

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“DIAGNÓSTICO DE IMAGEN ORGANIZACIONAL EN  
METCO, S.A. DE C.V.: PERSPECTIVA INTERNA”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**STEPHANIE ORTEGA LEÓN**

**ASESOR**

**LIC. CARLOS ALBERTO ÁVILA TOSCANO**

**MÉXICO, D.F.**

**2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1. COMUNICACIÓN E IMAGEN ORGANIZACIONAL.</b>	<b>6</b>
1.1 Comunicación Organizacional	6
1.1.1 El mensaje	7
1.1.2 Las redes de comunicación	8
1.1.3 Interdependencia	9
1.1.4 Ambiente	11
1.2 Imagen Corporativa	11
1.2.1 Definición	11
1.2.2 El vínculo institucional	14
1.2.3 Imagen Organizacional positiva	15
1.2.4 Coherencia entre mensaje y acto	16
1.2.5 Funciones de la Imagen Organizacional	17
1.3 Identidad Corporativa	18
1.3.1 Definición	19
1.3.2 Identidad Conceptual o Personalidad corporativa	20
1.3.3 Identidad Visual	23
1.3.3.1 Signos identificadores básicos y complementarios	24
1.3.3.2 Aplicaciones	27
1.3.3.3 Funciones de la Identidad Visual	29
1.3.4 Estructura de la identidad de las organizaciones	30
1.4 Comunicación interna	31
1.5 Cultura organizacional	33
1.5.1 Definición	34
1.5.2 Funciones de la Cultura organizacional	36
1.5.3 Tipos de Cultura organizacional	37
1.5.4 El cambio cultural	39
1.6 Imagen real e Imagen ideal	41
<b>2. METCO, S.A. DE C.V.</b>	<b>44</b>
2.1 Identidad Conceptual	47
2.2 Identidad Visual	49
2.3 Proyección de la identidad corporativa	51
<b>3. DIAGNÓSTICO DE IMAGEN ORGANIZACIONAL EN METCO, S.A. DE C.V.</b>	<b>59</b>
3.1 Metodología	59
3.2 Entrevistas al personal de METCO	61
3.3 Encuesta de Imagen Organizacional aplicada al personal de METCO	62
3.4 Resultados del Diagnóstico	71
3.4.1 Análisis cuantitativo y cualitativo	71
3.4.2 Análisis FODA	145

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>147</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>215</b>
<b>CIBERGRAFÍA</b>	<b>217</b>

## INTRODUCCIÓN

La imagen corporativa de una organización dependerá de lo que sus públicos perciban de ella. Es por ello que la realidad actual en el éxito y desarrollo de las organizaciones radica en sus elementos diferenciadores de personalidad e identidad, la cual se logra mediante diversos símbolos de identidad corporativa que dotan a las organizaciones de características conceptuales y visuales únicas, distinguiéndolas de su competencia.

Para establecer una identidad corporativa atractiva y diferenciadora que capte la atención de los públicos, llegue a algunos otros y conserve la fidelidad de los ya cautivos, la organización deberá llevar a cabo dedicados esfuerzos de comunicación externa e interna para lograr una cohesión entre sus actores (clientes, proveedores y empleados).

Esta tesina aborda en concreto la realización de un Diagnóstico de Imagen Corporativa desde su perspectiva interna, es decir, el estudio de la imagen dentro de la organización, lo cual implica la comprensión de factores tales como la identidad conceptual, la identidad visual, la cultura corporativa (creencias, políticas, héroes, mitos, liderazgo, valores, ritos y rituales) y la comunicación interna de la organización.

Los objetivos del presente Diagnóstico consisten en la visualización de las fallas en la proyección de la identidad organizacional al interior de la empresa, así como una revisión de los elementos conformantes de la cultura y la comunicación interna para determinar su impacto positivo o negativo en la imagen corporativa.

Es necesario tener un control de la identidad conceptual, la identidad visual, la cultura corporativa y la comunicación interna, ya que no es suficiente su formalización en soportes físicos de comunicación. La alta Dirección tiene el deber de fomentar valores, capacitar a sus empleados, brindarles un trato justo, motivarlos y remunerarlos para crear una Imagen positiva, y por consiguiente, una internalización de lo que la empresa es y hace, en su aspecto más favorecedor.

En la presente tesina se hace una revisión teórica de los elementos que conforman a la personalidad y la identidad de la empresa, la comunicación interna y la cultura organizacional, basándose en autores como Daniel Scheinsohn, Justo Villafañe, Thomas Garbett, Carlos Padilla Ramos, Wally Ollins... siempre convergentes en un mismo punto de vista: la importancia de la creación, formalización y control de los elementos de identidad, ya que estos son proyectados a los diversos públicos para la creación de una Imagen organizacional negativa o positiva.

Mediante una metodología basada en la observación, y el uso de herramientas de diagnóstico como la entrevista y la encuesta, se realiza un estudio de caso para METCO, S.A. de C.V., una empresa mexicana dedicada al ramo de los endulzantes alternativos y con segundo lugar de presencia en el mercado, con el objetivo de analizar la proyección de los elementos de identidad corporativa para saber si la Dirección de la empresa está proyectándolos de una manera idónea para la aprehensión e internalización de los mismos, influyendo directamente en el sentido de orgullo de pertenencia de los trabajadores, y por tanto, en la Imagen Organizacional.

# 1. COMUNICACIÓN E IMAGEN ORGANIZACIONAL.

## 1.1 Comunicación Organizacional.

Desde que nacen, todos los individuos desarrollan la capacidad de comunicarse. Esta capacidad consiste en el acto de intercambiar mensajes relacionados a un código, al cual deben adaptarse los participantes de dicho proceso comunicativo para la óptima aprehensión de los mensajes puestos en común.

Dicho esto, es de notar que la comunicación está incluida en todos los procesos de socialización, es decir, con la familia, con los amigos, en el colegio, y sobre todo, en las organizaciones.

Así como la socialización marca la manera de sentir, pensar, actuar y reaccionar de cualquier individuo, el flujo de comunicación en las organizaciones tendrá un impacto directo en el comportamiento e interacción de los empleados, proveedores o clientes que se relacionen con o dentro de ellas.

Dicho lo anterior, para poder definir a la Comunicación Organizacional, es necesario definir primeramente a la organización “como un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”<sup>1</sup>, es decir, la organización estará siempre conformada por individuos con maneras propias de comunicar mensajes, sentir, percibir, así como por una posición jerárquica, y lo más importante, la persecución de un fin u objetivo común.

La Comunicación Organizacional es entonces una disciplina derivada de las Ciencias de la Comunicación, la cual analiza el flujo de mensajes que se dan dentro y fuera de una organización (comunicación interna y externa), en la que también participan los diversos actores del proceso comunicativo, es decir,

---

<sup>1</sup> Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, Logos Consorcio Editorial, S.A., México, 1977, p. 19.

emisores y receptores que fungen el rol de jefes, empleados, proveedores o clientes.

La comunicación interna toma lugar dentro de la organización, es decir, con los empleados (quienes se formarán una percepción sobre la organización y su entorno) y al exterior, con los públicos que no pertenecen a la organización, tales como los clientes o consumidores del producto, usuarios del servicio y proveedores.

Gerald M. Goldhaber define a la Comunicación Organizacional “como un proceso dinámico por medio del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”<sup>2</sup>.

Gerald M. Goldhaber incorpora los conceptos de mensajes, red, interdependencia y relación a la Comunicación Organizacional.

### **1.1.1 El mensaje.**

El mensaje puede ser definido como un intercambio de información formal o informal. Cabe mencionar que la información se convierte en mensaje cuando el emisor la moldea, según sus percepciones, y la transmite a uno o varios receptores.

Los mensajes al interior de una organización pueden ser verbales o no verbales. Los verbales pueden incluir cartas, memorandos, conversaciones, reuniones, juntas y boletines; mientras que los mensajes no verbales como el lenguaje corporal, la proxémica, el tono y el volumen de la voz, encierran actitudes, comportamientos y conductas (positivas y/o negativas) que afectan directamente el desempeño de los empleados.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 32.



Como menciona Gerald M. Goldhaber, “varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriadamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según los intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite.”<sup>3</sup>

Por lo anterior, se debe tener especial cuidado con la transmisión de mensajes y el uso de diversos canales, con la finalidad de no caer en una comunicación excesiva, pero tampoco en la carencia de la misma que conlleve a la generación de desconfianza e incertidumbre dentro del ambiente laboral.

Por otra parte, el flujo de mensajes generado entre los personajes de una organización sigue un camino que Gerald M. Goldhaber denominó red de comunicaciones.

### **1.1.2 Las redes de comunicación.**

Las redes de comunicación pueden ser formales o informales. Las redes formales se determinan por la posición jerárquica que un empleado ocupa dentro de la empresa, es decir, si alguien fue contratado como Gerente de Área, su comunicación será directamente con la Dirección General (jefe) y con los empleados a su cargo (subordinados). Regularmente, los mensajes transmitidos por esta red formal, serán relacionados a las tareas o deberes del Puesto, resolución de problemas, órdenes de trabajo, etc.

Por el contrario, cuando la comunicación se da mediante una red informal, este Gerente de Área puede comunicarse indiscriminadamente con cualquier empleado de la organización, llevando mensajes sin referencia al trabajo, sino de sentimientos, sensaciones, percepciones y temáticas que no se relacionan directamente con su actividad laboral.

Otro elemento que se incorpora en las redes es el de *dirección*. La dirección de la red de comunicaciones puede ser descendente, ascendente u horizontal. La

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 29.

primera irá de jefe a subordinado y tendrá que ver principalmente con órdenes o preguntas vinculadas al trabajo; la segunda, irá de subordinado a jefe y tendrá que ver con opiniones o sugerencias (sobre todo en las organizaciones con políticas de puerta abierta) en las que el trabajador llevará a cabo la retroalimentación. Por último, la dirección horizontal implicará la participación de empleados del mismo nivel jerárquico en la organización (gerente-gerente, obrero-obrero); a este nivel se da una comunicación que tiene como finalidad la resolución de problemas, la coordinación de tareas entre las áreas inmiscuidas, pero también, la generación del rumor.

Cabe mencionar que un manejo adecuado de la comunicación evitará en gran parte la distorsión en los mensajes, es decir, mientras se mantenga informada verídica y oportunamente a la plantilla laboral, es menos probable la generación del rumor.

Por otra parte, Gerald Goldhaber aborda también el concepto de interdependencia, el cual establecerá a las partes de una organización como elementos de un todo que puede verse afectado si una de estas partes sufre una problemática.

### **1.1.3 Interdependencia.**

La comunicación organizacional considera a las partes conformantes de un sistema (organización) como interdependientes, esto es, que la acción de un área afectará directamente a las demás; por ello, la comunicación organizacional se vuelca necesaria dentro de las organizaciones ya que es el elemento que organiza, planea y dirige el flujo de mensajes. Dicho flujo de mensajes expone la filosofía de la empresa, su visión, sus objetivos, los cuales deben ser internalizados y aprehendidos por todos los miembros del sistema.

Debido a que la comunicación organizacional es hecha por el hombre, el factor humano es inherente a ella. La comunicación organizacional se preocupa por

hacer converger los ideales de los trabajadores con los ideales de la empresa, creando comportamientos y actitudes similares que conllevan a una cultura organizacional homologada.

Carlos Padilla Ramos menciona como uno de los principales objetivos de la comunicación organizacional “la necesidad de transmitirle al empleado el significado de *ejecutar un trabajo de forma eficaz*, así como la cooperación con los otros, porque sólo así obtendrá, para sí mismo, la satisfacción del deber cumplido y evitará la desintegración o marginación obrera. También estimulará la cooperación y la satisfacción en el trabajo”<sup>4</sup>.

La comunicación organizacional pone énfasis en el ambiente y clima laboral, la productividad y el desempeño, los valores, la participación, la toma de decisiones y la cultura. Estos elementos forjarán una percepción del empleado hacia la organización y todo lo que ella implica. Lo deseable es mantener la comunicación bajo control hacia los diversos públicos, con la finalidad de comunicar lo planeado, y no lo que corre bajo un rumor.

Una comunicación efectiva puede lograrse cuando los mensajes son transmitidos, por ejemplo, del jefe a los empleados por los mismos canales formales, ya que se evita la transmisión distorsionada del mismo, a conveniencia de los distintos emisores:

“Sabemos que debido a la naturaleza personal y transaccional de la comunicación, la reproducción de los mensajes está plagada de percepciones erróneas y de malas interpretaciones. A medida que incrementamos el número de reproducciones de un mensaje, más probabilidades tenemos de que se produzcan distorsiones, con lo que el problema empeora”.<sup>5</sup>

Los mensajes informales fluyen en cualquier dirección y hacia cualquier área de la organización. Debido a que estos mensajes no fluyen bajo una red formal, resulta difícil ejercer un control sobre su transmisión, es por esto que el flujo formal de

---

<sup>4</sup> Ramos Padilla, Carlos G. *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991, p. 17.

<sup>5</sup> Goldhaber, Gerald M., *op. cit.*, p. 124.

mensajes competentes a la organización y a sus empleados, deben ser comunicados verídica y oportunamente.

#### **1.1.4 Ambiente.**

Otro de los elementos en los que la comunicación organizacional tendrá injerencia, es en el medio ambiente de la organización. “Consideraremos influencias ambientales como el territorio y espacio; tiempo, diseño del edificio, de la habitación y de los asientos; y artefactos y objetos”<sup>6</sup>.

La disposición de los elementos mencionados influirá directamente en el comportamiento del público interno de la organización. La iluminación, el lugar que ocupan las oficinas, y todos los elementos físicos que conforman el ambiente laboral, tendrán un impacto benéfico o contraproducente en las actitudes y el desempeño de las labores de los empleados.

### **1.2 Imagen Corporativa.**

La Imagen Corporativa es representada por los sentimientos, sensaciones y percepciones, entre otros elementos, que un público manifiesta frente a una organización y sus productos o servicios.

#### **1.2.1 Definición.**

Para comprender el concepto de Imagen Corporativa es necesario explicar, primeramente, el concepto de Comunicación Estratégica, ya que esta disciplina se encuentra encargada de su adecuada coordinación y gestión.

La Comunicación Estratégica, explica Daniel Scheinsohn en su libro *Más allá de la Imagen Corporativa*, es la disciplina desde la cual se articularán inteligentemente

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 167.

todas las comunicaciones tácticas –entre ellas menciona a las relaciones públicas, la publicidad, la promoción y la difusión periodística-.

Una de las tareas de la Comunicación Estratégica consiste en sistematizar las funciones de comunicación, a través de lo que Scheinsohn llama “Temáticas de Intervención”.

“Las TEMÁTICAS DE INTERVENCIÓN son los campos operativos sobre los cuales COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA diagnostica, pronostica e interviene”<sup>7</sup>. Como temáticas de intervención, Daniel Scheinsohn enuncia a la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen (siendo ésta última el principal interés de este apartado).

Dicho lo anterior, la imagen corporativa puede ser definida como “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa”<sup>8</sup>. Estas percepciones y sensaciones se hacen parte de una síntesis mental en los Públicos, la cual se origina debido a estímulos emitidos por las organizaciones (de manera voluntaria o involuntaria) que influyen totalmente en la formación de la imagen organizacional.

Hay que tener en cuenta que la imagen organizacional o corporativa no puede ser gestionada de manera directa, ya que la organización no puede gobernar la mente del público. Sin embargo, la gestión de las temáticas de intervención anteriormente mencionadas (identidad, personalidad, cultura, vínculo institucional) tendrá un impacto en la conceptualización y percepción de una organización frente a sus públicos.

“La Imagen Corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de *imágenes* que,

---

<sup>7</sup> Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la Imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000, p. 47.

<sup>8</sup> Scheinsohn, Daniel A. *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993, p. 105.

con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”<sup>9</sup>. Dichas imágenes pueden ser de cualquier índole, y las mismas crearán comportamientos positivos o negativos de un Público respecto a la organización en cuestión para desembocar en la creación de valor y la reputación.

La creación de valor consiste en darle más valía a una organización, agregando un plus, es decir, lograr que la organización sea más valiosa para el Público mediante distintas acciones de comunicación.

Por otra parte, la reputación es un elemento que la organización debe proteger, prospectando problemáticas que podría enfrentar, con el objetivo de crear distintos escenarios en los que se actúe de manera proactiva frente a las crisis, evitando un peligro para la existencia de la organización.

Por lo anterior, la Imagen Corporativa se forma a partir de los estímulos (sensaciones, percepciones, experiencias, etc.) procesados y sintetizados en la mente de un Público.

Estas percepciones, creencias y experiencias se refuerzan con el paso del tiempo o pueden tender al olvido. Por ejemplo, si una organización insiste en operar año tras año bajo falsos principios (en productos y servicios) y un día desea corregir dicho comportamiento, para ese entonces su reputación estará negativamente afectada y el público no confiará en la calidad del producto o servicio ni en la seriedad o profesionalismo de la empresa. En este caso, se refuerza la imagen negativa.

La tendencia al olvido aparece cuando existe una carencia en la planeación estratégica de medios y mensajes, puesto que la imagen positiva de la organización no está siendo estimulada ni reforzada en la mente de los Públicos.

La configuración de la imagen corporativa se compone en el tiempo por una cantidad de distintas informaciones percibidas, las cuales son interpretadas y asociadas a informaciones antes existentes: “...la imagen pública no es el

---

<sup>9</sup> Villafañe, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1993, p. 24.

resultado de una percepción puntual, sino de un conjunto de percepciones acumuladas a partir de las cuales el Público elabora una síntesis determinada”<sup>10</sup>.

Es de vital importancia mencionar que las organizaciones no tienen una imagen corporativa por sí mismas. Esta se conforma a través de la conceptualización de ciertas percepciones, comportamientos, creencias, sentimientos en la mente de los Públicos.

Por otra parte, la relación existente entre las organizaciones y sus distintos públicos fungirá como elemento clave para la conformación de la imagen corporativa. Este elemento se define como vínculo institucional.

### **1.2.2 El vínculo institucional.**

El vínculo institucional es la relación generada entre la organización y sus Públicos. Esta relación resulta ser, en analogía con el ser humano, cambiante, compleja y de causalidad mutua.

Para el estudio de la Imagen Corporativa, el vínculo institucional es de vital importancia, ya que éste debe fortalecerse para generar una imagen positiva. Cada público tiene necesidades diferentes y expectativas en cuanto a la organización; entonces, la responsabilidad de las empresas recae en la satisfacción de dichos públicos con el diseño y coordinación de mensajes y medios idóneos para que dichos sean aprehendidos en favor de la organización:

“El vínculo entre un público y una empresa será más armonioso, cuanto más determinadas tenga la empresa la ubicación, características y necesidades de ese público. En cada público y en cada empresa, subyace una o varias necesidades, en las que el vínculo halla su fundamento motivacional”<sup>11</sup>.

El vínculo institucional infiere una razón de existencia debido a las necesidades de la organización y sus Públicos. Asimismo, para lograr un vínculo equilibrado, la

---

<sup>10</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 2000, p. 288.

<sup>11</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 1993, p. 93.

organización debe mantenerse siempre informada de dichas necesidades de sus Públicos. Es importante mencionar que los vínculos no se mantienen intactos, sino que cambian de manera paulatina o constante, conforme a las necesidades de dichos Públicos. Por ello es importante mantener una imagen corporativa u organizacional positiva, ya que el público adoptará conductas hacia la organización, las cuales dependen directamente del vínculo institucional.

### **1.2.3 Imagen Organizacional Positiva.**

Para obtener una imagen organizacional positiva, es necesario tratar sobre la personalidad de la organización, es decir, sobre los elementos de identidad conceptual y visual, la cultura organizacional y la forma de comunicación con los diversos públicos de la empresa.

Para Justo Villafañe, tanto al interior como al exterior de la organización, la imagen positiva se crea de acuerdo a un exhaustivo control y revisión de lo que él llama el “sistema fuerte” y sobre todo, en el “sistema débil”.

El sistema fuerte se conforma por los productos, servicios y mercados; por la estructura organizativa y los sistemas de decisión; por los procedimientos técnicos de planificación y control; y por las capacidades y el saber hacer tecnológico y comercial de la organización, según Villafañe.

El sistema débil está compuesto por elementos de naturaleza un tanto intangible, como la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativa (los cuales generan una imagen en los públicos); sin embargo, aunque se pretenda desarrollar adecuadamente el sistema débil, sin la solidez del sistema fuerte en cuanto a una gestión conjunta con las variables del sistema débil, impide el desarrollo de una imagen corporativa u organizacional positiva.

El diseño y gestión de estos tres elementos influyen en conjunción a la Imagen Organizacional, esto es, que las percepciones, sentimientos, creencias y sensaciones que la organización genere en sus públicos, se originarán a raíz del



manejo que se brinde a la identidad, a la cultura y a la comunicación al interior de la organización, pero sin dejar de lado las políticas funcionales de la empresa.

Debe tomarse en cuenta que cualquier actividad que la organización realice, será tomada en cuenta por sus públicos, quienes necesitan estar óptimamente informados:

“Existiendo tantos prejuicios hacia las empresas, ellas no deberían mostrarse reticentes a hablar. Todo vacío de información será llenado, y es muy posible que no se lo haga con elogios. Asimismo, cualquier fracaso de la gerencia se verá agravado cuando se esté fallando en la comunicación”<sup>12</sup>.

Las organizaciones, al hacerse notar, es totalmente preferible que sea de una manera positiva, mediante correctas acciones de comunicación, ya que a falta de éstas, la no comunicación o las acciones erróneas pondrán de manifiesto una comunicación negativa y una imagen desfavorecedora en los públicos. Por lo tanto, debe tomarse en cuenta que aún sin emitir mensajes verbales o escritos, todo comunica, incluso los silencios, pero estos se asociarán, regularmente, a situaciones negativas.

Para lograr una comunicación e imagen positivas, un elemento nodal será la coherencia entre los mensajes y los actos. Si no hay correspondencia entre estos elementos, la imagen puede verse afectada, creando desconfianza y falta de credibilidad de los públicos hacia la organización.

#### **1.2.4 Coherencia entre mensaje y acto.**

La gobernabilidad de la comunicación en las organizaciones, y por tanto, de la imagen organizacional, estriba en la coherencia de los mensajes y las acciones que la organización ejerce. Esto es aplicable también en cuanto a la comunicación de su personalidad, ya que mediante sus mensajes, la empresa convencerá a sus públicos de la autenticidad y veracidad de sus acciones, y viceversa:

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 26.

“La empresa debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su personalidad. Cualquier intento contrario puede traer aparejadas serias dificultades operativas”<sup>13</sup>.

Cuando la imagen que se tiene de una organización es similar a la realidad, los mensajes emitidos generan coherencia y evitan dificultades entre la relación público-organización. No se puede tener una igualdad absoluta, pero sí credibilidad y coherencia en relación a los mensajes y las acciones:

“Puede creerse en el futuro de una gerencia conservadora que no se excede en sus promesas. La credibilidad y la honestidad van de la mano y son las responsables de una cantidad de señales de buena gerencia”<sup>14</sup>.

La responsabilidad actual de las organizaciones consiste en la misión de mensajes que generen confianza y credibilidad en los públicos, con la finalidad de incrementar su buena reputación y fortalecer a la imagen organizacional.

A continuación, se revisan las principales funciones de la Imagen Organizacional.

### **1.2.5 Funciones de la Imagen Organizacional.**

Como principales funciones de la Imagen Organizacional se encuentra la diferenciación en cuanto a identidades de las organizaciones. Cada cual tiene su propia personalidad y con ello, sus formas de operar en cuanto a cultura y comunicación –lo que las hace únicas-.

Por otra parte, se encuentra la capacidad de desarrollar un sentido de orgullo de pertenencia en el personal. Si los empleados se sienten parte importante de un mismo ambiente, empezarán a compartir valores y patrones de conducta favorecedores para la organización.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 107.

<sup>14</sup> Garbett, Thomas F. *Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla*, Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1991, p. 12.

La imagen corporativa positiva también refuerza la integración de los miembros de una organización a través del liderazgo. Si se cuenta con un liderazgo participativo, el personal se volverá parte de un todo, incrementando el sentido de orgullo y con ello, el esfuerzo por conseguir las metas que su trabajo les plantea.

Otra función importante de la Imagen Corporativa es la atracción de talento. Una organización con una imagen organizacional positiva atraerá a personal preparado y con ganas de trabajar. La organización, entonces, puede decidir con qué tipo de perfil prefiere a sus empleados.

Mediante una buena imagen puede lograrse la fidelidad del consumidor o usuario, aún cuando la organización pueda enfrentar crisis. La confianza en ella hará que los clientes, proveedores o empleados sigan teniendo una buena percepción sobre la empresa.

Una empresa que proyecta el valor de la innovación y una solidez económica revela un saludable control financiero y de planeación, lo cual incrementa la confianza de los públicos, sobre todo, del interno.

De igual manera, tener un buen control y gestión de los elementos que contribuyen a la síntesis de la Imagen, ayudará a reducir la generación de opiniones negativas acerca de la organización. De esta manera se incrementará la reputación y el prestigio de la misma, debido a las estrategias adecuadamente fundamentadas que se llevan a cabo para proteger la existencia de la organización.

### **1.3 Identidad Corporativa.**

La identidad corporativa es uno de los tres elementos conformantes de la imagen organizacional interna. Esta recae directamente en la definición conceptual y de los símbolos identificadores de la organización.

### 1.3.1 Definición.

Al entender que la Imagen Corporativa u Organizacional se configura por aquellas percepciones, sentimientos, creencias, sensaciones y experiencias sintetizadas en la mente de los públicos a raíz de un estímulo emitido por la organización en forma de mensaje, puede deducirse que el adecuado control de los elementos que hacen única a la empresa, de la cultura y de la comunicación desembocará en la generación de una identidad propia y reconocida frente a cualquier público objetivo: "...la identidad de una empresa; es algo obvio, igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no"<sup>15</sup>.

La identidad es el estímulo, ese mensaje que provocará una experiencia, percepción, sensación u opinión para crear la Imagen organizacional.

Aunque para algunos autores el estudio de la identidad corporativa se reduce a los signos visuales (como el logoimago tipo, la tipografía, la gama cromática), Daniel Scheinsohn abarca también el estudio de la personalidad o identidad conceptual de las organizaciones (misión, visión, valores, objetivos, etc.).

"La identidad corporativa define un repertorio de valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propios para la composición de su discurso"<sup>16</sup>. Dicho lo anterior, es posible hacer una analogía entre la personalidad o identidad corporativa y entre la personalidad del ser humano, puesto que ambas reúnen atributos y características que definen a una entidad y a su vez, marcan pautas distintivas frente a otras organizaciones o seres humanos.

Así como no hay dos seres idénticos, la personalidad de cada organización se diferencia de las demás, debido a sus elementos y parámetros de identidad, tanto conceptual como visual.

---

<sup>15</sup> Villafañe, *op. cit.*, p. 26.

<sup>16</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 1993, p. 29.

La identidad corporativa se conforma por todas las características de la empresa que la hacen única y que la destacan de las demás organizaciones del ramo o su competencia. Está compuesta por rasgos que definen a una organización y que permiten distinguirla de las demás. Si un elemento de esta identidad desaparece, simplemente se habla de una organización distinta.

La identidad corporativa, por su parte, se conformará por la identidad conceptual, y la identidad visual y sus diversas aplicaciones.

### **1.3.2 Identidad Conceptual o Personalidad corporativa.**

Para Daniel Scheinsohn, la personalidad corporativa se divide en un centro psíquico; destrezas, carácter, sistema; y el cuerpo corporativo.

Dentro del centro psíquico pueden encontrarse la misión, la visión, los objetivos, las actitudes y los supuestos. Por su parte, las destrezas tendrán que ver con los hábitos y comportamientos que la organización tiene, bajo los cuales opera y que ninguna otra organización tiene en su totalidad. Estos hábitos regularmente se vinculan hacia una alta competitividad: “Las decisiones que toma la dirección superior fijan el rumbo de la empresa, el carácter determina su fortaleza; los sistemas la eficiencia, y las destrezas la calidad del desempeño<sup>17</sup>”.

El cuerpo corporativo está conformado por elementos notorios a simple vista, tales como: los negocios (productos y/o servicios), materias primas; dinero e inversiones; instalaciones; maquinaria y equipamiento; y tecnología.

Es necesario entonces, definir la estructura de cada elemento de la identidad conceptual:

La **misión** es un enunciado que describe lo que la empresa es, expresando su carácter básico. Por lo regular, la formulación de la misión comienza con la descripción de la actividad principal de la organización.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 46.

De preferencia, la misión debe redactarse en una o dos frases. Aparte de la descripción otorgada, el tono de las frases también dará una idea del carácter de la empresa, es por ello que debe tenerse especial cuidado en su redacción, ya que forma parte de la carta de presentación de la organización.

La misión de las empresas generalmente también tiene una vinculación con los valores, es decir, que ésta puede expresar la importancia hacia factores como la calidad, el crecimiento, el desarrollo, las relaciones humanas con empleados, proveedores y clientes, ética y responsabilidad en su forma de operar.

Para saber si los trabajadores de una organización reconocen la misión de ésta, es necesario preguntar si conocen el motivo por el cual la empresa existe.

La **visión** es el conjunto de ideas y metas que la empresa desea alcanzar en un futuro, esto es, lo que quiere llegar a ser.

La visión permite a la organización tener y explicitar una situación ideal en su futuro, lo cual debería conllevar a la gerencia a direccionar la empresa para conseguir sus objetivos a mediano y largo plazo, así como a incrementar su desarrollo y crecimiento: “La visión se refleja en la misión, en los objetivos y en todos los elementos componentes de la PERSONALIDAD, y se hace tangible en los proyectos corporativos”<sup>18</sup>.

Para saber si los empleados reconocen la visión de la organización, se puede preguntar, si no directamente, las metas o logros que la empresa desea cumplir a corto y mediano plazo.

La **filosofía** es el credo de la organización, las pautas con las que regirá su comportamiento ante sus clientes, empleados y proveedores.

Los **valores** son los principios y convicciones que otorgan validez y sentido a la filosofía organizacional. Determinan la manera de operar de los miembros de una organización ante los diversos actores y además, orientan la conducta que se adoptará en la vida diaria de la organización, aún en los momentos de crisis.

---

<sup>18</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 2000, p. 69.

Puede hacerse una revisión de los valores mediante el análisis de la conducta de los empleados en las actividades cotidianas, pero también en su relación con los proveedores y los clientes.

Los **objetivos** son metas que deben cumplirse para hacer valer la misión. Los objetivos deben establecer tiempos y ser medibles, puesto que van cambiando conforme a las necesidades de la organización.

Las **estrategias** consisten en el cómo se lograrán los objetivos. Las estrategias implican una toma de decisión ante las áreas de oportunidad, fundamentadas en el estudio de la situación organizacional para tomar las medidas correspondientes.

El **plan de acción** es el conjunto de tácticas que conforman a la estrategia y con él se logran los objetivos. Cada táctica implica una acción específica para conseguir el cumplimiento de las estrategias.

La identidad conceptual, aparte de definir a la organización y hacerla única, marca el rumbo que ésta tomará aclarando las actuaciones que tendrá hacia diversas problemáticas y el comportamiento respecto a sus Públicos.

Thomas Garbett considera útil y muy necesario brindar al personal de la organización un “libro de presentación”, en el cual se formalice la identidad conceptual de la empresa ya que éste fungirá como un acercamiento a las políticas, normas, comportamientos y metas que encabezarán el quehacer diario del personal:

“La descripción de la empresa, el enunciado de la misión y los estándares de conducta constituyen el perfil de una compañía y sus valores. Se espera que estos sean compartidos y seguidos por los empleados de la misma, lo cual requiere comunicación. El sólo hecho de imprimir y distribuir un documento no será suficiente, pero sí un punto de partida”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Garbett, Thomas F. *Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla*. Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1991, p. 24.

Como elementos primordiales del libro de presentación, Garbett señala los enunciados de misión y visión, así como la vinculación de la organización con los empleados, clientes, inversionistas y la sociedad en general. Asimismo, debe incluirse la presentación de los valores y principios éticos, la historia, el posicionamiento y la participación en el mercado, número de patentes, nuevos productos, número de trabajadores, direcciones útiles y posición frente a la competencia.

Todos los elementos antes mencionados, ayudan al empleado a familiarizarse con la actividad diaria de la organización, y logran motivarlo respecto al desempeño y calidad de sus labores. De igual manera, pueden lograr a comprometerlo con las metas de la empresa, haciéndolo consciente de que su quehacer diario contribuirá al alcance de la visión de la organización.

Por lo tanto, la misión, la visión y los valores de la organización, necesitan estar debidamente formalizados y puestos en común en la globalidad de la organización (ya sea en documentos, carteles publicitarios, folletos, etc. siempre a la vista o alcance del personal), teniendo como principal objetivo la cohesión de actitudes y conductas de la plantilla laboral, siempre en propósito de ser positivas.

### **1.3.3 Identidad Visual.**

Según Daniel Scheinsohn, la Comunicación Estratégica entiende a la identidad visual como a una representación ideológica que a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación.

Este tipo de identidad se refiere a todos los elementos visuales con los que una organización ha decidido identificarse hacia sus públicos: logoimagotipo y gama cromática, principalmente.

Joan Costa define al logotipo, al símbolo o imagotipo y a los colores institucionales como “identificadores”. Los identificadores se utilizan estratégicamente en la identidad visual para hacer que ésta sea internalizada por el público interno y



aprehendida por los públicos mixto y externo, con la finalidad de crear identificación, credibilidad, confianza y fidelidad hacia los productos o servicios ofrecidos por la organización.

### 1.3.3.1 Signos identificadores básicos y complementarios.

Los elementos que conforman a la identidad visual como **signos identificadores básicos** son: el nombre, el logotipo, el imagotipo o símbolo (estos últimos en conjunto son llamados logoimagotipo), y la gama cromática. A continuación, se analizan dichos elementos.

El **nombre** es el factor primordial para dar inicio a la creación de la identidad visual. Sin el nombre de una organización, no puede dotarse a la misma de cualidades que la identificarán frente a sus públicos: “Dar nombre a una entidad es fundamental... sobre todo para sus funciones de identificación y de penetración en una audiencia. En otros términos: es la forma y la profundidad psicológicas con que el nombre afectará a los diversos públicos”<sup>20</sup>.

Joan Costa afirma en su libro *Identidad Corporativa*, que el nombre de una organización debe poseer cinco características básicas para su evaluación cualitativa: brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión.

Aunque estas cinco características no son una fórmula para el éxito, el autor manifiesta que éstas pueden favorecer a las organizaciones para la creación de un nombre y la óptima proyección de su identidad.

El **logotipo** es la traducción icónica del nombre. Es la versión gráfica o escrita del nombre de la empresa.

De preferencia, el logotipo debe estar relacionado al nombre de marca o empresa, puesto que si el sonido del nombre es uniforme, y su representación gráfica está llena de ondulaciones, se ocasionará una disociación entre ambos elementos.

---

<sup>20</sup> Costa, Joan. *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, México, 1993, p. 63.

El logotipo debe ser estético, legible y simple, en palabras de Joan Costa. El tipo de letra, el grosor de los trazos, la dirección de los elementos que lo conforman y sobre todo, la correspondencia entre la sonoridad y lo visual, harán que el público interiorice la identidad de la empresa.

Para que un logotipo, además de funcional sea auténtico, original y reconocible frente a sus públicos, Joan Costa señala tres lineamientos básicos:

El primero, responde al tipo de letra. La tipografía debe conformarse por caracteres originales, no disponibles públicamente para su libre uso, sino que sea de uso exclusivo para la empresa. El segundo, “las superposiciones de letras, los contactos entre ellas, la exageración de algún rasgo”<sup>21</sup>, y el tercero, la figura, el contorno, las líneas, etc. que envuelven al logotipo, el cual tiene la función de resaltar o destacar al nombre.

El logotipo debe reunir las características y bondades de la marca o nombre que se desea instaurar en la mente de los públicos. Esta parte de la identidad visual debe referirse a atributos reales de la empresa.

El **símbolo** o **imago tipo** es una representación gráfico-icónica de la organización, cumpliendo con una función identificadora icónica, y no verbal:

“El símbolo, al igual que el logotipo, ejerce una función identificadora. En este caso ya no hay una equivalencia de la palabra (nombre o logotipo), sino de la misma marca o empresa. Si el logotipo *presenta* directamente al nombre en forma escrita, el símbolo ejerce una función más compleja y sutil, ya que *representa* (por sustitución) la noción más abstracta de la misma marca, en tanto que supersigno o valor que no sólo está constituido por elementos visuales o verbales, sino psicológicos...”<sup>22</sup>.

Dicho lo anterior sobre el logotipo y el símbolo o imago tipo, el **logoimago tipo** entonces, describe a la fusión de ambos signos identificadores básicos.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 81.

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 87.

La **gama cromática** se refiere a los colores del logoimago tipo de una organización, los cuales también tienen una función identificadora. Por lo tanto, reservan una carga psicológica, la cual se intensifica cuando uno o más colores se mezclan.

Debe tenerse especial atención en la asignación de los colores institucionales, puesto que cada uno de ellos tendrá un significado, y psicológicamente puede ser asociado a situaciones, sensaciones, vivencias o percepciones que podrían afectar a la imagen de la organización.

Para que un logoimago tipo y su gama cromática sean reconocidos, deben estar presentes físicamente en la organización y en la proyección de su identidad, es decir, deben estar formalizados en las instalaciones, la papelería, publicidad, artículos promocionales, uniformes, manuales, etcétera.

Por otra parte, como **signos identificadores complementarios** se encuentran el lema o slogan, la tipografía, la música, la voz y la mascota:

El **lema** o **slogan** que debe ser creativo, único y relacionado al giro, comportamiento, valores o actitudes de la empresa. Como ejemplo, puede revisarse a los lemas *Soy totalmente Palacio* de El Palacio de Hierro, *Ideas for life* de Panasonic, *Recuérdame* de Gansito de Marinela, *La chispa de la vida* de Coca-Cola, *Connecting people* de Nokia... y un sinnúmero de slogans que han llevado a su marca a la notable identificación e internalización en los públicos, tanto que algunos de ellos sin ser actualmente utilizados, son recordados por aquellos que tuvieron contacto con los productos o servicios.

La **tipografía**, como se mencionó anteriormente, también debe ser original y únicamente destinada al uso de la organización, en todos sus soportes de comunicación escrita: espectaculares, carteles publicitarios, correos electrónicos, etc. La tipografía del slogan debe ser armónica con el diseño del logoimago tipo, además de contar con legibilidad.

La **música** también será un elemento que penetrará en la mente del público, con una función recordatoria. Como ejemplo, puede mencionarse la música de Telcel, la cual ha sido utilizada para publicitarse en medios masivos como la radio, la televisión pero también, ha sido empleada como tono exclusivo de los equipos que esta empresa comercializa.

La **voz**, regularmente es utilizada en los slogans para radio o televisión. Esta debe ser tan peculiar, que sólo se asocie a la marca u organización que representa.

La **mascota** de las empresas, aún sin presentarse en compañía de un logoimago tipo o algún otro signo identificador básico o complementario, ayuda a que la mente del espectador relacione a ésta con la marca u organización. Como un buen ejemplo, podría citarse a una mascota muy reconocida: el Osito de Bimbo.

Tanto los signos identificadores básicos como los complementarios serán expuestos en las Aplicaciones, siendo estas los soportes de comunicación en los que se plasma la identidad corporativa.

### **1.3.3.2 Aplicaciones.**

Los signos identificadores básicos y complementarios, tendrán lugar en las Aplicaciones, sean éstas en la Señalética de la organización, en los Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's), o en las Aplicaciones de Reforzamiento.

En la **señalización** o **señalética**, los signos identificadores son puestos a la vista en la infraestructura de la organización.

El consultor debe revisar si los signos identificadores tienen una unidad en las aplicaciones, es decir, si se está respetando una pauta en la aplicación del logoimago tipo de la organización, de la gama cromática institucional, del slogan, o de las tipografías.

La señalética se refiere al signo de identificación principal (regularmente ubicado en la puerta de entrada de la organización), al mapa de ubicación, a la señalización vehicular (dentro y fuera de la empresa), rutas de evacuación (empleando correctamente los signos identificadores), salidas de emergencia, guías y flechas, identificación de zonas y puestos de trabajo, normativas y restricciones, y comunicación interna.

Las aplicaciones en los **Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's)**, puede apreciarse en la papelería básica (memorandos, cartas, facturas, folders, tarjetas de presentación), la papelería de soporte, folletería o *brochures*, ediciones (catálogo de productos, manuales, revista interna, boletines, etc.), video institucional, televisión y radio corporativa, página de internet, conferencias, publicidad interna y externa, uniformes, correos electrónicos, empaques de productos.

Tanto las aplicaciones en Señalética y en los MOC's irán dirigidas a la identificación por parte del público interno y del público externo de las empresas.

Las **aplicaciones de Reforzamiento** se centran básicamente en los artículos promocionales (plumas, tazas, gomas, etc.), la estación o áreas de servicio, y el merchandising. Estas aplicaciones irán principalmente dirigidas al público externo de la organización.

Justo Villafaña, en su libro *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, menciona el carácter normativo e integrador de los programas de identidad visual. El carácter normativo implica la homogenización y determinación de las aplicaciones de identidad visual en cualquier soporte de comunicación, y el carácter integrador, referido al conjunto de elementos que con su estructuración se construyen en la mente de los públicos generando una Imagen.

De preferencia, la organización debe contar con un programa de identidad visual, donde se formalice el uso de los símbolos que distinguirán a la organización: logotipo, imagotipo, gama cromática y tipografía.

La identidad visual debe resumir en su estructura, las cualidades de la empresa, y entre más sencilla sea, será más fácil de memorizar.

La ubicación del logoimago tipo en los soportes, para su mejor aprehensión, debe ubicarse regularmente en la misma zona, tanto en papelería, señalética y demás aplicaciones. Debe procurarse una armonía en el uso de dichos elementos para su fácil aprehensión.

Por otra parte, también deben cuidarse las dimensiones, proporciones y escalas del logoimago tipo en cualquiera de sus aplicaciones, ya que una distorsión del mismo podría implicar una imagen descuidada frente a los públicos.

Es necesario definir entonces cuál es la función de la identidad visual para el reconocimiento de las organizaciones frente a sus públicos.

### **1.3.3.3 Funciones de la Identidad Visual.**

Justo Villafañe destaca cuatro funciones de la identidad visual: la identificación, la diferenciación, la memoria y la asociación.

La **identificación**, como su nombre refiere, consiste en identificar la identidad de la organización a través de sus productos y servicios, su comunicación gráfica (como la publicidad y los soportes de promoción), el entorno (la arquitectura y el equipamiento) y el equipo humano (referente al comportamiento adoptado por el personal, relaciones públicas, atención al cliente).

La **diferenciación** consiste en que la identidad visual exprese por sí misma los atributos y cualidades de la organización que representa, consiguiendo diferenciarla de otras.

