunicación interna de los colaboradores, Dependiendo en que cuadrante se encuentren: AA. Contacto frecuente efecto reducido; AB. Poco contacto efecto reducido; BA. Contacto frecuente efecto elevado; y BB. Poco contacto efecto elevado.

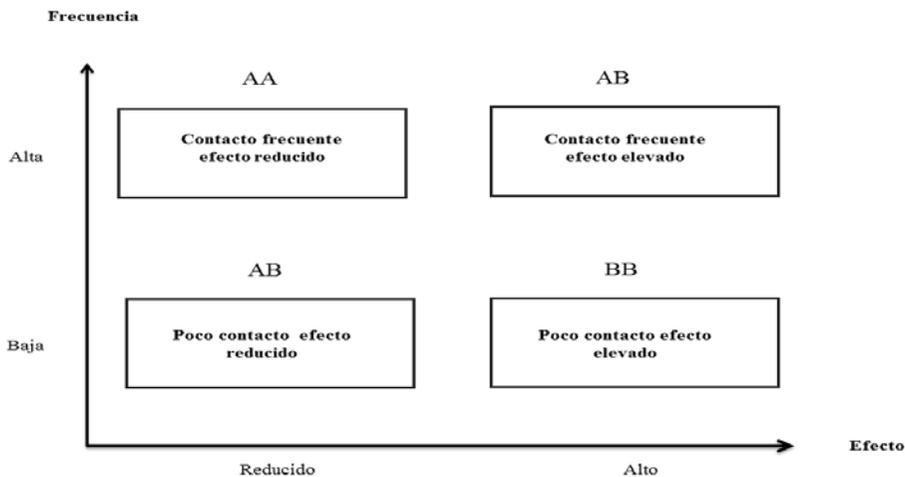
AA. Contacto frecuente efecto reducido. Grado en que la comunicación no se transmite tal y como debiera llegar, entre sus problemas más situados, “entre tanto si sabemos es que existen dos canales diferentes: por un lado, lo que decimos, y por el otro como lo decimos

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 mal entendidos, provoca frustración al personal y la mala comunicación 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 organización, en el existe una comunicación constante y fluida, la retroalimentación y sistemas de bidireccionalidad de respuesta inmediata a si como contacto directo con el personal resulta entre los métodos más efectivos.

BB. Poco contacto efecto elevado. Muestra el comportamiento y la acción de resultados efectivos de los medios de comunicación que 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.

Figura 2. Niveles de comunicación



Fuente: Krogerus & Tschappeler, 2012:85.

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, 2005:18).

Como Sánchez asienta en relación con la comunicación.

“A partir de esta época fueron múltiples los estudios que sugirieron que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para

lograr su exitoso direccionamiento, y se destacó la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc. (Sánchez, 2008:6).

La comunicación: “no se contrapone con información en ningún momento. Comunicación es estado previo, paso anterior, es anterior porque es esencia y condición de existencia para que la vida humana alcance su pleno desarrollo” (Catela, 2006: 23). Aunque

“La comunicación es vista como un punto central para el buen desempeño del área, al punto tal que todos los colaboradores identifican su estilo como uno de puertas abiertas, en sentido literal. El trato con la gente es un aspecto importante dentro del estilo de dirección de dicho dirigente; allí todos son tratados como iguales, sin ningún tipo de rótulo” (Sánchez, 2008:5).

De modo que la información demuestra los diferentes niveles en los que la comunicación es un factor y como llega a cada nivel. 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). De tal modo:

La construcción del conocimiento y su comunicación no son como solemos imaginarlas dos etapas sucesivas en las que primero “el sujeto se lo apropia y luego lo vierte si no la resultante de una interacción: se alcanza la organización y la clarificación de ese conocimiento al convertirlo en un producto comunicable y efectivamente comunicado (Kaplun, 1998:163-164).

1.3 Nuevas Tecnologías e influencia en la comunicación formal

Si se considera a la tecnología, en su sentido amplio, como cualquier herramienta, técnica, producto, proceso, equipo o método por el cual la capacidad humana es amplificada” (Olliver, 2005:11). Entonces:

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, 2008:126).

Luego entonces para una mejor comprensión de la era digital (Ver Tabla 1) en las empresas cabe mencionar “[...] si se tiene instalada la tecnología, el concepto es simple” (Robbins, 2004:245). Para incorporar la

comunicación. “Otras teorías han visto a la tecnología de los medios de comunicación como algo de importancia dominante” (White, 1987:74).