Respecto a la función de **memoria**, puede destacarse que una identidad visual óptima podría estar basada en la simplicidad y armonía entre sus componentes, por ejemplo, una gama cromática armónica con el diseño del logoimago tipo.

La función de **asociación** expresa a la relación que se produce entre la marca y elementos que conforman su identidad visual, ya sea por medio del nombre, el sonido, el logoimagotipo, etcétera.

Por otra parte, conocer la estructura de identidad visual de las organizaciones permite a los públicos reconocer la marca que respalda algún producto o servicio, haciendo de su conocimiento si determinada organización trabaja con uno o más de estos.

#### **1.3.4 Estructura de la Identidad de las Organizaciones.**

Wally Ollins en su libro *Identidad Corporativa. Proyección y Diseño de la Estrategia Comercial*, distingue a las organizaciones respecto a su identidad visual en tres tipos:

- **Identidad monolítica:** se refiere a las organizaciones que utilizan un nombre y estilo únicos en todas sus manifestaciones. Por ejemplo, las farmacéuticas, que a pesar de tener varios medicamentos en el mercado, siempre se encuentran respaldados por el nombre de marca: Pfizer, Schering-Plough, Abbott.
- **Identidad de respaldo:** es cuando la organización está constituida por un conjunto de compañías o empresas apoyadas por el nombre y la identidad de un grupo.
- **Identidad de marcas:** es cuando las organizaciones poseen una diversidad de marcas que operan independientemente sin ninguna relación, pero están respaldadas por un mismo grupo. Como ejemplo, pueden estar Unilever o Procter & Gamble, que producen y distribuyen productos diversos como detergentes, lácteos, perfumes, etcétera.

Las organizaciones que operan bajo esta identidad tienen una diversificación en el mercado, ya que van dirigidas a distintos sectores y públicos objetivos.

#### **1.4 Comunicación interna.**

El papel de la comunicación interna dentro de las organizaciones es nodal, ya que ésta soporta y crea las condiciones propicias para el logro de los objetivos, y a su vez, excelentes resultados en la estrategia general de la empresa.

Mediante la comunicación interna es posible conseguir que el personal se involucre con la empresa. Si se prescinde de ella y se genera incertidumbre, se presentan altos niveles de estrés y angustia entre los empleados, lo cual afecta directamente al clima laboral, al desempeño y a la producción.

Con una óptima comunicación interna es menos probable que haya resistencia al cambio, puesto que ésta genera flujos de mensajes reales y oportunos, evitando vacíos de información y por tanto, rumores: "... el vehículo del cambio es siempre la comunicación y, específicamente, la interna"<sup>23</sup>.

La comunicación interna interviene, como se mencionó, en la producción. Mediante ella se dan a conocer comunicados, órdenes de trabajo, instrucciones y normativas; pero también se orienta y sensibiliza al personal respecto a los objetivos de la empresa para el logro de su visión. Ello genera un compromiso entre el empleado y la organización, ya que se crea un elemento de reciprocidad para el éxito mutuo.

Aparte de ello, la comunicación interna tiene la función de cohesionar al personal y a la empresa, generando confianza en los actos de la misma. Si se comunica veraz y oportunamente, el empleado se siente confiado de que, incluso si se enfrentará una situación de crisis, la empresa le informará con la verdad y siempre velando por los intereses de ambos.

Una comunicación interna direccionada ofrece canales y medios óptimos para el flujo de mensajes. Un gerente no necesita los mismos medios que un obrero; éste no necesita tener contacto directo con los clientes, por dar un ejemplo.

---

<sup>23</sup> Villafañe, *op. cit.*, p. 242.



Un mensaje, para que llegue al público que se propone, debe estar adecuado a las necesidades de quien lo recibe, es decir, un mensaje debe ser simple para su comprensión, debe despertar interés y debe ser comunicado con veracidad.

Una buena comunicación interna se adelanta a la comunicación externa. Si los empleados son informados por ejemplo, del lanzamiento de una campaña dos días antes de su difusión masiva, se sentirán tomados en cuenta y partícipes de la situación simplemente por haber obtenido esa “primicia”. Esto conlleva a la generación de un buen clima organizacional y al incremento del sentido de orgullo de pertenencia.

Debe tenerse especial cuidado al elegir los soportes de comunicación. Por ejemplo, si el personal operativo no tiene el hábito de lectura, se creará una problemática si se intenta hacerles llegar los mensajes siempre mediante un tablero de avisos.

Cada tipo de comunicación (ascendente, descendente, horizontal o transversal) cuenta con soportes recomendables para su estructuración. La comunicación interna descendente regularmente utiliza las publicaciones periódicas, los flashes informativos, el tablero de avisos, la guía práctica de la empresa, folletos, carteles, objetos promocionales, video institucional y canales de audio. Daniel Scheinsohn señala que en este tipo de comunicación “es más importante la veracidad de los contenidos que los soportes que se escogen para operar”<sup>24</sup>.

La comunicación ascendente tiene la función de establecer contacto entre el nivel operativo y la gerencia de la organización:

“... su rigor y utilidad sólo se conseguirán cuando el diálogo superior-colaborador se convierta en algo habitual, y la hondura de la comunicación en el seno de la compañía haya alcanzado su punto de inflexión en términos actitudinales entre ‘lo que se dice’ y ‘lo que se hace’”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 2000, p. 229.

<sup>25</sup> Villafañe, *op. cit.*, p. 257.

Los soportes que se utilizan son: el buzón de sugerencias, la política de puerta abierta, los teléfonos de servicio, etc.

La comunicación horizontal, implica a todos los empleados, regularmente del mismo nivel jerárquico, con la finalidad de compartir actitudes y favorecer la comunicación entre sus actores. Los soportes que más se utilizan son las juntas de área, la coordinación de grupos de trabajo, reuniones, sesiones informativas de retroalimentación o las dinámicas de grupo.

Por último, la comunicación transversal tiene como objetivo “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma”<sup>26</sup>. Un liderazgo participativo fomentará este tipo de comunicación, ya que se pretende cohesionar intereses y conductas, trabajar en equipo y establecer un diálogo organización-empleado, mediante el reconocimiento de ideas y propuestas tanto individuales como colectivas. Los soportes utilizados son los equipos de proyectos, los equipos de gestión, las auditorías internas y los círculos de calidad.

Por otro lado, un último factor de análisis, y no por eso menos importante, es necesario para el Diagnóstico de la Imagen corporativa: la Cultura organizacional. La cultura organizacional permeará a la organización en su operación interna, pero también en el comportamiento llevado hacia el exterior.

### **1.5 Cultura organizacional.**

Así como todas las sociedades se consolidan mediante una cultura, dentro de las organizaciones es necesario que existan pautas similares que rijan el quehacer diario de los que allí trabajan. A esto llamamos cultura corporativa.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p. 59.

### 1.5.1 Definición.

Al igual que una cultura social (compuesta por un grupo de individuos, sus valores, creencias, comportamientos, historia, acciones) puede ser estudiada, la cultura dentro de las organizaciones también lo es, ya que los mismos elementos reinan en el seno corporativo.

“La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse”<sup>27</sup>, por lo que la cultura impondrá pautas de comportamiento entre los miembros de una organización.

La cultura organizacional reside en las creencias, normas, formas de interacción, tipo de liderazgo, valores, pautas de comportamiento, héroes, rituales, mitos, historia, actitudes, concepción de la visión y el futuro e incluso la identificación con la organización, elementos que se comparten y transmiten entre los miembros de una empresa. Villafañe agregaría también el estudio de las políticas escritas, la motivación vertical, y los procesos y sistemas formales e informales.

Debe tomarse en cuenta que el ser humano en el entorno de trabajo será condicionado por pautas de cultura, y al exterior será portavoz de las condiciones en las que labora, el trato que se le brinda, la convivencia con sus jefes y subordinados, la opinión que tiene sobre la organización respecto a productos y servicios (condicionando también la opinión de sus interlocutores).

Según Daniel Scheinsohn, la dinámica cultural dentro de las organizaciones no está estable, sino en continuo movimiento, puesto que está dispuesta a su aceptación o rechazo por parte de los diversos actores de la organización.

Las creencias, normativas y valores serán validados por el personal, siendo estos los que establecerán el modo de operación y comportamiento. La cultura prevalecerá mientras estos elementos se actúen e internalicen; si no, la cultura

---

<sup>27</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 1993, p. 69.

será obligada a cambiar o a amoldarse a las condiciones del entorno (si no se adapta, la organización puede morir):

“En una empresa, las normas son el modo para explicitar las reglas de juego que son permitidas. Cuando estas normas son coherentes con las creencias y valores compartidos, gradualmente se van arraigando en las personas, de modo tal que los sistemas compulsivos externos dejan de ser necesarios”<sup>28</sup>.

Por el contrario, cuando se carece de una cultura sólida, no hay seguridad en la conducta del personal, lo que genera incertidumbre, incomodidad, falta de credibilidad y desconfianza:

“La cultura como Imagen o, para ser exacto, como *autoimagen*, es la percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta. En este caso, la organización es como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos más sólida y fuerte es la cultura corporativa”<sup>29</sup>.

La cultura corporativa afecta directamente al desempeño. Si un empleado internaliza los valores y las creencias, será fiel a la organización, e incluso, a los cambios que puedan darse en ella:

“... cuando una empresa no tiene una cultura sólida, tampoco tiene una idea sólida de lo que ella es y representa. Al no poseer creencias ni valores, la única seguridad de las personas reside en la posición que ocupan en el organigrama, lo que torna a la organización monolítica, y poco o nada flexible”<sup>30</sup>.

Daniel Scheinsohn expone cuatro elementos fundamentales para el análisis de la cultura organizacional: las creencias y valores, los héroes, los ritos y rituales, y la red cultural.

---

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 72.

<sup>29</sup> Villafañe, *op. cit.*, p. 142.

<sup>30</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 1993, p. 72.

Las **creencias y valores** determinan al proyecto corporativo (que incluye la historia, las aspiraciones y los objetivos de la organización), siendo la base para llevarlo a cabo.

Los **héroes** son los encargados de personificar a las creencias y los valores, es decir, son el ejemplo del éxito, de la asertividad en la toma de decisiones y en el actuar diario de los empleados. Para Daniel Scheinsohn pueden ser creados o natos, y para Justo Villafañe, visionarios o de situación.

Los **ritos y rituales** son actos mediante los cuales “cobran vida” las creencias y los valores. Estos encaminan la forma de comportamiento del personal.

La **red cultural**, la cual encuentra su base en la historia de la organización. La historia juega un papel preponderante ya que ésta influencia la percepción de la vida actual de la organización, debido a que siempre se tiende a hacer una comparación entre el pasado y el presente situacional de las organizaciones.

A pesar de que la cultura corporativa es un factor interno en la organización, afectará también al exterior de la misma, puesto que el empleado es un albacea de opiniones y percepciones que, al ponerse en contacto con el exterior, afecta al entorno de la organización.

Entre mayor cohesión exista entre los miembros de una cultura y a su vez una aceptación de creencias, valores, héroes y ritos, más fuerte se tornará esa cultura.

### **1.5.2 Funciones de la Cultura organizacional.**

Daniel Scheinsohn y Justo Villafañe enumeran tres funciones de la cultura corporativa: la función de integración, la función de cohesión y la función de implicación.

La **función de integración**, o de **adaptación** para Justo Villafañe. Tiene lugar debido a que el personal de la organización está capacitado para diferentes tareas debido a su formación profesional, laboral e incluso personal. La cultura tendrá

como tarea reunir y compaginar esos diferentes atributos para hacerlos convivir dentro de la organización.

La **función de cohesión**. D. Scheinsohn afirma que el elemento regulador del poder en una organización es la cultura, debido a que ésta originará consensos, siempre y cuando los miembros del sistema adopten en conjunto esas creencias y valores y los internalicen. Por lo tanto, el sentido de orgullo de pertenencia será la manifestación de la función de cohesión.

La **función de implicación** se logra cuando los valores de la organización y los de su personal se encuentran compaginados, es decir, que ambos operen de la misma forma y acepten e internalicen los mismos códigos de conducta. Cuando esto ocurre, el empleado actúa siempre a favor de la organización, orientado hacia la consecución de la visión y respaldado por el proyecto corporativo, haciéndose partícipe en la dinámica cultural y comunicacional de la empresa.

De igual manera, la cultura corporativa cuenta con una tipología, la cual define su ideología, la mentalidad con la que opera y la relación con sus públicos.

### **1.5.3 Tipos de Cultura organizacional.**

Scheinsohn propone cuatro diferentes clasificaciones para designar la tipología cultural de las organizaciones. Las clasificaciones radican en el análisis de la ideología, las etapas de desarrollo, la mentalidad de la organización y la relación con el mercado.

La **ideología**, clasificada por J. Villafañe de la misma manera, puede ubicarse hacia una ideología cultural de poder (basada en la centralización de poder, una cultura de “protegidos” y donde el cambio se produce con la condición de que las personas cambien, los individuos son sustituibles y el dinero es lo más importante), una ideología cultural de la función (basada en una forma de operación burocrática, la posición en el organigrama, máximo incentivo el incremento de status), una ideología cultural de la tarea (trabajo en equipo, cultura

adaptable, remuneración por resultados) y la ideología cultural de la persona (la persona es el centro de todo, la individualidad en todo aspecto es el valor máximo, por lo tanto no hay una cultura determinada).

En cuanto a las **etapas de desarrollo**, determinan el papel que la cultura tiene respecto a la etapa de desarrollo empresarial donde la organización se encuentra (históricamente). Justo Villafañe rescata también esta clasificación:

- **Etapa de creación:** los valores se comparten debido a que el proyecto apenas inicia y sus miembros cuentan con una dinámica emprendedora y un marcado trabajo en equipo.
- **Etapa de expansión:** los valores compartidos se “sedimentan” y por tanto, se hace necesario revivir la cultura mediante anécdotas, historias y slogans que reafirmen y hagan más notoria la cultura inicial (que se ha estado llevando a cabo).
- **Etapa de madurez y declive:** la empresa ya no crece ni vislumbra tan fácilmente una visión, viviendo de los logros pasados, eclipsando el presente y el futuro.

Respecto a la **mentalidad de la organización**, depende de qué tan receptiva, flexible y sensible sea una cultura afectada por los cambios del entorno. La clasificación se divide en: mentalidad narcisista (no cambia, se ensimisma, se aísla y la disciplina es el valor más fuerte), mentalidad tribal (caracterizada por la imposición de jerarquías), mentalidad exploratoria (posee sentido de competencia, iniciativa y se adapta a las necesidades que el entorno fija) y la mentalidad amplificadora (flexible, innovadora, con un liderazgo participativo).

Dentro de la mentalidad de la organización, Daniel Scheinsohn divide a las culturas en cuatro tipos, según su grado de apertura y fuerza: cultura vegetativa, cultura de autoclausura, cultura pasivo-adaptativa y cultura activo-adaptativa.

- **Cultura vegetativa:** tiene lugar en las organizaciones carentes de cohesión entre sus miembros, ya sea por divergencias o falta de una misma visión. La empresa pierde entonces la facilidad de aprendizaje.
- **Cultura de autoclausura:** los objetivos, la visión y las aspiraciones son compartidas por los miembros de la organización, pero no se toman en cuenta los cambios que el entorno exige.
- **Cultura pasivo-adaptativa:** el proyecto corporativo es inconsistente y la cultura es débil, domina la flexibilidad y se pierden de vista sus propios propósitos.
- **Cultura activo-adaptativa:** estas organizaciones tienen un alto sentido de su visión y propósitos, además de conciencia del entorno que las envuelve. Se actualizan dependiendo de las necesidades propias y del exterior, y se encuentran en continuo aprendizaje.

Por último, respecto a la **relación con el mercado**, es una tipología definida por el marketing, el producto y la segmentación en el mercado (relacionada en mayor parte con la comunicación externa).

Por otra parte, en algunas ocasiones las organizaciones se enfrentan a diversos cambios en su operación y en su comportamiento, debido a un cambio de Dirección, a la conjunción de dos empresas operando bajo la misma marca, etc. Estos cambios pueden afectar la productividad del trabajador, su sentido de orgullo de pertenencia o simplemente crear incertidumbre respecto al futuro. Todo ello demanda un buen manejo del cambio cultural.

#### **1.5.4 El cambio cultural.**

El cambio cultural en las organizaciones implica siempre una reestructuración del proyecto corporativo (la visión, los objetivos, las aspiraciones, la creación de historias y formas de operación y comportamiento): “Un cambio cultural le impone



a la empresa un profundo ejercicio previo de reflexión. Cuáles serán sus alcances. Cuáles serán los plazos. Cuánto dinero será necesario para llevarlo a cabo. Cuánto se está dispuesto a invertir”<sup>31</sup>.

El natural comportamiento humano siempre traerá consigo una resistencia al cambio, ya que éste genera dudas, incertidumbre y mucha ansiedad de saber qué pasará con la situación del empleado, si éste se verá afectado de manera negativa al perder privilegios de los que había gozado y al enfrentarse a situaciones nuevas que implican siempre un riesgo.

El cambio cultural exige incluir los esfuerzos de la alta Dirección por tener una visión clara de lo que se pretende lograr, y un impulso extra de la comunicación puesto que el personal debe estar siempre informado de los pasos a seguir por la organización, trayendo consigo un mensaje de desarrollo y progreso para todos los involucrados:

“...implica adoptar una mentalidad positiva; ‘si la organización ha llegado hasta donde está, será capaz de continuar su desarrollo por nuevos caminos...’; ésta es la filosofía de la que debe imbuirse la dirección de una compañía que piense abordar un cambio profundo en su cultura corporativa...”<sup>32</sup>.

Según Justo Villafañe, la mejor manera para aceptar el cambio es transmitiendo confianza, mediante el entendimiento del cambio como una oportunidad de adquirir nuevas habilidades y competencias, llevando a la organización a un continuo aprendizaje para su beneficio.

Después de esta etapa de “sensibilización”, llega la etapa de “ejecución”, la cual se caracteriza por un líder carismático que sea ejemplo a seguir y que logre que el personal note, comprenda e internalice los nuevos valores, brindándoles confianza en este proceso.

En esta etapa, los rituales reforzarán la conducta del héroe. Los rituales deben favorecer la adopción de los nuevos valores y normas.

---

<sup>31</sup> Scheinsohn, *op. cit.*, 2000, p. 99.

<sup>32</sup> Villafañe, *op. cit.*, p. 174.

Finalmente, Villafañe resalta el concepto de creación de símbolos tangibles que representen a la etapa del cambio. Citando textualmente las palabras del autor:

- “ La creación de una nueva Identidad Visual Corporativa suele ser un requisito inexcusable del cambio cultural... además de la papelería corporativa, debe incluir todos los soportes empleados habitualmente por la compañía, pero cuando la razón que aconseja la renovación de su identidad es un cambio cultural deberá hacerse un mayor esfuerzo en aquellas áreas del programa que más directamente estén relacionadas con el personal (indumentaria, señalización, comedor de empresa, publicaciones internas, etc.).
- Nuevos sistemas de recompensa para todos aquellos empleados que estén remunerados en función de resultados. Lo más importante es introducir cambios evidentes respecto a la etapa anterior y nuevas ceremonias formales de celebración.
- El patrocinio de actividades relacionadas con nuevos valores de la compañía, y si esta posibilidad no existe, el de otra modalidad, deportiva o cultural, que concite adhesiones dentro de la organización.<sup>33</sup>”

Ya que se ha revisado la forma en la que pueden ser clasificadas las culturas organizacionales, siendo este el último elemento para analizar a la imagen corporativa, es necesario plantear los conceptos de imagen real e imagen ideal, los cuales ayudan a comprender el estadio donde se encuentra una organización y el lugar donde desea ubicarse para lograr, conservar o potencializar una imagen corporativa positiva.

## **1.6 Imagen real e Imagen ideal.**

La realidad corporativa, según Daniel Scheinsohn, está representada por diversos elementos, entre ellos: las actividades e índole de la organización, sus recursos,

---

<sup>33</sup> *Ibidem.*, p. 179.

su estructura organizacional, su infraestructura y su situación económico-financiera.

Por lo anterior, **la imagen real** se conforma con las percepciones, sensaciones, emociones, actitudes y vivencias de los públicos, todas ellas motivadas por la capacidad de respuesta o retroalimentación de la organización, así como por la proyección de su personalidad e identidad visual, su posicionamiento en el mercado, la participación en eventos de índole social, ambiental, su cultura, la atención al cliente y las relaciones públicas.

La imagen real se estructura mediante la proyección de sus acciones y actuaciones hacia los públicos, los mensajes transmitidos intencionalmente o sin intenciones, ya que el público no puede ser engañado tan fácilmente. Por ejemplo, una organización no puede alardear de una solidez financiera si retrasa los pagos a sus empleados, o si se difunde por medios masivos que ésta se encuentra en números rojos.

La **imagen ideal** será aquella que la empresa desea alcanzar, de igual manera, mediante las temáticas de intervención de la comunicación estratégica (la personalidad, la cultura, la identidad visual, la comunicación). El alcance de la imagen ideal implica un esfuerzo de toda la cadena de mando, desde la Dirección, las Gerencias hasta el nivel operativo.

La imagen ideal implica el cumplimiento de la visión y los objetivos de la organización, ya que estos permean el actuar diario de la organización hacia sus empleados, proveedores y clientes. Es importante mencionar que, al igual que la realidad corporativa, la imagen ideal está en constante cambio conforme a los intereses de la organización.

La imagen ideal implica entonces una estrategia de planeación de diversos recursos, tanto financieros como humanos, para que los públicos perciban a una organización sólida, inteligente, confiable, coherente, de desarrollada infraestructura, tecnología y responsabilidad social.

En el siguiente capítulo se hará un acercamiento a METCO, S.A. de C.V., empresa donde se lleva a cabo el presente Diagnóstico de Imagen Corporativa con perspectiva interna.

En él se exponen factores preponderantes para el reconocimiento primario de la empresa, tales como: su ubicación, historia, productos, clientes, competencia, su identidad conceptual y visual y la proyección de la misma mediante sus servicios, entornos y comportamiento.

## **2. METCO, S.A. DE C.V.**

METCO, S.A. de C.V. es una empresa 100% mexicana dedicada a la comercialización de productos endulzantes alternativos, con presencia a nivel nacional y en vías de internacionalización. La empresa fue fundada en 1990 por el Lic. Héctor Álvarez De la Cadena Sillas y el Ing. Alberto Calderón, con una razón social denominada Mexicana de Transacciones Comerciales.

Actualmente, METCO cuenta con una plantilla laboral de 80 trabajadores, divididos en dos sedes: el Corporativo, ubicado en la Av. Tecamachalco, en la Ciudad de México, y su Planta de Producción en el Valle Industrial de Lerma, Estado de México.

La empresa procesa entre 12 y 15 mil toneladas de azúcar semanalmente, y actualmente comercializa 14 productos (seis para industriales y ocho para distribución en cafeterías, pastelerías, tiendas de autoservicio, etc.). METCO siempre busca adaptarse a las necesidades de sus clientes, es por ello que está en constante innovación y actualización de productos.

Para la empresa es de vital importancia la confianza que el consumidor tiene en ella. Por ello, METCO está certificada bajo la norma ISO-22000:2005, la cual se relaciona directamente con la inocuidad de los alimentos que se producen, cumpliendo con estrictas políticas de calidad y seguridad. La certificación fue conseguida en el año 2008, y por consiguiente, la empresa ha sido sujeta a un cambio en sus reglamentos y formas de operación.

METCO se caracteriza por su constante inversión a la investigación y desarrollo de nuevos productos y el desarrollo de patentes, regularmente apoyado por instituciones tales como la Universidad Autónoma Chapingo, el Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada, CIBA, perteneciente al Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT.

### *Competidores*

Actualmente, METCO es el segundo lugar en ventas de productos endulzantes bajos en calorías, abarcando un 20% del mercado nacional.

Su principal competidor es *Splenda* de Johnson & Johnson puesto que acapara el 60% del mercado. El otro 20% se divide entre *Sweet’N Low*, *Canderel*, y *Dulce Día*, entre otras marcas.

### *Clientes y proveedores*

Los principales proveedores de METCO son los ingenios azucareros ubicados en la República Mexicana tales como Beta San Miguel, Grupo Azucarero del Trópico, Grupo Porres, Grupo Sáenz y el Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero (FEESA).

METCO ha tenido una buena aceptación en el mercado y por ello se ha introducido exitosamente con su gama de productos en diferentes cadenas comerciales, pastelerías e industrias como las refresqueras.

Los principales clientes de METCO son: Grupo Wal-Mart (Wal-Mart, Bodega Aurrerá, Superama y Sam’s Club), Comercial Mexicana, Mega Comercial, Sumesa, Chedraui, Costco, Casa Ley, Chedraui, Waldo’s, Super G, Bonafont, Jumex, Pascual Boing y la proveedora de postres de Starbucks.

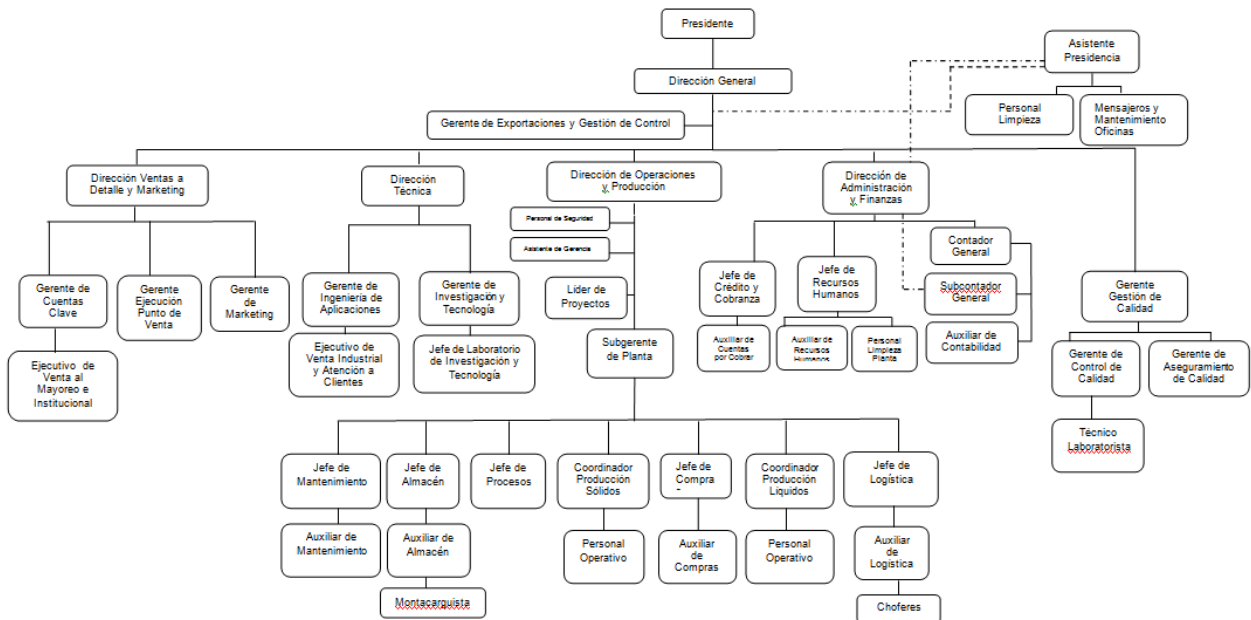
### *Organigrama*

METCO cuenta con un organigrama vertical que denota los puestos de mayor jerarquía en la parte superior, y los de menor jerarquía conforme los escalafones se acercan a la parte inferior.

En el organigrama pueden orientarse la Presidencia de la Empresa, la Dirección General, las distintas Gerencias y Jefaturas (tanto de Corporativo y Planta) y el área del personal Operativo.

La última actualización en el organigrama tuvo lugar en abril de 2010, sujeto a la revisión y validación de Lourdes Treviño Giorguli, actual Directora General de la Empresa, y de Angélica Millán Cruz, Gerente de Aseguramiento de Calidad y encargada de revisar y ejecutar las normativas del ISO-22000.

	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS ISO 22000:2005</b>	CODIGO FO5.8DG02
	DIRECCIÓN GENERAL	FECHA DE EMISIÓN ENE 03' 08
	<b>ORGANIGRAMA</b>	REVISIÓN: 0



**FECHA DE ACTUALIZACION: 29 DE ABRIL DE 2010**

Elaboró: Angélica Millán Cruz	Revisó: Lourdes Treviño Giorguli	Verificó: Edurne Balmori Palacios	Aprobó: Lourdes Treviño Giorguli
----------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

## 2.1 Identidad Conceptual.

### *Historia*

METCO, en su inicio, Mexicana de Transacciones Comerciales, nace el 1° de junio de 1990 como una envasadora de grandes volúmenes de azúcar para Grupo Wal-Mart, antes Grupo Cifra, y Comercial Mexicana, con el Lic. Héctor Álvarez De la Cadena Sillas como Presidente, y el Ingeniero Alfonso Calderón al frente de la Dirección Técnica.

La naciente competencia de otras envasadoras, provocó que METCO se diversificara en 1993, comercializando *Azúcar BC* (su actual producto estrella) en Sam's Club, quien acaparaba el 50% de su producción.

Tiempo después se crea y produce el *Azúcar Invertido* líquido, con propósito de venta a industriales como embotelladoras y fábricas de jugos y néctares, y experimentando el mismo éxito que el *Azúcar BC*.

METCO, con 18 años de continuo crecimiento en el mercado, fue una empresa de administración hasta el año 2008, cuando se buscó una transición hacia la institucionalidad, dejando la Dirección General de la empresa en manos de Lourdes Treviño Giorguli.

### *Misión*

“Creamos valor y bienestar para nuestros clientes, consumidores, empleados y comunidad a través de la investigación y desarrollo de productos endulzantes y su aplicación en el mercado”.



## Visión

“Posicionar a METCO como líder en el mercado nacional e internacional con una tecnología de alimentos y endulzantes apoyados en productos innovadores, nutritivos y saludables derivados de investigación y desarrollo propios”.

## Valores

- *Enfoque al cliente y liderazgo.* “Asumimos diariamente con liderazgo, entrega y compromiso nuestras responsabilidades teniendo en mente la calidad, la inocuidad y el éxito de nuestra empresa”.
- *Innovación y creatividad.* “Trabajamos bajo la firme convicción de que la mejora continua, la creatividad y la innovación permanente aseguran nuestra competitividad ante el entorno cambiante”.
- *Nuestra gente.* “Entendemos que una forma de realización del individuo es el trabajo y por ello reconocemos, valoramos y promovemos el desarrollo personal y profesional de nuestra gente”.
- *Honestidad y transparencia.* “Nos comprometemos con nuestro entorno manteniendo un comportamiento abierto y honesto. Trabajamos con honestidad y transparencia permitiendo que éstas nos guíen y comprometan”.
- *Confianza y respeto.* “Trabajamos por mantener un clima de respeto, justicia, igualdad y confianza con nuestros compañeros, clientes, consumidores y proveedores”.
- *Espíritu de equipo y colaboración.* “Creemos en el trabajo en equipo y la colaboración como herramientas indispensables para cumplir las metas y objetivos que conllevan a la satisfacción de nuestros clientes y el éxito de la empresa”.

### *Política de Inocuidad*

“Nuestro compromiso es satisfacer a nuestros clientes con productos endulzantes innovadores, inocuos y de calidad que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios que les aplican a través de un proceso de mejora continua”.

### *Política de Calidad*

“Nuestro compromiso es satisfacer al cliente con productos endulzantes de calidad, basándonos en la innovación tecnológica y la mejora continua”.

## **2.2 Identidad visual**

### *Signos identificadores básicos*

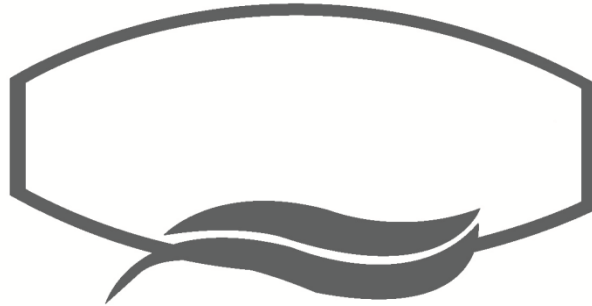
#### *Nombre y logotipo*

El nombre de METCO nace inicialmente como las siglas de “Mexicana de Transacciones Comerciales”. Esta denominación surge debido a que en 1990, la empresa brindaba asesorías a los ingenios sobre las Importaciones de azúcar. En el 2000, METCO se vuelve la razón social de la empresa, dejando atrás el nombre de Mexicana de Transacciones Comerciales.

# METCO

### *Imagotipo*

El imagotipo de METCO se conforma por un par de líneas onduladas debajo del logotipo, y alrededor de éste una formación ovalada de lados verticales:



### *Logoimagotipo*

El logoimagotipo es la conjunción del logotipo e imagotipo. Ambos conforman el símbolo principal de identidad visual de METCO, S.A. de C.V.



### *Gama cromática*

El color institucional del logoimagotipo es el gris aunque el color internalizado es el azul. Aún así, el logoimagotipo se usa indiscriminadamente en varios colores tanto en embalajes, publicidad y MOC's.

### *Signos identificadores complementarios*

#### *Lema o slogan*

El lema o slogan más utilizado de METCO es “Generando ideas para endulzar tu vida”, aunque en publicidad, empaques de producto y en su página de internet suelen usarse otros lemas.



#### *Tipografía*

Las tipografías, tanto del logotipo, como de la papelería, no están formalizadas en ningún documento. Por lo tanto, se hace uso de cualquier tipo de letra.

### **2.3 Proyección de la identidad corporativa**

Según Wally Ollins, la identidad de cualquier organización es proyectada a partir de 4 áreas. Sin embargo, una de estas áreas será con la que se identificará de mayor manera a la empresa:

1. *Productos y servicios.* Es lo que la organización fabrica o vende.
2. *Entorno.* El lugar o entorno en el que se fabrica o se vende.
3. *Información.* Es la forma de describir y anunciar lo que se hace.

4. *Comportamiento*. Es la forma en la que el personal de la organización se comporta tanto en las relaciones internas como en las externas (con proveedores y clientes).

En cuanto a **productos**, METCO es reconocida en el mercado por su producto estrella, *Azúcar BC*, a pesar de tener 4 productos más comercializándose en los autoservicios: *Diabetesugar*, *Svetia*, *Sweet-0* y *Mascabado Genuino*.

Cabe mencionar que METCO es conocido por industrias como Jumex, Pascual Boing y Bonafont, ya que es el proveedor principal de fructosa y endulzantes líquidos para sus jugos y refrescos.

A continuación, se muestra la gama de productos de METCO:

*Productos*<sup>34</sup>

Nombre	Descripción
<p style="text-align: center;">Azúcar BC (Uso en el hogar)</p> 	<p>Azúcar baja en calorías, endulza el doble que el azúcar tradicional.</p> <p>Azúcar BC es el producto estrella de la empresa, debido a su antigüedad y por ser el que más se consume.</p>

<sup>34</sup> Agencia de Publicidad y Marketing *Efecto Clave*, se desconoce fecha de publicación, [www.metco.com.mx](http://www.metco.com.mx), 29 de octubre de 2011, 18:34 hrs.

Diabesugar  
(Uso en el hogar)



Sustituto de azúcar dirigido principalmente a personas diabéticas. Endulza 4 veces más que el azúcar tradicional. No incrementa el nivel de glucosa en la sangre y está avalado por la Asociación Mexicana de Nutrición y Diabetes, AMND, A.C.

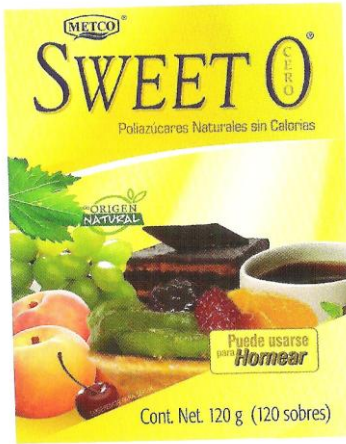
Svetia  
(Uso en el hogar)



Sustituto hecho a base de la Stevia (planta de Paraguay y Brasil utilizada como edulcorante no calórico). Avalado por AMND, A.C.

Sweet-0  
(Uso en el hogar)

Endulza igual que dos cucharaditas de azúcar y se deriva directamente del azúcar natural. Sin calorías.



BC Kids



Azúcar para niños baja en calorías con bolitas de colores vitaminadas.

Mascabado Genuino  
(Uso en el hogar)



No contiene saborizantes artificiales. Es azúcar mascabado 100% natural no sometida a ningún proceso de Refinación.

<p>Jarabe Genuino (Uso en el hogar)</p> 	<p>Azúcar líquida que endulza 20% más que otras. Ideal para bebidas.</p>
<p>Ron Potrero</p>	<p>Ron hecho a base de caña de azúcar, añejado por más de 15 años.</p>
<p>Azúcar 5X (Uso industrial)</p>	<p>Mezcla de endulzantes cristalizados. Endulzan de 2 a 5 veces más que el azúcar tradicional.</p>
<p>Azúcar glass (Uso industrial)</p>	<p>Azúcar natural sometida a un proceso de molienda, libre de partículas metálicas.</p>
<p>Inverfru (Uso industrial)</p>	<p>Jarabe de más dulzor que el azúcar granulada. Está intensificado su olor y sabor.</p>
<p>Proteinsugar (Uso industrial)</p>	<p>Endulzante líquido dirigido a industrias de bebidas, ya que contiene proteínas ideales para la nutrición.</p>
<p>Azúcar Invertido (Uso industrial)</p>	<p>Jarabe elaborado a base de caña de azúcar. No se</p>



	fermenta.
Inulina (Uso industrial)	Fibra que se obtiene del agave mezcalero. Ayuda al correcto funcionamiento del intestino y reduce los niveles de colesterol y glucosa en la sangre.

Respecto a los **servicios**, el más importante y el que caracteriza a METCO frente a su competencia, es que pone especial énfasis en la atención al cliente.

Si alguno de los productos no cumple con las especificaciones para conservar la textura, sabor y color de los alimentos elaborados por distintas industrias, METCO hace las pruebas de producto necesarias hasta que el cliente queda satisfecho.

Por otra parte, los precios de algunos de los productos de METCO son menores a los de la competencia, puesto que METCO procura utilizar al mínimo el azúcar natural (dando paso al desarrollo de nuevos productos elaborados con plantas como la Stevia), que desde hace 3 años ha enfrentado constantes crisis en su precio.

En cuanto al **entorno**, METCO no pone énfasis en la aplicación de sus símbolos de identidad en sus instalaciones, ni del Corporativo ni de la Planta. Se puede observar que la placa con el logoimago tipo es únicamente metálica y no porta los colores institucionales. De igual manera, la pintura dentro de las instalaciones no es acorde a la gama cromática institucional.

Puede decirse entonces, que el entorno no proyecta la presencia de METCO. Ni el Corporativo ni la Planta inspiran al visitante un “Ambiente METCO”, en el que éste pueda sumergirse desde que cruza la puerta de la organización.

La **información** es un elemento de proyección de identidad en el que METCO debe trabajar a fondo. Los documentos, avisos, cartas y mensajes que se emiten

rara vez proyectan a la empresa como emisor. Los mensajes no cumplen la tarea de ser incluyentes para homogeneizar comportamientos en el personal, muchos de ellos no utilizan el logoimago tipo de METCO para ser expuestos en el tablero de avisos. Incluso los correos electrónicos no cuentan con alguno de los símbolos identificadores básicos o complementarios para que el destinatario pueda relacionar fácilmente a la empresa con su información.

La publicidad la llevan a cabo en revistas como *Fernanda* y *Yo con Diabetes*. Aunque el consumo de productos ha aumentado, el posicionamiento de la marca METCO no ha sido posible. Incluso en entrevista, los directivos y el personal de mandos medios señalan que es difícil enfrentarse con nuevos clientes, ya que nadie conoce la marca.

Por último, respecto al **comportamiento**, éste debe ir encaminado a la preservación, alcance y reforzamiento de la visión de la organización. En METCO se cuenta con una visión de internacionalización, pero aún no se tiene una estrategia comercial ni un plan de acción para poder lograrlo.

Algunos de los empleados están conscientes que, para hacer que METCO crezca, debe tenerse la visión siempre en mente. Por una parte, METCO ha desarrollado e innovado con productos propios, pero ha tardado 20 años para acaparar sólo un 20% del mercado nacional.

La mayoría de los empleados manifiestan que conocen la visión, pero al ser entrevistados confunden este elemento con las políticas de calidad e inocuidad. Por tanto, no se tiene un pleno conocimiento de a dónde se quiere llegar, ya que los directivos no han fomentado esta noción en sus áreas de trabajo.

Las políticas de calidad e inocuidad marcan seriamente las reglas y las formas de operar en el personal de producción. Sin embargo, los mandos altos y medios provocan que dichas reglas se infrinjan creando una disociación entre valores, conductas y acciones.

La constante preocupación por no perder proveedores ha inducido a METCO a adoptar una actitud débil. Por ejemplo, los clientes sancionan a METCO si no entrega el producto a tiempo, pero METCO jamás sanciona a sus proveedores por hacer lo mismo.

Al tratar de institucionalizar a METCO y tener control sobre los procesos, se ha caído en un sistema meramente burocrático, en los que las firmas y papeles tienen más valor que las acciones. El personal tarda en hacer su trabajo debido a esta burocratización, que en lugar de agilizar al empleado, lo frustra y retrasa en sus labores diarias.

Hasta el momento se tiene el conocimiento básico de METCO, de su identidad conceptual y visual y de algunos aspectos culturales. En el siguiente capítulo se realiza el Diagnóstico de Imagen Corporativa a profundidad.

La primera parte explica la Metodología del mismo, es decir, la obtención de la información básica y el proceso de entrevistas y encuestas a los que tanto empleados del Corporativo como de la Planta se enfrentaron, para poder culminar en los resultados del Diagnóstico.

Los resultados del Diagnóstico abarcan un análisis de la identidad conceptual y visual de METCO, así como el estudio de su comunicación interna y de diversos patrones culturales. Asimismo, se realiza un vaciado de información en SPSS, herramienta que permite obtener resultados cualitativos y cuantitativos para un mejor análisis.

Finalmente, el siguiente capítulo abordará un Análisis FODA, utilizado para reconocer las áreas de oportunidad dentro de METCO, S.A. de C.V.

### **3. DIAGNÓSTICO DE IMAGEN ORGANIZACIONAL EN METCO, S.A. DE C.V.**

#### **3.1 Metodología.**

El diagnóstico de Imagen Corporativa en METCO partió de una primera etapa analítica, es decir, de la observación, que permitió un primer acercamiento para determinar la situación actual de la empresa, haciendo una revisión en su identidad conceptual mediante un par de entrevistas: la primera, al Director de Marketing y Ventas, y la segunda, a la Directora General.

En este primer acercamiento, se extrajo información general de la organización como el número de trabajadores, su posicionamiento en el mercado, clientes y proveedores, publicidad en medios y su competencia.

Posteriormente, se tuvo una segunda entrevista con la Directora General, quien dio a conocer el uso de la identidad visual de METCO y sus aplicaciones. Se tomaron una serie de fotografías del corporativo con la finalidad de observar el uso de dicha identidad visual. Además, se realizó una revisión documental para identificar la formalización de los elementos de la identidad conceptual y visual.

A la postre, se organizaron entrevistas con las distintas Gerencias, tanto del Corporativo como de la Planta, con el objetivo de indagar en el personal acerca del reconocimiento de los símbolos identificadores básicos y complementarios de METCO, selección de personal, plan de carrera, percepción sobre el desarrollo de la empresa y los trabajadores, factores culturales como ritos, rituales, héroes; reconocimiento de la misión, visión, valores; liderazgo, motivación, políticas y comunicación interna.

Consecutivamente, se realizó un recorrido por la Planta de la empresa para conocer sus diversas áreas y el funcionamiento de las mismas. A su vez, se tomaron fotografías para ilustrar el uso de los signos identificadores. Después, se realizaron entrevistas al personal de las diversas áreas (mandos medios) para

registrar sus percepciones acerca de los puntos explicitados anteriormente, culminando con 5 entrevistas a los empleados del área de Producción.

Hecho lo anterior, se detectaron los puntos fuertes y débiles para proceder a la realización del análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y se recogieron los diversos puntos de vista en los distintos niveles jerárquicos para obtener un mayor acercamiento a la imagen de la organización.

Finalmente, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo mediante la aplicación de encuestas a la población de METCO (80 empleados). A la conclusión de dichas encuestas se realizó el vaciado de datos en el programa SPSS, el cual arrojó los resultados pertinentes para la conformación del diagnóstico organizacional.

Datos numéricos de la población:

80 empleados

Mantenimiento – 6.

Finanzas – 5.

Marketing y Ventas – 6.

Dirección General – 1.

Investigación y Tecnología – 2.

Calidad – 9.

Exportaciones – 1.

Operaciones – 4.

Logística – 2.

Compras – 2.

Producción – 35.

Almacén - 4.

Recursos Humanos – 1.

Limpieza - 2 .

### **3.2 Entrevistas al personal de METCO.**

Fueron grabadas más de 20 horas de entrevista con el personal de METCO, abarcando sus diversas áreas, desde la Presidencia y la Dirección General, las Gerencias del Corporativo y la Planta de Producción, hasta el área operativa de Sólidos y Líquidos (Ver anexo de entrevistas escritas).

Todas las entrevistas fueron realizadas a puerta cerrada en las instalaciones del Corporativo y la Planta abarcando puntos nodales sobre la identidad, la cultura y la comunicación interna, fomentando siempre un diálogo comprensivo entre el entrevistador y el entrevistado.

Se buscó ahondar en atributos significativos tales como la selección del personal, la identificación de los símbolos identificadores básicos de la empresa, la convivencia entre compañeros, tipos de liderazgo, valores que rigen la conducta y comportamiento de los empleados, relaciones interpersonales, etcétera.

Los hallazgos en las entrevistas radican principalmente en la diferencia de culturas entre el Corporativo y la Planta. Mientras que en el primero se fomenta el trabajo en equipo y la participación del personal en cuanto a nuevas ideas y procedimientos, el trabajo en la Planta se vuelve tedioso porque no se toman en cuenta las opiniones de los empleados y se labora bajo una competencia insana. El trabajo en equipo se realiza a la fuerza, y a su vez, cada empleado trabaja por objetivos personales.

Por otra parte, la internalización de la identidad conceptual de METCO, refiriéndose específicamente a la misión, la visión y los valores, no ha sido llevada a cabo óptimamente. Los empleados que la saben, la “recitan” sin comprenderla, pero la mayoría de ellos no pueden explicar hacia dónde va la empresa ni lo que pretende lograrse.

El personal de la Planta no quiere al personal del Corporativo, puesto que estos últimos gozan de privilegios como bonos, aumentos, más días de descanso,

horarios flexibles, permisos... mientras que en la Planta hay que pelear con la Jefa de Recursos Humanos para obtener un permiso de horas.

Otro punto de inflexión es la capacitación para los empleados. En el Corporativo, los empleados tienen la oportunidad de encontrar cursos e inscribirse a ellos, facilitándoseles el tiempo y el dinero para cubrir dichas capacitaciones. En la Planta, los obreros necesitan operar correctamente la maquinaria o los montacargas, y no se les brinda ninguna capacitación.

METCO está en proceso de institucionalización, pero no se ha respaldado por una buena planeación. Los pasos que se han dado han sido siempre en “modo de prueba”, y no firmes y medibles; por ello, la empresa está sufriendo una burocratización que culmina en el retraso de actividades, puesto que como los trabajadores señalan (a nivel Gerencia y Jefaturas), para cualquier procedimiento debe solicitarse el permiso de la Directora General, y ya no se permite tan a menudo la toma de decisiones por áreas.

El cambio de Dirección ha resultado benéfico a niveles Gerenciales, pero no a Operativos puesto que los rituales de la organización han cambiado y los privilegios para los trabajadores de Producción se han desvanecido.

### **3.3 Encuesta de Imagen Organizacional aplicada al personal de METCO.**

#### Instrumentos

El instrumento de medición que se utilizó para realizar la última parte del diagnóstico fue un cuestionario en forma de encuesta que se aplicó a toda la población de METCO. El cuestionario fue hecho especialmente para identificar los aspectos de interés en cuanto a la imagen organizacional y recabar nueva información, o bien, reafirmar aspectos ya detectados en las entrevistas, de tal manera que cada pregunta tuvo su valor personal para cumplir con los objetivos del trabajo.

### Método de muestreo

El tipo de muestreo que se empleó en el diagnóstico fue el probabilístico ya que se abordó a toda la población y se tuvo acceso a todo tipo de información que se requería, por lo tanto no se crea un sesgo en los resultados dados por la investigación y las respuestas obtenidas de la encuesta.

### Procesamiento de datos

Una vez recabada la información de la encuesta se procesaron los datos, para esto se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 17.0. Este programa estadístico, utilizado regularmente en las Ciencias Sociales y en especial, en la investigación de mercados, realiza el vaciado de los datos para posteriormente graficarlos y analizarlos mediante el cruce de variables para aceptar o descartar una correlación entre ellas.

### Justificación del uso de técnicas

Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas de acuerdo al objetivo general y divididas en once categorías que son: **Datos generales**, en esta categoría se buscaba identificar al sujeto encuestado; **Identidad**, es una de las categorías de mayor interés y pretende reconocer si el empleado está familiarizado con la identidad de la empresa; **Cultura**, dicha categoría es de carácter importante para crear una imagen organizacional óptima y pretende identificar la relación del trabajador con la organización y el entorno; **Héroes y toma de decisiones**, esta categoría tiene como objetivo reconocer el tipo de relación entre jefe-trabajador y la motivación que se puede dar entre ambas partes; **Liderazgo**, busca reconocer las capacidades del jefe visto desde el punto de vista de los trabajadores; **Motivación**, esta categoría representa otro punto importante para la construcción de una óptima imagen y pretende identificar si existe motivación en los empleados para desarrollar su trabajo de forma agradable y con resultados positivos;



**Necesidades**, se busca identificar qué tan bien o mal remunerados económicamente están los empleados, lo cual también actúa como factor motivacional; **Reconocimiento**; dicha categoría identifica de qué forma la empresa reconoce la labor de los trabajadores; **Avance y crecimiento laboral**, se pretende conocer cómo perciben los trabajadores el funcionamiento y proyección laboral de la empresa; y **Cooperación**, identifica la relación y entendimiento entre los mismos trabajadores, lo cual influye directamente en la imagen de la organización.

El cuestionario está diseñado con 49 preguntas (abiertas y cerradas). Las cerradas sirven para tener un acercamiento al objetivo y para afirmar o negar lo que se pretende saber, y las preguntas abiertas fungen como auxiliares para ahondar en la respuesta y tener con mayor claridad el objetivo o problemática (algunas abordadas desde las entrevistas).

La encuesta aplicada al personal de METCO es la siguiente:

1. Folio \_\_\_\_\_

**Estudio de imagen organizacional en METCO, S.A. de C.V.**

2. Sexo: (1) Masculino (2) Femenino

3. Edad: (1) De 18 a 25 años (2) De 26 a 35 años (3) De 36 a 45 años

(4) De 46 a 60 años (5) 60 años o más

4. Pertenece a: (1) Corporativo (2) Planta

5. Puesto: \_\_\_\_\_

6. Antigüedad en METCO:

(1) Un mes a un año (2) Un año a 3 años (3) Tres a 5 años

(4) Cinco a 10 años (5) Más de 10 años

**Identidad.**

**Misión y visión.**

7. ¿Conoces cuál es la meta(s) a cumplir en 5 años para METCO?

(1) Sí (2) No (pasar a la pregunta 9) (99) NC

8. ¿Cuáles son?

---

---

9. ¿Consideras que METCO es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional?

(1) Sí (2) No (3) No sabe (99) NC

**Valores.**

10. ¿Conoces los valores de METCO?

(1) Sí (2) No (pasar a la pregunta 12) (99) NC

11. ¿Cuáles son los valores de METCO?

---

---

**Signos identificadores básicos.**

12. ¿Conoce usted el logotipo de METCO?

(1) Sí (2) No (pasar a la pregunta 16) (99) NC

13. Describa la forma, colores y significado del logotipo.

---

---

14. Consideras que el logo de METCO es:

(1) Estético (2) Desagradable (3) Funcional (4) Inadecuado (99) NC

**Medios.**

15. ¿Has visto a METCO publicado en algún medio?

(1) Sí (2) No (pasar a la pregunta 19) (99) NC

16. ¿En cuál?

(1) Revistas (2) Periódico (3) Espectaculares (4) Parabuses (5) Internet (6) Otro

17. ¿Cuál es tu opinión acerca de los productos que elabora METCO?

---

---

18. ¿Consumes los productos de METCO?

(1) Sí (2) No (pasar a la pregunta 20) (99) NC

19. ¿Cuáles productos de METCO consumes?

---

---

20. ¿Cuál es el medio de comunicación interna que más se utiliza?

(1) Boletines (2) Comunicación de persona a persona (3) Juntas o reuniones

(4) Internet/intranet (5) Otro\_\_\_\_\_

21. ¿Es un medio funcional?

(1) Sí (2) No (3) No sabe (99) NC

**Cultura.**

**Relaciones interpersonales y comportamiento.**

22. ¿Le gusta su ambiente de trabajo?

(1) Sí (2) No (99) NC

23. ¿Por qué?

---

---

24. ¿Cuál es su grado de satisfacción en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

- (1) Muy satisfecho                      (2) Bastante satisfecho                      (3) Poco satisfecho  
(4) Nada satisfecho                      (99) NC

25. ¿Por qué?

---

---

26. ¿Recomendarías a otras personas trabajar en METCO?

---

---

27. ¿Has realizado alguna sugerencia a la Dirección de la empresa?

- (1) Sí    (2) No (pasar a la pregunta 32)    (99) NC

28. ¿Con respecto a qué fue su sugerencia?

---

---

29. ¿Recibió alguna respuesta?

- (1) Sí    (2) No

30. ¿Cuál?

---

---

31. ¿Qué tan satisfecho quedó con la respuesta?

- (1) Completamente satisfecho                      (2) Satisfecho                      (3) Insatisfecho  
(4) Completamente insatisfecho                      (99) NC

32. ¿Cómo califica usted la relación de los directivos con los trabajadores?

- (1) Excelente    (2) Buena    (3) Mala    (4) Pésima    (99) NC

33. ¿Cómo calificas tu relación con tus compañeros de trabajo?

- (1) Muy buena    (2) Buena    (3) Regular    (4) Mala    (99) NC

### Héroes y toma de decisiones.

34. ¿Sus superiores reconocen las ideas que usted aporta?

(1) Sólo las reconocen cuando las implementan y funcionan.

(2) Se me reconoce siempre que doy ideas, se lleven o no acabo.

(3) No se me reconocen.

(99) NC

35. Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Me exige de forma razonable	(1)	(2)	(3)	(4)
Conoce bien mi trabajo	(1)	(2)	(3)	(4)
Se preocupa en escucharme	(1)	(2)	(3)	(4)
Está dispuesto a promocionarme	(1)	(2)	(3)	(4)
Me ayuda cuando lo necesito	(1)	(2)	(3)	(4)
Me evalúa de forma justa	(1)	(2)	(3)	(4)

### Liderazgo.

36. Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Demuestra dotes	(1)	(2)	(3)	(4)

de liderazgo				
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	(1)	(2)	(3)	(4)
Comunica de forma clara y efectiva	(1)	(2)	(3)	(4)
Comunica el éxito en el cumplimiento de objetivos	(1)	(2)	(3)	(4)
Organiza de forma efectiva planes y recursos	(1)	(2)	(3)	(4)
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos	(1)	(2)	(3)	(4)
Toma decisiones de forma eficaz	(1)	(2)	(3)	(4)

37. ¿Te enorgullece trabajar en METCO?

(1) Totalmente de acuerdo. (2) De acuerdo. (3) Medianamente de acuerdo.

(4) En desacuerdo. (5) Totalmente en desacuerdo. (99) NC

38. ¿Te sientes identificado con METCO?

(1) Sí (2) No

39. ¿Por qué?

---



---

40. ¿Cómo consideras la imagen que tiene METCO al interior de la empresa?

(1) Excelente (2) Buena (3) Mala (4) Pésima (99) NC

41. ¿Qué opinas sobre METCO?

---

---

**Motivación.**

42. ¿La empresa ha proporcionado algún curso de integración a los trabajadores?

(1) Sí (2) No (3) No sabe (99) NC

43. ¿La empresa proporciona cursos de capacitación a los trabajadores?

(1) Sí (2) No (3) No sabe (99) NC

**Necesidades.**

44. ¿Cuánto percibe usted mensualmente?

(1) De 0 a mil quinientos pesos (2) De mil quinientos a tres mil pesos

(3) De tres a cinco mil pesos (4) De cinco a diez mil pesos (5) Más de diez mil pesos

**Reconocimiento.**

45. ¿Recibes algún tipo de recompensa por realizar bien tu trabajo? (Bono o gratificación por productividad o puntualidad, por ejemplo).

(1) Sí (2) No (pasar a la pregunta 47) (99) NC

46. ¿Qué tipo de recompensa recibe?

---

---

**Avance y crecimiento laboral.**

47. ¿Ha sido ascendido de puesto en METCO?

(1) Sí (2) No (pasar a la pregunta 49) (99) NC

48. ¿A cuál? \_\_\_\_\_

## **Cooperación.**

49. ¿Sus compañeros se muestran cooperativos con usted en cuanto a la realización de su trabajo?

(1) Siempre (2) Casi siempre (3) Casi nunca (4) Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## **3.4 Resultados del Diagnóstico.**

### **3.4.1 Análisis cuantitativo y cualitativo.**

Partiendo de la imagen real de la empresa, con el objetivo de alcanzar su imagen ideal, se realiza el presente análisis para determinar si los elementos de identidad corporativa, cultura y comunicación interna son los idóneos para lograr que METCO se posicione en el lugar donde desea estar.

En palabras de Lourdes Treviño, Directora General de METCO, en la **imagen real** de la empresa “hay mucho que trabajar porque no somos muy conocidos. El que nos conoce tiene una buena percepción de METCO, pero hay mucha gente que no nos conoce y que no sabe quiénes somos, pero cuando nos conoce se lleva una grata sorpresa y sabe quién está detrás de ella y cómo operamos. El reto sería que más gente llegue a conocernos y tener un mejor posicionamiento en el mercado”.

Por lo tanto, la **imagen ideal** de METCO (formulada en conjunto con la Directora General de la organización) consistiría en:

*Que METCO sea vista como una empresa joven en el sentido de fresca e innovación, de apertura, de disposición al cambio, de flexibilidad y, que a su vez, sea profesional e institucional en su forma de operar. Asimismo, que sea seria y responsable con los acuerdos que se llegan a hacer con sus proveedores, clientes y empleados y que sea reconocida a nivel nacional e internacional.*



Dicho lo anterior, se realiza el siguiente análisis:

### ***Identidad conceptual***

#### *Misión*

“Creamos valor y bienestar para nuestros clientes, consumidores, empleados y comunidad a través de la investigación y desarrollo de productos endulzantes y su aplicación en el mercado”.

#### *Análisis*

La misión de METCO está redactada en una sola frase, la cual explica concretamente la actividad de la empresa y lo que pretende lograr. Formalmente tiene relación con los valores de la empresa, pero dichos valores no están internalizados en los empleados, exceptuando el enfoque al cliente y la innovación. Sin embargo, la misión se acerca al ideal, ya que se califica como una empresa innovadora interesada en la sociedad y los grupos a quien va dirigida.

#### *Visión*

“Posicionar a METCO como líder en el mercado nacional e internacional con una tecnología de alimentos y endulzantes apoyados en productos innovadores, nutritivos y saludables derivados de investigación y desarrollo propios”.

#### *Análisis*

La visión es clara. La Dirección tiene como objetivo el posicionamiento de METCO nacional e internacionalmente. Sin embargo, en las entrevistas realizadas al personal de METCO, con excepción de los Gerentes, los trabajadores indicaron que la Dirección y las Gerencias de la empresa no se preocupan por transmitirles la visión; por lo tanto, no saben a dónde se quiere llegar ni la manera en que va a lograrse. Sin embargo, la visión se acerca al ideal, porque se enfoca al público al que quiere llegar y la meta que se desea conseguir.

La misión y la visión se encuentran formalizadas en carteles dentro del Corporativo. A pesar de ello, no se encuentran en un lugar visible para los trabajadores ya que se encuentran en la pared que da hacia las escaleras del primer piso. En la Planta, se encuentran formalizadas únicamente en la sala de juntas y en el área de Azúcar glass (junto con la política de inocuidad).



Cartel de Misión y Visión en el Corporativo de METCO, S.A. de C.V.



Escalera principal del Corporativo donde se ubica el cartel de Misión y Visión.



Cuadros de Política de Inocuidad, Misión y Visión ubicados en la Planta de Lerma. El primero, en diversas áreas y el último, en la Sala de juntas.



Sala de juntas en la Planta de Lerma, Estado de México.

## Valores

- *Enfoque al cliente y liderazgo.* “Asumimos diariamente con liderazgo, entrega y compromiso nuestras responsabilidades teniendo en mente la calidad, la inocuidad y el éxito de nuestra empresa”.
- *Innovación y creatividad.* “Trabajamos bajo la firme convicción de que la mejora continua, la creatividad y la innovación permanente aseguran nuestra competitividad ante el entorno cambiante”.
- *Nuestra gente.* “Entendemos que una forma de realización del individuo es el trabajo y por ello reconocemos, valoramos y promovemos el desarrollo personal y profesional de nuestra gente”.
- *Honestidad y transparencia.* “Nos comprometemos con nuestro entorno manteniendo un comportamiento abierto y honesto. Trabajamos con honestidad y transparencia permitiendo que éstas nos guíen y comprometan”.
- *Confianza y respeto.* “Trabajamos por mantener un clima de respeto, justicia, igualdad y confianza con nuestros compañeros, clientes, consumidores y proveedores”.
- *Espíritu de equipo y colaboración.* “Creemos en el trabajo en equipo y la colaboración como herramientas indispensables para cumplir las metas y objetivos que conllevan a la satisfacción de nuestros clientes y el éxito de la empresa”.

## *Análisis*

Los valores de METCO sólo se encuentran formalizados en la página de internet, pero no en un documento físico o manual que esté al alcance del personal. En las entrevistas, la mayoría del personal de la Planta mencionó que es carente el trabajo en equipo, y en cambio, cada quien trabaja para su conveniencia.

El enfoque al cliente es un valor que sí se trabaja en METCO. Los clientes son piezas preponderantes para la empresa y se trata de complacerlos siempre. Por tanto, METCO se preocupa por hacer las pruebas de laboratorio necesarias con tal de que las industrias consuman y promuevan el uso de sus productos endulzantes.

La innovación y la creatividad son valores internalizados en el personal del Corporativo, en especial del personal que se encarga del desarrollo de nuevos productos. METCO, como anteriormente fue mencionado, se encuentra en la constante creación de patentes.

Respecto a la calidad y la inocuidad, los empleados de Producción y Calidad saben que deben trabajar la materia prima bajo ciertos reglamentos y parámetros, aunque en el plano real METCO ha perdido clientes importantes como Bonafont por el descuido en la producción de sus endulzantes líquidos. Por lo tanto, la calidad y la inocuidad son valores internalizados, pero en algunas ocasiones se prescinde de ellos con tal de abastecer a un cliente, lo cual ha generado una mala reputación y desconfianza.

Respecto al valor corporativo *Nuestra gente*, la promoción de los trabajadores sólo se da a niveles operativos, ya que el organigrama es pequeño y las Gerencias están ocupadas. Por lo tanto, la promoción o desarrollo de carrera no es posible actualmente en METCO.

La honestidad, la transparencia, la confianza y el respeto son valores con los que se guía el personal día con día con tal de tener una convivencia sana, pero no están internalizados ni son parte del actuar a conciencia de los trabajadores de la empresa.

### *Política de Inocuidad*

“Nuestro compromiso es satisfacer a nuestros clientes con productos endulzantes innovadores, inocuos y de calidad que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios que les aplican a través de un proceso de mejora continua”.

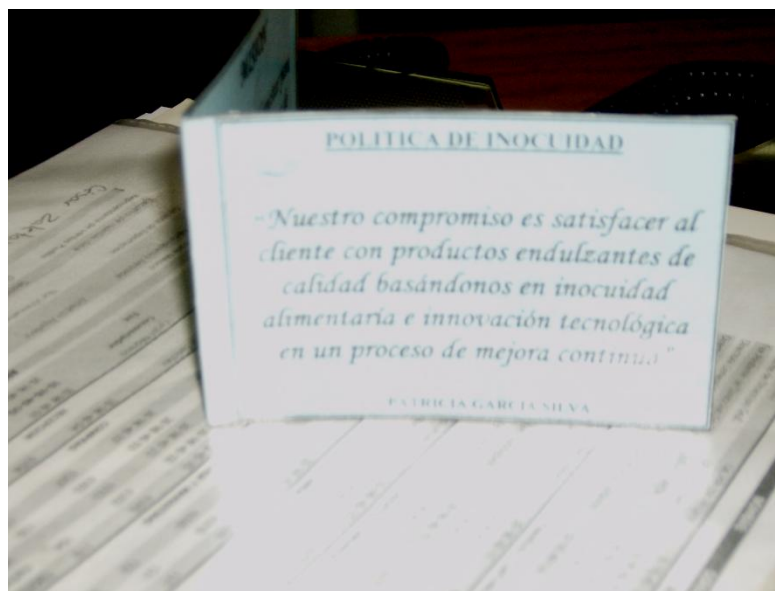
### *Política de Calidad*

“Nuestro compromiso es satisfacer al cliente con productos endulzantes de calidad, basándonos en la innovación tecnológica y la mejora continua”.

### *Análisis*

Las políticas refieren a la inocuidad y la calidad, que son los valores más representativos del trabajo de METCO. Estas políticas están internalizadas por los trabajadores, a pesar de que, como se mencionó anteriormente, algunas veces tienen que avalar y distribuir productos que no contienen la calidad suficiente para su venta.

La política de inocuidad se encuentra formalizada en el Manual de Gestión de Calidad y también en los escritorios de las diversas Gerencias:



Política de Inocuidad ubicada en uno de los escritorios del Área de Marketing.

Dos veces al año, Graciela Jiménez, Jefa de Recursos Humanos, y Angélica Millán, Gerente de Gestión de Calidad, se encargan de dar un curso en el cual se explica la identidad conceptual de METCO a los empleados de la Planta. Sin embargo, la misión, la visión y los valores son aprendidos por repetición, y no por la comprensión e internalización de los mismos.

En entrevista, Angélica Millán no recordaba siquiera la misión y la visión, siendo que ella es una de las encargadas de su comunicación en METCO y de la certificación del ISO-22000.

En el Corporativo, no se imparte un curso ni se brinda algún documento que contenga la identidad conceptual. Por ello, puede observarse que incluso los Gerentes no saben describir la misión ni la visión de la empresa y por lo tanto, no logran transmitirla a sus subordinados.

### ***Identidad visual***

#### *Signos identificadores básicos*



#### *Nombre y logotipo*

A partir del año 2000, la razón social de la empresa cambió a METCO, S.A. de C.V., ya que en 1990, en sus inicios, el nombre de la organización era Mexicana de Transacciones Comerciales.

En los cursos de inducción a la empresa se da a conocer este cambio de denominación a los empleados, aunque algunos Gerentes como los de Exportaciones y Gestión de Calidad no son conscientes de dicho dato.

Aunque el nombre METCO es breve y pronunciable, su recordación se dificulta y la sugestión queda de lado. METCO no sugiere el nombre de una empresa que elabora productos endulzantes. Sin embargo, la empresa tiene 21 años en el mercado (sus clientes cautivos la reconocen y resultaría riesgoso un cambio de nombre, puesto que éste ha sido funcional durante poco más de dos décadas).

El logotipo no cuenta con una tipografía definida ni hay un Manual de Identidad donde se expliquen sus usos y características. Sin embargo, el trazo del logotipo es legible y simple, así que su estética visual es la idónea para relacionarla con endulzantes alternativos (ligeros, bajos en calorías).

#### *Imagotipo*

El imagotipo de la empresa es un óvalo de extremos rectos y un par de ondas ubicadas en la parte inferior. Estos elementos carecen de significado.

#### *Logoimagotipo*

El logoimagotipo de la empresa en el año de su fundación era el siguiente:



En el año 2000, cuando se genera un cambio en la razón social, se pretendió hacer el logoimagotipo “más amigable y estético”, en palabras de la Directora General.



### *Gama cromática*

El color institucional es el gris. Sin embargo, 20 de 30 personas entrevistadas mencionaron el color azul como el institucional, es decir, el color azul está internalizado ya que en la mayoría de los impresos a color como los carteles y el catálogo de productos tienen dicho color en el logoimagotipo.

Ninguna de las dos gamas cromáticas tiene un significado para los empleados de la empresa. Incluso el logoimagotipo de METCO puede utilizarse en cualquier variante de color ya que no hay un manual de Identidad visual que regule el uso de estos signos identificadores básicos.

### *Análisis*

El nombre METCO, aunque se aleja del ideal porque no hace una referencia a las actividades que realiza la empresa, ha sido un nombre funcional por más de dos décadas; por ello, quizá podría dificultarse la identificación por parte de sus clientes en el mercado internacional.

Debe dotarse de significado al logotipo e imagotipo para que los distintos públicos introyecten el nombre de la organización y lo que ella desea proyectar. Asimismo, debe establecerse un color institucional, o pocos, que proyecten lo que METCO desea, además de darlo a conocer a los diversos públicos como auténtico símbolo de los que laboran dentro de la empresa y de los públicos que consumen el producto.

### *Signos identificadores complementarios*

#### *Lema o slogan*

METCO utiliza indiscriminadamente los siguientes slogans de marca:

-  Alimentos Sanos (página de internet, folletería y empaques de producto).

- ✚ Generando ideas para endulzar tu vida... (folletería, publicidad y empaques de producto).
- ✚ Generando ideas para endulzar la vida... (fachada).
- ✚ Líderes en soluciones endulzantes para el hogar y la industria (fólders).
- ✚ Endulza tu vida... (fachada).

Estos slogans se utilizan en publicidad en revistas, página de internet, publicidad interna como los carteles, medios organizacionales de comunicación, aplicaciones, folletería... pero no hay un slogan único que identifique a la marca.



*Generando ideas  
para endulzar tu vida...*



*Líderes en soluciones endulzantes  
para el hogar y la industria.*



Ejemplos de uso de distintos slogans de marca.

## *Análisis*

Los slogans mencionados se utilizan arbitrariamente, lo cual dificulta la aprehensión de los públicos. Debe establecerse un único slogan de marca, además de implementarlo en todos los soportes de comunicación de la empresa (productos, folletos, página de internet, etc.). Por lo tanto, METCO se aleja del ideal de la empresa, ya que al utilizar cinco distintos slogans se dificulta el reconocimiento de la marca. El slogan *Endulza tu vida* es parecido a una marca de la competencia, el azúcar “Dulce Día” puesto que su slogan es *Endulza tu día*.

La tipografía de los slogans no está formalizada y no se tiene un control estricto de los tipos de letra que pueden utilizarse.

## **Aplicaciones**

### *Señalética*

#### *Símbolo de identificación principal*

METCO cuenta con el logoimagotipo en la parte exterior del corporativo y la nave industrial. Ambos están plasmados en placas metálicas y ubicados en la parte superior en la puerta de entrada. Aunque ambos portan distinto slogan:



Símbolo en el Corporativo.



Símbolo en la Planta.



Símbolo identificador en la Planta de Lerma, Estado de México.

### *Análisis*

A pesar de que el símbolo identificador principal se localiza en la fachada de las instalaciones, al interior de la empresa no puede apreciarse. Además, el hecho de que esté en una placa metálica impide apreciar la gama cromática institucional.

### *Señalización vehicular*

Los transportes de la empresa cuentan con el logotipo institucional y el lema *Generando ideas para endulzar tu vida...*; además, las camionetas portan los logotipos de los productos que la empresa comercializa:



Parte delantera y posterior de las camionetas de METCO, respectivamente.

### Análisis

Portar los símbolos identificadores en los transportes de la empresa acerca a METCO a su ideal, puesto que se facilita el reconocimiento de sus productos a los clientes y diversos públicos.

### *Rutas de evacuación, emergencia y guías y flechas*

La mayoría de estos elementos no cuentan con la presencia del símbolo identificador principal:



Flecha ubicada en la Planta, en el pasillo principal.

### *Identificación de zonas*

La identificación de zonas sólo puede encontrarse en la Planta, aunque no se sigue el mismo formato:



Identificadores de zonas en la Planta de Lerma. Área de Producción de Sólidos y Sanitarios, respectivamente.



Ubicación de zona de Almacén y Gerencia Administrativa, respectivamente. Éstas se encuentran al interior de las instalaciones de la Planta de Lerma.



Ubicación de la caseta de vigilancia con su respectivo identificador, al exterior de las instalaciones de la Planta de Lerma.

Tanto en el Corporativo como en la Planta, se carece de un sistema de *identificación de puestos*. En su lugar, y sólo en un caso, se encontró la siguiente identificación para el Subgerente de Planta (la cual no define el puesto):



Identificador de puesto en la Subgerencia de la Planta.

### *Normas y restricciones*

La señalización de *normas y restricciones*, también carece del logoimago tipo de la empresa. Sólo en algunas ocasiones se utiliza el color institucional internalizado (azul):



Señalización de normas en la Planta de Lerma.





Señalización de normas en la zona de Producción de la Planta de Lerma. Sólo una posee el símbolo principal de METCO.

### Análisis

Como requisito para cumplir con las normas de calidad y seguridad, las rutas de evacuación están instaladas pero no son muy visibles. Además, se alejan del ideal al no contar con algún elemento reforzador de la imagen corporativa (logoimago tipo).

Las zonas están identificadas en color azul, mas no portan el logoimago tipo de la empresa. Asimismo, falta utilizar la identificación de puestos tanto en la Planta como en el Corporativo, porque de esta manera el cliente sabe a quién se está dirigiendo.

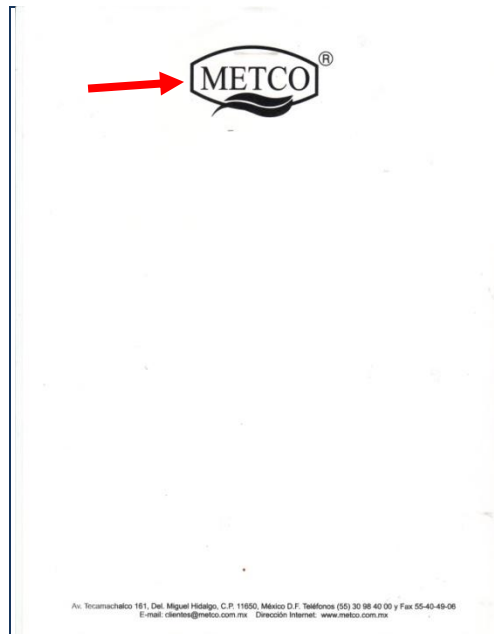
Por otra parte, la mayoría de los señalamientos normativos para el uso de uniforme y equipo de seguridad no cuentan con el logoimagotipo de la empresa aunque sí con el color azul institucional, y se ocupan distintas tipografías; esto hace que METCO se aleje de su ideal al no homogeneizar el uso de su identidad visual.

### *MOC's (Medios Organizacionales de Comunicación)*

#### *Papelería básica*

La papelería básica es la que se utiliza en el quehacer diario de la empresa. En METCO, este tipo de papelería porta siempre el logoimagotipo institucional en negro y centrado. El texto es escrito bajo diferentes tipografías, no hay una unidad.

La hoja membretada es utilizada para avisos, memorandos y cartas:



Hoja membretada



A QUIEN CORRESPONDA:


Por medio de la presente hacemos constar que Stephanie Ortega León, realizó un diagnóstico relativo a Imagen Corporativa y clima organizacional en esta empresa durante el periodo Abril-Diciembre de 2010

Durante el tiempo que laboró para esta empresa demostró ser una persona, responsable, honrada y capaz de llevar a cabo en tiempo y forma las actividades que le fueron encomendadas.

Por tal motivo, recomendamos ampliamente a Stephanie Ortega León como una persona honorable y responsable para desempeñar el cargo que se le confiera.

La presente se extiende a petición de la interesada y para los fines a que a ella convengan, en la ciudad de México D.F. a 17 días del mes de febrero del año 2010.

ATENTAMENTE,

  
Héctor Álvarez de la Cadena M.  
Socio - Director de Marketing y Ventas

Carta



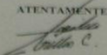
Leona Estado de México a 18 de Mayo de 2010

**REUNIONES EQUIPO DE INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS**

Se les informa que las reuniones del Equipo HACCP quedan programadas para: 04 y 18 de Junio, 2, 16 y 30 de Julio, 13 y 27 de Agosto, 10 y 24 de Septiembre, 1, 15 y 29 de Octubre, 12 y 26 de Noviembre, 10 y 24 de Diciembre, con un horario de 10:00 a 12:00 hrs, en la sala de juntas.  
Los miembros del equipo HACCP que están convocados a dichas reuniones son los siguientes:

ANGELICA MILLAN CRUZ  
EDURNE BALMORI PALCIOS  
MARCO A. SANTOYO GARCIA  
ARISTEO AGUIRRE VELAZQUEZ  
ARLETTE PEÑA MORALES  
DANIEL GONZALEZ PULIDO  
BENJAMIN ZAMUDIO SANCHEZ  
JOSE SORIANO GIL

ATENTAMENTE

  
LIC. ANGELICA MILLAN CRUZ  
LIDER DE EQUIPO DE INOCUIDAD DE LOS ALIEMENTOS

NOTA: se levantará un acta administrativa al personal que no acude a las reuniones en la fecha y el horario indicados.

Aviso

Los fóliders de la empresa portan el logoimago tipo institucional centrado en la parte superior en color gris y el slogan *Líderes en soluciones para el hogar y la industria:*



Fólder

Por su parte, las post-it utilizan el color azul y el slogan *Generando ideas para endulzar tu vida...:*



Post-it

Las tarjetas de presentación son distintas en cuanto a formatos. Las tres del siguiente ejemplo portan el logoimagnetipo institucional centrado en la parte superior en color negro y el slogan *Generando ideas para endulzar tu vida...*; sin embargo, la tarjeta de presentación del Director de Ventas y Marketing incluye un pequeño fondo en azul y los logoimagnetipos de cuatro de los productos de la empresa. Por lo tanto, tampoco hay una uniformidad en estas aplicaciones:



Tarjetas de presentación

### *Papelería de soporte*

En cuanto a este tipo de papelería, el logoimagnetipo de la empresa se utiliza algunas veces en la parte superior izquierda de la página (requisición de materiales, requisición de producto, requisición de Investigación y Desarrollo, Muestra de Productos, Plan de capacitaciones) sin la presencia de un slogan. Asimismo, todo el material se encuentra en formato electrónico y en blanco y negro ya que la empresa no utiliza impresiones a color:



Los gafetes para visitantes portan el logoimagotipo centrado en blanco con fondo azul, sin presencia del slogan. Asimismo, el visitante puede observar qué productos comercializa METCO:



Gafete para visitantes

El lineamiento para visitantes es entregado por el vigilante de la Planta de Lerma. Este contiene las reglas básicas para visitarla y porta el logoimagotipo de la empresa en la parte superior izquierda, en color negro:

0186

**METCO®** BIENVENIDOS A METCO PLANTA LERMA  
LINEAMIENTOS DE BPM's Y SEGURIDAD

Para hacer más placentera su visita, proteger su salud, asegurar la continuidad del negocio y proteger las instalaciones y los procesos, usted deberá seguir los siguientes lineamientos para cumplir con las Buenas Practicas de Manufactura (BPM's)

<p>Antes de ingresar a la Planta es necesario leer este folleto y registrarse en vigilancia</p>	<p>Durante la estancia en la Planta, porte el gafete que le entrega vigilancia, en un lugar visible</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despréndase de cualquier joya, cadenas, reloj, aretes, anillos, etc. que porte antes de ingresar a las áreas de proceso.</li> <li>- Desmaquillarse antes de ingresar a las áreas de proceso.</li> <li>- Lavar y sanitizar las manos antes de ingresar a las áreas de proceso.</li> <li>- Camine sobre los pasillos delimitados.</li> <li>- No toque equipos en movimiento.</li> <li>- Deposite la basura en los contenedores designados.</li> <li>- Siempre tendrá que estar acompañado de la persona de METCO que visita.</li> </ul>	<p>Siga las instrucciones del equipo que necesita portar para entrar a cada una de las áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bata</li> <li>- cofia y cubreboca</li> <li>Zapatos de seguridad</li> </ul>	
<p>Se prohíbe comer y correr en áreas de producción.</p>	<p>En el caso de que necesite utilizar cámara fotográfica o de video, debe ser autorizado por la Gerencia de Planta.</p>	<p>En caso de escuchar la alarma de emergencia, siga a la persona que lo atiende hacia el punto de reunión.</p> <p><b>SALIDA DE EMERGENCIA</b></p>

Lineamiento para visitantes

Por su parte, la Guía de seguridad para visitantes no porta el logoimagnetipo de la empresa y en ningún párrafo se menciona a la misma. Incluso, el mapa de ubicación carece de los símbolos identificadores básicos:

**GUIA DE SEGURIDAD PARA VISITANTES**

1. Regístrese en recepción.
2. Durante su estancia en las Oficinas Generales porte el gafete en un lugar visible que le será proporcionado por la recepcionista.



3. Permanezca en recepción hasta que llegue la persona que lo atenderá.



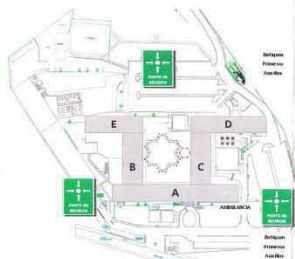
4. Siempre estará acompañado por el personal de oficinas.
5. No está permitido usar cámaras fotográficas o videos dentro de las instalaciones, se requiere una autorización por parte del Área de Seguridad. El guardia de la recepción lo orientará.
6. No fume dentro del interior de las oficinas, sólo en cualquiera de las dos áreas designadas.



7. No corra, camine.



**Plano General de Puntos de Reunión**



8. Al subir las escaleras siempre utilice el barandal.



9. Dentro de los estacionamientos, la velocidad máxima permitida para autos y camiones es de 10 Km./hr.

10. Obedezca los avisos y señalamientos de tránsito dentro de las instalaciones.



**EN CASO DE ALARMA DE EMERGENCIA**



11. Si escucha la alarma de emergencia (señal única e intermitente) siga a su acompañante a cualquiera de los tres puntos de reunión (plano anexo al reverso) o bien siga todas las instrucciones dadas por los brigadistas y responsables de evacuación.

**EN CASO DE SISMO**



12. Favor de ubicarse en las zonas seguras del edificio identificadas con su correspondiente señalamiento.
13. Recuerde NO corra, camine y vaya a las áreas de evacuación.



**EN CASO DE INCENDIO**



14. Al detectar cualquier conato de incendio, accione la alarma de emergencia. No intente combatir el fuego y llame a la extensión **2111**. Desaloje inmediatamente el edificio en forma ordenada.

15. En oficinas generales contamos con extintores de CO2.



**¡FELIZ ESTANCIA EN NUESTRAS INSTALACIONES!**

**Oficinas Generales, México**

**Centro de Respuesta a Emergencias**

Hacemos de tu conocimiento que tenemos un **Centro de Respuesta a Emergencias** para proveer asistencia

Tenemos dos líneas telefónicas de ayuda con operadores 24 Hrs. / 365 días del año:

**5724-2111 (D.F.)**  
**01 800 627-1282 (L.D. Sin Costo)**

Cada punto de reunión está señalado en el piso en color verde y con el número correspondiente. Si alguna de estas áreas está afectada por la situación de emergencia y/o desastre se le indicará el área a la cual deberán acudir.



Dudas o sugerencias, por favor marca la Ext. 1403 del Área de Seguridad. Gracias.

**LA SEGURIDAD ES RESPONSABILIDAD DE TODOS !!!**

Para hacer más placentera su visita, proteger su salud, asegurar la continuidad del negocio y proteger las instalaciones, es necesario que usted lea los lineamientos que presenta este tríptico de Seguridad e Higiene.

Siga estrictamente las prácticas de seguridad que se proporcionan a continuación



## Análisis

METCO debería poner atención en los signos identificadores que utiliza para la papelería. Es necesario homogeneizarlos con el fin de posicionar la marca en la mente de los públicos. Si la papelería complementaria y los documentos del ISO-22000 portan el logoimagnetipo en la parte superior izquierda, resultaría viable que las hojas membretadas y demás papelería básica también lo portara de esa manera. Los reglamentos de la empresa deben usar el logoimagnetipo.

## Folletería

La folletería de productos está disponible en la sala de espera del Corporativo, so siempre se encuentra a la vista de quien visita la empresa.

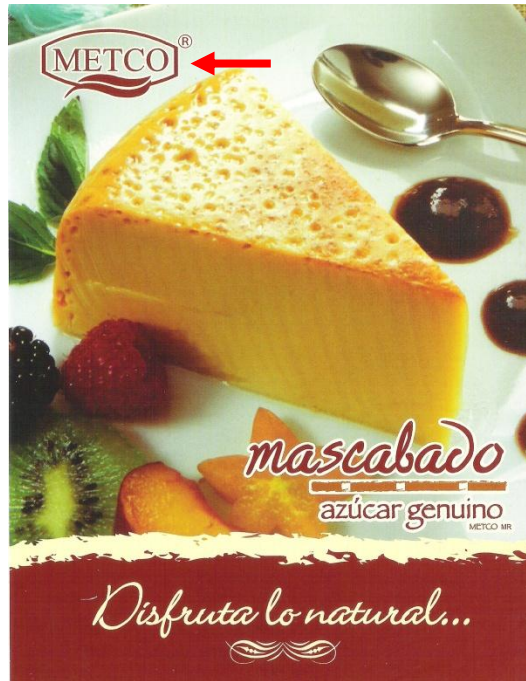
La folletería casi siempre utiliza el logoimagnetipo institucional, a pesar de los cambios en su dimensión y en la gama cromática:



Folleto de Azúcar BC donde no se utiliza el logoimagnetipo institucional y se porta el slogan *Alimentos sanos*.