Tabla 1. Principales herramientas de la comunicación dentro de las empresas de manufactura y servicios.

Tipo	Características	Beneficio / Desventaja
Juntas electrónicas	Permite ser altamente francos sin castigo. Se eliminan las pláticas laterales, y no hay digresiones. Muchos participantes pueden hablar a la vez sin atropellarse	Entre las principales ventajas son el anonimato, la franqueza y la velocidad. Los participantes pueden escribir anónimamente cualquier mensaje.
Teléfono celular	Representa una herramienta fundamental para las personas, en el hacen uso a cualquier hora estén donde estén y realizando actividades diversas. Los cambios tecnológicos son constantes por ello analizar sus lados positivos y negativos. La mayor parte de las personas cuentan con un teléfono celular. Son accesibles de obtener y fácil de transportar.	No se toman medidas de higiene. Causa distracciones dentro de las juntas o capacitaciones. El darle preferencia al atender una llamada, para otras personas la interrupción representa una falta de respeto. No existen políticas de su uso dentro de las organizaciones.
Internet	Internacionalización: Se trata de un medio que superar fronteras geográficas, políticas y radioeléctricas. Automatización: Posibilidad de automatizar gran parte de los servicios prestados a través de la red. Interactividad: Permite una estrecha relación usuario empresa.	Bajo coste relativo: El precio impacto útil suele ser menor hasta que el correo convencional. Facilita el acceso a una gran audiencia potencial. Retroalimentación inmediata.
Intranet	Redes privadas de <i>Internet</i> en la organización. Aparecen y funcionan como un sitio de internet, pero solo los miembros de la casa tienen acceso.	Se han convertido rápidamente en el medio preferido de comunicación entre los empleados de una compañía. Los miembros crean enlaces de <i>extranets</i> para conectar a los empleados internos con ciertos proveedores, clientes y socios estratégicos.
Extranet	Son intranets ampliadas asequibles solo para un grupo selecto de empleados y foráneos autorizados.	Los compradores se comunican fácilmente con sus proveedores. Verifican sus inventarios de los productos en las tiendas fácilmente.
Correo electrónico	Lo usan casi todos los oficinistas. Se pueden enviar mensajes a una persona o a miles con un clic de un ratón. Da la opción de leer por completo, a conveniencia del destinatario.	El inconveniente de esta red abierta es la sobrecarga de información. Las relaciones se empobrecen si las personas usan el correo electrónico como sustituto de las conversaciones en persona o por teléfono. Carece de contenido emocional.

Fuente: Elaboración propia con base a Robbins (2004:459) y Pérez (2002:173).

Ante esta perspectiva de la comunicación formal, Manucci, considera que; “A partir entre las conexiones entre actores, condicionantes y situaciones emergentes surge una trama de relaciones que permite acercarse a la complejidad de las situaciones y la dinámica interna de una estructura de acontecimientos” (2010:72).

No cabe duda que en respuesta la comunicación en organizaciones electrónicas, rescriben las reglas de la comunicación. Como están diseñadas según redes de información extensa e integrada, los niveles jerárquicos tradicionales no restringen la comunicación. Las organizaciones electrónicas permiten y aun alentar a los individuos para que se comuniquen directamente sin recorrer los canales. Los empleados pueden comunicarse instantáneamente en cualquier momento, con quien quiera y donde sea. Vuelven obsoletos o bien obligan a revisar conceptos de la comunicación entre personas como la distinción entre redes formales e informales, comunicación no verbal y filtrada. También vuelven a definir la manera de realizar actividades como juntas, negociaciones, supervisión y pláticas de pasillo (Robbins, 2004:462).

2. 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 relacionado con los empleados, tanto de forma vertical (entre niveles), como lateral (entre los individuos, los equipos, los departamentos y las divisiones). De igual forma Hellreig se adentra en la comunicación interpersonal y comenta:

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 (2009:33).

En el caso de franquicias, cadenas o establecimientos familiares, las políticas existentes, donde al final del camino son los empleados los que a medida no se les da suficiente información, pueden ser ese el dilema; hasta qué punto se puede proporcionar información y que es importante para él. No es lo mismo que personalmente se le diga a un empleado operativo sobre el margen de utilidad detenido en el día de hoy antes de impuestos fue de tanto, que se le comunique de manera distinta, en otro lenguaje, sobre cómo la empresa está perdiendo dinero y si es que esa situación persiste y no se cuida, la empresa cerrara. Como sede el nivel de información, de la misma forma será uno es el estado de resultados. Se requiere aplicar un modo

estratégico donde el empleado capte lo que la empresa quiere darle a conocer, en un lenguaje de acuerdo a su nivel intelectual.