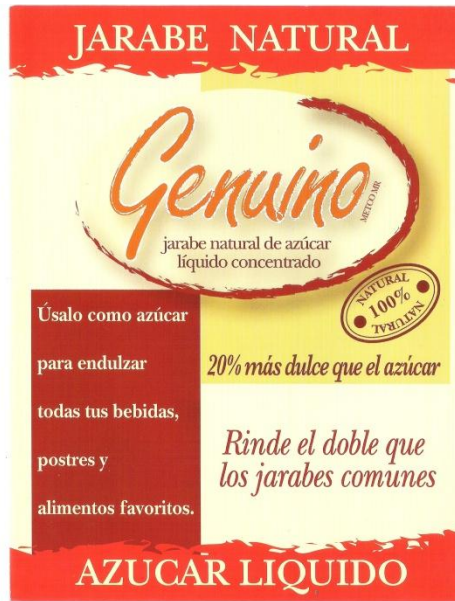
Uso del logotipo institucional en folletera de Azúcar BC y Sweet-0, respectivamente. En el primer caso, se presenta en color azul; en el segundo, en color verde.



Uso del logoimagotipo institucional en el folleto de azúcar Mascabado.  
Se utiliza el color marrón.



Portada y contraportada del folleto de Diabesugar, respectivamente.  
La contraportada utiliza el logoimagotipo institucional sin slogan, en color gris.



Portada y contraportada del folleto de azúcar Genuino, respectivamente. La contraportada utiliza el logotipo institucional sin slogan, en color marrón.



Portada y contraportada del folleto de Svetia, respectivamente. Se aprecia el uso del logotipo institucional en blanco con el slogan *Endulza tu vida* (portada) y el logotipo de Alimentos Sanos (contraportada).

### *Análisis*

El logoimagotipo institucional es utilizado en la mayoría de los folletos. Sin embargo, algunas veces es difícil distinguirlo porque el diseño del folleto es más notorio (como en el caso de Svetia, el logoimagotipo se pierde). Asimismo, la gama cromática varía, y en palabras del Director de Ventas y Marketing, se hace de esa manera “para que se vea lindo”.

Por otra parte, se hace uso del logoimagotipo de Alimentos Sanos creando confusión en el lector, porque este no puede distinguir cuál de los dos es el institucional. Por ello, se alejan de su ideal al hacer uso indiscriminado de sus símbolos identificadores básicos y complementarios (variaciones en el slogan de marca), ya que no se fomenta en el público la aprehensión de un único símbolo que facilite su implantación.

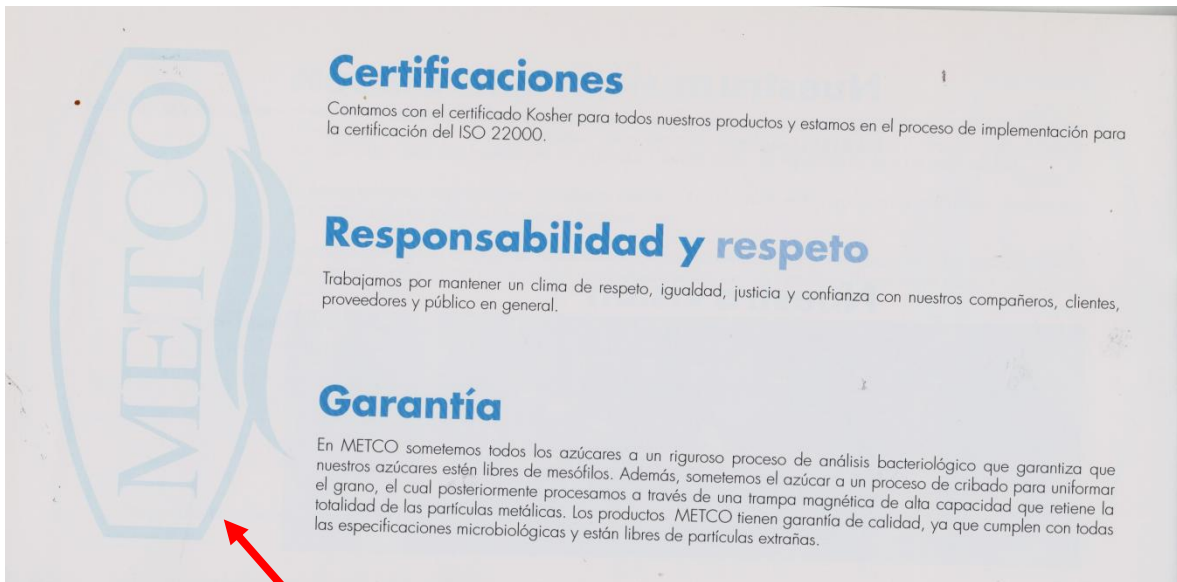
### *Ediciones*

El catálogo de productos utiliza el logoimagotipo de METCO en la portada y contraportada en color azul, aunque en esta última se agregan dos ondulaciones largas detrás del logoimagotipo.

En las páginas interiores se utiliza el logoimagotipo institucional en marca de agua.



Portada del catálogo de productos. El slogan Generando ideas para endulzar tu vida... se utiliza separado del logoimagotipo institucional.



Página interior del catálogo. Uso del logoimagnetipo en azul en marca de agua.



Contraportada del catálogo de productos.

Se aprecia el logoimagnetipo institucional en color azul, acompañado del slogan *Generando ideas para endulzar tu vida...*; sin embargo, se agregan dos ondulaciones detrás del mismo.

### Análisis

El catálogo de productos los acerca a su ideal, ya que se conserva la gama cromática del logoimagnetipo internalizado (azul) y el contenido es vasto y concreto.

Por otra parte, en METCO se publica un boletín informativo bimestral, llamado “NOTI-METCO” en el que casi siempre se abarcan temas de interés para el personal de la empresa, como las fechas de auditorías, artículos sobre los nuevos productos y los cumpleaños. El logoimagnetipo de METCO es utilizado en la publicación, en color gris y también azul rey.

El boletín está al alcance de todos los empleados, aunque se les brinda una copia en blanco y negro. El boletín a color sólo está disponible en el tablero de avisos.



Diseño de “NOTI-METCO” en junio de 2010

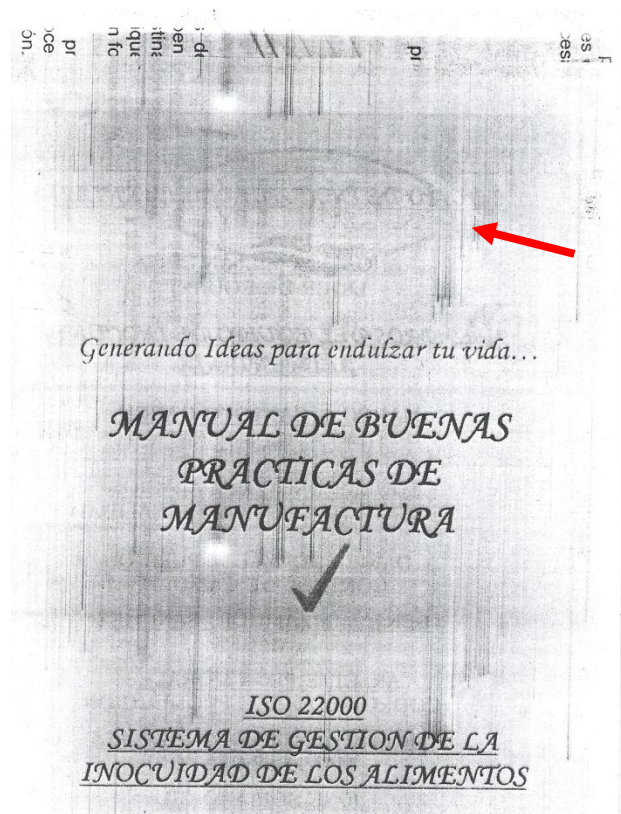
### Análisis

Debido a que la persona responsable de elaborar el boletín es la Jefa de Recursos Humanos, no pone interés real en el contenido del mismo. Algunas veces se publican artículos copiados de Internet, sin analizar, sintetizar ni priorizar la

información. Se alejan del ideal ya que el boletín podría ser una muestra de la falta de profesionalismo. Además, al otorgarlo a los empleados en blanco y negro y sin información llamativa, no ponen interés en leerlo.

Otra de las ediciones que METCO emplea es el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BMP's). Este manual tiene como objetivo capacitar al personal de Planta respecto a las medidas de seguridad e inocuidad al trabajar con los insumos de la empresa.

Este manual se le brinda a los trabajadores desde el momento en que empiezan a laborar dentro de las instalaciones de la Planta, ya que es un requisito del ISO-22000. Al igual que el boletín, se les otorgan copias del manual tornándose ilegible y a su vez, de una lectura monótona:



Portada del Manual de BMP's. El logoimago tipo METCO no es legible.



recipiente para la basura.

- Deben colocarse rótulos en los que se indique al personal que deben lavarse las manos después de usar los sanitarios.



- Los servicios sanitarios deben conservarse limpios, secos y desinfectados.
- Debe proveerse de instalaciones para lavarse las manos en el área de producción, con jabón y agua y desinfectarse con solución desinfectante, siempre que así lo exija la naturaleza de las operaciones.

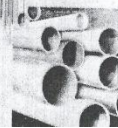
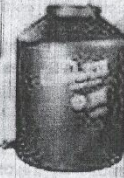


- Debe contar con un medio higiénico apropiado para el secado de las manos. Si se usan toallas desechables debe haber junto a cada lavabo un número suficiente de dispositivos de distribución y receptáculo.

#### 4. Servicios a la planta

##### Abastecimiento de agua

- Debe disponerse de suficiente abastecimiento de agua, y de instalaciones apropiadas para su almacenamiento y distribución.
- Se debe dotar de los implementos necesarios que garanticen que el agua que este en contacto con el producto o con superficies que a su vez puedan estar en contacto con el producto sea potable.
- El vapor utilizado en superficies que estén en contacto directo con los productos, no deben contener ninguna sustancia que pueda ser peligrosa para la salud o contaminar el producto.



Páginas interiores del manual de BMP's. El logoimagnetipo METCO es pequeño e ilegible, las páginas están desfasadas y el texto cortado.

### Análisis

Al igual que el boletín METCO, la falta de profesionalismo en la entrega de este material a color y totalmente legible, ocasiona que los empleados sientan que la empresa no le toma importancia a la presentación de los materiales. El empleado se pregunta entonces cuál es el valor de la inocuidad y calidad en los procedimientos.

El manual de BMP's en cuanto a presentación los aleja de ideal, ya que el profesionalismo y la seriedad de la empresa se ponen en duda.

## Página de Internet

En la página de internet, se usa el logoimagotipo de la empresa en color blanco con el fondo azul, además de portar el slogan “Alimentos sanos”. La página no incluye actualizaciones sobre los eventos o ferias en los que METCO tiene presencia. Sólo se pueden observar la gama de productos y la filosofía de la organización:



Vista principal de la página de internet [www.metco.com.mx](http://www.metco.com.mx)

## Análisis

La información de la página no se actualiza constantemente y las promociones son expuestas incluso mucho tiempo después de su vencimiento. Al igual que el boletín y el manual de BMP's, este elemento resta profesionalismo y seriedad a la empresa.

Por otra parte, el slogan *Alimentos sanos* se está publicitando mediante la página, pero no es así en la mayoría de los empaques de producto ni en la publicidad de revistas o interna (carteles).

## *Correo electrónico*

Los correos electrónicos no cuentan con una tipografía específica. Los Gerentes de Área los envían empleando la letra de su preferencia. Además, no portan el logotipo de la empresa. Sólo el slogan *Generando ideas para endulzar tu vida...* en color verde, así como los teléfonos y la dirección de la página de internet.

Stephanie,

Te saludo esperando que te encuentres muy bien. Quisiera saber cómo va el análisis de la Imagen Corporativa de METCO y cuándo nos presentarías los resultados del mismo. Nos interesa mucho tenerlo cuanto antes.

Espero tus comentarios. Saludos!

***Lourdes Treviño Giorguli.***  
***Directora General***  
***[direccion@metco.com.mx](mailto:direccion@metco.com.mx)***  
***Tel. +52 (55) 3098 4015***  
***Fax +52 (55) 5540 4906***  
***Generando ideas para endulzar tu vida...***  
***[www.metco.com.mx](http://www.metco.com.mx)***

NOTA: La información de este correo es de propiedad exclusiva y confidencial. Este mensaje es sólo para el destinatario señalado, si usted no lo es, destrúyalo de inmediato. Ninguna información aquí contenida debe ser entendida como dada o avalada por METCO, S.A. de C.V., sus subsidiarias o sus empleados, salvo cuando ello expresamente se indique. Es responsabilidad de quien recibe este correo de asegurarse que esté libre de virus, por lo tanto ni METCO, S.A. de C.V., sus subsidiarias ni sus empleados aceptan responsabilidad alguna.

Correo electrónico.

## *Análisis*

Los correos electrónicos deberían ser homogeneizados en cuanto a tipografías, además de portar el logotipo institucional, ya que estos elementos brindan seriedad y profesionalismo al trato con proveedores y clientes por dicho medio. Por lo tanto, se alejan del ideal.

## Publicidad

Todos los carteles dentro del Corporativo de METCO, portan el logoimagotipo institucional y el slogan “Generando ideas para endulzar tu vida” únicamente en color azul marino:



Carteles de productos únicamente utilizados en el Corporativo.

## Análisis

En los carteles sí se presenta una uniformidad en el uso del logoimagotipo y slogan institucionales. Todos los carteles al interior del Corporativo cumplen con las mismas características, lo cual los acerca al ideal, ya que cuando llegan clientes o visitantes pueden localizar estos signos identificadores en toda la publicidad interna. Sin embargo, no se aprecian este tipo de carteles en ningún lugar dentro de la Planta de Producción, lo cual los aleja del ideal.

Respecto a la publicidad en revistas, METCO prescinde del logotipo institucional sólo en algunas ocasiones. Esta publicidad aparece en revistas como *Kena*, *Kena Cocina*, *Cocina Vital*, *Fernanda* y *Yo con diabetes*:



Publicidad en revistas.

## *Análisis*

Como imagen ideal, METCO pretende ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por sus públicos meta. Sin embargo, la publicidad en revistas no porta el logoimago tipo y slogan institucionales o porta dos logoimago tipos distintos. La homogeneidad en el uso de elementos de identidad tornará más fácil su reconocimiento en el mercado.

## *Uniformes*

Los uniformes tienen bordado el logoimago tipo de METCO en gris, azul o blanco, del lado izquierdo, justo a la altura del pecho. Los uniformes sólo se utilizan en la Planta. El personal del Corporativo no hace uso del mismo.

Se hace entrega únicamente de un uniforme (bata y pantalones) dos veces por año a los empleados de confianza. Los zapatos para los operativos, sólo una vez anualmente. Los trabajadores sindicalizados pueden pedir cuantos uniformes sean necesarios.

Las cofias y cubrebocas son de uso obligatorio.



Batas y baberos.



Personal de METCO portando el uniforme en distintas áreas de la empresa:  
La primera imagen pertenece al área de Ensobretado y las subsiguientes, al área de Producción de Sólidos.

### *Análisis*

En METCO se hace hincapié a los empleados operativos respecto a la inocuidad en todos aspectos. Se les pide que porten el uniforme impecable y que lo mantengan en buenas condiciones; sin embargo, a nivel de Producción es prácticamente imposible conservar el uniforme sin manchas o roturas. Los empleados han solicitado a Recursos Humanos que se les brinden por lo menos dos uniformes cada seis meses pero la excusa de no tener uniformes en existencia es permanente (aunque la oficina de Recursos Humanos tenga uniformes a la vista).

## *Empaques de producto*

Los empaques de producto, regularmente tienen al frente el logoimatipo institucional, aunque es más vistoso el logoimatipo de producto. *Svetia* no lleva al frente dicho símbolo identificador.



Empaques de Azúcar BC. Logoimatipo institucional en blanco, sin compañía del slogan.



Empaques de Diabesugar. Logoimatipo en azul, sin compañía del slogan.





Empaque de Svetia carente del logotipo al frente.



Empaque de Sweet-0. Logoimatipo en azul marino, sin compañía del slogan.



Empaque de BCKids. Logoimagotipo en blanco con fondo azul.



Empaque de Mascabado. Logoimagotipo en café.



Botellas de azúcar líquido Genuino. No portan el logotipo institucional.

### *Análisis*

El reconocimiento del profesionalismo y seriedad de la empresa a nivel nacional e internacional será identificable cuando su gama de productos porte los símbolos identificadores homogeneizados, por lo tanto, se alejan de su ideal al no utilizar la misma gama cromática ni el mismo logotipo en las etiquetas y empaques.

Por otra parte, cabe mencionar que la identidad visual de METCO es de carácter monolítico, porque la marca METCO respalda todos sus productos endulzantes.

### *Comunicación interna*

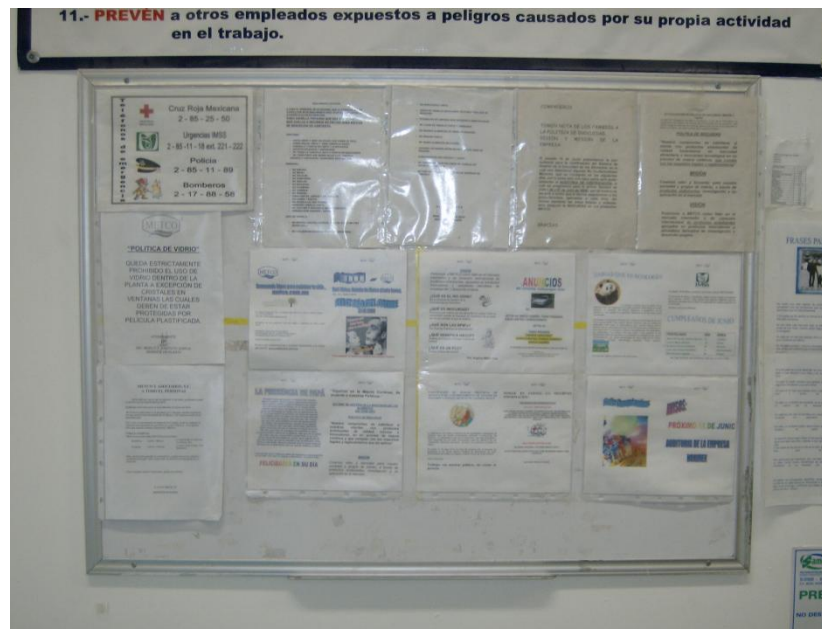
La comunicación descendente en METCO se lleva a cabo a través de:

- *Juntas*. Las juntas de las Gerencias con Lourdes Treviño, Directora General de METCO, se realizan una vez al mes en la Planta (el personal del Corporativo va hasta Lerma para tener esas juntas, lo cual representa una pérdida de tiempo).

Estas juntas resultan incómodas para algunos empleados, ya que algunos quedan rezagados hasta el final del día laboral y por ello estropean sus actividades.

Por otra parte, en palabras de algunos empleados, las juntas sirven para evidenciar a la gente, porque incluso han recibido regaños frente a sus compañeros de trabajo, lo cual genera descontento en la persona afectada y por tanto, una mala imagen de la Directora General.

- *Teléfono.* Para contacto directo con proveedores y clientes.
- *Radio.* Para contacto directo sobre todo entre empleados Corporativo-Planta.
- *Correo electrónico.*
- *Tablero de avisos.* En él se publica el boletín METCO, las políticas de la empresa, avisos, memorandos, cumpleaños, auditorías e información de ayuda para los empleados operativos. Sólo se ubica en la Planta de Lerma.



Tablero de avisos.

La comunicación ascendente se basa en:

- *La política de puerta abierta.* La Directora General de METCO menciona llevar a cabo una política de puerta abierta, pero realmente los únicos que pueden tener contacto con ella son los Gerentes. Desde niveles medios como las Jefaturas y niveles operativos llega la comunicación a Gerencias, pero jamás hasta la Dirección General.
- *Buzón de sugerencias.* Una norma del ISO-22000 fue implementar el uso de un buzón de sugerencias en la Planta de Lerma. Sin embargo, los empleados no lo usan porque algunos de sus compañeros han sido despedidos a raíz de sus quejas. Además, el buzón está a la vista de las cámaras de la Planta; por ello, las quejas y sugerencias no son anónimas y se toman represalias contra la persona que la cámara haya grabado.

La comunicación horizontal sólo se lleva a cabo en las juntas semanales que organizan por área cada equipo de trabajo, en las cuales se hace una revisión de objetivos y metas por cumplir.

### ***Cultura organizacional***

La cultura del Corporativo es totalmente diferente a la de la Planta. Incluso en éste se percibe relajada a la gente, trabajando en equipo y manteniendo una convivencia respetuosa. En la Planta, el personal está apresurado, de mal humor y por supuesto, con sentimientos negativos por la diferencia de trato en comparación con el personal del Corporativo.

En METCO, el personal operativo actúa bajo los valores de innovación, calidad e inocuidad, justo los que están internalizados; pero el trabajo en equipo se ve afectado por envidias y mala convivencia.

Angélica Millán, Gerente de Aseguramiento de Calidad, describe a METCO “como una empresa que tiene mucho por crecer, que va por buen camino, pero le falta crecer en cuanto a visión y a la dirección del recurso humano. Hay veces que trabajamos por metas propias, no para que crezca METCO”.

Por su parte, Arleth Peña, Coordinadora de Producción de Sólidos, menciona: “Cada quien ve por sus intereses, no siento que sea trabajo en equipo. En Almacén sí hay apoyo pero en esta empresa, Producción anda detrás de Calidad, cuando tendría que ser al revés. Eso sí desmotiva mucho”.

La historia de METCO la conocen todos los empleados. Sin embargo, sólo los trabajadores con mayor antigüedad conocen al Lic. Héctor Álvarez De la Cadena Sillas, actual Presidente de METCO y fundador de la empresa, por quien sienten preferencia debido a la diferencia entre su liderazgo y el de la actual Directora General.

El Lic. Héctor Álvarez ha sido un héroe nato, mientras que Lourdes Treviño ha sido un héroe creado. Pero el cambio de Dirección no tuvo una explicación oportuna, lo que ocasionó incertidumbre en gran parte del personal de la empresa. Cuando Héctor Álvarez deja la Dirección, muchos empleados renuncian. Cabe mencionar que dichos empleados estaban acostumbrados a la Dirección de Álvarez y cuando llega Lourdes Treviño, se sienten amenazados y en descontento por lo que se genera una resistencia al cambio.

Respecto a Héctor Álvarez, Benjamín Sarmiento, Jefe de Almacén manifiesta haberlo visto una sola vez: “Es una buena persona, muy buena gente, humana, sencilla... pero la gente no lo conoce; las veces que viene se ponen hasta nerviosos. La gente nueva no sabe ni quién es”.

La resistencia al cambio, que debió ser contrarrestada con una buena comunicación, ha tenido lugar desde hace 3 años y medio. Hasta el momento, el personal antiguo prefiere a Héctor Álvarez, aunque el personal que llegó al tiempo que L. Treviño toma la Dirección, menciona que ella es un líder asertivo.

Con el cambio de Dirección se fueron privilegios, por ejemplo, se acostumbraba dar de desayunar a los empleados de Producción todas las mañanas (un tamal y un atole) pero con la llegada de Lourdes Treviño, nunca volvió a haber un desayuno. El argumento que ella utiliza es que hay que economizar, y esos gastos eran inútiles. Al insistir en la importancia de este tipo de rituales, ella los rechaza de manera contundente manifestando que “hay prioridades”.

Por lo mismo, a nivel operativo (Producción) se ha suscitado una gran rotación de personal. Los obreros son los más afectados, puesto que a su llegada no se les brinda un curso de inducción a la empresa, “porque representa una pérdida de tiempo si se terminan yendo”, manifiesta en entrevista Lourdes Treviño. Por eso esperan alrededor de dos meses para brindarles a un grupo de nuevos obreros dicho curso de Inducción.

Ideológicamente, METCO tiene una cultura basada en la centralización de poder en Lourdes Treviño, ya que ella decide sobre todo aspecto dentro de la empresa y algunos Gerentes se sienten sin el poder de decisión sobre cosas que deberían permanecer en su área. Incluso, como antes se ha mencionado, la empresa ha sufrido un cambio del paternalismo a la autocracia, en vez de regirse bajo un liderazgo transformador.

Lo que METCO pretende al alcanzar su imagen ideal es ser percibida como una empresa flexible, innovadora, responsable y profesional; sin embargo, su mentalidad narcisista provoca la imposición de jerarquías y la disciplina como el valor primordial, dejando de lado un liderazgo donde se acepten opiniones, una crítica constructiva, y sobre todo, una visión compartida. En palabras de Luis Marín, Gerente de Cuentas Clave: “Esto genera un sentimiento de frustración, y de repente sientes que no avanzas y que tienes que sacar las cosas y no puedes”.

La falta de una visión, la cual sea “palpable” para todos, conlleva a obtener una cultura vegetativa donde se carece de un alto sentido de orgullo de pertenencia porque los valores y los objetivos no son compartidos.

De igual manera sucede con los valores de la empresa. La Directora General no los sabe y aún menos los ha internalizado: “Los valores de METCO son honestidad, trabajo en equipo, nuestra gente, enfoque al cliente y... no me acuerdo”.

Angélica Millán, Gerente de Aseguramiento de Calidad, y encargada junto con Graciela Jiménez, Jefa de Recursos Humanos, de transmitir al personal la filosofía e identidad conceptual de la empresa, no sabe la misión ni la visión de METCO. Los cursos de actualización respecto a esa temática se realizan solamente dos veces por año.

Por su parte, Graciela Jiménez aseguró en entrevista que los empleados internalizan los valores y la visión de la empresa mediante los supervisores de área, porque ellos fomentan su aprehensión. Lo dicho es mentira, puesto que sólo ella y Angélica Millán son quienes dan los cursos y presionan a la gente para que se aprenda los conceptos por mera repetición.

Arleth Peña señala que al momento de ingresar a METCO no se le dio un curso de inducción, sino un pequeño manual de Buenas Prácticas en copias: “Desde ahí uno empieza a dudar de la formalidad de la empresa. Entrás a trabajar y no sabes ni a quién le venden”.

En las juntas, Lourdes Treviño suele aceptar y retroalimentar la información que le brindan los Gerentes, mas no escucha a los mandos medios, además de tener un nulo contacto con los empleados operativos. En esas juntas, se felicita a los gerentes por su trabajo, y los subordinados se molestan porque el trabajo realmente lo hacen ellos.

En entrevista, los subordinados manifiestan dicha molestia aunque ésta tendría menor fuerza si sus Gerentes de área se preocuparan por reconocerles su rendimiento, ya que ellos no piden el reconocimiento directo de Lourdes Treviño. Por tanto, la falta de motivación para lograr las metas y objetivos, también se hace presente en el quehacer diario de METCO.



“Cuando nosotros sacamos la producción, no nos dicen nada; cuando la bajamos, es cuando nos reclaman, entonces digo ¿qué pasa?... y cuando tú estás sacando el porcentaje, te exigen más y más, y tú ves las otras cuadrillas que están abajo y no pasa nada; entonces, ¿de qué se trata?”, menciona Herlinda de Producción al exponer que no hay incentivos económicos ni motivacionales para los trabajadores.

Respecto a los *rituales*, se organiza una misa el 12 de diciembre y se le da un desayuno al personal de la Planta. El 10 de mayo, a las madres de familia se les regala una despensa (las trabajadoras que no son madres no reciben el obsequio). También se organizan fiestas de fin de año, en las que, en vez de promover la cohesión del personal, se les separa y se hacen celebraciones distintas “porque son gustos diferentes”. Mientras que al personal de Corporativo se le invita a un restaurante, al personal de Planta se le organiza una fiesta dentro de la nave industrial con música en vivo.

Anteriormente, en esta celebración se acostumbraba regalar electrodomésticos y bonos. Desde que llegó Lourdes Treviño, este tipo de rituales ya no tienen lugar. La gente se siente desplazada y con menos sentido de orgullo de pertenencia.

Angélica Millán percibe que se discrimina a la gente en las fiestas de Fin de Año, ya que fue una de las personas que no invitaron a la comida que se realiza con el Presidente de la empresa: “O se hace para todos, o no se hace... siento que de cierta manera te hacen a un lado, y te hacen sentir mal”.

Los horarios de trabajo también son distintos. Las personas del Corporativo ingresan a las 9 am y a las 6 pm es su hora de salida. En la Planta, los empleados de confianza entran a las 8 am pero nunca saben la hora en que van a salir. Incluso los permisos les son negados por Recursos Humanos y las épocas de incapacidad o vacaciones tampoco se respetan. Hay empleados que aún en vacaciones trabajan desde casa o la empresa les solicita su presencia en las instalaciones (generando un gran descontento porque los descansos no se respetan).

Los trabajadores de confianza son los más castigados. Para ellos casi nunca hay un bono de productividad o puntualidad, tampoco pago de horas extras y sólo un aguinaldo de 20 días. En cambio, los trabajadores sindicalizados gozan de diversos bonos, pago de horas extras y 30 días de aguinaldo.

A nivel Gerencial hay una profunda preocupación por el plan de carrera dentro de METCO. Cuando se tiene una Gerencia no se puede aspirar a crecer más, puesto que METCO, por el momento, es una mediana empresa. A nivel operativo, sí hay promoción (pero esta no es notoriamente remunerada económicamente).

Por otra parte, la capacitación para los empleados del Corporativo es prácticamente una obligación que la empresa debe cumplir. A los empleados se les permite buscar cursos que METCO paga. En cambio, a los trabajadores operativos y de Planta no se les ha capacitado en nada de lo que solicitan.

En entrevista con Alberto Ensástiga, Líder de Proyectos, al pedirle una comparación con METCO y su último trabajo, respondió: “Salir de Procter & Gamble es enfrentarse al México real. En Procter & Gamble hay capacitaciones... estando aquí nada más he recibido capacitaciones del ISO-22000 y uno básico de computación”.

José De la Cruz, Jefe de Logística, señala: “METCO es una empresa con mucho futuro, pero que le hace falta disciplina, orden y capacitación (a nivel corporativo y de Planta). En cuanto a la falta de orden, el ejemplo es el organigrama, que no marca la estructura real de comunicación”.

Respecto a las *políticas*, la de Calidad e Inocuidad son las que rigen el comportamiento de los trabajadores de METCO, aunque algunas veces éstas no se llevan a cabo de una manera correcta, ya que, por ejemplo, si los operativos determinan que el jarabe no cumple con ciertos estándares, en ocasiones a la Gerencia de Calidad no le importa con tal de vender el producto (y esa acción es consentida por la Dirección General). Daniel González Pulido, Gerente de Control de Calidad señala: “Muchas veces el azúcar no llega a cumplir ciertas cuestiones específicamente de inocuidad, y eso es fatal”.

Aún así, la calidad en el servicio es lo que mantiene al cliente con METCO, según Héctor Álvarez De la Cadena Martínez, Director de Marketing y Ventas: “Los atiendes a tiempo, los visitas, les mandas reportes, les ofreces promociones, apoyas su punto de venta, participas en sus exposiciones, trabajas con ellos para desarrollar un nuevo producto o presentación y que el nivel de entregas se cumpla en tiempo y forma”.

En contraparte, José De la Cruz menciona: “METCO trata bien al cliente de afuera, pero se les olvida que nosotros también somos clientes”.

El área de Recursos Humanos, que debería encargarse del desarrollo del capital humano es una de las áreas más señaladas por los empleados, y en concreto, Graciela Jiménez. Benjamín Sarmiento menciona: “A veces es muy burocrática en todo lo que nos solicita y lo que he notado es que busca la forma de amolar a la gente, en lugar de ayudarla. No hay mucho apoyo. La gente, en lugar de ver al área de Recursos Humanos como un apoyo, la ve como un enemigo. Le tienen mucho miedo a Graciela”.

Alfredo De la Cadena, Subgerente de Planta, cuenta que en alguna ocasión, Graciela Jiménez estaba haciendo regalos para fin de año, y Lourdes Jiménez, su Jefe directo, la regañó diciéndole “déjate de tus regalitos de fin de año Graciela, ponte a hacer tus cosas, no friegues”.

El problema radica en que la Dirección de Administración y Finanzas tiene a su cargo la Jefatura de Recursos Humanos. La Directora de la primera pone énfasis en los recursos materiales y no pone atención en el recurso humano, mientras que la segunda, por temor, obedece órdenes y deja de lado el desarrollo del personal.

Los trabajadores de METCO se caracterizan por desconfiar de la empresa. Específicamente a fin de año siempre se les promete un aumento, pero éste sólo llega para 2 o 3 personas, siendo que otras tantas son merecedoras del mismo. Cuando la empresa promete y no cumple, pierde credibilidad.

En consecuencia de la nula motivación, la gente de Producción especialmente, cuando es la hora de su salida, huye de la empresa. El trabajo no es gratificado y siempre que se comete un error, se buscan culpables para castigarlos. En cambio, cuando las cosas se hacen bien, no son reconocidas.

Un punto fuerte de METCO es su capacidad para enfrentar las crisis. Las únicas a las que se han enfrentado han sido últimamente, ya que el precio del azúcar se ha disparado. La reacción frente a ello es la creación de nuevos productos con otras materias primas endulzantes y con un precio más accesible, sin restar la calidad.

Lo único negativo es que dejan de surtir a todas las Cadenas Comerciales y demás clientes porque los insumos no alcanzan; entonces, el problema estriba en que sólo surten de producto a las Cadenas, Cafeterías, Pastelerías, Industrias Refresqueras que consumen su producto en mayor cantidad.

METCO es una empresa económicamente saludable, puesto que, aparte de enfrentar las crisis y conservar su producción en funcionamiento, garantiza siempre el pago de nómina a sus empleados.

Si METCO no sufriera la continua rotación de personal en el plano operativo, tendría un mayor número de empleados capacitados para elevar su nivel de producción. Si el trabajo se llevara a cabo realmente en equipo, la carga de trabajo se tornaría menos pesada y la convivencia entre compañeros sería más llevadera, bajo un clima laboral óptimo.

### ***Encuestas***

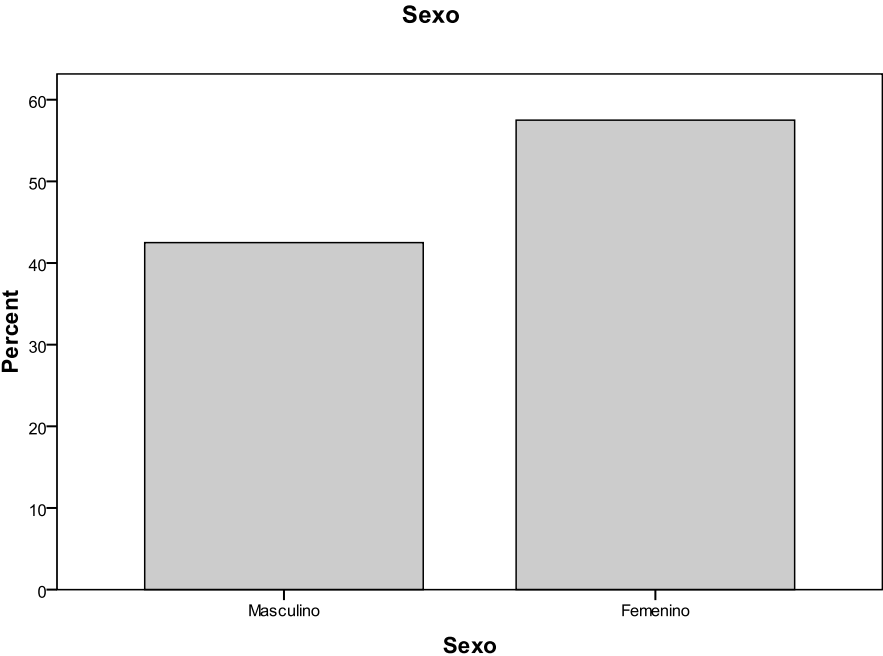
#### **Perfil de la muestra**

El análisis del presente diagnóstico está realizado sobre la población de METCO, esto es, el cuestionario se aplicó a toda la plantilla laboral.

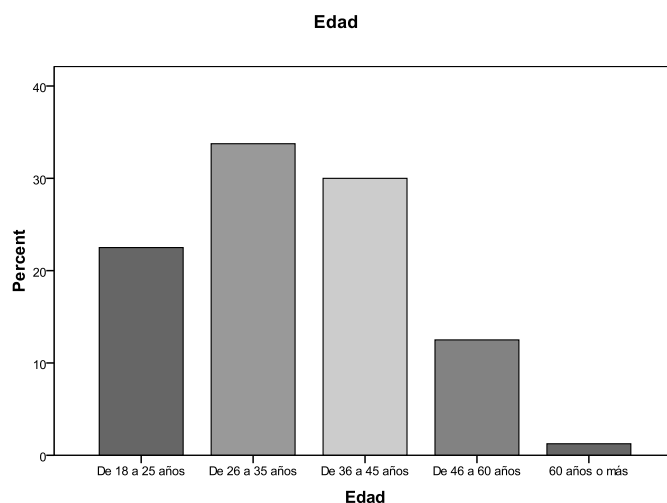
Los trabajadores de METCO son, en su mayoría, mujeres. Las edades fluctúan entre los 18 y los 60 años aproximadamente.

El nivel socioeconómico de los trabajadores va de un nivel AB (directivos) a un nivel D (obreros). La escolaridad con la que cuentan son licenciatura, en el caso de los directivos; en el caso del personal operativo (obreros), hay algunos que no completaron el nivel primaria.

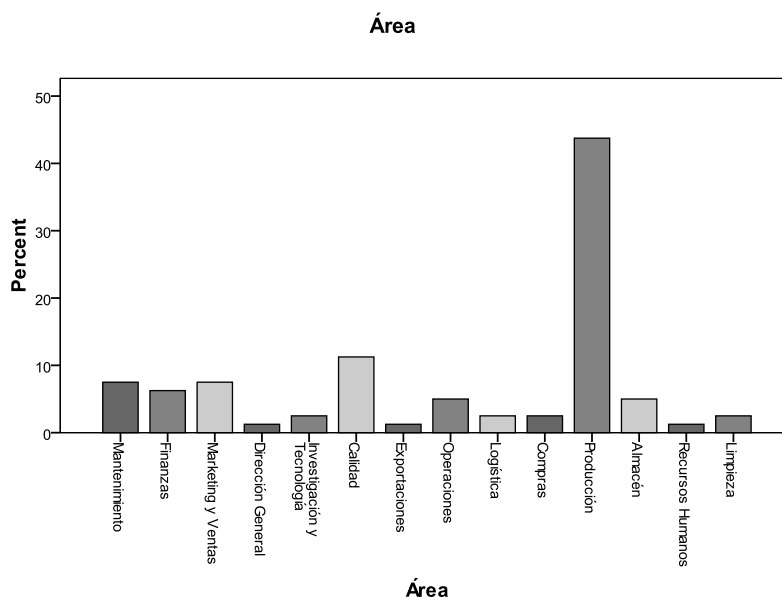
A continuación se exponen a detalle algunos de los factores encontrados en el cuestionario aplicado en METCO, S.A. de C.V.



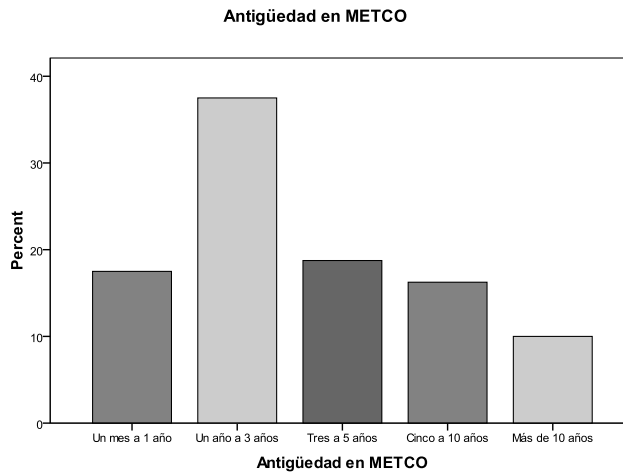
De la plantilla laboral de METCO, sólo 80 trabajadores fueron encuestados. De este número, 57.5 por ciento son mujeres y únicamente el 42.5 por ciento son hombres.



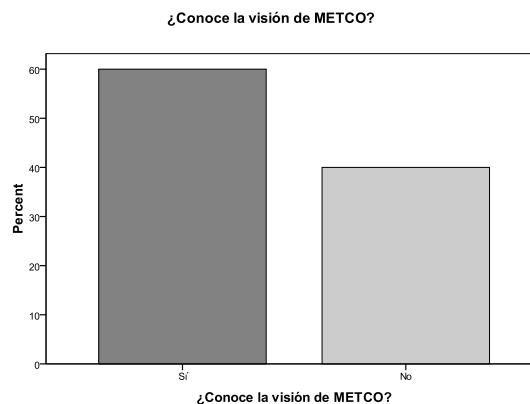
La mayoría de los trabajadores de METCO oscilan entre los 18 y los 45 años de edad. Mientras que el 33.8% manifiestan tener entre 26 y 35 años de edad, sólo el 1.3% tienen más de 60 años. Por lo tanto, estamos hablando de una población relativamente joven laborando en la empresa.



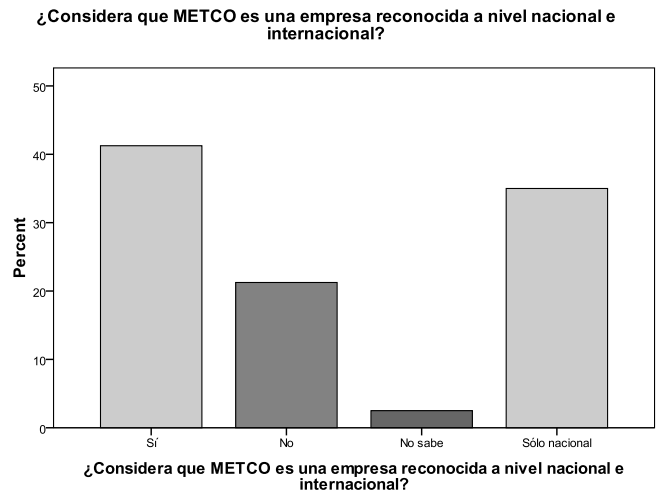
El área que más trabajadores emplea es la de Producción, ocupando el 43.8% del total de encuestados. El 11.3% de los empleados pertenecen al área de Calidad, mientras que algunas gerencias sólo abarcan el 1.3% de la plantilla laboral.



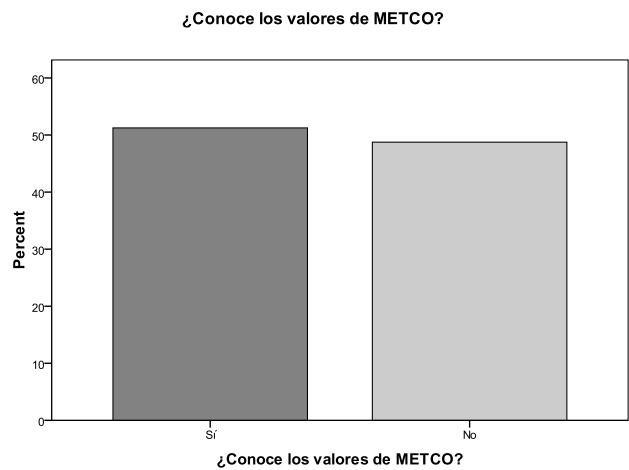
El 37.5% de los empleados de METCO llevan alrededor de dos años trabajando con la empresa, es decir, un poco más de la tercera parte de la plantilla laboral cuenta con poca antigüedad (originada por el cambio de Dirección). Únicamente el 16.3% llevan trabajando entre cinco y diez años, mientras que una minoría, el 10% llevan más de 10 años en METCO.



El 60% de los empleados manifestaron conocer la visión de la empresa, mientras que el 40% dijeron no conocerla. Asimismo, de los trabajadores que mencionaron sí conocerla, sólo el 31.3% contestó correctamente. Por lo tanto, estamos hablando de un “vacío” en el conocimiento de la visión de METCO en un 68.7% de su población. Cabe destacar que muchos de los empleados que no supieron la visión, es por confundirla con la política de calidad, inocuidad o misión de la empresa.



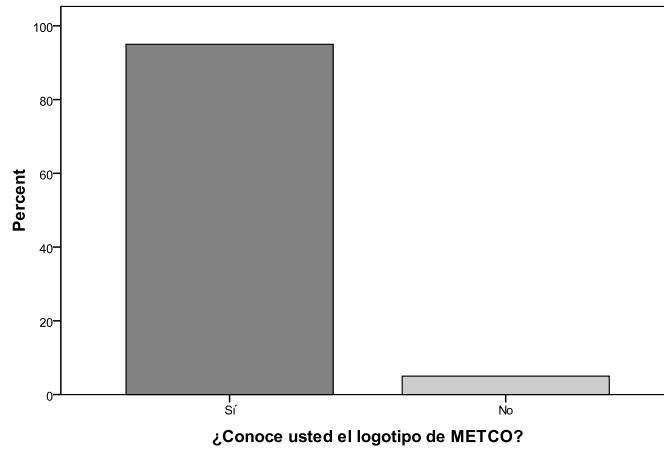
El 41.3% de los encuestados mencionaron que, en efecto, METCO es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, mientras que un 56.3% de la muestra contestó de manera correcta “Sólo nacional” o “No”. Esto refleja que los empleados no tienen conocimiento del mercado al que llega el producto, ni de la visión a mediano plazo de la empresa.



El 51.3% de los empleados manifestó conocer los valores de la empresa, pero sólo el 20% mencionó los correctos (sólo algunos, ya que ningún empleado mencionó todos). Entonces, puede decirse que el 80% de los encuestados no conocen siquiera los valores que la empresa desea que sean internalizados.

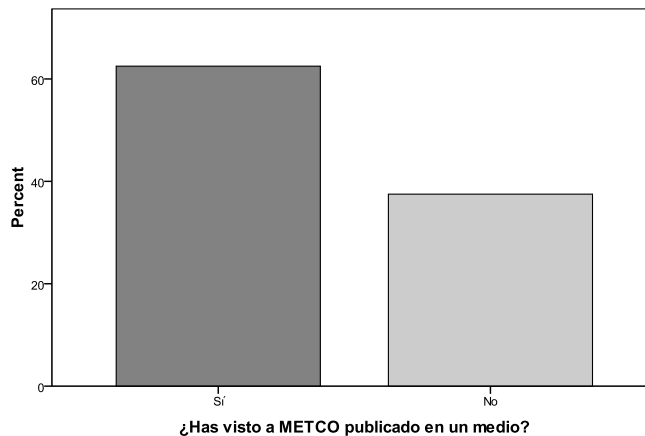


¿Conoce usted el logotipo de METCO?



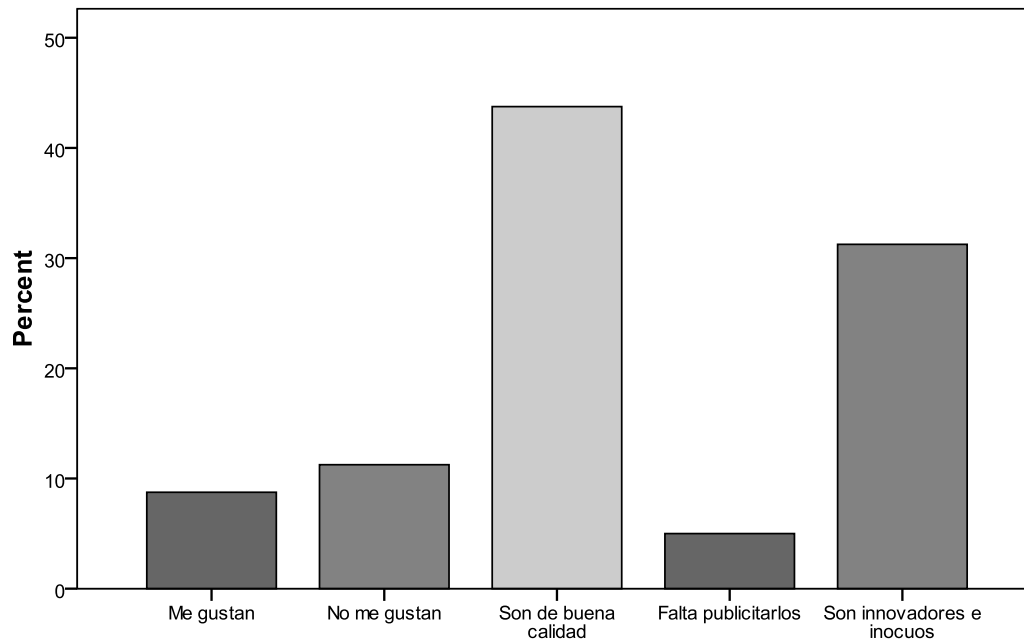
El 95% de los empleados contestó conocer el logotipo de METCO pero al ser cuestionados sobre su forma, colores y significado, la respuesta fue contradictoria. Sólo el 32.5% señaló al menos dos elementos correctos, lo cual arroja que la mayoría de los empleados no conocen bien la gama cromática institucional ni el significado de los elementos.

¿Has visto a METCO publicado en un medio?



Sólo el 37.5% de los empleados no ha visto a METCO publicado en un medio, lo cual marca una gran área de oportunidad para acercarse al público interno: mostrarle al trabajador en dónde se publicita el producto que él elabora es uno de los puntos generadores del sentido de orgullo de pertenencia.

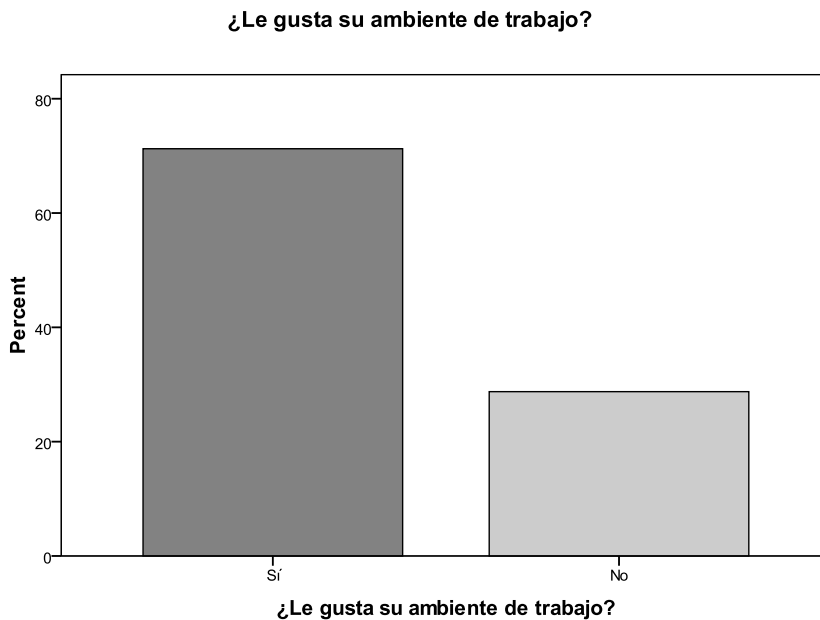
**¿Cuál es tu opinión acerca de los productos que elabora METCO?**



**¿Cuál es tu opinión acerca de los productos que elabora METCO?**

El 43.8% de los trabajadores manifestaron que los productos endulzantes que elabora METCO son de muy buena calidad, y el 31.3% de ellos también mencionó que son productos innovadores e inocuos. Esto quiere decir que los trabajadores tienen en claro los atributos principales de los productos, al ser estos elementos los más mencionados.

De igual manera, el 81.3% de los empleados dijeron consumir los productos de METCO, y entre los más mencionados son Azúcar BC, Mascabado, Svetia, Diabesugar y Sweet-0.



El 71.3% de los trabajadores encuestados manifestaron gusto por su ambiente de trabajo, mientras que el 28.8% no se sienten a gusto en él. A su vez, el 50% de los trabajadores mencionaron que les gusta su ambiente de trabajo porque es tranquilo y hay buena comunicación, pero el 25% se declararon insatisfechos porque no hay cooperación entre compañeros para la realización del trabajo, y también muy mala comunicación.

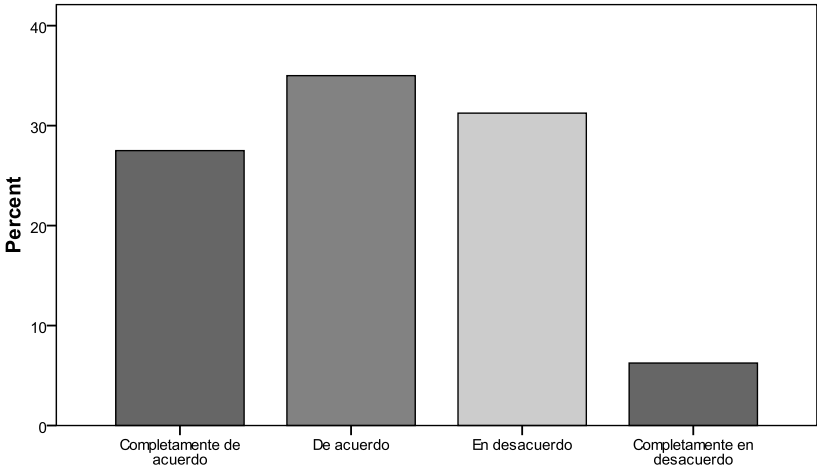
El 45% de los trabajadores manifestó haber hecho una sugerencia a la Dirección de la empresa (ya sea de materia prima, herramientas, personal o forma de trabajo), mientras que el 55% nunca lo ha hecho. De los empleados que las han hecho, el 37.5% recibió respuesta, la cual es, por lo regular, que se analizará su petición. Sin embargo, las opiniones se contraponen, ya que la mitad de estos empleados han quedado satisfechos con la respuesta, y la otra mitad no.

Por otra parte, en entrevista la gente menciona que no se le toma en cuenta, que no se le reconoce el trabajo que realiza. En palabras de muchos: “En METCO sólo se ven los errores y se castiga, pero jamás se ven los aciertos y mucho menos se reconocen”.

Respecto a la relación entre directivos y trabajadores, el 50% manifestaron que es buena, y el 30% mencionó que mala. Cabe mencionar que ciertas personas en la Planta mencionan a los empleados de producción que **por ningún motivo** deben acercarse a los directivos, lo cual genera un sentimiento de enojo y descontento en estos trabajadores.

En cuanto al reconocimiento de los superiores hacia las ideas que el empleado aporta, las respuestas se contraponen: mientras que el 38.8% de los empleados dicen que sus ideas son reconocidas sean o no llevadas a cabo, el 27.5% manifestó que sus ideas jamás son reconocidas. Por otra parte, alrededor del 37% de los encuestados manifestaron que sus jefes no están dispuestos a promocionarlos.

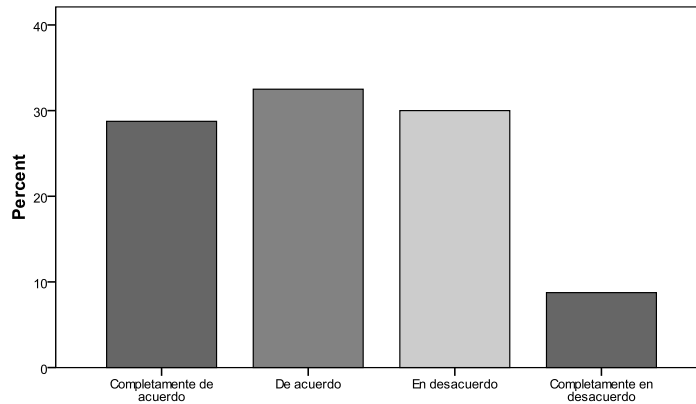
**Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos)**



**Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos)**

Sobre las habilidades de los jefes o superiores inmediatos, los trabajadores también manifiestan respuestas opuestas. El 35% de los empleados consideran que el líder motiva a su equipo para conseguir o mejorar objetivos, pero el 31.3% se manifiestan en desacuerdo con dicha afirmación.

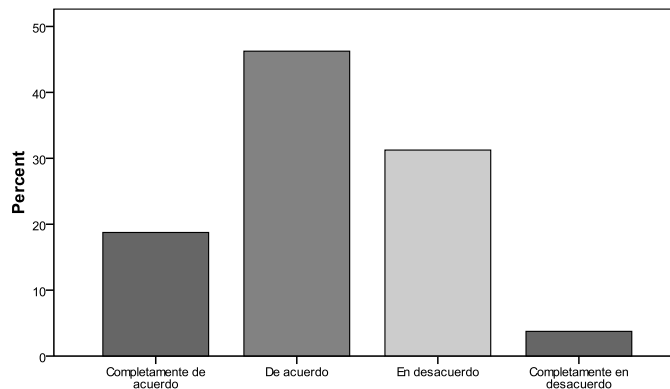
Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Comunica el éxito en el cumplimiento de objetivos)



Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Comunica el éxito en el cumplimiento de objetivos)

El 30% de los trabajadores de METCO afirman que los jefes no comunican el éxito en el cumplimiento de los objetivos, lo cual es preponderante para el desarrollo de la empresa y el seguimiento de la visión.

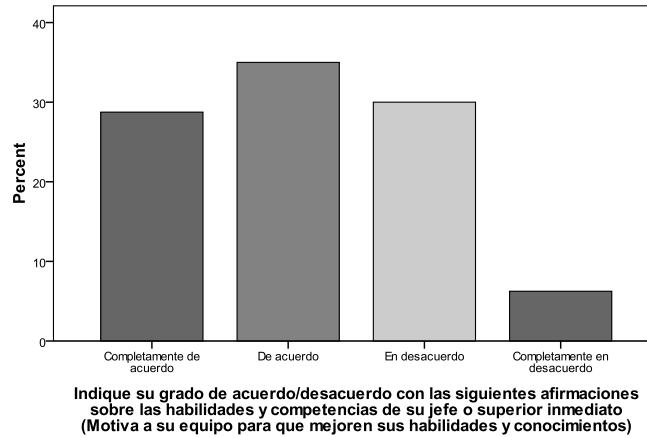
Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Organiza de forma efectiva planes y recursos)



Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Organiza de forma efectiva planes y recursos)

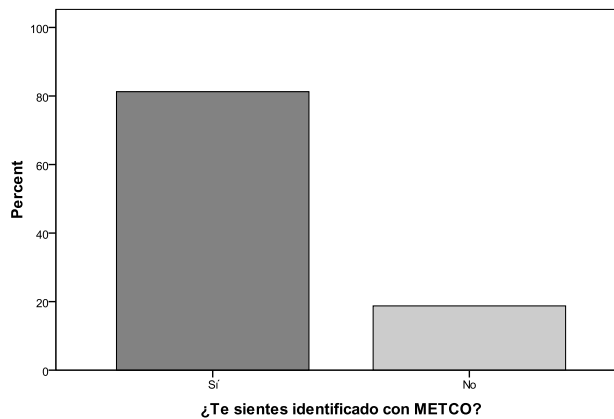
Esta gráfica muestra que el 46.3% de los trabajadores piensan que el jefe organiza de forma efectiva planes y recursos, mientras que el 31.3% se manifestó en desacuerdo. Esto arroja la falta de planeación y del poder de participación del empleado.

Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos)



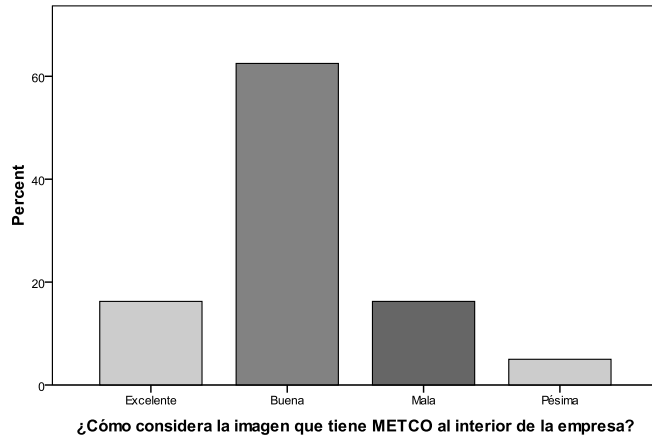
Siguiendo con las variables en las que los trabajadores se manifestaron con opiniones distintas, de igual manera sucede con la motivación de los jefes encaminada a la mejora de habilidades y conocimientos de los empleados. El 35% se manifiesta de acuerdo con esa motivación, pero el 30% está lejos de hacerlo.

¿Te sientes identificado con METCO?



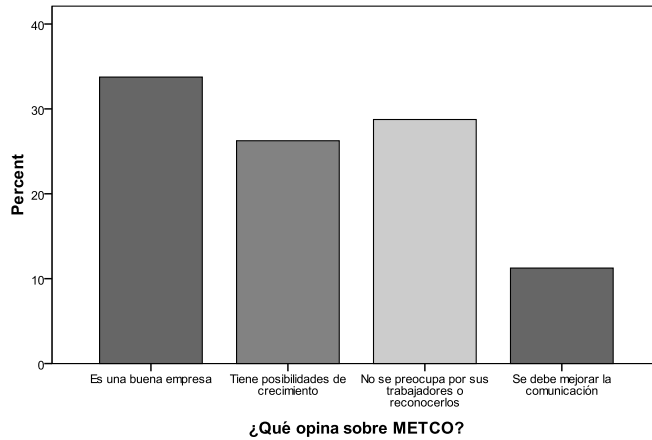
Al preguntar si se sienten identificados con METCO, el 81.3% de la gente contestó afirmativamente. De este porcentaje, el 36.3 mencionó que es por el apoyo que la empresa le da en cuanto a trabajo y sueldo seguro (aunque muchos se manifiestan en contra de los pocos o nulos aumentos y reconocimientos).

¿Cómo considera la imagen que tiene METCO al interior de la empresa?



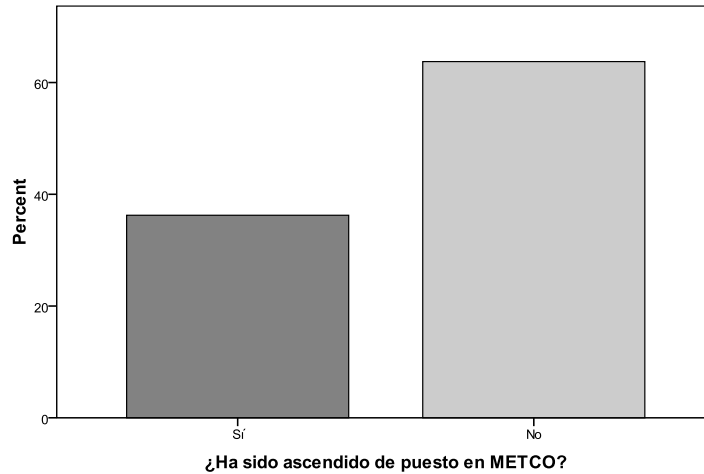
Más del 60% de los trabajadores opinan que la imagen que tiene METCO al interior de la empresa es buena, pero en entrevista las opiniones fueron totalmente contrarias.

¿Qué opina sobre METCO?



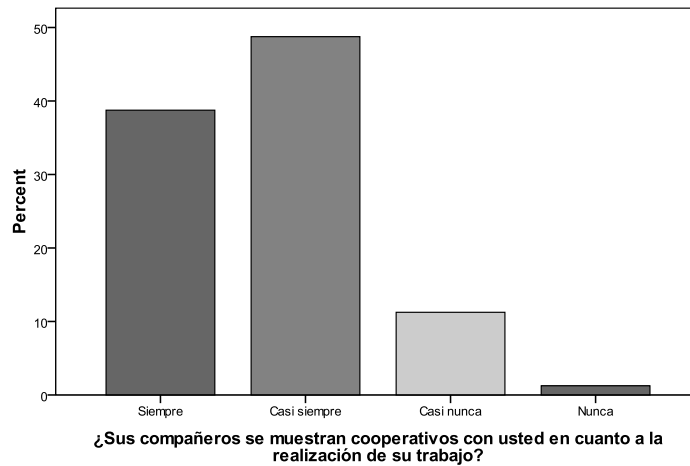
Uno de los gráficos más importantes es el anterior. Las opiniones se manifiestan, prácticamente, de manera equilibrada. El 33.8% de la gente piensa que METCO es una buena empresa en constante renovación, pero el 28.8% comentó que la empresa no se preocupa por la satisfacción y reconocimiento de la gente que labora en ella.

¿Ha sido ascendido de puesto en METCO?



El 63.8% de los encuestados no ha sido ascendido de puesto en METCO, mientras que el 36.3% dicen sí haber sido ascendidos al menos una vez. De estas personas, el 18% mencionó ser ascendida pero no con aumento de sueldo.

¿Sus compañeros se muestran cooperativos con usted en cuanto a la realización de su trabajo?



Esta gráfica muestra que casi siempre los empleados están dispuestos a ayudar a los compañeros en la realización de labores. Sin embargo, al realizar las entrevistas la gente comunicó la falta de trabajo en equipo en la Planta de METCO. Sólo el 11.3% mencionó “casi nunca”.



*Tablas de contingencia*

Mediante las tablas de contingencia, aplicando la prueba de chi-cuadrada, el programa SPSS relaciona variables, con la finalidad de saber si son independientes o dependientes. Cuando en las tablas aparece un coeficiente de 0 a 0.5 las variables se relacionan, cuando es mayor a 0.5, las variables son independientes.

Por tanto, con un 95% de grado de confianza, se hacen las siguientes correlaciones: cruzando las variables “Antigüedad en METCO” y “Conoce usted la visión de METCO”, no hay correlación. Esto quiere decir que incluso los trabajadores con más antigüedad en la empresa no conocen la visión de la empresa, y por otra parte, algunos trabajadores “nuevos” sí la conocen:

**Antigüedad en METCO \* ¿Conoce la visión de METCO? Crosstabulation**

Count

		¿Conoce la visión de METCO?		Total
		Sí	No	
Antigüedad en METCO	Un mes a 1 año	8	6	14
	Un año a 3 años	19	11	30
	Tres a 5 años	8	7	15
	Cinco a 10 años	8	5	13
	Más de 10 años	5	3	8
Total		48	32	80

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.498 <sup>a</sup>	4	.974
Likelihood Ratio	.495	4	.974
Linear-by-Linear Association	.005	1	.941
N of Valid Cases	80		

Esto puede ser causa de confusión y falta de cumplimiento en los objetivos, puesto que los empleados no están familiarizados con el motor que debe moverlos a diario: la visión. Por otra parte, al cruzar las variables “Antigüedad en METCO” y “Ha visto a METCO publicado en un medio”, resultó que hay correlación entre variables. Esto significa que los empleados con mayor antigüedad reconocen haber visto publicidad de METCO, en su mayoría, en revistas, periódicos y algunas veces en TV abierta; mientras que los empleados jóvenes mencionan no haber visto publicidad de la empresa.

**¿Has visto a METCO publicado en un medio? \* Antigüedad en METCO Crosstabulation**

Count

		Antigüedad en METCO					Total
		Un mes a 1 año	Un año a 3 años	Tres a 5 años	Cinco a 10 años	Más de 10 años	
¿Has visto a METCO publicado en un medio?	Sí	5	17	9	12	7	50
	No	9	13	6	1	1	30
Total		14	30	15	13	8	80

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.823 <sup>a</sup>	4	.019
Likelihood Ratio	13.277	4	.010
Linear-by-Linear Association	10.255	1	.001
N of Valid Cases	80		

Al cruzar las variables “Antigüedad” y “¿Consume los productos de METCO?”, resultó haber correlación, por lo que se puede decir que los trabajadores, entre más antigüedad tienen, con mayor confianza consumen los productos endulzantes que elabora la empresa.

**¿Consume los productos de METCO? \* Antigüedad en METCO Crosstabulation**

Count

		Antigüedad en METCO					Total
		Un mes a 1 año	Un año a 3 años	Tres a 5 años	Cinco a 10 años	Más de 10 años	
¿Consume los productos de METCO?	Sí	10	24	10	13	8	65
	No	4	6	5	0	0	15
Total		14	30	15	13	8	80

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	7.857 <sup>a</sup>	4	.097
Likelihood Ratio	11.341	4	.023
Linear-by-Linear Association	3.944	1	.047
N of Valid Cases	80		

Asimismo, al cruzar las variables “Pertenece a (Corporativo o Planta)” y “¿Le gusta su ambiente de trabajo?”, se encontró una correlación. Los empleados del Corporativo se muestran más satisfechos con su ambiente de trabajo, que los trabajadores de la Planta.

**¿Le gusta su ambiente de trabajo? \* Pertenece a: Crosstabulation**

Count

		Pertenece a:		Total
		Corporativo	Planta	
¿Le gusta su ambiente de trabajo?	Sí	18	39	57
	No	2	21	23
Total		20	60	80

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4.577 <sup>a</sup>	1	.032		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3.438	1	.064		
Likelihood Ratio	5.287	1	.021		
Fisher's Exact Test				.045	.027
Linear-by-Linear Association	4.519	1	.034		
N of Valid Cases	80				

Al cruzar las variables “Pertenece a (Corporativo o Planta)” y “¿Cómo califica usted la relación de los directivos con los trabajadores?” hay una **correlación exacta**. Esto muestra claramente cómo los empleados del corporativo tienen una buena o excelente relación con los directivos, mientras que se descuida la relación con los empleados de planta. A continuación se muestran los cuadros:

**¿Cómo califica usted la relación de los directivos con los trabajadores? \***

**Pertenece a: Crosstabulation**

Count

		Pertenece a:		Total
		Corporativo	Planta	
¿Cómo califica usted la relación de los directivos con los trabajadores?	Excelente	10	5	15
	Buena	9	31	40
	Mala	1	23	24
	Pésima	0	1	1
Total		20	60	80

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.911 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	19.911	3	.000
Linear-by-Linear Association	17.526	1	.000
N of Valid Cases	80		

Cruzando la variable “Pertenece a (corporativo o planta)” y “Mi jefe o superior inmediato me ayuda cuando lo necesito”, puede verse casi el total de apoyo para los trabajadores del Corporativo, mientras que el comportamiento en la Planta es distinto y las opiniones se dividen:

**Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato (me ayuda cuando lo necesito) \* Pertenece a: Crosstabulation**

Count

		Pertenece a:		Total
		Corporativo	Planta	
Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato (me ayuda cuando lo necesito)	Completamente de acuerdo	15	20	35
	De acuerdo	3	29	32
	En desacuerdo	2	8	10
	Completamente en desacuerdo	0	3	3
Total		20	60	80

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.252 <sup>a</sup>	3	.010
Likelihood Ratio	12.250	3	.007
Linear-by-Linear Association	6.829	1	.009
N of Valid Cases	80		

Asimismo, hay correlación entre las variables “Área” y “El jefe motiva a su equipo para conseguir o mejorar objetivos”. Las áreas de Finanzas, Marketing y Ventas e Investigación y Tecnología reportaron sentirse completamente motivados para el logro de objetivos, mientras los trabajadores de las áreas de Producción y Operaciones están en desacuerdo con dicha afirmación.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53.378 <sup>a</sup>	39	.062
Likelihood Ratio	59.561	39	.019
Linear-by-Linear Association	3.581	1	.058
N of Valid Cases	80		

Respecto a las variables “Pertenece a (Corporativo o Planta)” y “El jefe comunica el éxito en el cumplimiento de objetivos” se nota claramente la diferencia entre las oficinas y la Planta. Mientras que a los empleados del Corporativo se les informa de las metas obtenidas, los trabajadores de la Planta se manifiestan en desacuerdo ante dicha afirmación.

**Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Comunica el éxito en el cumplimiento de objetivos) \* Pertenece a: Crosstabulation**

Count

		Pertenece a:		Total
		Corporativo	Planta	
Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Comunica el éxito en el cumplimiento de objetivos)	Completamente de acuerdo	11	12	23
	De acuerdo	5	21	26
	En desacuerdo	4	20	24
	Completamente en desacuerdo	0	7	7
Total		20	60	80

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.075 <sup>a</sup>	3	.018
Likelihood Ratio	11.049	3	.011
Linear-by-Linear Association	8.431	1	.004
N of Valid Cases	80		

Entre las variables “Pertenece a (Corporativo o Planta)” y “El jefe motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos” también se reporta correlación, esto es, que a los empleados del Corporativo se les motiva en cuanto a su desarrollo profesional e intelectual, mientras que los trabajadores de Planta, en su mayoría, estuvieron en desacuerdo con dicha aseveración.

**Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos) \* Pertenece a: Crosstabulation**

Count

		Pertenece a:		Total
		Corporativo	Planta	
Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato (Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos)	Completamente de acuerdo	9	14	23
	De acuerdo	8	20	28
	En desacuerdo	3	21	24
	Completamente en desacuerdo	0	5	5
Total		20	60	80

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.306 <sup>a</sup>	3	.098
Likelihood Ratio	7.596	3	.055
Linear-by-Linear Association	6.157	1	.013
N of Valid Cases	80		

Al preguntar a los trabajadores cómo consideran que es la imagen interna de METCO, hubo opiniones variadas, pero la mayoría positivas. Sin embargo, los trabajadores de la Planta son los únicos que mencionaron las opciones “mala” y “pésima”.

**¿Cómo considera la imagen que tiene METCO al interior de la empresa? \***

**Pertenece a: Crosstabulation**

Count

		Pertenece a:		Total
		Corporativo	Planta	
¿Cómo considera la imagen que tiene METCO al interior de la empresa?	Excelente	9	4	13
	Buena	11	39	50
	Mala	0	13	13
	Pésima	0	4	4
Total		20	60	80

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.471 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	21.235	3	.000
Linear-by-Linear Association	15.468	1	.000
N of Valid Cases	80		



Al cruzar la variable “¿Qué opina sobre METCO?” junto con las variables “Pertenece a”, “Área”, y “Antigüedad”, no existe ninguna correlación, lo cual proyecta que la percepción sobre la empresa es tanto buena como mala, no importando el área en la que se ocupen los empleados ni su antigüedad. Hay trabajadores antiguos que piensan que METCO es una empresa que avanza, pero también piensan que hay mal ambiente de trabajo; hay trabajadores jóvenes que piensan de manera similar.

De igual manera, al revisar el factor de cooperación, puede verse que no importa la antigüedad de los trabajadores ni el puesto o área en la que se desempeñen, ya que las opiniones se manifiestan diversas:

**¿Sus compañeros se muestran cooperativos con usted en cuanto a la realización de su trabajo? \***

**Antigüedad en METCO Crosstabulation**

Count

		Antigüedad en METCO					Total
		Un mes a 1 año	Un año a 3 años	Tres a 5 años	Cinco a 10 años	Más de 10 años	
¿Sus compañeros se muestran cooperativos con usted en cuanto a la realización de su trabajo?	Siempre	7	7	6	7	4	31
	Casi siempre	6	19	7	4	3	39
	Casi nunca	1	4	2	2	0	9
	Nunca	0	0	0	0	1	1
Total		14	30	15	13	8	80

Los directivos de la empresa dan el mismo trato tanto a trabajadores viejos como a jóvenes. La percepción que los trabajadores tienen sobre METCO son en su mayoría favorables, pero algunos trabajadores también se manifiestan inconformes con la forma de operar y el comportamiento de la empresa.

### 3.4.2 Análisis FODA

<p><b>Fuerzas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una empresa 100% mexicana.</li> <li>- Con la ayuda de tecnología propia, desarrolla productos y patentes innovadores.</li> <li>- Se vincula con Universidades e Instituciones para el desarrollo de productos.</li> <li>- Se ajustan a las necesidades del cliente.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalizar, estructurar e internalizar la identidad conceptual y visual de la empresa.</li> <li>- Actualizar y dar mantenimiento constante a su página web.</li> <li>- Abarcar más sectores de mercado. Llegar a Cadenas y Comercios a nivel internacional.</li> <li>- Fortalecer sus reglamentos y procesos internos apoyándose en la certificación del ISO:22000.</li> <li>- Publicitarse en medios de comunicación masiva.</li> <li>- Implementar capacitaciones a todos niveles.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tiene una visión clara, no se transmite. Por tanto, los empleados a niveles medios y bajos no saben con certeza a dónde se dirige la empresa.</li> <li>- Uso de múltiples slogans de marca.</li> <li>- No se tiene una gestión ni un control sobre la identidad de la empresa.</li> <li>- A pesar de que el organigrama marca las jerarquías, la comunicación no se lleva a cabo en esa dirección.</li> <li>- Centralización de poder.</li> <li>- No se delegan responsabilidades.</li> <li>- Falta de planeación.</li> <li>- Rotación de personal a nivel operativo.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La competencia emplea publicidad en medios masivos.</li> <li>- Las empresas refresqueras prefieren a la competencia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resistencia al cambio.</li><li>- No se tiene una capacidad rápida de respuesta a clientes internacionales.</li><li>- Su identidad no se conoce, a diferencia de la de su competencia.</li></ul>
--	---

## CONCLUSIONES

METCO, S.A. de C.V., es una empresa mexicana con varios años de experiencia en el mercado de productos endulzantes. Por ello, puede suponerse que es una empresa estable, ya posicionada y sin problemas de imagen. Sin embargo, la carencia de un control sobre su identidad ha provocado la falta de reconocimiento en sus públicos.

Los trabajadores de la empresa, en su mayoría se manifiestan satisfechos con lo que ella les ofrece; sin embargo, varios gráficos demuestran inconformidad respecto a varios factores que influyen en el empleado de manera inherente. En el periodo de entrevistas, se pudo dar cuenta que el valor de la cooperación, por ejemplo, no se da mucho en la Planta. En este punto los Directivos y Gerentes deberían poner especial énfasis, ya que los productos que se elaboran en la Planta y sus normativas de inocuidad y calidad necesitan del trabajo en equipo.

De igual manera, la identidad conceptual (entiéndase misión, visión, valores, políticas) debe ser formalizada en la empresa. Los empleados no conocen dichos elementos a la perfección puesto que los Directivos no se encargan de introyectarlos en sus empleados, y mucho menos se aseguran de que hayan sido aprendidos, incluso en los trabajadores de mayor antigüedad.

Los Directivos deberían evitar vislumbrar a METCO como mero instrumento de producción de capital, puesto que el factor humano influye sobremanera en el desempeño de los empleados ante el trabajo. Un empleado satisfecho con su trabajo es albacea y portavoz de buenas opiniones hacia el lugar donde labora, lo cual afecta directamente la imagen organizacional y corporativa de la organización.

La imagen de METCO podría volcarse totalmente positiva si los privilegios se comparten en la totalidad de la empresa, independientemente de cuántos años tengan laborando los empleados, o si son sindicalizados o de confianza. Los bonos de productividad, puntualidad y pago de horas extras deberían ser

aplicados para todos los trabajadores y no sólo para unos cuantos. La homogeneidad en las costumbres y la cultura hará que los empleados se sientan identificados y protegidos por la empresa, lo cual incrementará el sentido de orgullo de pertenencia hacia METCO de manera progresiva.

El sentido de orgullo de pertenencia va siempre de la mano con la sensación de sentirse tomado en cuenta, es decir, el aprecio por la empresa y lo que ella ofrece se da, regularmente, si el empleado se siente cómodo y feliz con lo que hace y por la recompensa que por ello obtiene.

Los Directivos de la empresa también deben aprender a ser líderes transformadores, a los que el trabajador admire y respete por sus decisiones asertivas, jamás por miedo a perder el empleo.

A pesar de que en teoría no debe haber favoritismos en cuanto a los trabajadores, muchos de ellos manifiestan sentirse incómodos al trabajar en un lugar donde el amiguismo es parte de las relaciones laborales, sin tratar a todo el personal bajo las mismas reglas.

Por otra parte, la falta de formalidad y profesionalismo en la forma de operar de METCO está afectando la relación con sus clientes, como en el caso de Bonafont. Si el estandarte de la empresa es el enfoque al cliente, entonces hay que convencerlo de consumir el producto y de conservarlo.

La falta de planeación afecta a toda la empresa, a todos niveles. Se pretende alcanzar una institucionalidad, pero mientras no haya una correcta gestión de recursos, objetivos en común, una visión que permee a la organización, se estará actuando a ciegas.

Por otra parte, la realización de entrevistas a profundidad con los Gerentes de Área y algunos de sus empleados, así como las encuestas aplicadas a todo el personal se aplicaron con la finalidad de ahondar en el reconocimiento de la identidad visual y conceptual de la empresa, así como de sus factores culturales y de comunicación interna que permean el actuar diario de la organización.

Las entrevistas ofrecieron un primer acercamiento, pero las encuestas y su vaciado para el análisis cualitativo y cuantitativo tuvieron la función de reafirmar la información ya obtenida, lo anterior con el propósito de fomentar resultados aún más confiables en la investigación.

A partir de este Diagnóstico de Imagen organizacional interna, se proponen una serie de mejoras para los diversos aspectos que conforman la imagen corporativa de METCO. Se pretende que dichos aspectos conlleven al reforzamiento y consolidación de una imagen positiva frente a empleados, proveedores y clientes que a su vez, dirijan a la empresa a un óptimo posicionamiento:

#### *Identidad conceptual*

- Lograr que la visión sea compartida y comprendida en todos los niveles jerárquicos. El personal se sentirá participe de las metas obtenidas y de los objetivos por cumplir, además de generar confianza en el trabajo en equipo.
- Motivar un cambio en el comportamiento del personal, formalizando los valores y resaltando las cualidades de trabajar bajo estos principios. Los valores deben actuarse e introyectarse desde la cúspide hasta la base de la cadena de mando.
- Dar pie a reuniones donde los objetivos de la empresa sean puestos en común, fomentando la retroalimentación entre el personal.
- Crear un manual de Identidad al alcance de todos los miembros de la organización, donde se explique el porqué de cada elemento (misión, visión, valores, objetivos, estrategias) y su inferencia en el desarrollo y crecimiento de la empresa y sus actores.

#### *Identidad visual*

- Formalizar mediante un Manual de Identidad Corporativa el uso de la identidad visual de METCO, con el objetivo de homogeneizar los símbolos

identificadores para generar un mejor reconocimiento de los públicos hacia la empresa. Además, METCO podría empezar a tener un control interno de su identidad para no dejarlo en manos de las agencias publicitarias.

- Dotar de un significado al imago tipo institucional, ya que por sus características, estimularía a los públicos para percibir a METCO como una empresa flexible y profesional (teniendo como resultado a la imagen ideal que METCO desea obtener).
- Determinar un slogan de marca, que transmita la filosofía y valores de la organización.
- Establecer una gama cromática institucional, a la vez de formalizarla en todos los soportes de comunicación, e incluso, en las instalaciones de la empresa.
- Establecer las dimensiones permitidas para el uso del logo imago tipo institucional, así se evitarían la desproporción en los MOC's.
- Que la papelería básica y de soporte, la folletería, publicidad y empaques de producto se rijan bajo la misma pauta de identidad, es decir, que todos contengan el logo imago tipo, gama cromática y slogan institucional.
- Darle mantenimiento oportuno a la página de internet. Actualizar la información sobre productos y ferias o exposiciones donde se tenga participación.

#### *Comunicación interna*

- Que la comunicación descendente opere con críticas constructivas. Evidenciar al empleado frente a sus compañeros perjudica directamente a la imagen organizacional.
- Que la comunicación ascendente sea posible bajo una política de puerta abierta y un liderazgo transformador.
- Que el buzón de sugerencias cumpla con el objetivo de conocer las necesidades del personal, además de ubicarlo en un lugar donde la cámara no evidencie al trabajador.

### *Cultura corporativa*

- Conseguir que las políticas de calidad e inocuidad, las cuales están internalizadas, permeen el actuar diario de la organización. Los estrictos estándares de calidad generan organizaciones de alto desempeño.
- Fomentar un liderazgo transformador, donde las decisiones se tomen por mutuo acuerdo y no por centralización.
- Establecer nuevas pautas de cultura que generen ritos y rituales benéficos para toda la organización. Hacer que los privilegios favorezcan a todo el personal, y no sólo a unos cuantos.
- Fomentar una actitud de respuesta positiva al cambio. Generar confianza en el personal con la finalidad de incrementar la credibilidad en la empresa y también el sentido de orgullo de pertenencia al crear nuevas normas que fortalezcan la buena convivencia y el trabajo en equipo.
- Que la Dirección General opere realmente bajo una política de puerta abierta, donde sean aceptadas las opiniones de todos los niveles jerárquicos.
- Crear una cultura de integración, con un alto sentido de aprendizaje y visión a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, la falta de los Programas de Identidad Conceptual y Visual, de Intervención Cultural, de Manuales de Gestión de la Comunicación y de Programas de Comunicación Interna está provocando la falta de control y asertividad en las decisiones que se toman en el día a día. Cuando el personal actúe respaldado por una visión, valores internalizados, un sentido de orgullo de pertenencia firme y comprometido, cumpliendo con las políticas y normativas de la empresa, se llevará a cabo un cambio el cual tendrá como resultado la imagen ideal de METCO: una empresa flexible, responsable, profesional y reconocida por los públicos, tanto a nivel nacional como internacional.



# **ANEXOS**

### **Entrevista con Héctor Álvarez de la Cadena Martínez. Director de Ventas y Marketing.**

Mi papá estuvo trabajando muchos años en comercio, y luego trabajó en Azúcar, S.A., que era paraestatal del gobierno. En Azúcar S.A., era básicamente la persona encargada de la comercialización de azúcar a nivel nacional y de ahí surge la necesidad, bueno, la idea de cubrir necesidades en el mercado porque era una empresa paraestatal que no operaba tan eficientemente.