Por qué es necesario comentar sobre los rumores, para así poder llegar a una definición de los rumores. “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, 2009:34).

Bajo este aspecto de difusión, para las empresas de servicios el truncar cierta información se ve reflejado y repercute incluso en el área financiera, aun en detalles tan simples como el que:

no todos los empleados tienen acceso a una computadora y a la red electrónica ya sea interna o externa, por ello debe estructurarse claramente la información mediante los canales definidos y establecidos para asegurarse que de tal manera llegue la información a cada nivel de la organización una de las razones es que existen niveles jerárquicos como: operadores, técnicos, camaristas, personal de limpieza, guardias de seguridad, meseros; por ello el establecer lugares estratégicos en donde se pueda postear anuncios para transmitir la información que quiera dar a conocer en la organización. Las tendencias en el corto plazo son que este tipo de método disminuya por motivos como el que hoy en día el teléfono celular es más común y cuenta con un mayor número de funciones, que cualquier tipo de persona que tenga acceso a internet o un correo electrónico, validando su mensaje de recibido y sea parte de su cultura y vida cotidiana.

Por tal motivo

[...] se ha gestado un proceso de cambio tecnológico y organizacional como consecuencia de las estrategias de competencia en las redes globales de producción a las cuales pertenece un amplio sector de las maquiladoras. De esta manera en las estrategias directamente relacionadas con la calidad en los procesos de manufactura (Barajas, Rodríguez & García, 2006:146).

2.1 Empresas de clase mundial (ECM)

Las empresas de clase mundial son aquellas que pueden competir en términos de eficiencia y calidad con cualquier otra en el mundo (Ver Tabla 2). 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 significa 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, 2005:8).

Entre las características en la actualidad de una empresa de clase mundial se encuentran las siguientes como las más representativas.

Tabla 2. Características Empresas de Clase Mundial

Mercado	Emprendedora	Cultura de innovación
<p>Conocen a la perfección sus mercados y sus usuarios y no solo los apoya con un servicio que satisface necesidades y expectativas;</p>	<p>También crean nuevos mercados e impulsa y fomenta las mejoras continuas de sus clientes, los procedimientos y métodos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados con un enfoque en el usuario, va siempre a la vanguardia en el desarrollo de tecnologías de productos y procesos a través de programas permanentes de innovación y creatividad.</p>	<p>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.</p>

Fuente: Elaboración propia con base Eroles, *et al* (1998:13).

Es así como las Empresas de Clase Mundial se definen, porque se encuentran estrechamente vinculadas en costos de transferencia, determinación del precio de mercado, atribución de ingresos y gastos entre establecimientos permanentes y la casa central. En ellas la comunicación es constante y fluida, además de que consideran al capital humano como invaluable, se destacan por su experiencia en la administración y cuentan con profesionistas calificados. Además de contar con aliados extranjeros que contribuyen a extender sus mercados en el exterior y constituyen formas para la exportación.

2.2 Empresas con actividad en turismo de cadena o franquicia (EAT)

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, para mayor comprensión (Ver Tabla 3). 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, 2007:743).

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, 1998:72). 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, 1991:52). Además tiene la finalidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes (empresas o consumidores finales).

Tabla 3. Características Empresas con actividad en turismo

Mercado	Emprendedora	Cultura de innovación
<p>El éxito se debe fundamentalmente a su control de calidad y a la no aceptación de desviaciones de las normas establecidas.</p> <p>El franquiciador deberá asistir con mucha frecuencia al franquiciado, por las características intrínsecas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, caducidad y variabilidad), haciéndole partícipe de las continuas y constantes renovaciones introducidas en el sistema, fidelizando de esa manera a los franquiciados y evitando la tentación de salir de la cadena, una vez aprendido el sistema.</p>	<p>Introducen nuevos métodos para la creación de productos.</p> <p>Para ser imitado con mayor dificultad, buscara una expansión rápida en aquellas áreas de implantación más rentables.</p>	<p>Para lograr grandes ventas modifican constantemente su producto.</p> <p>Realizan cambios operarios para mejorar la eficiencia y lograr uniformidad en todo el sistema.</p> <p>El esfuerzo en mantener la imagen de marca debe tener una importancia máxima para el franquiciador, ya que así tangibilizamos el servicio. El saber hacer ha de definirse perfectamente, renovando todo el sistema.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a Alba (2005:14) y Bermúdez (2002:34).