Entonces mi papá trae nuevas presentaciones al mercado de azúcar, sacaba las presentaciones en bolsitas, distribuía a más puntos de venta, sobre todo a autoservicios. Así fue creciendo poco a poco desarrollando nuevas tecnologías y cosas por el estilo.

### **Lo de ir de la mano, por ejemplo del Centro de Investigación y Biotecnología Aplicada (CIBA) del IPN, ¿fue después?**

Sí, porque cuando se empieza tienes que diversificarte porque el azúcar es un commodity y cualquiera lo ofrece, y es muy fácil copiarte una presentación, una bolsa o un saco entonces era un poco crear asociaciones con instituciones públicas y privadas para tener la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Y de ahí empiezan a surgir muchas ideas patentes de productos diferenciados.

### **¿A partir de cuándo es eso?**

Pues digamos que a partir de 1994, por ejemplo, surge el Azúcar BC, el primer producto que sacamos al mercado. Luego fue el Mascabado Genuino, jarabes, Sweet 0, Diabesugar, BC Kids, Svetia, 5X para industriales, Inverfru.

### **Pero METCO se funda en 1990? Sí. ¿Y en esos cuatro años qué pasa?**

Hacemos distribución, somos una comercializadora.

### **OK, entonces ustedes no elaboran su propia azúcar...**

No la elaborábamos, la comprábamos, la empacábamos y la vendíamos después.

### **¿Dónde empiezan, en la planta de Lerma? No...**

**¿Dónde estaban al principio?** Estábamos en Ferrocarril Hidalgo aquí en el D.F., luego nos fuimos a Neza, luego a Coacalco, luego al Estado de Puebla; conforme íbamos creciendo, íbamos buscando otros lugares y ya llevamos como 8 o 10 años en Toluca.

**¿O sea, se dio rápido?** Sí, el crecimiento se dio rápido.

### **¿Cómo es el proceso para conseguir la colaboración de los institutos? ¿Cómo se hace la negociación?**

Se hace un acercamiento por medio, por ejemplo, del CONACyT, y tú empiezas a apoyar a esta Institución, normalmente son convenios de colaboración, en el cual tú apoyas económicamente y ellos te desarrollan

productos. Sobre todo es para apoyar el área de investigación del país, generalmente te puedes vincular con CANACINTRA, o te puedes vincular en este caso con la gente del CONACyT.

**¿O sea que todo el tiempo están en la labor de investigación?**

Tenemos aquí un equipo de 4 personas en Investigación y Desarrollo que hacen aplicaciones de productos con tecnología en alimentos, desarrollo de nuevas tecnologías y estamos trabajando ahorita con gente de la Universidad de Chapingo, con el CONACyT, y con una investigadora que trabaja con nosotros en el desarrollo por medio del CONACyT, con apoyos del CONACyT y apoyos propios, ella lidera toda el área de investigación.

**¿Todos los productos que mencionas, todos los productos que veo aquí, están en el mercado?**

Sí, todos. **Porque por ejemplo yo fui a...** BC Kids, por ejemplo, lo sacamos pero están pre formulando. Ese estuvo y ya no está, **sí con razón no lo había visto...** sí pero Svetia está, Azúcar Mascabado está, Sweet 0 está, Svetia está... Inverfru está, pero obviamente no está en el mercado porque es para industriales, por ejemplo para refresqueras, pero sí.

**¿Todos los productos se distribuyen en todas las tiendas que ustedes abarcan?**

Bueno, no todos, hay unos que son para consumo para auditel, o sea para autoservicios y clubes de precios, otras son para el consumidor primario, como puedes ser tú que vas al súper, y otros son para industriales: para galleteras, pasteleras, refresqueras...

**Por ejemplo, Svetia y Sweet 0 son para ...** para auditel, pero también lo podemos vender, o sea, no está peleado. Yo Azúcar BC le vendo a Starbucks, a Café Punta de Cielo... un producto puede ir a los dos, como por ejemplo Splenda que se vende en el súper y aparte lo metes en refrescos.

**¿Cuál es la competencia directa de Metco? ¿Como empresa o como marca? Como empresa y como marca...**

Como empresa pues hay varios, creo que serían VERISANS, que son quienes hacen Canderel, Date & Lifes, Verde Valle que son los que hacen otros endulzantes... hay varios. Y de marca pues todas las que hacen endulzantes, finalmente yo también compito con mis marcas.

**Por ejemplo, Splenda y Sweet & Low, también son competencia...** sí claro, también. Yo estoy hablando de la compañía, o sea, Metco compite con esas empresas, pero mis marcas compiten con ellas y con otras. Azúcar BC te puede competir con Canderel, con Sweet & Low, con Splenda, con mis propias marcas pero cada una tiene particularidades diferentes.

**¿En qué posición está Metco, con el azúcar que venden, en el mercado?**

Tenemos el 18% del mercado nacional equiparado.

**¿Cuál es el producto que más se vende?**

Azúcar BC.

**¿Qué esfuerzos se hacen para avanzar en los escalafones del mercado?**

Publicidad, comunicación, planes de relaciones públicas, above the line, below the line, promociones cruzadas, punto de venta, ferias, campañas sociales, o sea, hay muchos esfuerzos que se hacen, promotoría, espectaculares...

**¿Y sí se ha visto el crecimiento o ha sido lento?**

Esque no sé, nunca hemos dejado de hacerlo. **Pero por ejemplo, ¿han sido más exitosos conforme pasa el tiempo?** Claro, si no, no lo haríamos.

**¿Cuál es la característica que Metco tiene y que no tienen las empresas de la competencia?**

Investigación y desarrollo propios, es una empresa mexicana, es una empresa que apoya a toda el área de investigación y desarrollo, y estamos como punta de lanza desarrollando nuevos endulzantes a precios competitivos, importando y apoyando a la industria nacional. Ahorita tenemos diez desarrollos en puerta, siempre estamos viendo qué está pasando, no nada más en endulzantes, sino en fibras, probióticos, mezclas...

**O sea, no nada más abordan ese punto del mercado, el del azúcar...**

No, Metco aporta productos que te brindan salud, saciedad, que te sientas satisfecho, y básicamente novedades.

**¿Por qué el nombre Metco?**

Porque antes se llamaba Mexicana de Transacciones Comerciales. Era una empresa que mi papá tenía, la utilizó y ahora se llama Metco.

**Misión, visión, valores.... Identidad conceptual**

“Creamos valor y bienestar para nuestra sociedad, grupos de interés a través de la investigación y su aplicación en el mercado.”

**¿Entre quiénes formularon esa misión?**

Deloitte, una consultora enorme.

**¿La visión y valores?** Igual. Bueno, entre nosotros y ellos en una lluvia de ideas.

**¿Pero estuvieron aquí haciendo un estudio?** Sí.

**¿Cuánto tiempo tienen con esa misión, visión, valores?**

Como un año y medio o dos.

### **¿Los objetivos de la empresa cuáles son?**

Los objetivos de Metco serían crecer 20% anual, por lo menos crear dos o tres patentes, poder subir nuestra participación en el mercado Nielsen (que son los datos Nielsen quienes miden la participación) al menos tres puntos en este año, seguir cubriendo más territorios a nivel nacional, poder concretar más exportaciones, poder acercarnos más hacia gentes industriales, panaderías, productos industriales, para no depender tanto de autoservicios, básicamente.

### **¿Esos objetivos los conocen tus empleados?**

Depende a qué nivel. Cada área conoce sus objetivos en concreto, pero hay una visión en general.

### **¿Estos elementos como misión, visión, valores se los dieron a conocer a todos sus empleados? Sí.**

**¿De qué manera?** Por medio de la chava del ISO-22000, les da cursos todo el año – Angélica Millán.

**Ok, ¿los capacita constantemente?** Así es.

**Pero eso es en planta, ¿qué pasa con los empleados de aquí de las oficinas?** Entre nosotros, pues no somos tantos, vamos a comer, se platica.

**Entonces, la única forma en planta de permear todos esos valores, misión y demás... ¿es por medio de los cursos?** Bueno, y están puestos en cartulinas y... ya verás.

**Entonces, ¿aquí no consideras la necesidad de poner cartulinas y...?** Hay. **No las he visto...** Ahí arriba hay un póster con misión y visión; y en la entrada también hay uno.

**¿El logotipo quién lo diseñó?** No me acuerdo, fue hace 30 años. Lo rediseñó una diseñadora, Gloria Martínez, de Martínez & Martínez. Ella fue quien le dio una nueva imagen más fresca.

**El logotipo se usa en negro,** también en azul. Generalmente el logotipo se usa en azul, con fondo blanco, dependiendo de cómo se vea, porque si pones todo negro no se ve tan lindo.

**Entonces es cuestión como de estética.** Sí, no hay una guía de aplicaciones, tiene nada más que cubrir algunas dimensiones y que sea el logo tal cual. Pero en tarjetas pones “Generando ideas para endulzar tu vida”, en hojas membretadas no viene nada, **¿no viene el slogan?** No, nada más el logotipo.

**¿Y por qué esa diferenciación?** Porque le da más seriedad. **Pero por ejemplo, en estos, los estaba revisando (publicidad, folletos) y unos llevan el slogan, otros no...unos dicen “Generando ideas para endulzar tu vida”, otros dicen “Endulza tu vida”, ese es el slogan.**

**O sea, ya van a desaparecer el “Generando ideas...”** O sea, ya no va a estar por el momento, luego surgirá otro. Los tenemos registrados y pues ese está muy largo, entonces no.

**Ok, entonces a partir del momento en que usan el “Endulza tu vida”, ¿ya no van a usar “Generando ideas”?** Por ahorita no, a lo mejor en dos años si lo queremos volver a utilizar, lo utilizamos, o sacamos uno nuevo.

**Cuando la diseñadora genera el nuevo logo, ¿lo entrega en negro?** No sé, yo no trabajaba aquí. **Y quién crees que me pueda dar la información de esto.** Lulú Treviño.

**Respecto a los objetivos, ¿establecen ustedes tiempos para ver los resultados, para ver si efectivamente esos objetivos se cumplieron?**

Sí, al año. Pero cada mes tenemos una junta o cada 15 días, dependiendo cuando llegan los resultados de Nielsen o por ejemplo, ahorita estamos cerrando ventas del mes pasado y vemos qué crecimiento hemos tenido y es donde tenemos que echar más ofertas o cualquier tipo de esfuerzo adicional.

**Entonces los objetivos son totalmente medibles.** Claro.

**Enfocándonos en la cultura, ¿cómo es el trato que se le da al cliente o proveedor desde que cruza la puerta hasta que llega por ejemplo aquí al trato contigo? ¿Qué son esos principios, valores, conductas que todos los empleados de Metco deben tener?**

Básicamente ser cordiales, dar información verídica y oportuna, atender rápido a los clientes, no dejarlos con alguna duda, cumplir con las fechas de entrega o de cotizaciones, de muestras. Darles seguimiento, apoyarlos con las aplicaciones, si tienen dudas resolvérselas, hay un número 01800, tenemos el correo de clientes a Metco, y si tienen preguntas se las contestas.

**Entrevista con Lourdes Treviño Giorguli. Subdirectora General de METCO.**

El logo era muy frío y lo que se quiso hacer es que fuera más amigable, más cálido porque el otro era como muy duro.

**¿Y el significado de los elementos que tiene el logotipo?** No, no tienen. Como tal, así de me puse de acuerdo, que yo sepa no eh. Sólo se hizo así la propuesta para que fuera más amigable, armónico y más suave pero no tengo el conocimiento de que se haya hecho así por razones especiales de el círculo representa esto y demás... pero podríamos buscarle un significado.

**Si cualquiera de tus empleados, tanto en planta como en oficinas, ve el logotipo de la empresa en un póster... ¿si crees que tenga la cosa de decir es Metco? ¿Los empleados reconocen totalmente el logotipo?** Pues yo creo que sí, pero habría que preguntarles.

**¿Cuál es la expansión permitida para el logotipo y la reducción, sabes esos datos?** No, depende de dónde se aplique. Si es en un póster va a ser grandote, pero siempre guardando las proporciones, o sea, no lo puedo deformar.

**¿Pero cómo es que guardas esa proporción? ¿Quién diseña la publicidad?** Se guarda la proporción porque viene en un archivo, si yo lo crezco pues crece todo parejo, si yo lo hago chico pues se hace todo chico.

**La tipografía tiene algún nombre especial.** No.

**La gama cromática, bueno, los colores del logotipo también varían, ¿verdad?** No, es gris oscuro. **Entonces no es negro.** No, no es negro, es gris.

**¿Entonces por qué se usa arbitrariamente, o sea, unas veces en azul, otras veces en café?** Yo creo que es de acuerdo al diseño que están buscando, darle como armonía, ¿no? Por ejemplo aquí se hace en gris, en azul, en blanco para que resalte con el tono de abajo (mostrando publicidad en revistas).

**Por ejemplo, en Azúcar BC no manejan el logotipo de Metco sino otro de una hojita.** Ese lo hizo Héctor, pero lo hizo como para distintivo de alimentos sanos, o sea, como sello que señala que es un alimento de salud, pero no es el logo de Metco. En realidad habría que preguntarle a él o estandarizar uno. Digo, a lo mejor yo creo que éste está bien, pero quizá siempre manejar también el institucional para no perder la generalidad.

**Si tienes la oportunidad de sugerir algo a Héctor, por ejemplo, lo del slogan pequeño de “Endulza tu vida”, ¿lo puedes hacer?** Sí, claro. **¿De cualquier empleado se aceptan sugerencias?** Sí, de hecho cuando él hace cosas nos las manda y nos pregunta cómo lo vemos. Y ya le decimos, no pues podrías hacer esto más grande, aquí falta un acento, esto se pierde con el fondo... como que lo comparte con nosotros para que digamos oye, sí está padre, o no está padre, o creo que aquí podrías ponerle otro color, o sea, como que siempre enriquece con ideas del grupo y lo comparte con las áreas de ventas.

**Segunda entrevista con Héctor Álvarez de la Cadena Martínez. Director de Ventas y Marketing.**

## **Clientes**

Grupo Wal-Mart, Sam's Club, Bodega Aurrerá, Super Center, Wal-mart, Superama, Comercial Mexicana, Mega Comercial, Sumesa, Chedraui, Soriana, Super G, Costco, Casa Ley, Waldo's, Bonafont, Jumex y a la proveedora de postres de Starbucks, estos son los más grandecitos.

## **Cultura.**

**¿Se organiza alguna fiesta de fin de año?** Hacemos fiestas o reuniones, también de Aniversario, a las cuales todos asisten. Hay fiestas que son en Planta y vamos nosotros, pero hay otras que nada más son para oficinas. Por ejemplo, la comida de Fin de Año hay una en Planta y otra en el Corporativo; con el Aniversario de METCO sucede de igual manera. En general, se divide a la gente porque si no, serían demasiadas personas en un mismo lugar. Además los gustos son distintos, diferente tipo de música, la taquiza...

**Háblame de esas diferencias, ¿qué hacen para los obreros de la Planta?** Baile, música, DJ, hacemos concursos, misas, por ejemplo cuando se abre una nueva línea de producción o Área. Habla la Directora, o el

Gerente de Planta, o el Presidente de la empresa. Aquí en las oficinas se hacen juntas mensuales y si hay algo que celebrar, se celebra.

**¿Y para ustedes cómo se celebra?** Vamos a comer, se hace una presentación de la situación actual de la Compañía, si nos dieron una Certificación, si nos dieron algún Reconocimiento importante.

**¿Tú asistes a las fiestas que se le organiza a la gente de la Planta?** Sí, sí asisto. O sea, se invita a todos pero no es necesario que vayan todos. Generalmente va la Jefa de Recursos Humanos, el Gerente de Planta... y aquí, pues serían personas así como yo de Ventas. Obviamente están invitados todos, el Director Técnico tiene que ir, la Directora General siempre va... **¿Y el Director General siempre va?** Casi siempre; si es algo grande, sí.

**¿Cuándo es el Aniversario de METCO?** Ya viene. Más o menos como en Mayo.

**Estos son los folletos que manejan,** y tenemos también catálogo de productos , tanto electrónico como *hard copy*. **Respecto a los logos, utilizas uno que dice “Alimentos Sanos” en ciertos folletos pero en otros no...** El institucional es el de METCO, el que dices que se parece al de DANONE, el otro de METCO Alimentos Sanos es como un distintivo para los productos que llevan como contenido algún beneficio para tu salud. **¿Por eso el jarabe no lo tiene?** Correcto. Porque no es un alimento que tenga algún valor nutricional diferente a otros jarabes de azúcar.

**¿Quién diseña los logos?** Dependiendo, tenemos muchos proveedores. Generalmente lo hace CARTEL, una agencia de publicidad, ellos son los de diseño y los que hacen la mayoría de las cosas. **¿Aparte de los logos, qué es lo que hace CARTEL?** Diseños de revistas, empaques, displays, sobres, pósters, pendones, espectaculares. **¿Desde hace cuánto tiempo trabajan con ellos?** Desde hace 3 años. **¿Tienen revista interna?** Boletín interno. **¿Quién lo diseña?** Directamente en la Planta, la encargada y la editora es la Jefa de Recursos Humanos pero todas las Áreas piden ver qué está pasando, entonces si tú tienes algo que decir, lo dices y se te da una copia. **¿En qué revistas está la publicidad de METCO?** *Kena, Kena Cocina, Cocina Vital, Fernanda, Yo con Diabetes* y algunos suplementos del Periódico *Reforma*. **¿Y en Radio y Televisión no han incursionado?** Eso no, pero hay campañas de Relaciones Públicas, las cuales te generan *hits*, esto quiere decir, que es publicidad no pagada. Se hace campañas con los medios si hay algún lanzamiento, mejora de producto, alguna campaña o jornada de salud, Aniversarios de la empresa, participación en ferias y en exposiciones... Obviamente en todo esto tratamos de tener noticias relevantes que puedan interesar a los medios y a la sociedad en su conjunto. **¿Pero sí tienen de repente en Radio alguna mención?** Pues tenemos varias entrevistas que nos han hecho a mí, o a la Directora General, o a mi papá (Director General); preguntan cómo va la participación en el mercado de Endulzantes y todo eso te genera *hits*. **Ok, pero esas entrevistas no son directamente con el fin de vender...** Pues sí, buscamos posicionar a la empresa para entonces hacerla más conocida Institucionalmente. Pero no compro Publicidad en Radio y Televisión. **¿Por qué no se invierte, o por qué no se ocupan estos espacios?** No compro porque no tengo dinero, es muy caro.

**Pero por ejemplo, a raíz de que tú pones publicidad en *Fernanda, Yo con Diabetes, etc.*, sí sube el nivel de ventas?** Yo siempre he tenido esfuerzos, yo nunca he dejado de hacerlo. Siempre he tenido algún tipo de espectaculares, o sea, voy cambiando los anuncios de revistas, quito uno y pongo otro. Como te decía el otro



día, la estrategia general va permeando a la venta; desde una degustación en punto de venta, desde un espectacular, una revista, un Congreso, todo ese tipo de esfuerzos influye a que yo venda más. Si me dices, a qué exactamente le atribuyes, no lo sé, puede ser a una revista, o una entrevista, o una promoción en internet. La medición de la publicidad es lo más difícil que hay.

El costo en televisión es muy caro. Metimos publicidad de *Azúcar BC* en televisión de paga (Cablevisión) y sale en 10 millones de pesos sólo 4 meses. Imagínate, se te va la utilidad de todo el año o más. Es imposible, para una empresa como la nuestra es muy difícil acceder a eso. Conforme vayamos creciendo y tengamos más ventas, se verá. Hace 10 años no hacíamos nada, empezamos en Ferias y en Exposiciones en el ANCTAD.

Escogemos esas revistas para publicitarnos por la circulación que tienen. Ahorita la mejor posicionada para mujeres es *Fernanda*, porque abarca amas de casa y no amas de casa, diferentes tipos de vida, niños, entornos, medio ambiente... y su *target* es de mujeres de cierto nivel socioeconómico que cuentan con los recursos para probar tu producto.

Hay veces que se hacen publirreportajes, hay veces que sí pagamos los anuncios, recetas, estuvimos en 2010 con promociones en *Cocina Vital* de "Verte saludable".

A las ferias van nutriólogas a informar sobre el producto, la Gerente de Aplicaciones, el Director Técnico, edecanes que repartan folletos... todo depende del tipo de Feria. Si es ANCTAD, va más gente de venta y pagan más.

**¿Tienen video corporativo?** Sí, se está haciendo uno nuevo con la Historia, Visión, Misión, Valores, Certificaciones, Dónde estamos, Qué productos. Lo hacemos para tener presencia en todas las pantallas de aquí, en Planta, con los clientes, en Presentaciones, en Exposiciones, en la Página de internet.

**¿La página de internet quién la diseñó?** EFECTO CLAVE, también diseñan promociones, estrategias Below the line, página, punto de venta... pero también trabajo con otra gente, porque ellos son buenos en publicidad web, apoyados por una chef que les da recetas o nutrióloga que les da cosas de salud. Tengo un equipo de gente que obviamente hace los contenidos y el diseño, y vemos la promoción a registrar.

**¿La información de la página sí se actualiza constantemente?** Sí, ellos la actualizan. Nosotros sólo avisamos cuando tenemos una promoción o cambio de presentación o empaques... **También me dices que tienen espectaculares, ¿cómo decides en dónde estarán ubicados?** Si hay centros de venta o autoservicios cercanos. Los vamos moviendo, porque el contrato es así. Ahorita tenemos 3 espacios que son rotativos; la Colonia Del Valle es la que más vende, por ejemplo. Luego los pongo en D.F., luego en Monterrey, Guadalajara, León...

## **Papelería**

Requisición de materiales

Requisición de producto

Requisición de Investigación y Desarrollo

Memorandos

Muestra de Productos en Corporativo

Muestra de Productos en Planta

Compras

Cadena de Suministros

Plan de Medios

Estos son sólo algunos ejemplos, porque cada área tiene varios formatos de papelería.

El boletín interno es mensual, viene información tanto del Corporativo como de la Planta.

### **Entrevista con Edurne Balmori Palacios. Gerente de Gestión de Calidad.**

Es la encargada de Control de Calidad en el Laboratorio de la Planta, también del Aseguramiento de Calidad que consiste en todo lo documental, Sistema ISO y el área de Investigación y Desarrollo, pero en el organigrama no está descrito así, ella menciona.

En Investigación, ella y Octavio Ramírez, Gerente de Investigación y Tecnología, desarrollan las ideas del Gerente General, de productos nuevos, o de necesidades del cliente. Ellos hacen las muestras y las descargan en Planta. Le enseñan a los obreros a elaborar el producto, hace toda la parte documental de calidad para después liberar el producto. Trabaja entonces, tanto en el Corporativo como en la Planta.

Lleva 2 años laborando y manifiesta el gusto por trabajar y aprender de las dos Áreas. Es su primer trabajo. Tuvo varias entrevistas de trabajo, una en Herdez, pero el periodo de entrevistas duraba mucho tiempo. METCO le dio la oportunidad de ingresar al día siguiente de haber sido entrevistada.

Cuando empezó a trabajar, comenzó en el área de Investigación pero como ayudante de Octavio Ramírez, y después de 6 meses la cambiaron a Calidad.

Sí ha notado un crecimiento en METCO, en cuanto a que desean medir objetivos y que en verdad se cumplan, control que antes no se tenía, pero sólo se refiere a los objetivos de su área, los cuales se evalúan mensualmente, pero no son totalmente medibles.

En Investigación sus objetivos consisten en: formular nuevos productos solicitados por la Empresa o Clientes. Tiene a su cargo a Angélica Millán de Aseguramiento de Calidad, Daniel González del Laboratorio y 5 analistas de Laboratorio.

Considera que la información que le brinda a su equipo de trabajo es suficiente para el desempeño diario, tienen juntas semanales donde se analiza la situación del Área y se plantean objetivos para la siguiente semana. Manifiesta tener una buena relación con ellos, sin ningún tipo de conflicto, ni personal, ni laboral.

Su jefe directo es Lourdes Treviño, Subdirectora de METCO, con quien lleva una buena relación. Todo lo que hace en las dos áreas siempre llevan la aprobación de Lourdes T. Ella no brinda información para el

desempeño laboral de E. Balmori, sólo aprueba documentación y acelera procesos de decisión. L. Treviño elabora requisiciones, no es estricta de manera autoritaria; según E. Balmori, Lourdes Treviño es flexible.

Generalmente, los medios de comunicación que utiliza son el correo electrónico, *Messenger*, radio o cara a cara. Menciona que esos medios son eficientes.

También se le ha asignado trabajo en cuanto a Mejoras de Procesos y Producción, lo cual no tiene tanto que ver con el área de Investigación. Menciona que hay personas encargadas de Proceso y de Producción que no desempeñan ese trabajo, el cual les compete. Menciona que la gente de Planta no tiene mucha iniciativa, por lo mismo de que a ella y a O. Ramírez se les asignó dicha tarea, entonces hay que estarle diciendo a los obreros qué es lo que tienen que hacer, cómo usar una máquina.

También ha documentado el organigrama y el Perfil de Puesto, cuando es un trabajo que le compete a Recursos Humanos. Menciona que el organigrama tiene 3 semanas, y la estructura la hizo Calidad. Sí considera que el organigrama expresa las funciones y la forma de comunicación que se lleva a cabo en la Empresa.

Se considera una persona que propone mejoras para la Empresa, sobre todo respecto a la Campaña de Ahorro. Para lo documental había muchas carpetas, lo cual implicaba mucho gasto de papel y ellos propusieron que todo fuera electrónico. La única que tiene los documentos impresos es Angélica Millán, y los demás pueden consultar los mismos documentos pero de manera electrónica. También ha propuesto nuevos productos, mejoras en el Laboratorio, pero siempre se necesita la aprobación de L. Treviño.

Por otro lado, manifiesta conocer a todos los trabajadores de METCO, en especial a los del Corporativo porque son pocos, pero en Planta los ubica, mas no sabe sus nombres.

Se hacen reuniones mensuales en Planta en las que todas áreas participan y muestran los logros del mes.

Al final del año, para el Área que mejor haya cumplido sus objetivos, habrá un reconocimiento. Sí se capacita y sí asiste a cursos pero ella los propone. El último al que asistió fue a uno de Normas de Etiquetado. Nunca tuvo un curso de inducción a la Empresa, ella tuvo que empezar a conocer y luego pedir Cursos de Investigación y de Calidad.

En su área sí hay manuales de procedimiento. Todos los manuales de todas las áreas son generados por ellos, en especial, por Angélica Millán – Sistema ISO, manuales de Inducción, de Buenas Prácticas.

De METCO cambiaría la planeación de fondo, porque sí hay ideas y objetivos, pero no se estructura cómo hacerlo, no se concreta.

En cuestión de CALIDAD le cuesta mucho trabajo hacer que la gente cumpla con los procedimientos porque hay mucha “ceguera de taller”, que es la costumbre de la gente de hacer las cosas.

Por ejemplo, para aceptar un cargamento de azúcar se tienen que analizar diversos elementos. Entonces, muchas veces, la gente de Calidad no acepta los sacos porque el azúcar no cuenta con los estándares requeridos; pero el problema viene después, cuando los Gerentes o Directores dicen necesito el azúcar y se tiene que aceptar aunque venga mal. Dos técnicos de Laboratorio se fueron por el motivo de estar

desempeñando de la manera adecuada su trabajo, pero como al final se cambia la manera de hacer las cosas (sin calidad), se fueron.

Sí han tenido problemas con clientes por entregar insumos sin los estándares de calidad requeridos. Ellos hacen devoluciones, y se le reformula o se hace un cambio físico. Las reformulaciones son una pérdida para la empresa, porque se gastan dinero, insumos y tiempo. Si no se logra vender la tonelada de producto, es totalmente una pérdida porque se hizo una inversión en ello.

Dice que METCO se llama así porque se llamaba “Mexican Trading Company”. Dice que el color del logo original es azul con letras blancas. No sabe el significado de los elementos del imago tipo.

En lugar de una misión o visión, menciona la Política de Inocuidad la cual en su versión es la siguiente: “Generar productos endulzantes de calidad, inocuos e innovadores que satisfagan las necesidades del cliente con base en una mejora continua”. “Y la visión y misión es prácticamente igual, la visión es a lo que queremos llegar, es decir, una empresa innovadora que genere productos endulzantes que satisfagan las necesidades del cliente, que vengan de un desarrollo o mejoras propias”. Dice que la misión y visión son prácticamente iguales.

Respecto a los valores que la identifican con la Empresa es la apertura para la colaboración, compañerismo. Como valores de METCO menciona un ambiente de trabajo familiar, flexibilidad, libertad de ser como eres mientras cumplas con las funciones de tu trabajo.

Lo que diferencia a METCO de su competencia es ser una empresa pequeña y dar respuestas más rápidas y el trato personal. Lo único que hace falta es dinero para tener instalaciones más grandes, automatización, mucho más orden.

Para determinar la calidad del producto se analiza el producto en proceso y el producto terminado, elementos físico-químicos como la humedad, y el producto terminado que la bolsa esté bien sellada y que el material cumpla con la calidad.

### **Entrevista con Leonor López. Gerente de Ingeniería de Aplicaciones para Ventas Industriales.**

Su trabajo consiste en generar Ventas únicamente para Industriales, lo que implica dar un seguimiento del producto. Si hay un cliente interesado, ella hace contacto, se hace la aplicación del producto y registrar si éste se adecúa a la necesidad del cliente. Con base en esto, se desarrolla la mejora de producto – “se hacen trajes a la medida del cliente”.

Al momento de que se tiene un producto, no se sabe cómo va a comportarse en el mercado, ni si va a adecuarse a la necesidad del cliente, entonces ella va de la mano con todo este proceso (de Aplicación de Producto y generar la venta).

Lleva un año y medio de antigüedad en la Empresa. Tiene varios clientes industriales fuertes, como Jumex y Bonafont. Ella comenzó en el área de Investigación y Desarrollo, y en la de Aplicaciones. Una venta industrial requiere de mucho conocimiento técnico, el cual ella ha desarrollado.

Leonor López llega a METCO por su proyecto de tesis que consistía en el aislamiento de una levadura de mieles de caña, las cuales tenían ciertas características que ayudan a producir jarabes fructosados o glucosados. Su asesor de tesis era parte del grupo de asesores de METCO, mediante el vínculo con el IPN, mediante el cual se desarrollan distintos proyectos de investigación y de ahí han surgido patentes. Es su primer trabajo de tipo industrial.

Su jefe directo es el Director Técnico, Alfonso Calderón, aunque manifiesta que en realidad es Lourdes Treviño (porque con ella revisa avances e información total). Su relación con L. Treviño es cordial y muy buena, ya que su formación es integral – maneja tanto cuestiones técnicas, como humanas y comerciales.

A su cargo van a estar dos personas que están como externos en la Empresa, pero por el momento no tiene empleados.

Ella ha aportado ideas para la mejora de su trabajo. Antes dejaban que el cliente hiciera la aplicación, pero lo que pasaba era que muchas veces esa muestra se quedaba en el Laboratorio del cliente hasta por un año, tal como pasó con *Herdez* y *La Costeña*. La oportunidad de mejora fue la propuesta económica y la propuesta de aplicación (la cual consiste en trabajar en conjunto en el Laboratorio del Cliente).

Cuando ella ingresa, no había Manual de Inducción al Puesto pero sí de Inducción a la Empresa. Lourdes Treviño le explicó sus responsabilidades. La información y los medios que le brindan para desempeñar su trabajo sí son suficientes, aunque al principio sí enfrentaba diversas problemáticas pero por el proceso de adaptación a su nuevo empleo.

Ha desempeñado tareas del Depto. de Investigación y Desarrollo. Por ejemplo, cuando ha tenido problemas con la aplicación del producto necesita solicitar una nueva muestra, ya con los estándares que el cliente pide. Pero dicha muestra tarda tiempo, porque se tiene que hacer un requerimiento. Le ha pasado que los clientes amenazan con dejarlos a un lado como proveedor, debido al tiempo de respuesta. Hay otros clientes que prefieren otros proveedores, pero jamás es culpa del tiempo de respuesta o aplicación.

Su meta es generar una nueva cartera de clientes industriales, el objetivo se mide a final de año. El mecanismo para generar la cartera es buscar clientes en un Directorio Comercial y en CANACINTRA, empresas que utilizan azúcar (mermeladas, dulces, etc.), después se hizo contacto por teléfono con el responsable de Ventas y de Investigación y Desarrollo para posteriormente visitar esas Empresas y hacer una demostración de METCO y del producto.

La materia prima de METCO es el azúcar de caña; ésta se compra en los Ingenios. De ahí, desarrolla todos sus productos.

El programa de Evaluación de Objetivos apenas se implementó en 2010, pero a final de año habrá un incentivo, el cual no sabe cuál será. METCO le da apoyo para transportes, gasolina, viáticos, y en el caso de ventas hay una comisión.

Los medios de comunicación que utiliza son teléfono, radio y correo electrónico, los cuales considera eficientes.

El trato que lleva con sus compañeros es de respeto y de buena relación, ya que es como un ambiente familiar.

Lo que ella cambiaría en METCO es la difusión. Está consciente de que METCO es una PyME pero necesitan darse a conocer, porque los clientes, por lo general, no conocen la marca. Ella considera que METCO es una buena empresa para trabajar, recibe apoyo y desempeña lo que le gusta.

Ha habido ciertas diferencias con el Área Contable, sobre todo por los pagos y gastos.

METCO se diferencia de su competencia porque tiene desarrollos innovadores con tecnología propia, derivados de procesos innovadores, es una Empresa que invierte en Investigación y que es responsable, que se preocupa por la buena fundamentación y desarrollo. El ambiente de trabajo muy humano y de compañerismo es muy familiar, no como Herdez, que al ser una empresa muy grande no es tan fácil que conozcas a la gente.

METCO significa Mexicana de Transacciones Comerciales. Inició porque el dueño de METCO era socio de Azúcar, S.A. y al independizarse crea a METCO, ya que se dedicaba a la comercialización del azúcar. Inicialmente azúcar estándar y refinada en bolsitas individuales, después crea Azúcar BC con la patente en conjunción con el IPN.

Menciona que el logo institucional es azul. No sabe qué significan los elementos del imagotipo pero la idea es dejar ver que METCO es una empresa en crecimiento, que no es cuadrada, que tiene una idea de expansión y que no se limita; se dejó atrás la imagen sin movimiento y conservadora.

Menciona que los valores de la empresa son responsabilidad, respeto, compañerismo; los cuales se llevan a cabo en el día a día.

Menciona también que la misión y la visión de METCO consisten en posicionarse como una empresa líder en el mercado intermedio de endulzantes a nivel nacional. La visión es que también sea a nivel internacional. La misión es ser una empresa comprometida con el desarrollo e innovación propios para la oferta de endulzantes de calidad, siempre siguiendo un proceso de mejora continua y de buenas prácticas.

En su área no hay Manuales de Procedimiento. Desde que entró recibió la Inducción a la Empresa, luego tuvo una capacitación en el Área de Desarrollo de Productos, pero ninguna otra. Sólo tienen reuniones frecuentes de trabajo para analizar la situación actual de la Empresa.

L. López ha notado un constante crecimiento en METCO, son sólo pocas veces las que nota un estancamiento pero más que nada es con los clientes. Percibe que en el año y medio que lleva laborando ha habido muchos cambios, y el más importante es que se han organizado los tiempos de mejor manera.

El único tiempo que se tiene que aprovechar es el de las reuniones mensuales de seguimiento porque la revisión se hace por Área, y si eres el último, tienes que estar 5 horas para ser evaluado. Por lo tanto, es una pérdida de tiempo.

### **Entrevista con Verónica Díaz Osornio. Mercadotecnia.**

Verónica Díaz da seguimiento a la Promoción y Publicidad de Productos, estar en contacto con los Diseñadores de Empaques, con el Proveedor de Displays, de Corrugados. También está a su cargo el presupuesto anual, el cual tiene que cuidarse de no rebasar. Se encarga de las demostradoras, de sus reportes de fin de semana, apoyos en punto de venta como degustaciones, promociones, enviar *stickers* a Planta para que el producto las lleve. Actualiza la página de internet, brindando información actualizada. Lleva el control de pagos de proveedores.

Su jefe inmediato es Héctor Álvarez de la Cadena Martínez, Director de Ventas y Marketing. Lo considera un buen líder, respetuoso, nada ofensivo o agresivo. Las indicaciones que él le brinda son claras para hacer su trabajo.

Ella llega a METCO con la oportunidad en Marketing, a pesar de no ser su nicho de trabajo. Con la práctica fue aprendiendo lo que ahora desempeña.

No tuvo un curso de Inducción a la Empresa. Ella estuvo investigando en la página de internet, misión, visión, valores. Le brindaron sus objetivos de Puesto, pero jamás un Manual de Procedimiento.

Su experiencia en METCO ha sido enriquecedora. Su objetivo es crear nuevas ideas en cuanto a planes de acción en Punto de Venta para tener más clientes, organizar promociones, redes sociales; todo ello para incrementar las ventas. Ella considera que ha cumplido con dichos objetivos.

Su jefe directo le reconoce sus logros y le dieron un bono por el esfuerzo que ha hecho. No tiene empleados a su cargo.

Considera que la información y los medios que se le brindan, son suficientes para desempeñar su trabajo.

No ha recibido capacitaciones ni Diplomados, pero sí quiere actualizarse.

El cambio que haría en METCO es darle más promoción en distintos medios, pero el presupuesto los limita. Ella considera necesario que el público conozca a la Empresa.

Señala que se ha burocratizado todo lo de papelería, se necesitan firmas y papeles. Y antes no era así.

Señala a *Splenda* como la principal competencia de METCO. Dice que dicha marca tiene una participación en el mercado de 80% , mientras que METCO está en un 20%, sobre *Canderel* y *Sweet & Low*.

Señala que la diferencia entre METCO y su competencia, es que ésta es una empresa 100% mexicana, la calidad del producto está dentro del ISO-22000, aunque es una empresa joven que no tiene el mismo presupuesto que la competencia.

Ella no tiene contacto directo con el cliente. No sabe quién diseñó el logoimago tipo y señala que su color original primero fue azul y en este momento, gris Oxford.

No sabe cuál es la misión ni la visión de la empresa, y tampoco sabe el significado de los elementos del logotipo.

Como valores de METCO menciona el trabajo en equipo, la responsabilidad, la confianza.

Respecto al *slogan "Endulza tu vida"*, menciona que su jefe fue quien decidió que se cambiara, pero que ella prefiere el *slogan* largo: "*Generando ideas para endulzar tu vida*".

Reconoce que cuando aporta ideas, se le toman en cuenta.

No todos los productos que se realizan están en el mercado. Algunos son para industriales, y otros hay que rediseñarlos de empaque y fórmula como el azúcar *BC Kids*.

### **Entrevista con Nur Villanueva Yafar. Gerente de Exportaciones y Gerente de Control de Gestión.**

Su antigüedad es de año y medio. Las funciones desempeñadas como Gerente de Exportaciones consisten en abrir el mercado para los productos de METCO, con el objetivo de incursionar a nivel internacional, posicionando la marca. Como Gerente de Control de Gestión, debe implementar una metodología que cuantifique si están cumpliéndose los objetivos de cada área de la Empresa, así como la labor de identificación de áreas de oportunidad. Actualmente está tomando un curso de Planeación Estratégica para poder desempeñar óptimamente el cargo de su segunda Gerencia.

Lourdes Treviño, Subdirectora General de METCO, fue quien le asignó su segunda Gerencia. Dicho puesto surge de la necesidad de supervisar que las áreas cumplan con sus objetivos, y si no es así, evaluar por qué dichos objetivos o metas no se logran.

Nur Villanueva creó una matriz, mediante la cual mide los objetivos anuales de cada persona. Esto lo hace mediante la evaluación mensual con cada Área.

Lourdes Treviño es su jefe inmediato. Le brinda la información necesaria y la ayuda a resolver las problemáticas que se presentan; hay muy buena comunicación entre ellas.

Menciona que un ambiente de compañerismo reina en METCO. Puntualiza en la convivencia con sus compañeros del Corporativo, pero apenas, después de año y medio, está empezando a conocer a los trabajadores de Producción en la Planta, debido a su trabajo en la segunda Gerencia.

Ha tomado cursos de Buenas Prácticas de Manufactura y de especificaciones técnicas de cada producto con el Área de Investigación y Desarrollo, etiquetado con normas de EEUU, mas no tuvo alguno de Inducción a la Empresa. N. Villanueva siempre propone los cursos a los cuales desea asistir, pero estos nunca son propuestos por L. Treviño, su jefe directo.

El medio de comunicación que más utiliza es el correo electrónico.

Ella considera que METCO debe actuar de manera ágil y rápida para poder incursionar a nivel internacional, así como aprovechar sus innovaciones para lanzarlas y darlas a conocer rápidamente en el mercado. Para ello necesita una buena organización en el diseño y producción de empaques, etiquetado y cumplir con los registros sanitarios de otros países, por ejemplo.



METCO es una empresa flexible y atenta a las necesidades del cliente, siempre se amoldan a los requerimientos de industriales y diversos tipos de clientes.

N. Villanueva brinda a METCO la búsqueda de nuevos canales de ventas, con el objetivo de convertirse en una empresa de clase mundial, tal vez no dando a conocer su propia marca, sino trabajando para otras marcas.

**¿Entonces tú no consideras tan importante posicionar la marca METCO en el mercado?** “Sí creo que es importante, pero si voy a competir contra *Splenda* y yo tengo un producto muy similar que se llama *Sweet-0*, tengo que tomar en cuenta que *Splenda* está súper posicionada; entonces yo puedo encontrar otro nicho con mi nombre (METCO). Pero por ejemplo, de *Svetia* no hay un líder todavía, entonces ahí yo sí puedo posicionar mi marca.

Ella menciona que sí ha hecho propuestas, sobre todo en cuanto a tiempos, ya que hay veces que necesita arreglar pendientes con L. Treviño, y ésta no tiene el tiempo para atenderla.

**¿Sabes por qué la empresa se llama METCO?** METCO es... “Manufacturas, no sé qué”.

**¿La misión y la visión las conoces?** “Sí las conozco, pero no me las sé de memoria”. “Satisfacer a nuestros clientes con una política de calidad e inocuidad en los alimentos... algo así”.

**¿Los valores los conoces?** “Es que mira, sí los tenemos, nos los han mandado y los tenemos en la página web, pero no me los he aprendido”.

**¿Sabes qué significan los elementos que conforman al logotipo?** “No, de eso no tengo idea”.

**¿Sabes el color del logotipo institucional?** Blanco con azul, pero mucha gente no identifica a METCO en el mercado. Inclusive el *Azúcar BC* (la cual es el producto líder de METCO) no es reconocida por la gente.

#### **Entrevista a Luis Marín. Gerente de Cuentas Clave (Ventas a Autoservicios).**

Su función consiste en llevar una buena relación con las Cadenas Comerciales nacionales que atiende. Su labor, más que captar nuevos clientes, es tener un mayor provecho de los clientes ya existentes. Menciona tener una logística carente para poder abarcar hasta el último rincón del país.

Tiene a cargo distribuidores y Representantes de Ventas. El objetivo principal de su área es vender y llevar una excelente relación con las Cadenas Comerciales. El esfuerzo que hace al desempeñar su labor es reconocido mediante un bono trimestral de desempeño y felicitaciones personales.

Su antigüedad es de 6 años. Llegó a METCO realizando su Servicio Social. Después de esto le dieron la oportunidad de laborar dentro de la empresa.

Su experiencia ha sido muy buena, según sus palabras. Se le ha permitido explorar y experimentar nuevas áreas de trabajo, lo cual repercute en experiencia y buenas relaciones al interior de la Empresa.

Él sólo desempeña actividades de su área. Su jefe inmediato es Héctor Álvarez De la Cadena Martínez, Director de Ventas y Marketing. Menciona que hay mucha comunicación porque sólo son 4 personas en el área aunque sí necesitarían mecanismos más formales para resolver cuestiones con los clientes, como cierta documentación que se quedan H. Álvarez o alguna otra persona.

Menciona que la empresa se está burocratizando, ya que se necesitan firmas “para todo”, y al final no se resuelve nada: “Esto genera un sentimiento de frustración, y de repente sientes que no avanzas y que tienes que sacar las cosas y no puedes”. Él ha hecho comentarios sobre esta situación a su jefe directo, “pero sólo se han quedado en buenas intenciones”, menciona.

Los medios de comunicación que utiliza son el correo electrónico, teléfono y la comunicación cara a cara. Dice que dichos medios son suficientes pero que le gustaría tener internet móvil. La información que se le brinda para hacer su trabajo es la oportuna, ya que es una empresa mediana y se puede tener fácil acceso a los datos.

Lleva una excelente relación con sus compañeros de trabajo, ya que se trabaja realmente en equipo. Él maneja alrededor de 12 o 13 cuentas. Dentro de las más reconocidas están Bodega Aurrerá, Comercial Mexicana, Chedraui, Waldo's y Casa Ley.

El cambio que él haría en METCO es que hubiera una certeza de tener un Plan de Carrera o crecimiento, además de conocer el rumbo al que se dirige la Empresa y sus objetivos, ya que él considera que no se han planteado de manera clara: “Yo tengo un plan de vida y un plan de carrera, pero no está muy claro hasta dónde puedo llegar dentro de METCO... pero también lo pienso y digo, bueno, es una empresa con un organigrama relativamente pequeño, pero yo creo que tampoco hay imposibles y si nosotros conociéramos hacia dónde va METCO, yo creo que eso ayudaría un poco”.

L. Marín considera que a METCO le hace falta una visión clara del lugar a donde quiere llegar, y el cómo hacerlo. Menciona que esa carencia de visión es porque gana “el día a día”, y no se ve más allá.

La diferencia entre METCO y su competencia es que METCO es una empresa 100% mexicana, con un portafolio de productos en desarrollo, en investigación y experiencia que los respaldan.

Le enorgullece que en diversas Exposiciones vean a METCO como un caso de éxito, y que la gente los reconozca.

Dice conocer la visión y la misión pero no de memoria y señala que el logotipo original es gris, pero no sabe el significado de los elementos del logoimagen. Dice que es un logo más amigable que el que estaba al principio.

Sabe que METCO significa Mexicana de Transacciones Comerciales pero que en este momento ya no tiene esa acepción. Como valores menciona la honestidad, la lealtad, el trabajo en equipo, y dice que los comparte con la empresa.

En general, percibe que METCO es una empresa con mucho potencial pero que hace falta experiencia y dinero para poder explotarlo – experiencia en cuestiones técnicas. También considera que en los últimos

años, la empresa ha crecido a grandes pasos, sobre todo en cuestión de Planta, ya que “la organización, la estructura, las políticas, el equipo y la maquinaria, son la joya de la Corona”.

**Entrevista con Zitlaltzin Aguilera. Coordinadora de Distribución y Ejecutiva de Cuenta al Mayoreo.**

(No conocía el organigrama, ya que no sabía dónde se encuentra su puesto.)

Tiene un año de antigüedad. Su experiencia en METCO ha sido muy agradable porque la dejan trabajar, si tiene algún problema o duda encuentra apoyo y orientación, todos son solidarios con su área. Se manifiesta contenta y tranquila.

Ella se encarga de coordinar las ventas al mayoreo y de organizar y aperturar Distribuidores en zonas geográficamente estratégicas para la Empresa. Revisa cuál es su zona a “atacar”, tanto en costos de Logística, como en fuente importante de mayoreo, abre contratos y convenios, ve condiciones y envía el producto. Va formando la cartera de clientes y le da seguimiento. El Distribuidor levanta el pedido, lo envía, ella lo realiza, junto con el proceso de facturación y cobranza. También lleva la cartera vencida. Actualmente cuenta con 3 distribuidores, aparte de las ventas directas que hace en Exposiciones o con contactos que conoce en Cursos.

Su jefe directo es Lourdes Treviño, pero en los últimos días ha trabajado más con Luis Marín, Gerente de Cuentas Clave (por las Ventas).

Ella considera que se tiene que revisar la lista de precios al mayoreo, ya que algunos son competitivos pero aún así, pueden mejorarse (y también las condiciones de venta).

Señala que la relación con sus compañeros de trabajos es de un trato cordial y respetuoso, en todas las Áreas. Los medios de comunicación que utiliza son el teléfono, el radio y la comunicación cara a cara, los cuales señala idóneos.

No tiene un Manual de Procedimiento para desarrollar su trabajo, aunque sus actividades las ha ido detallando con la ayuda de L. Treviño y L. Marín.

Como objetivo se plantea entregar a final del año 2011, un pequeño Manual de Procedimientos Administrativos donde se explique qué es un mayorista, cómo se trabaja, qué es la operación – para que las personas nuevas que lleguen a laborar sepan qué hacer con el puesto.

Lo que ella propondría es implementar Cursos de capacitación, de Inducción y Manuales Organizacionales Administrativos porque no los hay.

El valor de METCO es ser una empresa familiar, con un trato muy humano.

(Confunde el Control de Gestión, con la Gestión de Calidad – piensa que las reuniones mensuales son por Gestión de Calidad).

Considera que es necesario hacer un esfuerzo extra en la promotoría, en la participación en Congresos y Exposiciones y en la publicidad en medios no sólo impresos, sino en Radio y Televisión (aunque sabe que el presupuesto no lo permite).

**¿Sabes cuáles son los valores, la misión y la visión de METCO?** “Los leí cuando entré pero ya no me acuerdo”.

**¿Sabes de qué color es el logotipo institucional?** Blanco con negro aunque en la página de internet es azul y en algunas otras ocasiones yo lo he visto azul con blanco.

**¿Sabes el significado de los elementos que conforman el logo?** No.

**¿Sabes cuáles son los objetivos de METCO?** No.

#### **Entrevista con Leticia Valverde. Ejecutivo de Ventas Industrial y Atención a Clientes.**

Ella vende a Industriales pero también a clientes pequeños que compran un bulto o una caja de azúcar. Algunos clientes los capta porque ella atiende el correo electrónico de Atención a Clientes, a otros los capta por recomendación. Tiene una cartera promedio de 80 clientes (entre grandes y pequeños). Entre los grandes están Productos Verde Valle, Corporativo FOPA, Toks, Farmacias del Ahorro. Clientes como Chupa-Chups los perdió por no tener un precio competitivo.

Tiene mucha comunicación con el área de Logística, debido a que tiene que entregar los pedidos en los tiempos establecidos con el cliente. Ella menciona que la colaboración con dicha área es muy buena pero se presenció una discusión con el Gerente del Área, debido a que no se tenía en existencia el *stock* de respaldo que se debía, y ella enfrentó problemas con un cliente.

L. Valverde tiene una antigüedad de 7 años; ella llegó a METCO por invitación de Héctor Álvarez De la Cadena Sillas, Director General de METCO, ya que lo conocía anteriormente.

Manifiesta que la relación con sus compañeros es muy buena. Su jefe inmediato es Alfonso Calderón, el Director Técnico de METCO.

Solicitó un curso de capacitación, pero tiene que buscarlo y proponerlo para poderlo cursar.

METCO presentó una pérdida de clientes y de ventas, porque el precio del azúcar se disparó. Se buscaron nuevos clientes, y con los que se tenían, se halló la forma de venderle más.

Le gusta mucho trabajar en METCO, ya que ella es independiente al trabajar. Hace análisis de ventas, organiza Exposiciones, atendía teléfonos y Recepción (ha estado en diversas áreas, pero siempre en Ventas). Nunca ha recibido una capacitación.

Ella prefiere la forma de trabajo de antes en METCO, porque eran menos personas laborando y se pedía la opinión y colaboración de los empleados para la toma de decisiones, empaques de producto, cómo se utiliza, lanzamientos, logos: “Te enterabas de todo, pero el trabajo ha crecido”.

Entre las fortalezas de METCO se encuentran que es una empresa 100% mexicana, la calidad y el precio.

**¿Conoce la visión y la misión de METCO?** “Sí, pero la acaban de cambiar y no me la he aprendido”.

Ella no sabe si esos datos están disponibles en la página de internet (siendo que sí lo están, y que se supone, ella opera la página de internet).

**¿Conoce el color del logotipo de METCO?** Azul y Blanco. Significa Mexicana de Transacciones Comerciales, pero eso era antes. No sabe el significado de los elementos que conforman el logotipo.

Como valores percibe la mejora de producto, con nuevas innovaciones, mejor precio al público, mejores presentaciones para venta, servicio al cliente.

#### **Entrevista con Yaraví Moreno. Asistente de Presidencia.**

Ella coordina viajes, realiza llamadas, organiza citas, hace depósitos, lleva una caja chica de 5 mil pesos y otra de 3 mil. Sus funciones generales son apoyar a la Presidencia y coordinar a los 3 mensajeros y la encargada de limpieza.

Su antigüedad es de 10 meses y llega a METCO porque encontró el anuncio por internet. Fue a entrevista a la Planta y luego la contadora Ivonne Del Moral en el Corporativo. Al principio, le ofrecieron el puesto de Recepcionista, pero cuando el puesto de Asistente de Dirección se desocupó, ella tomó el cargo.

Se lleva bien con sus compañeros, aunque ha habido diferencias por cuestiones de trabajo. Los mensajeros no le entregan las cosas a tiempo y el trabajo se retrasa, en especial, los pagos.

Le gusta su trabajo, su jefe inmediato es Héctor Álvarez De la Cadena Sillas. Sus instrucciones de trabajo son claras y suficientes para desempeñar óptimamente su trabajo.

A ella le dieron un pequeño curso de Inducción en la Planta. Lo que a ella le gustaría es que se definiera mejor su trabajo, porque gente de otras áreas le dan órdenes y ella desempeña labores que no le corresponden.

El área de Recepción desapareció porque se consideró un gasto innecesario, ya que todos pueden abrir la puerta y contestar los teléfonos.

METCO le parece una empresa competitiva porque “tiene los deseos de salir adelante generando campañas y promociones”.

Conoce la misión, visión y valores de la empresa pero no se los sabe, al igual que los objetivos.

Menciona que el logo original de la empresa es gris pero no sabe el significado de los elementos que lo forman.

METCO es una empresa muy noble, que la apoya mucho, le ofrece capacitaciones. Propuso la campaña de ahorro, en especial de papelería.

“El Presidente es una persona muy generosa”.

A Yaraví Moreno le gustan las actividades que desempeña y trata de ser importante y necesaria dentro de la Empresa.

### **Segunda entrevista con Lourdes Treviño Giourguli. Subdirectora General de METCO.**

Ella ingresa a METCO hace 9 años, como Gerente de Comercio Exterior, pero sus actividades comenzaron a relacionarse en mayor cantidad con actividades de Marketing y Ventas (como el diseño de producto).

Ella llega a la Subdirección hace 2 años, donde coordina la Administración y Operación de la Empresa, respecto a todas las Áreas.

Para Lourdes Treviño, llevar a su cargo la Subdirección de METCO es un gran compromiso, el cual implica mucha organización y comunicación, ya que debe estar pendiente de que todas las Áreas tengan las herramientas y apoyos con los cuales cumplir sus obligaciones y objetivos.

Ella manifiesta que lleva un trato cordial y respetuoso con todos los empleados. Sí ha tenido conflictos con diversas áreas, pero siempre hablando en un plano profesional. L. Treviño señala que marca muy bien la diferencia entre convivencia profesional y convivencia personal. “No ha habido conflictos, jamás, de faltas de respeto, o de gritos, o de insultos... que para mí no es deseable”.

Lourdes Treviño trata de aclarar sus instrucciones de trabajo, las veces que sean necesarias: “Trato de ser siempre clara, minuciosa, detallista en lo que tiene que hacer cada uno, cuándo, cómo, para que todo mundo entienda la cadena del proceso”.

Ella se considera un **líder mixto**, ya que menciona que muchas veces no puedes tomar en cuenta la opinión de la gente para decidir sobre una situación; pero en general, “el 95% de las decisiones o acuerdos siempre los hacemos en equipo, un análisis en grupo que nos lleve a ciertos resultados”.

La **imagen ideal** de METCO es “una empresa joven en el sentido de actitud, frescura, innovación, apertura, disposición a cambios, flexibilidad... que a la vez que es joven, es profesional e institucional en su forma de operar. Sería, responsable de los acuerdos a los que llega con clientes, proveedores y empleados, y que es percibida como una empresa honesta, ética y con valores bien entendidos en cuanto a su forma de operar responsablemente frente a todos los actores con los que tiene relación. Además, en el plano del mercado, ser reconocida como una empresa con iniciativa, tecnología propia, generadora de productos nuevos de excelente calidad; que METCO sea sinónimo de calidad y prestigio... y con una gran competitividad para seguir vigentes”.

La **imagen real** de METCO: “Pues, en la imagen real o actual hay mucho que trabajar porque no somos muy conocidos. El que nos conoce tiene una buena percepción de METCO, pero hay mucha gente que no nos

conoce y que no sabe quiénes somos, pero cuando nos conoce se lleva una grata sorpresa y sabe quién está detrás de ella y cómo operamos. El reto sería que más gente llegue a conocernos y tener un mejor posicionamiento en el mercado”.

**¿Qué esfuerzos están haciendo para llegar a esa imagen ideal?** “Se están tratando de abrir canales de comercialización, o sea, tener nuevos clientes, nuevos mercados; posicionar productos que no tenemos dados de alta con algunos clientes o canales y que lleguen a conocer a la Empresa y los productos. Por otra parte, todo lo que implica las certificaciones y reconocimientos en inocuidad, innovación, tecnología, calidad... que son cartas credenciales que te identifican con el proveedor o con el cliente de quién eres dentro de la empresa, y qué tipo de controles internos tienes que generan una producción inocua, profesional y con calidad”.

El organigrama fue diseñado por ella, Recursos Humanos y Presidencia.

Menciona que la política de inocuidad de la empresa es la siguiente (mezclándola con la misión y la visión de la empresa): “Satisfacer a nuestros clientes a través de productos inocuos e innovadores, este... a través de tecnología propia con las normas y regulaciones aplicables”.

Los valores de METCO son “honestidad, trabajo en equipo, nuestra gente, enfoque al cliente y... no me acuerdo”.

**¿Cómo hacen para permear la misión, la visión y los valores?** “Pues mira, aquí dentro de las oficinas eso queda un poco olvidado, se trabaja más con ISO-22000 con la parte de inocuidad, misión y valores se refuerza en la Planta. El personal de oficinas está rezagado en ese tema y sería algo bueno hacer cursitos de actualización en misión, visión, valores y toda la parte de inducción a la Empresa, nuevos productos”.

Los medios de comunicación que más utiliza con el radio, el correo electrónico y comunicación cara a cara. También hay un boletín METCO para comunicación interna, el cual le gustaría que se hiciera cada mes, y que informara sobre qué está pasando, si hay un nuevo cliente o si hay un nuevo producto. Señala que por exceso de trabajo del Área de Recursos Humanos se ha imposibilitado publicarlo cada mes.

Respecto a crisis, METCO enfrentó la del azúcar acudiendo a créditos, cabildeo con Secretaría de Economía, metieron 1500 toneladas de azúcar que los ayudó a mantener su operación relativamente sana, cambiaron listas de precios, la aumentaron y hubo mucha pérdida de clientes porque no estuvieron de acuerdo en el aumento. Después de la crisis se han recuperado clientes y se ha trabajado para ir moviendo los precios de acuerdo a la fluctuación de mercado. Se desarrollaron nuevos productos que permiten reducir el consumo de azúcar (aprovechando la escasez de edulcorantes).

“Los productos que se generaron se han estado colocando con clientes. Lo que aportan es un beneficio tanto en precio, como en aplicación. Digamos que hemos tratado de abatir el efecto del precio con productos que permiten reducir el consumo de azúcar, sin que el producto final tenga una diferencia en calidad o sabor”. Esto permite a la industria reducir los costos del producto final, lo que beneficia tanto a la Empresa, como al cliente.

Se generaron 4 productos: uno líquido y 3 sólidos. Dichos productos fueron para industriales, no para el público.

### **Entrevista con Ivonne Del Moral. Contador General.**

Su desempeño se basa en el pago de impuestos, devoluciones del IVA, revisión de la contabilidad, verificar que la parte fiscal de la empresa se lleve a cabo.

Su antigüedad es de 2 años y medio. Ella ingresa a METCO por un anuncio publicado en OCC. Su experiencia en la Empresa ha sido agradable.

Antes trabajaba para una gasera en el área de Contabilidad, siempre inclinada a impuestos. METCO es el mejor empleo en el que ha estado, por el ambiente de trabajo, las prestaciones, la convivencia entre compañeros.

Su jefa directa es la Directora de Administración y Finanzas, Lourdes Jiménez. I. Del Moral menciona que entre ellas hay una excelente comunicación, además de que L. Jiménez tiene mucha paciencia para explicar lo que quiere.

De acuerdo al organigrama tendría a cargo al auxiliar contable y al subcontador, pero el Subcontador le comunica directamente a la Directora de Admon. y Finanzas. De igual manera, el Auxiliar Contable reporta a la Directora. Una vez más, el organigrama no refleja la actividad de comunicación.

El ambiente de trabajo lo considera agradable, así como la mayoría de las condiciones. Ella menciona la incomodidad de sus compañeros para trabajar en el tercer piso, porque el calor afecta a la gente, y en época de frío, la temperatura se hela.

Actualmente, le afecta que a la empleada que desempeña el Puesto de Auxiliar Contable, también le fueron asignadas las labores de Recepción. Esto hace que la carga de trabajo sea más severa, puesto que dicha empleada ya no realiza tan constantemente el trabajo inicial para el cual fue contratada.

Su percepción general sobre METCO "es buena, ya que es una empresa que va creciendo, que le gusta estar al día y a la vanguardia".

En los dos años que ella ha estado en la Empresa ha notado que el crecimiento ha sido a grandes pasos. Respecto a los momentos de crisis (el del azúcar), menciona que no tensionó el ambiente de trabajo en su Área.

Según su percepción, lo que le hace falta a METCO es la difusión a nivel publicitario. Ella propondría entrar a la Radio. Falta de comunicación, puesto que METCO ha sido mencionado en Radio, a pesar de no tener un *spot*.

Ella ha propuesto mejoras para su Área (como tener una política de gastos), pero jamás para otras áreas porque el trabajo está seccionado.

La diferencia entre METCO y su competencia es la marca: "Vas a tomarte un café y lo primero que te ofrecen es la competencia, pero en cuanto a calidad somos mejores nosotros que ellos".



No sabe la misión y la visión de la empresa textualmente pero en cuanto a la misión, “lo principal es satisfacer al cliente brindándole un producto de calidad”. Respecto a la visión, en 5 años quieren estar en primer lugar a nivel nacional, logrando ser el líder del mercado. Desconoce si dicho objetivo está en pos de lograrse.

Ivonne Del Moral reconoce que el color institucional del logoimago tipo es el azul. “Originalmente se llamaba Mexicana de Transacciones Comerciales pero ahora nada más es METCO”. No sabe el significado de los elementos del logoimago tipo.

Los valores de la empresa no los conoce pero puede decir que la confianza y la honradez son valores que se practican en la Empresa.

No recibió ningún curso de inducción a la Empresa al ingresar, sino hasta un mes después en la Planta.

### **Entrevista con Rafael Rodríguez. Subcontador General.**

Lleva a cabo la Contabilidad de la Empresa y hace el registro contable. Su jefe inmediato es Ivonne Del Moral aunque algunas actividades se llevan a cabo directamente con Lourdes Jiménez y otras con Lourdes Treviño.

Menciona que la comunicación y la relación de trabajo son buenas, ya que hay una excelente retroalimentación. Las instrucciones de trabajo que ellas le brindan son claras, aunque el correo electrónico a veces dificulta la comunicación cara a cara, la cual también es necesaria.

Tiene una antigüedad de 2 años y fue enviado a recibir el curso de Inducción en la Planta 3 o 4 meses después de haber ingresado al Corporativo (debido a la carga de trabajo no fue posible recibir el curso de inducción enseguida de haber comenzado a laborar).

La experiencia de Rafael Rodríguez en METCO ha sido buena durante los 2 años que ha estado trabajando en la Empresa. Hace falta comunicación con otras áreas porque se toman decisiones que, al final, afectan al área contable (por ejemplo, a veces compran nuevo equipo o mobiliario que no se puede deducir de impuestos, debido a que no se le notificó o avisó al Área Contable a tiempo). Él ha expuesto esta problemática a Lourdes Treviño, pero apenas se va a trabajar con dicho asunto – se organizará una junta con las áreas involucradas para resolver dicha situación.

Expone que no hay manuales de Procedimiento en su Área. Él opina que hace falta un Manual donde se especifiquen las obligaciones de cada Puesto.

Los medios y la información que se le brindan son oportunos y eficientes para la realización de su trabajo. Ha tomado cursos de actualización para llevar a cabo sus labores como contador. A dichos cursos se le ha enviado por decisión de la empresa, no por decisión personal.

Sabe que METCO está posicionado en el mercado “como un líder en la venta de productos endulzantes bajos en calorías, haciendo competencia con *Splenda*, *Candere*l y diversas marcas que actualmente quizá son más reconocidas, por toda la carga de *marketing* en la televisión, pero... siento que sí, es una empresa mexicana que la va haciendo”.

Según R. Rodríguez hace falta publicidad para los productos de METCO, ya que se ha hecho pero en Televisión de paga, y sólo se llegó a un sector, no a muchos de los que quieren llegar. Incluso él no sabe si se tuvo éxito con esa incursión en Televisión.

No sabe la misión, la visión ni los valores de la Empresa. Él menciona que el logotipo original es gris, METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales pero ahora sólo es METCO, y no sabe el significado de los elementos componentes del logotipo.

#### **Entrevista con Antonio Saldívar. Mantenimiento y mensajero. Chofer del Presidente.**

Lleva una antigüedad de 20 años en METCO y su experiencia ha sido muy buena. Siempre ha desempeñado las mismas funciones.

Mantiene una buena relación con sus compañeros. Sí ha propuesto mejoras en su área de trabajo, tales como la campaña de ahorro o mejores presupuestos.

Su jefe directo es Yaraví Moreno, y ella coordina y organiza su trabajo, ya que él está el 100% del tiempo con el Presidente de la Empresa.

Se pretende capacitarlo en computación para hacer formularios para mantenimiento, revisar presupuestos y tener mejores precios para los insumos de la oficina – como un secretario.

A METCO le hace falta “mostrar más el producto al público, dando muestras, apareciendo en televisión pero cuesta bastante”.

No le han enseñado la misión, la visión ni los valores de la Empresa. Respecto al logo, menciona que el original es negro con fondo azul (el antiguo) pero el actual no recuerda. No reconoce los elementos del logotipo y sí reconoce que la empresa se llama METCO solamente – sin aplicarle un significado.

#### **Entrevista con Alfonso Calderón. Director Técnico de METCO.**

Él comenzó a trabajar en el laboratorio de la Cuarta Paraestatal en México que aglutinaba los 71 ingenios de la República Mexicana, desde ahí tenía buena orientación hacia el análisis y calidad del azúcar. Héctor Álvarez entra a esa misma empresa dos años después y empezaron a convivir.

Tiempo después, ambos fueron despedidos de la Paraestatal. Héctor Álvarez comenzó a dar asesoría a los ingenios sobre las Importaciones de azúcar (que los ingenios no sabían hacer, porque todo lo llevaba a cabo la Paraestatal). Ese fue su primer negocio trabajando juntos, el de las Asesorías.

Debido a la buena relación con la gente del ramo azucarero, nació la idea de empezar un negocio implantando una Envasadora de Azúcar, empezando a funcionar el 1ro. de junio de 1990. Ellos ofrecieron una maquila a Grupo Aurrerá y a la vez, le dieron a personas que eran maquiladores para envasar azúcar una subcontratación. Junio, julio y agosto fueron meses de pérdida total. En septiembre del mismo año, la forma

de operar obtuvo un nuevo esquema de compra: Alfonso Calderón y Héctor Álvarez, ya con la confianza de Grupo Aurrerá, empezaron a comprar el azúcar a un mejor precio –con los contactos de los ingenios-.

METCO nace con el Lic. Héctor Álvarez De la Cadena Sillas al frente de la Empresa, y con Alfonso Calderón como Director Técnico, una secretaria y un mensajero. Ellos envasaron grandes volúmenes de azúcar durante 2 años, inicialmente para Grupo CIFRA (hoy Wal-mart) y posteriormente, para Comercial Mexicana. Mensualmente, eran entregadas a las dos Cadenas Comerciales entre 8 y 10 mil toneladas de azúcar, aproximadamente.

Debido al éxito, empezaron a comprar maquinaria para envasar azúcar, ya que al principio no contaban con dicha infraestructura. La época de abundancia no duró mucho tiempo, debido a la naciente competencia (ubicada entre los conocidos de H. Álvarez y A. Calderón). Entonces, comenzaron a analizar la manera de diversificarse en el mercado, para que dicha situación no les afectara en mayor grado, ya que los ingenios no necesitaban intermediarios, sino que envasaban el azúcar directamente.

Entre 1993 y 1994 lanzaron al mercado *Azúcar BC*, producto estrella de la empresa, el cual tuvo una gran aceptación desde esa época. En esos años, Sam's Club comienza a tener auge y permite la entrada de dicho producto en sus tiendas. Hasta la fecha, Sam's Club compra el 50% de la producción de *Azúcar BC* (en presentaciones de 3 kilos); el otro 50%, lo compran las demás cadenas.

Tiempo después lanzan al mercado el *Azúcar Invertido* líquido, resultado de la innovación en la que METCO siempre ha puesto hincapié (no tenían competencia). Comenzaron a venderlo a las embotelladoras y a las fábricas de jugos y néctares, teniendo un éxito importante en volumen de venta, ya que esto significó el sustento de la empresa y las utilidades de los trabajadores. Hoy en día, el *Azúcar Invertido* se ha quedado prácticamente sin mercado, porque el precio del azúcar ha incrementado hasta en un 140%, haciendo inaccesible el azúcar para endulzar los refrescos; por ello, los industriales comienzan a utilizar el jarabe de alta fructosa, el cual cuesta un 50% menos que el azúcar convencional. Contrario a esto, el ejemplo es JUMEX, quien no ha cambiado el azúcar por el jarabe de fructosa.

Desde que se notó un aumento en el precio del azúcar, METCO pensó en una alternativa aún más barata que ésta y el jarabe de alta fructosa (con la finalidad de proteger a su cartera de clientes): un jarabe especial que se termina de desarrollar en septiembre de 2009, para el cual ofrecen pruebas y aplicaciones a industriales.

Alfonso Calderón se encarga de las Ventas Industriales junto con Leonor López, las cuales son difíciles de realizar debido a la fluctuación en el precio del azúcar. Las industrias se encuentran reacias a comprar dicho insumo porque hay días en el que su valor se dispara hasta en un 140%.

La manera en la que METCO se enfrenta a las constantes crisis respecto al incremento en el precio del azúcar, es creando nuevos productos. Se invierte en la Investigación y en un Sistema de Becarios (a los Estudiantes que desean cursar una Maestría se les apoya económicamente financiando su Educación, siempre y cuando contribuyan al desarrollo de nuevos productos en METCO), avalado por el CIBA del Instituto Politécnico Nacional.

La mayoría de los productos nuevos, son resultado de las ideas del Presidente de METCO, el Lic. Héctor Álvarez De la Cadena Sillas. METCO es segundo lugar de ventas en productos bajos en calorías, no en sustitutos de azúcar.

Como visión de METCO, menciona la siguiente: “Tener productos en el mercado innovadores, modernos y funcionales, donde METCO lleve la pauta en el mercado como Industria de punta de lanza”. Asimismo, señala que el crecimiento de la Empresa es sostenido, con un 10%- 15% anual a pesar de las crisis a las que se han enfrentado: “No ha habido un solo año en el que no hayamos crecido... es una Empresa financieramente muy sana”.

Según Alfonso Calderón, la **imagen ideal** de la Empresa se trabaja todos los días ya que “METCO tiene la intención de aparecer con nuevos productos, benéficos para la sociedad, con una buena Investigación y Desarrollo que los respalden”.

El plus que A. Calderón le da a METCO frente a su competencia, es la Investigación y el Desarrollo que conlleva el lanzamiento de producto.

Por otra parte, la venta a grandes Cadenas Comerciales no ha sido fácil. COSTCO, por ejemplo, sacó a METCO del mercado durante 6 meses, manifestando que había en existencia una marca que le ofrecía el mismo producto a la mitad de precio. METCO no aceptó la condición de bajar el costo de su insumo. Pasando dichos meses, COSTCO vuelve a contactarlos, ya que el producto “copia” había fracasado.

Asimismo, la cultura de “No a la Obesidad y a la Diabetes” ha ayudado mucho a METCO a protagonizar en el mercado. A la Industria Embotelladora, el gobierno ha pedido que las bebidas sean bajas en calorías, así como hacerlas nutritivas y funcionales. El Jarabe *Inverfru* de METCO logra que las bebidas tengan un 25% menos de calorías.

#### **Entrevista con Nancy Molina. Auxiliar de Contabilidad.**

Recibe las facturas de la Planta, las cuales deben estar en el sistema ProSky. Captura también pagos a proveedores; realiza traspasos de IVA, realiza conciliaciones bancarias y depuración de proveedores. Tiene a su cargo “La Valija” (toda la documentación que llega de la Planta), la mensajería e incluso, contesta teléfonos.

No tiene idea de por qué se le asignan estas últimas actividades, puesto que ella está en el área de Contabilidad. Menciona que no le molesta desempeñar otras actividades, aunque señala que se incrementa su actividad laboral. Dicha tarea fue asignada por Lourdes Jiménez, su jefe directo.

“Tengo dos jefas, mi jefa directa es Ivonne Del Moral y Lulú también en el aspecto de Finanzas y Bancos, a veces tengo que ver a cuál le doy prioridad, si a una o a otra”. En teoría, el organigrama está bien, pero prácticamente no refleja una realidad.

A veces hace uso del servicio de los mensajeros; dicho servicio lo pide directamente con Yaraví Moreno.

Su antigüedad es de dos años y medio. La actividad de Recepción la ha llevado únicamente durante tres meses, ya que siempre se ha desempeñado en Contabilidad. No supo por qué se prescindió de la empleada de Recepción y tiempo después le fue asignada dicha labor.

Ella ingresa a METCO porque la vacante estaba anunciada en el periódico. Después fue entrevistada por Lourdes Jiménez y las condiciones y remuneración de su trabajo le parecieron idóneas.

Ella percibe que en METCO se valora su trabajo, porque cuando ha tenido errores, se le señalan personalmente, jamás se le evidencia frente a los demás y tampoco se le grita.

Ha recibido cursos de Leyes Fiscales y Gastos y Viáticos, pero no ha recibido otro tipo de capacitación. El sistema ProSky lo aprendió sobre la marcha, con la práctica.

METCO le gusta como empresa porque le brindó la oportunidad de retomar la Contabilidad. Es una Empresa que “no te deja atrás porque te ofrece cursos... porque no cualquier Empresa te paga un curso”. La ha estabilizado laboral y personalmente, aunque han llegado a haber roces.

Las problemáticas que se han presentado son siempre por cuestión laboral, en su Área.

En general, ella opina que METCO es una buena empresa, pero que carece de más “empuje” para ser reconocidos a nivel nacional e internacional. Ella menciona que el Área de Marketing publica anuncios en revistas de Cocina y para Diabéticos, pero para ella sería mejor incluir su publicidad en revistas como *TvNotas*, que las lee toda la población.

Cuando ella comenzó a trabajar, propuso mejoras en los procesos de su Área, las cuales fueron aceptadas por sus compañeros de Área. Por ello, también se considera valiosa para METCO.

También menciona que con Yordi, la persona que estaba antes en Marketing, tenía la apertura de dar su opinión sobre el diseño de empaques o los anuncios en revistas. Ahora, con la nueva persona encargada, Verónica Díaz, no tiene la confianza de hacerlo. Su relación con el Director de Marketing y Ventas, Héctor Álvarez De la Cadena Martínez, tampoco es estrecha. Dicha se limita a la cordialidad.

El comportamiento de los empleados dentro de METCO, es por división de grupos (pero sólo por el horario de trabajo, en el que todos tienen distintos horarios de comida).

Está satisfecha con el trato que se le da en la Empresa, excepto que siente “que todos la mandan”, por el cargo que tiene de Recepción. Asume que varios empleados no toman la responsabilidad de enviar paquetes al correo, sino que la asignan para ella: “Tampoco se vale que su responsabilidad me la echen a mí”.

Menciona que la misión de METCO es llevar un bienestar común a la sociedad; la visión es “llevar a los productos de la Empresa a nivel nacional e internacional”. Sabe también que METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales, pero no sabe si sigue conservando ese nombre.

Como colores del logotipo original menciona el azul con blanco. Pero menciona que antes de empezar a trabajar en METCO, conocía al logotipo gris. No reconoce cuál es el significado de los elementos del logotipo, y tampoco se lo enseñaron cuando ingresó a laborar.

Por otra parte, ella considera que hace falta **motivación** a los empleados por parte del Presidente de METCO, el Lic. Héctor Álvarez De la Cadena Sillas, ya que no tiene una relación cercana con ellos, y no manifiesta interés por el trabajo que desempeñan: "Hacen su junta entre Gerentes y ya... y en la fiesta Anual no se presenta, estaría bonito que el Dueño se presentara".

A la fiesta de las oficinas sí se presentó, y les dedicó unas palabras. Pero ella considera necesario que él visite las Áreas y pregunte cómo van las cosas, "que te motive, decir ¡estuvo aquí y me habló!".

#### **Entrevista con Cynthia Cortés. Resurtido.**

Ella brinda a METCO un servicio independiente. Ella vende el servicio a los autoservicios, asistiendo al resurtidor de cada Cadena Comercial, es decir, ella organiza lo que el resurtidor venderá a cada tienda de la Cadena Comercial. Entra a los portales de Internet y realiza un reporte de las tiendas que están a punto de quedarse sin producto. De esta manera se da cuenta de cuáles son las tiendas que vender en mayor cantidad que otras.

Realiza también cuestiones de promotoría, análisis de costo-beneficio y rentabilidad. Ella se encarga de todas las Cadenas a nivel Nacional.

Según su percepción, los productos de METCO han tenido un excelente resultado en el mercado, ya que los resurtidores le dan prioridad a proveedores grandes, y METCO está entre ellos: "En el caso de Chedraui que era una Cadena muy complicada, subimos el 40% de las ventas este año, con ese control que tenemos ahora (el de asistir al resurtidor). Hay menos merma porque se va solamente el producto que realmente vende y no se van grandes cantidades que se pierden".

Cynthia Cortés menciona que en METCO siempre se tiene el producto disponible cuando ella lo necesita para las Cadenas Comerciales.

Héctor Álvarez De la Cadena M. es su jefe directo.

Sobre METCO opina que es una empresa que está en constante crecimiento, aunque les hace falta mucha difusión y mercadotecnia.

Su antigüedad en la empresa es de dos años, e ingresa a METCO porque directamente se le ofreció el puesto, ya que se estaba poniendo a prueba su funcionamiento (ella tenía contacto con METCO porque trabajaba para una Empresa que le brindaba servicios).

#### **Entrevista con José Luis Lievano. Jefe de Crédito y Cobranza.**

Su antigüedad es de año y medio; su actividad se centra en administrar la cartera de Crédito y Cobranza y visitar a los clientes que se retrasan en sus pagos. Él y su Auxiliar, se encargan de cumplir con dicha tarea.

La información que se le brinda para realizar su trabajo es, la mayoría de veces, oportuna. Menciona que su Área se relaciona con el área de Logística, y en algunas ocasiones, la falta de ciertos documentos de dicha área retrasa su trabajo.

Su jefe directo es Lourdes Jiménez, tal como lo indica el organigrama de la Empresa. La relación con ella es buena, ya que lo deja trabajar libremente. A J.L. Lievano le gustaría tener más participación en las juntas, y menciona que seguro será de esa manera puesto que se están implementando las juntas mensuales por área.

Describe un buen ambiente dentro de METCO, se lleva bien con los compañeros de todas las áreas, ya que hay un apoyo mutuo. Él considera que ha tenido una experiencia exitosa, porque lo han apoyado con capacitaciones y crecimiento profesional.

Él manifiesta que METCO es una empresa consolidada, que continúa consolidándose, pero a su vez, necesita estrategias más agresivas de Marketing.

Cuando él llegó a METCO le brindaron un curso de inducción en la Planta, dándole un recorrido por la empresa y explicándole los procesos que se llevan a cabo.

También le proporcionaron un manual de Buenas Prácticas, y consultó la página web de METCO para saber acerca de la misión y visión de la empresa.

Dice no recordar la misión y la visión, pero le parece que la misión es “generar productos que ayudan a la salud del consumidor, son productos saludables. La visión es posicionarse en el sector intermedio y obtener el primer lugar en el mercado”.

Como valores de la empresa enuncia el respeto y el cuidado de la salud.

Según J.L. Lievano, METCO significa Compañía Mexicana de Transacciones. Él menciona que el logotipo de METCO es azul con blanco, pero no sabe el significado de sus elementos.

#### **Entrevista con Saúl Márquez. Auxiliar de Cuentas por Cobrar.**

Se encarga de las problemáticas en cobros con las Cadenas Comerciales. Con el área de Ventas tiene mucha Comunicación, pero con José Luis Lievano no tiene mucha comunicación, ya que no le informa cuando su jefe, Lourdes Jiménez, le pide por ejemplo, reportes.

Nunca ha hablado dicha situación con Lourdes Jiménez. La relación con J.L. Lievano se limita a lo laboral, personalmente no hay ninguna relación. Supuestamente, él es su jefe directo, pero en el día a día, Lourdes Jiménez funge dicho rol.

Señala que J.L. Lievano no se involucra con su trabajo, lo cual resulta necesario porque, cuando alguno de ellos sale de vacaciones, se tienen que cubrir las tareas del ausente.

Menciona que con el área de Ventas hay mucha comunicación.

Su antigüedad es de 12 años, en los que METCO ha tenido un notable crecimiento. Él llega a la Empresa por Antonio Saldívar, pero entra como mensajero. Posteriormente, recibió capacitación para estar en el puesto de Contabilidad, el cual ha desempeñado durante dos años.

“Me siento a gusto con METCO, estoy contento con la empresa y con el apoyo que me ha dado el Licenciado (refiriéndose al Presidente)”, señala.

Cuando él ingresó a la empresa, no se le otorgó ningún curso de inducción. Manifiesta que METCO anteriormente significaba Mexicana de Transacciones Comerciales, pero ahora sólo es METCO.

Menciona que no tiene reconocimiento de su jefe directo por las acciones o el buen trabajo que realiza. Respecto al logotipo de METCO reconoce como original el color azul.

No sabe la misión y la visión de la empresa, ni los valores; menciona a cambio la política: “Nuestro compromiso es satisfacer al cliente con productos endulzantes de calidad, basados en la innovación y la mejora continua”.

Menciona que recientemente se le envió a un curso de capacitación, respecto a las Cadenas Comerciales.

Él propondría que METCO siguiera incrementando sus ventas para poder mejorar.

Su valor en METCO es que desempeña su trabajo de manera totalmente conveniente para la empresa.

#### **Entrevista con María del Carmen Jiménez. Personal de Limpieza en el Corporativo.**

Tiene una antigüedad de 12 años en METCO. Una contadora la invitó a trabajar para la empresa.

Ella considera que METCO ha sido una empresa exitosa que ha crecido considerablemente a través de los años.

Todo el material que necesita para limpieza, se lo brindan. Todos sus compañeros la respetan.

Su jefe directo es Yaraví Moreno. Su relación con ella es casi nula, porque no tiene mucho tiempo trabajando para la empresa.

Algo que no le gusta es ver discutir a sus compañeras, o que las escucha hablar mal de los empleados.

Le gustaría que el Presidente tuviera una relación más cercana con sus empleados y que tome en cuenta el trabajo que realiza.

#### **Entrevista con David Rodríguez. Mantenimiento y Mensajería.**

Su antigüedad es de 3 años. A comparación de la empresa que proviene, en METCO hace falta comunicación, buena convivencia, capacitación y conocimiento de las labores de mantenimiento.



Tampoco se fomenta el trabajo en equipo ni un involucramiento en sus labores por parte de su superior inmediato, Yaraví Moreno. Él manifiesta que Y. Moreno prefiere el trabajo mal hecho, puesto que no le da el tiempo suficiente para realizar sus tareas.

Para él es molesto no desempeñar su trabajo al 100 por ciento. Sus labores de mensajería rebasan las de mantenimiento, labor que él disfruta.

La convivencia con sus compañeros de Mantenimiento es cordial y respetuosa. Con el Sr. Abel lleva una muy buena relación porque comparten los conocimientos sobre el trabajo.

Con los empleados de otras áreas se limita a dirigir el saludo, pero no hay una convivencia estrecha.

El Presidente de la empresa sí tiene una relación cercana con él, se preocupa por revisar el trabajo que lleva a cabo y se lo reconoce. David Rodríguez tiene una buena imagen respecto a Héctor Álvarez.

Él compara a METCO con la empresa para la que trabajó 20 años: Wyett. En ella se le evaluaba en cuanto a conocimientos y desempeño laboral, le ofrecían capacitaciones y se promovía una buena relación entre compañeros –a diferencia de METCO, donde no existen este tipo de medidas disciplinarias.

#### **Entrevista con Alfredo Álvarez De la Cadena. Subgerente de Planta.**

Inició con METCO desde hace 20 años, envasando azúcar para Aurrerá en Xalostoc, en Coacalco y en Ciudad Nezahualcóyotl. Ha estado con entradas y salidas en la empresa, pero en este último periodo ya tiene 3 años.

La primera vez que salió de METCO fue por un conflicto laboral y personal con el Ing. Calderón, Director Técnico de la empresa.