De tal modo, la forma de operar en las empresas de cadena y franquicia “el objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciador mediante el saber hacer” (Bermúdez, 2002:34).

Conclusiones

Aun y que el tema de la comunicación es muy amplio, no se puede pensar en las organizaciones sin ella. De manera que la postura ante el elemento cultural también es determinante; si la cultura organizacional que se opta es la incorrecta, entre otras de las situaciones anómalas que se puedan presentar son: lleva la frustración de empleados, rotación de personal, además que las tareas establecidas no se lleven a cabo tal y además que no se cumplan con el plan, dando como uno de los resultados el fracaso o el éxito de las organizaciones.

Por otra parte, se detectó la influencia en transparencia y confianza, las 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, existen diversidad de punto de opinión, pero al contrastar estas 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 empresas, destacándose *Internet e Intranet*. Y reflexionar, 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, 2004:462).

La comunicación formal puede ser entre otros los mensajes enviados y validados por la empresa, para ello se utilizan diferentes medios y delimitando los canales de distribución, con la finalidad de transmitir adecuadamente la información deseada. En el caso de las redes formales es una de las más utilizadas por las empresas de clase mundial para garantizar la comunicación, porque estas empresas no solo se han expandido su mercado en el ámbito territorial (Local, regional, nacional, y globalmente) sino además su expansión constituye una forma de operar en base a 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 tanto el capital social e intelectual estará permanentemente en una 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, & Pérez, 2006:57).

Finalmente en esta etapa de desarrollo de la investigación, se percibe las empresas de clase mundial y de servicios benefician al sector donde se desarrollan de modo económico y con adelantos tecnológicos, además desarrollan al personal calificado profesional con nueva tecnologías y metodologías de mejora en los procesos productivos y se involucran en desarrollo de nuevas patentes.

References:

Aguirre, Mario (2008). "El reto de la formación profesional de los administradores". *Contaduría y Administración*, núm. 225, Mayo-Agosto, pp., 121-143.

- Alba, Cristina (2005). *Franquicias: Una perspectiva mundial*. México, Fondo editorial FCA.
- Barajas Escamilla, María del Rosario, Rodríguez Carrillo, Carmen & García Jiménez, Humberto (2006). “Aprendizaje organizacional y comportamiento ambiental en la industria maquiladora del norte de México”. *Frontera norte* Vol. 18, No 036, Sin mes, pp., 145-180.
- Bermúdez, Guillermo (2002). *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Madrid, ESIC.
- Catela Marcos, Isidro (2006). “Comunicación y cualidad: Hacia una teoría de la calidad comunicativa comunicación y hombre”. *Universidad Francisco de Victoria*, Vol.1, No 2, sin mes, pp., 21-41.
- Costa, Joan (2006). “En *Comunicación Organizacional, Cultura y Gestión para el cambio*”. CIESPAL Quito, Ecuador, pp., 9-30.
- Eroles, Antonio; Giral Barns, José; Lapuente, Luis; Estivill, Vladimir y Viesca, Georgina (1998). “*Su empresa, de clase mundial: un enfoque latinoamericano*”. México: Panorama Editorial.
- Gonzales, Martin y Siller, Pedro (2006). *Ciudad Juárez Espejo del futuro. México*, editorial México desconocido.
- Hamel, Gary; Breen, Bill (2009). *El futuro de la administración*. México: Grupo Norma
- Hellriegel, Done (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Engage Learning.
- Kaplun, Mario (1998). “Procesos educativos y canales de comunicación comunicar” Grupo Comunicar” Vol. 1, No. 011, Octubre.
- Krogerus, Mikael & Tschappeler, Roman (2012). “50 modelos de éxito” *Pequeño manual de decisiones estrategias*. México, Editorial Océano.
- Larrea, Pedro (1991). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Manucci, Marcelo (2010). “Contingencias” *5 Desafíos de cambio para una nueva década*, editorial Norma, Bogotá.
- Melgosa, Francisco (2007). “Código Turismo”. España, La ley.
- Moreno, Alicia y Gutiérrez, Violeta (2010) “*Conducta Psicología Científica al alcance de todos*” Revista de difusión de la Escuela Superior de Psicología de Cd. Juárez AC, Año 8, No.16.
- Olliver, Juan (2005). “Capacitación y tecnología del proceso en la industria maquiladora”. *Frontera Norte*, Vol. 17, No 33 (Enero/Junio), pp., 7-24.
- Pérez, Enrique (2002). *La comunicación fuera de los medios*. ESIC, Madrid.
- Pozas, María de los Ángeles (2001) “Globalización, industria y organización del trabajo” *Reflexiones para la construcción de un marco teórico*. Estudios sociológicos Vol. XIX, No 001, enero-abril, pp., 185-207.
- Riel, Van (1997). *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall.

Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Sánchez, Iván (2008). "Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis". *Pensamiento & Gestión*. Núm. 25, diciembre, pp., 1-39.

Shaw, John (1988). *Gestión de servicios*. Madrid, editorial Días de Santos.

White, Robert (1987). "El significado de los adelantos recientes en el campo de la comunicación masiva". *Estudios sobre las culturas contemporáneas*. Universidad de Colima Vol. 1, No 002, Sin mes, 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.

Duran, 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.

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.

Magallanes, Cesar (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.

Villareal, 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.

Fuentes electrónicas

Mapa interactivo de Ciudad Juárez [en línea]: documento electrónico de Internet google maps. 2013 [fecha de consulta: 14 de febrero del 2013]. Disponible en: <http://maps.google.com.mx/>

Anexos

Anexo 1 Contrastación de la comunicación en las empresas

Características	Empresas de clase mundial.	Servicios
C1) Distinción de la comunicación de las empresas	E1) "La comunicación se ve influida en cuestión cultural, 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 cocina es enorme no se le puede hablar a una persona nivel secundaria a otro que ni primaria tiene como lograr que entienda y esa comunicación sede, además se requiere retroalimentar" (Ziga, 2013).
C2) Valoración comunicación formal	E2) En el modo de comunicar e incorporar a sus empleados, "cuenta con pantallas de información, objetivos, metas del negocio, misión, visión, kioscos en el piso, juntas mensuales con todos los empleados que las dirige el gerente de planta y todos los gerentes con su parte de acuerdo a lo que les corresponde" (Gutiérrez, 2012).	S2) Es importante asegurarse que el "personal haya captado y retroalimentar y conocer al personal, que todos estamos en el mismo canal, jugada y objetivos de la empresa y esto viene de la dirección o patrones hasta el puesto más bajo del lugar, porque la comunicación informal más bien le hace dano a la empresa" (Duran, 2013).
C3) Revisión de redes	E3) La empresa capacita a sus mandos altos y supervisores para establecer ese vínculo con sus subordinados de la manera que: "[...] hay otra parte donde se le dice al empleado tú tienes la confianza de pedir lo que necesitas, hay políticas que maneja todo transparente si está mal está mal o está bien" (Magallanes, 2012).	S3) Entre los problemas más situados quien tiene sus objetivos y proyecciones como "el dueño tiene sus objetivos pero a sus subordinados no transmite y define tal y como debe llevarse a cabo, cada sucursal opera diferente al trato de sus clientes, sus ideales son muy cambiantes" (Cardona, 2013).
C4. Categorización de la tecnología en la comunicación formal	E4) La manera más frecuente de comunicarse formalmente a través de medios tecnológicos con el personal 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	S4) "En las intranets manejamos programas como opera, desliza bloques como operaciones en esta red se puede obtener mucha información de toda la cadena, como pases y activos fijos todos los departamentos llevan un control de todos los inmuebles ya sea lo que viene de transferencia" (Cardona, 2013).
C5) La comunicación formal es restringida en las organizaciones	E5) "Para controlar la información no siempre se dice toda la verdad, la otra parte en términos métricos, los alemanes por naturaleza todo tienden hacer por procedimiento para cada cosa, hay mucha influencia parte corporativa, todo eso marca ciertas estructuras para que desplieguen la información" (Magallanes, 2012)	S5) "Los empleados con ciertos niveles jerárquicos administrativos es electrónico a niveles camaristas que no tienen acceso en el hotel a una computadora publicando información gráfica y haciéndole promoción de las promociones para que todos estén en el mismo canal" (Villareal, 2013).

Fuente: Elaboración propia con base a grupos focales donde participaron (Armendáris, Duran, Gutiérrez, Magallanes, Villareal y Ziga).