Tiene una buena comunicación con Marco Santoyo, Gerente de la Planta, quien se dedica más a cuestiones de Producción. Alfredo Álvarez no está muy involucrado con esta área, ya que no tiene formación de Ingeniería. Él se dedica a llevar un control del Almacén y a la Brigada de Seguridad e Higiene dentro de la Planta, además del sistema ProSky (sistema que lleva el control de mercancías, materiales e inventarios). También es encargado del comedor de la empresa.

Manifiesta que ni la Gerencia, ni la Subgerencia de Planta tienen buena comunicación con el Área de Recursos Humanos. Se contratan personas y ellos no se enteran (RRHH no los involucra en asuntos de su competencia).

Menciona que en la Planta no se lleva a cabo el factor humano. En la Planta, dicho elemento queda rezagado. “Debe ser uno amable con la gente, pero eso no les gusta... Yo me involucro muchísimo con la gente y siento que Recursos Humanos es muy tenso porque lo lleva una Contadora. Finanzas no debe ser mezclado con Recursos Humanos”.

La encargada de RRHH no tiene una relación cordial con la gente, ni baja al área de Producción para conocer y saber sobre el trabajo de la gente.

Hace 2 años, se dio la reestructuración en METCO, por eso la mayoría de la gente tiene 2 años de antigüedad.

“No soy un líder tirano ni autócrata”, menciona al describir la situación de que fue retirado del área de RRHH “por ser bueno con la gente”.

La gente trabaja a disgusto, sobre todos los empleados de confianza. Hay un horario de entrada, pero no de salida. No hay respeto por los horarios del trabajador.

Menciona que el Presidente de la empresa está desligado de esto, ya que dice que todos esos asuntos deben arreglarse con Lourdes Treviño, la Subdirectora de la Empresa.

Varios empleados se han ido de METCO por imposiciones de Recursos Humanos, sobre todo los que tienen antigüedad.

Aunque la gente trabaje durante 8 o 9 meses, si no tiene antigüedad de un año, no se le da un aumento en diciembre, lo cual genera descontento entre los empleados, ya que muchos dan todo al ejercer sus labores.

“Desgraciadamente, Graciela (la encargada de Recursos Humanos en Planta) es una señora que hace muy bien su trabajo, pero le tiene pavor a Lourdes Jiménez (la Gerente de Finanzas, quien tiene a cargo el área de RRHH también). Hasta la hace llorar”.

Alfredo De la Cadena, cuenta que en alguna ocasión, Graciela de RRHH estaba haciendo regalos para fin de año, y Lourdes Jiménez la regañó diciéndole “déjate de tus regalitos de fin de año Graciela, ponte a hacer tus cosas, no friegues”.

A Graciela le hace falta involucrarse con los empleados, pero por miedo a Lourdes Jiménez, no lo hace.

El motivo por el cual Finanzas y Recursos Humanos son una misma Gerencia, es porque el área Contable hacía el pago de nómina años atrás. Ahora se sigue ese mismo esquema, pero el área de Recursos Humanos se está viendo afectada.

La obligación de Recursos Humanos al estar dentro de la Planta, es reportar al Gerente de la misma; las cosas no son así, puesto que está reportando a Lourdes Jiménez, que está en el Corporativo.

Hace falta comunicación, porque en la Planta la gente se guarda información, defiende las cosas como si fueran sólo suyas. Pero cuando hay problemas, se echan la culpa mencionando “es que no me dijiste”.

El área de Logística también tiene problemas, pero las demás áreas trabajan bien.

Hay juntas todos los jueves con los líderes de Producción, con la finalidad de ver qué es lo que se va a hacer en la semana, qué problemas han enfrentado, y qué labores son las que vienen. Estas juntas apenas se implementaron este año; a pesar de eso, sí hace falta comunicación.

También hay juntas mensuales con Dirección, con todas las áreas para que todos estés involucrados en la labor de las demás áreas.

Él considera que Lourdes Treviño lleva una buena Dirección de la empresa, aunque últimamente se ha visto influenciada por el nulo humanismo de Lourdes Jiménez.

Por otra parte, cada departamento tiene una obligación en cuanto a la identidad conceptual de METCO. Alfredo De la Cadena es el encargado de transmitir al personal la Política de Seguridad, mientras que Angélica Millán de Aseguramiento de Calidad se encarga de la misión, visión y valores, y además, hay cursos y auditorías internas en las que se evalúa a la gente respecto a estos elementos.

Los cursos son brindados por Recursos Humanos y Aseguramiento de Calidad, pero él se limita a los cursos de Inducción y Seguridad, y dos veces al año, un curso de Seguridad en general (Brigadas de Incendios, de Primeros Auxilio, Extintores, etc.).

#### **Entrevista con Angélica Millán. Gerente de Aseguramiento de Calidad.**

Tiene una antigüedad de 4 años. Es la encargada de generar Formatos, describir Procedimientos, da cursos de Buenas Prácticas de Manufactura y Calidad, certificó a la empresa en el ISO-22000.

Cuenta con manuales de Procedimiento para las áreas de la Planta, los cuales son elaborados por ella. Los cursos de Calidad tienen que ver con las normas y condiciones que el trabajador debe cumplir para poder trabajar con los alimentos.

El ISO-22000 es para asegurar al cliente que los productos que se realizan son inocuos. Se le brinda la confianza de que el producto no causará ningún daño a la salud, que el azúcar va libre de cualquier contaminante.

METCO es la primera empresa **con un organismo mexicano** certificada con el ISO-22000, en el 2005.

Angélica Millán no tiene personal a su cargo. Su jefe directo es Edurne Balmori, quien se encuentra en el Corporativo. Ella piensa que E. Balmori no está involucrada con las problemáticas de Calidad e Inocuidad: "Ella es nada más la imagen de la jefa pero no se relaciona ni tiene conocimiento de los temas".

E. Balmori se limita a preguntas "cómo vas" (con el trabajo) pero no la ayuda ni tiene injerencia en ciertas decisiones.

Ella tienen una buena convivencia con sus compañeros, y antes estaba comprometida con las situaciones de METCO, pero ahora reconoce que su actitud es indiferente: "Ya digo me vale, porque no me hacen caso". Ha intentado hablar con Lourdes Treviño, pero ella confía ciegamente en E. Balmori, quien inventa que hace todo el trabajo: "Siento que Edurne queda bien con nuestro trabajo".

Ella percibe que Lourdes Treviño no escucha a nadie que no sea Edurne Balmori. Incluso, Angélica Millán manifiesta que el día que se celebró la certificación por el ISO-22000, L. Treviño le pidió E. Balmori que

explicara cómo se había logrado y que dirigiera unas palabras, mientras que A. Millán era la que se había preocupado por capacitar a los empleados y llevar a cabo ciertas políticas y procedimientos para certificar a METCO. NO SE LE RECONOCE EL TRABAJO QUE REALIZA.

Por otra parte, A. Millán comparte la oficina con el Subgerente de Planta, quien interrumpe las labores al hacer llamadas telefónicas personales, por ejemplo. “El señor no hace nada en relación a METCO”, menciona.

Angélica Millán percibe que METCO ha evolucionado porque cuando ella empezó a laborar, la Planta no tenía procedimientos de Calidad y Seguridad, además de sólo contar con la producción de dos productos: *Azúcar BC* y *Mascabado Genuino*.

Ella menciona que en METCO se maquilan aproximadamente 12 productos, de los cuales menciona sólo 9: *Azúcar BC*, *Azúcar mascabado*, *Diabesugar*, *Azúcar Glass*, *Sweet -0*, *Azúcar Líquido Invertido*, *Svetia*, *Inverfru*, *Jarabe genuino* y el proceso de sobres (*Azúcar refinado* y *Azúcar estándar*).

A Marco Santoyo lo ve como jefe, porque cuando enfrenta un problema en cuestión de la Planta acude a su apoyo, el cual sí es brindado.

Ella opina que el Subgerente no tiene mucha relación con el personal operativo, además de que utiliza su tiempo para hablar por teléfono y hacer tareas, en lugar de cumplir con el trabajo correspondiente de METCO.

Ella hace uso del comedor de empleados.

Lleva una buena relación con Graciela de Recursos Humanos, aunque a su parecer le falta tiempo para involucrarse con los empleados y cuidar el ambiente laboral, además de no ser justa en cuestiones de horas de trabajo y permisos.

Ciertas personas gozan de privilegios para salir a comer, porque se llevan bien con el Gerente de Planta. Pero a ella, que tiene más antigüedad y que cumple con su trabajo, siempre se le cuestiona cuando quiere salir y no se le brindan permisos.

Según A. Millán, la misión de la empresa es: “Hacer productos endulzantes... ay es que no sé, me confundo”. “Haz de cuenta que es posicionar a METCO en los mercados industriales... los valores también se me pasan”.

Menciona que el logotipo original de METCO es azul, y no sabe el significado de los elementos que lo conforman. Sabe también que METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales.

A ella le gustaría que cambiaran factores dentro de la empresa, sobre todo, que se reconozca el trabajo a la persona que lo realiza.

Manifiesta que con el Presidente de la empresa sí ha tenido contacto, a pesar de que él visita la Planta una vez cada 3 meses, en promedio. “Hace su recorrido por la Planta y sí pregunta cómo vas... para mí es una persona muy sociable y sabe tratar a la gente”.

Ella percibe que se discrimina a la gente en las fiestas de Fin de Año, ya que fue una de las personas que no invitaron a la comida que se realiza con el Presidente y los Administrativos. “O se hace para todos, o no se hace... siento que de cierta manera te hacen a un lado, y te hacen sentir mal”.

También menciona que el Presidente no asiste a la fiesta para los empleados de Producción.

A ella la capacitan constantemente, porque ella propone los cursos. Siempre tiene la posibilidad abierta para capacitarse.

En una oración, ella describe a METCO “como una empresa que tiene mucho por crecer, que va por buen camino, pero le falta crecer en cuanto a visión y a la dirección del recurso humano. Hay veces que trabajamos por metas propias, no para que crezca METCO”.

#### **Entrevista con Daniel González Pulido. Gerente de Control de Calidad.**

Tiene antigüedad de un año y medio, encontró la vacante publicada en OCC.

La forma de trabajo en METCO ha ido cambiando respecto a Programas y Controles. La empresa estaba por certificarse en ISO-22000 cuando él ingresó.

Con Edurne Balmori, su jefe inmediato, lleva una buena relación. Le agrada la comunicación con ella, a pesar de que no está en la Planta. Muchos problemas se resuelven entre Angélica Millán y él, ya que E. Balmori no puede profundizar en las problemáticas, puesto que no está físicamente con ellos en el día a día.

Las Políticas de Calidad no se llevan a cabo de la manera correcta, ya que, por ejemplo, si Daniel González determina que una botella de jarabe no cumple con ciertos estándares, en ocasiones a la Dirección no le importa con tal de venderla: “Muchas veces el azúcar no llega a cumplir ciertas cuestiones específicamente de inocuidad, y eso es fatal”.

Tiene a su cargo 5 técnicos laboratoristas. Con ellos mantiene una buena relación, a los que delega la responsabilidad total cuando no puede estar en la Planta. Él considera que los técnicos están “castigados en salario”, comparando con la presión que conlleva la toma de decisiones y la presión que ellos enfrentan. Considera que ellos necesitan capacitación.

Los técnicos perciben el mismo sueldo que un obrero, a pesar de tener una formación preparatoria.

A pesar de que E. Balmori es su jefe directo, su jefe real es Marco Santoyo, el Gerente de la Planta.

Respecto al papel del Subgerente de Planta, menciona que él no está involucrado con los procedimientos de Producción, ni en las labores de Calidad. A él no lo identifica como autoridad: “ni afecta ni realiza una actividad competente a mi trabajo”.

El tiempo que ha estado trabajando en METCO ha habido periodos agradables y otros complicados. Pero en general, menciona que le agrada estar en la empresa.

Considera que al Departamento de Recursos Humanos le hace falta ser competente en cuanto a capacitación, selección de empleados y necesidades de los mismos.

A él le gustaría que hubiera un Departamento de Planeación, puesto que se trabaja descoordinadamente. También hace falta capacitación en cuanto a nivel técnico.

En METCO no se trabaja en equipo, la visión es un elemento que se queda plasmado en un papel.

Muy pocos conocen al Presidente, pero su hijo sí va mucho a la Planta. En el año y medio que él ha estado en la empresa, lo ha visto pocas veces. “Está al pendiente de las cosas, pero sólo por correo”. Sí acude a la Planta para incentivar a los empleados. En la celebración organizada por la certificación del ISO-22000 en METCO, el Presidente entregó reconocimientos a todo el personal que se involucró en dicho acontecimiento: “Eso habla de que él está comprometido con la Compañía”.

Lourdes Treviño es un buen líder, ya que se interesa por lo que realizan sus trabajadores. Ella acude a la Planta en promedio, una vez al mes.

Al preguntarle sobre la misión, la visión y los valores, menciona: “Creamos valor... no me lo he aprendido de memoria; sé la Política de Inocuidad y la de Seguridad pero eso no”.

Al cuestionarlo sobre el logotipo institucional, menciona que la gama cromática es el color azul; pero que en la placa que se encuentra en la entrada de las instalaciones, es color plateado; y que en todos los documentos está en blanco y negro, pero él piensa que el color real es el azul. Tampoco sabe qué significan los elementos que lo conforman.

#### **Entrevista con Alberto Ensástiga. Líder de proyectos.**

En la empresa tiene una antigüedad de 6 años. Llega a METCO por contratación directa del Presidente de la empresa.

Él ingresa a METCO con la finalidad de ayudar a montar una etiquetadora. Tiempo después comienza su trabajo como Líder de proyecto. “Se monta la maquinaria, comienza la operación, capacito a la gente y después la suelto al supervisor. Lideraba Producción, líquidos y sobres.”

En sus palabras, él busca “generar líderes, gente productiva con una visión de clase mundial”, refiriéndose al personal. Él capacita al personal en lo básico (operación de maquinaria, formatos, Sistema de Inocuidad y Seguridad), para después dejarla trabajando junto con su líder de Línea.

Él no tiene empleados a su cargo. En el organigrama, Alberto Ensástiga se encuentra arriba del Subgerente de Planta, siendo que él le reporta actividades (por ello, el Subgerente tendría que estar antes que el Líder de Proyectos).

Manifiesta tener una buena relación con sus compañeros. La visión que lo guía es enseñarle a la gente joven lo que él sabe hacer, aportando su conocimiento para que METCO crezca. Le gusta respetar, para que lo respeten.

Ha tenido algunos problemas con empleados eventuales jóvenes porque no ven a METCO como una fuente de trabajo, sino que llevan sus relaciones al exterior. Para evitarse problemas, prefiere no interactuar tanto con ellos.

Cuando se le pidió comparación de METCO con su último trabajo mencionó lo siguiente: “Salir de Procter & Gamble es enfrentarse al México real. En Procter & Gamble hay capacitaciones... estando aquí nada más he recibido capacitaciones del ISO-22000 y uno básico de computación”.

En METCO no se tiene una cultura de medio ambiente, apenas se está desarrollando. El líder de proyectos lanzó la Campaña de Ahorro. Se están haciendo pruebas con un calentador solar.

La percepción que tiene del Presidente de la Empresa es muy buena, ya que tanto él, como el Gerente de Planta y Angélica Millán, le pidieron la oportunidad de manejar la empresa, y él se las brindó, confiando totalmente en ellos: “Héctor nos da esa confianza y los resultados están. Defraudar esa confianza no debe de ser. Si METCO crece, nosotros crecemos; si a METCO le va bien, a nosotros nos va bien”.

Respecto al Departamento de Recursos Humanos, menciona que le falta mucho por hacer: entrenamientos, comunicación, trabajo en equipo, capacitaciones, que la gente lo vea como su amigo, que los ayude para ser mejores.

“Hace falta capacitación y tecnología para salir adelante”, señala Alberto Ensástiga.

Como la misión de METCO señala: “Elaborar productos edulcorantes con calidad e ino cuos para satisfacer la necesidad de nuestros clientes en un proceso de mejora continua”. La visión es: “Crear productos que dejen un bienestar a los consumidores para poder posicionar la marca METCO a nivel nacional e internacional”. Los valores: “Respeto a todos en donde METCO reconoce a la gente que contribuye con la organización, donde hay una libre expresión de inquietudes”.

Él busca una cultura de cuidado al medio ambiente. Piensa lanzar una campaña llamada *Conociendo a nuestra organización*, la cual tiene como objetivo que el personal conozca sobre Ventas, en qué Cadenas se vende el producto que ellos elaboran, y el desempeño de todas las áreas. Busca que los lazos de convivencia estén sólidos, que se trabaje en equipo como una familia METCO.

#### **Entrevista con Aristeo Aguirre. Jefe de Mantenimiento.**

Se dedica principalmente al mantenimiento correctivo y preventivo, y a la instalación de equipos.

Él le reporta directamente al Gerente de Planta, siendo que el organigrama marca al Subgerente como su jefe directo. No se le ha informado sobre el cambio de organigrama.

Menciona tener una relación amistosa con todos sus compañeros de trabajo, excepto con Rafael, del área de Producción. Con él se limita a mantener una relación laboral.

En METCO tiene 12 años trabajando, pero desde que la empresa se formó hace 20 años, él se encuentra laborando para ésta. Empezó con el Ing. Calderón, Antonio (chofer del Presidente) y el Presidente a “levantar” la empresa.

Según Aristeo Aguirre, la misión de METCO es la siguiente:

“Creamos valor y bienestar para la sociedad y grupos de interés a través de productos endulzantes, investigación y su aplicación en el mercado”.

La visión: “Posicionar a METCO como líder en el mercado intermedio y consumo internacional a través de productos endulzantes inocuos, inocuos y saludables a través de investigación y desarrollo propios”.

Menciona que la misión y la visión las tiene internalizadas por los cursos de ISO-22000 y porque en la Planta hay cuadros donde se encuentra esa información.

Menciona también que el logotipo institucional es de color azul. METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales.

Según su percepción, Aristeo Aguirre ha visto a METCO progresar, aunque él no lo considera un avance rápido.

Respecto a la crisis del precio del azúcar el año pasado, señala que hizo falta trabajo. Entonces, al personal que se le vencía el contrato, ya no se renovó. De tres turnos, sólo quedaron dos (alrededor de 10 personas de Producción tuvieron que irse).

Una recomendación que hace es que se le brinde la cantidad de material de trabajo que necesita, ya que algunas veces no cuenta con ciertas refacciones o piezas para arreglar la maquinaria.

#### **Entrevista con Elizabeth Romero. Jefe de Laboratorio de Investigación y Tecnología.**

Tiene una antigüedad de 6 años en METCO, a través de sus prácticas profesionales.

Se encarga del Laboratorio de Microbiología. Apoya al área de Investigación realizando los nuevos proyectos y haciendo las muestras de laboratorio.

Sus jefes directos son Octavio y Edurne, siendo que en el organigrama, Edurne no tiene que ver con su área.

Se han implementado nuevos procedimientos dentro de la empresa, por ejemplo, cuando se solicita una muestra de producto, tiene que validarse mediante ciertos trámites. Antes, no había ese control, pero Elizabeth Romero menciona que el personal no sabe del todo cómo hacer dichas requisiciones. Una vez más, falta de capacitación y comunicación.



Menciona que lleva una buena relación con su jefe directo, Octavio Ramírez. Él le reconoce mediante correos o felicitaciones cara a cara, el buen desempeño de su trabajo.

Manifiesta que en METCO sí hay promoción. Ella comenzó como practicante profesional en el área de Control de Calidad y después como analista. Estuvo un tiempo a cargo del Laboratorio y después como supervisor en el Área de Jarabes.

En su área no se cuenta con Manuales de Procedimiento, apenas se están desarrollando.

Cuando ingresa a METCO, no se le dio un curso de inducción a la empresa; pero cuando hubo certificación en ISO-9000 empezaron a dar dichos cursos al personal. Cada año dan el mismo curso para reforzar el conocimiento, además de dar a conocer los nuevos productos.

Respecto al personal de METCO, Elizabeth Ramírez opina que hace falta capacitar a los empleados.

Por otra parte, señala que el área de Recursos Humanos está saturada de trabajo pero que hace falta su interés por los trabajadores.

Falta generar cohesión entre los empleados, ya que, a pesar de trabajar dentro de la misma Planta y ser pocos trabajadores, la gente no se conoce. Menciona que los obreros los ven extrañados cuando llegan a visitar el área de Producción.

Como visión, señala “nos queremos posicionar en los mercados nacionales e internacionales con productos edulcorantes de calidad”. Como misión, indica “la satisfacción del cliente mediante productos de calidad”. Los valores no los identifica.

Respecto al logotipo señala que el color institucional es el negro, y sabe que METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales. No sabe el significado de los elementos que integran al logotipo.

#### **Entrevista con Benjamín Sarmiento. Jefe de Almacén.**

Tiene un año de antigüedad en METCO. Reconoce que la empresa tiene muchas áreas de oportunidad, respecto al Almacén.

Lo que observa es que no hay una estructura bien organizada, pero no se sabe a dónde van. “La gente hace su trabajo, pero se centraliza la toma de decisiones y eso hace que mucha gente deje de tener iniciativa”.

Su jefe directo es Marco Santoyo, Gerente de Planta. Con él, lleva una excelente relación.

Menciona que el puesto de Subgerente es simbólico, puesto que Alfredo De la Cadena no desempeña las actividades que debería.

Respecto a Graciela, jefa de Recursos Humanos, menciona: “A veces es muy burocrática en todo lo que nos solicita y lo que he notado es que busca la forma de amolar a la gente, en lugar de ayudarla. No hay mucho

apoyo. La gente, en lugar de ver al área de Recursos Humanos como un apoyo, la ve como un enemigo. Le tienen mucho miedo a Graciela”.

Menciona que Graciela es autoritaria e injusta con el personal de Producción. Su forma de dirigirse es altanera. A la gente se le brinda un solo uniforme al año, y si se rompe o se desgasta, no se le cambia.

Como fortaleza de METCO, señala que el personal tiene muchas ganas de trabajar pero en ocasiones, su iniciativa se queda rezagada porque no se les toma en cuenta. La debilidad es la centralización de toma de decisiones, y la falta de estructuración organizacional.

Menciona que el personal de Corporativo desconoce el proceso de la Planta. Como ejemplo, menciona que la gente de Ventas pide mercancía, y ellos no la tienen puesto que la planta se somete a procesos de sanitización y requisiciones de material, acciones que no se realizan en un día.

Señala también que el curso de Inducción a la Empresa se le brindó hasta el tercer mes de trabajo, pero el argumento de Recursos Humanos es el siguiente: “Para qué les damos capacitación, si después se van a ir”.

A nivel Gerencial y de Jefaturas se organizan pláticas donde se le indica al personal en dónde se está vendiendo el producto y qué desarrollos están en puerta. Sin embargo, dichos conocimientos no llegan a nivel Producción, siendo que estos empleados son los que trabajan el producto.

Respecto al Presidente de METCO, manifiesta haberlo visto una sola vez: “Es una persona muy buena gente, humana, sencilla... pero la gente no lo conoce; las veces que viene se ponen hasta nerviosos. La gente nueva no sabe ni quién es”.

Como símbolo de autoridad, de líderes, señala que los trabajadores ubican a Lourdes Treviño y a Marco Santoyo.

El día 12 de diciembre se organiza una misa, y un desayuno con tamales y atole.

El 10 de mayo se les da el día a las mamás y se les regala una despensa.

Los cumpleaños se publican en el boletín METCO, pero no se les da ningún detalle.

No sabe la misión, la visión, ni los valores, pero sí la política de calidad.

Reconoce el color azul como institucional en el logotipo, pero no sabe el significado de los elementos que lo conforman.

Antes a los trabajadores se les daba un desayuno, pero se retiró ese beneficio.

#### **Entrevista con José Soriano. Coordinador de Producción de Líquidos.**

Es parte del Sindicato de Trabajadores. Se reserva al hablar, porque la gente de Planta les ha llamado la atención por dar información.

Se tiene una mala impresión del personal sindicalizado, porque se piensa que alborotan a los demás trabajadores.

Tiene 8 años de antigüedad dentro de METCO. Llegó porque fue a pedir trabajo directamente a la Planta.

También ha sido promovido de puesto. Empezó como obrero y ahora es Líder del Área de Líquidos.

Según su percepción, METCO ha cambiado durante los 8 años. Ya se han certificado en varias normativas y se está intentado llevar un registro de procesos.

Según José Soriano, METCO se preocupa por el personal, subiéndoles el sueldo y promoviéndolos.

Señala que todo el personal se encuentra comprometido con el ISO-22000, con la inocuidad de los productos y las Buenas Prácticas de Manufactura, lo que genera una cohesión entre los empleados.

Menciona que el área de Recursos Humanos se preocupa mucho por el personal y está comprometida a ayudar a los empleados.

Con el personal a su cargo y con su jefe directo, Marco Santoyo, mantiene una buena relación.

La jornada de trabajo es de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. y de 12:00 p.m. a 8:00 p.m., el segundo turno. Los sábados se trabaja de 7:00 a.m. a 11:00 a.m. y de 11:00 a.m. a 3:00 p.m.

Los trabajadores del área de Líquidos, también saben trabajar en el área de Sólidos y en envasado.

Cuando él ingresa a la empresa, enseguida se le otorgó un Curso de Inducción para que conociera a METCO.

No sabe la misión y la visión de la empresa, la cual se la dieron a conocer mediante un curso. Sólo sabe la política de inocuidad. Realmente no hay un reforzamiento de la identidad, sólo cada año.

Señala el color azul como el original del logotipo. No recuerda el significado de METCO.

Menciona que la semana anterior, se les brindó un curso de reforzamiento de identidad corporativa y de Buenas Prácticas de Manufactura.

**Entrevista con Carmen Venancio. Asistente de Dirección y Operación (Gerencia de Planta) y Auxiliar de Compras.**

Lleva la "Caja Chica" (los gastos) y la Agenda del Gerente de Planta. Si se necesita algún material, ella lo manda comprar. También revisa si las camionetas y camiones están en buenas condiciones para transportar los insumos. Realiza órdenes de compra y de que los insumos no hagan falta.

Su antigüedad en la empresa es de año y medio. Entró por medio de su hermana, que trabajaba en METCO haciendo sus prácticas profesionales.

Cuando ella llega a METCO se le entrega un folleto con la misión, la visión y la política de calidad, pero hasta hace 4 meses le dieron el curso de Inducción **(un año después de haber entrado)**. Menciona que en ese curso les enseñan la Política de la Empresa, la Política de Inocuidad, las Buenas Prácticas de Manufactura y la Identidad Conceptual de la Empresa.

Señala que el área de Recursos Humanos no da una respuesta oportuna a las necesidades de los empleados. Sólo se le atiende al personal de confianza, y a los sindicalizados se les limita.

Tiene dos jefes directos: Marco Santoyo, Gerente de la Planta, y Verónica Villanueva, del área de Compras. No está señalado en el organigrama. Funge actividades en dos puestos. Con Marco Santoyo tiene poca comunicación, pero se incrementa cuando hay problemas. Con Verónica Villanueva hay una buena comunicación, pero carencia de coordinación y de priorización de actividades. Hay una sola computadora para las dos.

Carmen Venancio menciona que a los gerentes de METCO les hace falta comunicarse con sus empleados y tomar en cuenta sus sugerencias e ideas, ya que algunas son muy buenas.

Se tiene un buzón de quejas pero está vacío. No se llevó a cabo una invitación a los trabajadores para que hagan uso de él.

La percepción que ella tiene sobre el Presidente de la Empresa es indiferente. Sólo lo ha visto en tres ocasiones (aproximadamente una vez cada seis meses).

A la fiesta de Fin de Año que asistió, sólo vio a Lourdes Treviño. Señala que ella platica con los empleados y los saluda.

Se confunde entre la misión y la visión de la empresa, pero su idea es la siguiente: "Nuestro compromiso es posicionar a METCO como una empresa de productos endulzantes y que se dé a conocer en el mercado". Los valores no los conoce.

Menciona que el color del logoimatotipo original es gris pero no sabe el significado de sus elementos. También señala que METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales.

#### **Entrevista con Belem Medrano. Jefe de Procesos.**

Tiene una antigüedad de 5 años en la empresa. Ingresó debido a sus prácticas profesionales en Control de Calidad. Tiene un año y medio como Jefe de Procesos, lo cual indica una promoción.

Belem Medrano está encargada de revisar las formulaciones y de verificar los procedimientos mediante los cuales se elaboran los productos.

Su jefe directo es Marco Santoyo. Tiene a su cargo a los Coordinadores de Producción y el Departamento de Líquidos aunque el organigrama no lo marca.

Se le brindó un curso de Inducción a la Empresa cuando ingresó a laborar.

Para desempeñar las funciones de su puesto necesita capacitación, la cual no se le brinda. Asimismo, reconoce que sus compañeros necesitan capacitación con la finalidad de estar al día en conocimientos.

Ha notado un estancamiento en las Líneas de Producción, que carecen de iniciativa. Señala a los trabajadores como desidiosos y apáticos.

Se festeja el 12 de diciembre en Planta y la fiesta de Fin de Año en Nivel Planta. A nivel sindicalizado, se les dan los días oficiales. Antes se les festejaba el cumpleaños, ahora esa costumbre se acabó. Antes había más unión entre los empleados y compañerismo, pero ahora cada quien trabaja para sí mismo.

A los empleados no se les puede hacer una crítica constructiva, todo lo toman como agresión, en especial, los dos coordinadores de Sólidos.

No se acuerda de la misión, la visión y los valores de METCO. Tampoco recuerda los objetivos de la empresa, sino sólo los de su área.

Respecto a la Inocuidad, menciona que la gente está bien capacitada y que saben hacia dónde se dirige la empresa.

Como gama cromática del logoimagnetipo menciona el azul y el blanco, aunque no sabe el significado de los elementos que lo integran. Sabe también que METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales.

“La empresa carece de trabajo en equipo, y los grupos están muy divididos. No se llega a un fin común. No se buscan soluciones, sino excusas.”, menciona Belem Medrano.

Respecto a Recursos Humanos, menciona:

“Yo siento que para ser Recursos Humanos le falta mucho; todo mundo lo reconoce como Recursos Inhumanos. No te puedes enfermar, no puedes llegar tarde, no te pueden ver platicando, si pides un uniforme no te lo dan”.

Anteriormente se otorgaban 2 uniformes cada 4 meses. Ahora se les da un uniforme cada 6 meses, y un par de zapatos al año. PERO SE LES EXIGE IR IMPECABLES.

Respecto a Lourdes Treviño, la señala como una buena líder que sabe escuchar. A Lourdes Jiménez, Gerente de Recursos Humanos, la califica como una persona prepotente que ni siquiera dirige un saludo, sólo cuando está Lourdes Treviño con ella.

### **Entrevista con Arleth Peña. Coordinador de Producción de Sólidos y Sobres.**

Tiene dos áreas a su cargo y una antigüedad de un año en METCO. Le gusta su trabajo pero éste tiene muchas deficiencias y falta de apoyo de todas las áreas: “Cada quien ve por sus intereses, no siento que sea trabajo en equipo”. “En Almacén sí hay apoyo pero en esta empresa, Producción anda detrás de Calidad, cuando tendría que ser al revés. Eso sí como que desmotiva mucho”.

“También Logística no ayuda con respecto a pedidos”. Supuestamente, el área de Producción tiene tres días para completar un pedido, pero en el día a día el proceso no se respeta.

Arleth Peña se manifiesta harta de la situación que se vive en METCO. Siente que el área de Producción queda totalmente rezagada y no se le toma en cuenta. Les quitaron su impresora y la pusieron en oficinas y además, fue prohibido comprar cartuchos de color por Lourdes Treviño. También, con pretexto de la Campaña de Ahorro, no se les dan las suficientes hojas para formatos.

Por otra parte, pidió a Recursos Humanos fajas para su personal y al principio, no quisieron dárselas “porque no se las iban a poner”.

Ella opina que Marco Santoyo, Gerente de la Planta, sólo en ocasiones sí apoya al Área de Producción. La relación con él es cordial, aunque con Recursos Humanos ha enfrentado diversas problemáticas, sobre todo en cuestión de permisos a sus empleados porque ella, siendo Jefe de Área no puede otorgar a sus trabajadores ciertos permisos y se burocratiza un proceso que podría darse de manera rápida.

Arleth Peña tiene la percepción de que los obreros prefieren su forma de trabajar, a comparación de la del otro Coordinador de Sólidos. También señala que necesita capacitación en manejo de personal y liderazgo, y no la ha pedido porque siente que no le van a dar ese apoyo.

Percibe que hace falta motivación y reconocimiento en el área de Producción. Ella no ha recibido un aumento de sueldo.

También dejó de comer en el comedor de la Empresa porque se le llamó la atención por estar riéndose.

Al momento de ingresar a la empresa, no se le dio un curso de Inducción, sino un pequeño Manual de Buenas Prácticas en copias: “Desde ahí, uno empieza a dudar de la formalidad de la empresa. Entrás a trabajar y no sabes ni a quién le venden. Llegar a Sam’s o a COSTCO, ves el producto y sientes una gran satisfacción”, menciona.

### **Entrevista con Marco Santoyo. Gerente de Planta (Dirección de Operaciones y Producción)**

Él trabaja con dos sectores: los empleados de confianza o Jefaturas y los empleados de Producción. Señala que no son empleados motivados, pero tampoco sin ganas de trabajar.

En METCO tiene una antigüedad de 4 años y siempre ha fungido como Gerente de Planta. Llega a la empresa por ofrecimiento de Héctor Álvarez.

Marco Santoyo señala que a Héctor Álvarez le hace falta tener más contacto con el personal de la Planta. Respecto a Lourdes Treviño, menciona que le hace falta paciencia porque en algunas ocasiones piensa que las cosas son fáciles.

Para él, hace falta direccionar la Empresa, porque no camina hacia un verdadero objetivo. Lo llena de responsabilidades y proyectos, los cuales al final no avanzan porque se prefiere la cantidad que la calidad.

Menciona que los empleados de METCO son gente muy trabajadora siempre y cuando estén bajo supervisión. No cuidan su trabajo, pero porque es mal pagado.

Al personal sindicalizado se le dan utilidades, pero al personal de confianza no se le da. Asimismo, tienen 30 días de aguinaldo, mientras que los de confianza tienen 20.

Está de acuerdo en que al personal de Planta no se le toma en cuenta para la Fiesta de Fin de Año del Corporativo, no sólo a los trabajadores operativos (obrerros), sino al personal de confianza. Esto genera sentimientos que conllevan al bajo rendimiento y al resentimiento contra la empresa.

Marco Santoyo manifiesta que hace falta comunicación. Menciona que de un día a otro, se enteró que Lourdes Treviño tomó la Dirección de METCO, y de igual manera, sucedió con los demás empleados.

Señala que se carece del trabajo en equipo y capacitación, no de Buenas Prácticas de Manufactura, sino de trabajo en equipo, liderazgo, éxito en el trabajo.

Menciona que todos los jueves se reúne con las jefaturas para evaluar el trabajo de la semana.

Manifiesta que falta promoción, ya que hay personas que “le echan ganas” y cumplen con el perfil solicitado, pero se quedan en el mismo puesto. No hay un crecimiento dentro de la empresa.

#### **Entrevista con Graciela Jiménez. Jefe de Recursos Humanos.**

Tiene 2 años con 4 meses de antigüedad en la Empresa. De CANACINTRA la mandan llamar para tener una entrevista con el área de Finanzas en METCO. A los 20 días, se le entregó el puesto.

Debido a que el área de Administración y Finanzas lleva a su cargo la Jefatura de Recursos Humanos, las tareas de Graciela Jiménez tienen que ver mayoritariamente con la Nómina, el Fondo de Ahorro, Prestaciones... y no se da el tiempo que debería para hacer contacto con el personal de Producción.

Tiene estimado recibir capacitación sobre liderazgo y manejo de personal, pero hasta el momento no la ha recibido. Ella propuso dicha capacitación.

La mayoría de empleados tiene una antigüedad de 2 años debido a la reestructuración en cuanto a las áreas de la empresa. El área de Finanzas sufre un cambio y se contrata personal para Logística, Recursos Humanos y administrativos, principalmente.

En METCO se han empleado hasta cien personas, y el personal con antigüedad de 10 años es de aproximadamente 16 personas.

Graciela Jiménez menciona que el personal operativo no permanece mucho tiempo en la empresa porque se le da un salario bajo, a pesar de que las prestaciones son buenas.

La mayoría de despidos en METCO se dan por recesión de contrato (porque bebieron dentro de la empresa), por abandono de trabajo o renuncia propia.

Respecto al boletín mensual, que ella publica, hubo un desfase debido a la carga de trabajo que se le asigna. A los trabajadores se les invita a participar en él, pero no hay colaboración (invitó a la gente por medio del correo electrónico, en lugar de hacerlo personal). Ella le asigna la apatía a la constante carga de trabajo.

El boletín mensual fue idea de Lourdes Treviño, inicialmente para dar a conocer a los empleados la misión, la visión y las políticas de la empresa, así como a los eventos a los que asiste la Subdirectora.

El buzón de sugerencias está funcionando desde hace 3 o 4 meses, pero la gente tampoco participa. Se decidió poner dicho buzón debido a la Certificación del ISO-22000, no porque se haya detectado un problema de comunicación. La mayoría de mensajes tienen que ver con la capacitación para los montacarguistas.

Según sus palabras, ella es la encargada de dar el curso de Inducción en cuanto el personal entra a laborar (siendo que los demás entrevistados mencionan todo lo contrario).

Menciona que los supervisores de área la ayudan a recordarle a los empleados la filosofía de la empresa, así es como se asegura de que los empleados lo internalizaron.

Menciona que la campaña de ahorro sí está funcionando, aunque de forma lenta.

Respecto a su jefe directo, Lourdes Jiménez, menciona que se involucra en su trabajo y la ayuda. Le brinda el apoyo suficiente para el buen desempeño de sus tareas.

Menciona que recientemente se autorizó la entrega de 2 uniformes cada medio año, en abril y en octubre.

Señala que los trabajadores de METCO tienen posibilidad de crecimiento a nivel Producción, pero no a nivel Administrativo, porque para todas las áreas hay Gerentes, y es difícil que esos puestos se desocupen.

Menciona que se dio una dinámica de trabajo en equipo, de ponerse los zapatos del otro. Pero contratar una psicóloga industrial jamás ha pasado.

Menciona que el personal sindicalizado acude a ella para resolver sus problemáticas, y ella los ayuda. Respecto al personal de confianza, siente que no le dicen directamente las cosas y prefieren revisarlas directamente con Marco Santoyo o Lourdes Treviño.

Siente que hace falta el trabajo en equipo y comunicación interdepartamental. Considera que ella es comprensiva con los trabajadores y les brinda los permisos siempre que puede.

Como misión de la empresa menciona: "Posicionar la marca METCO en primer lugar, ir a la vanguardia en un desarrollo de mejora continua". Menciona que el esfuerzo que se hace es el trabajo en equipo dirigidos a un objetivo común ( y líneas arriba mencionó que no hay trabajo en equipo).

Ella daría capacitaciones y motivación, que se reconozca y se premie a la gente para mejorar las condiciones de trabajo.

Como color institucional del logotipo menciona el azul pero no sabe el significado de los elementos que lo conforman. Acierta mencionando que METCO significaba Mexicana de Transacciones Comerciales.



El personal de Planta está resentido con los del Corporativo, porque sienten que hay preferencia hacia estos últimos. (PRESENCIA DE RUMORES).

Graciela Jiménez menciona que ya no se hacen rifas de electrodomésticos, por ejemplo, en la fiesta de Fin de Año. Héctor Álvarez Hijo mencionó que sí. Este tipo de dinámicas, tal como la del desayuno, se suprimen cuando Lourdes Treviño toma la Subdirección de METCO. Los aniversarios de la empresa NO se celebran.

#### **Entrevista con Verónica Villanueva. Jefe de Compras.**

Tiene una antigüedad de 10 años. Abastece la Planta de los insumos y materia prima necesarios para la Producción. Consigue proveedores calificados y buenos precios. Elabora el Programa de Entrega de insumos semanal y da seguimiento a las muestras para nuevos productos y nuevos proveedores, entre otras actividades.

Ella no tiene empleados a cargo (como lo marca el organigrama). Tiene a la Asistente de Gerencia como Asistente de Compras, pero esta persona no atiende las labores al 100%. Una vez más, una misma persona atiende dos puestos. Verónica Villanueva necesita a un asistente de tiempo completo.

“La empresa ha crecido muchísimo y cada vez es más trabajo. Hay ocasiones que lo que falta es tiempo.”

Marco Santoyo es su jefe directo, y con él lleva una buena relación.

En METCO no respetan incapacidades ni vacaciones. Muchas veces hacen que la gente regrese o trabaje desde casa.

La mayoría de problemas que se presentan con los proveedores, son los tiempos de entrega. Antes el proveedor podía entregar el insumo cualquier día de la semana, pero ahora ya lo están haciendo mediante una cita (se asignan tiempos – por ejemplo, se tiene que descargar el camión en 10 minutos, pero por “culpa” de Calidad, se tardan hasta una hora revisando el producto, lo que genera descontento en el proveedor).

Incluso un proveedor ya no quiso trabajar con METCO por tanto rechazo de mercancía, y todo por Calidad. A Verónica Villanueva, en algunas ocasiones, le parecen errores nimios en los insumos que Calidad rechaza.

Verónica Villanueva menciona que el comportamiento hacia los proveedores siempre es igual. Si uno de ellos sube los precios, o entrega el trabajo de menor calidad al que acostumbraba, se le “castiga” dejándole de pedir materia prima de manera tan constante.

En los 10 años que Verónica Villanueva ha estado en METCO, las crisis que la empresa ha enfrentado son siempre por el precio del azúcar, o por la escasez de la misma.

Cuando ha escaseado, METCO tiene que buscar entre los ingenios quién le surta al menos un tráiler de azúcar. Dicha azúcar se surte sólo en ciertas Cadenas, ya que no se pueden surtir a todos los clientes.

Por otra parte, lo que pasa seguido es que en corporativo la gente de ventas le promete al cliente entregarle por ejemplo el azúcar en 3 días, pero en la planta no se tiene el stock necesario porque con dicho stock se le surtió a una cadena. La gente de corporativo no respeta los tiempos de la planta.

Para Verónica Villanueva, Lourdes Treviño es un líder asertivo que conoce los procesos de la Planta, pero a su vez, no conoce los procedimientos que se llevan a cabo con los proveedores. Por ello se enoja cuando, por ejemplo, requiere 17 toneladas de azúcar, y Verónica Villanueva no las puede conseguir de un momento a otro porque los proveedores también necesitan hacer sus procedimientos internos.

Verónica Villanueva vio el cambio de Dirección como asertivo, ya que Héctor Álvarez casi no estaba en la Empresa. Ahora que Lourdes Treviño está al frente, se preocupa por ver el desempeño de todas las áreas y asiste regularmente una o dos veces por semana a la Planta.

Para ella, METCO es una buena empresa porque la ha visto crecer. En algunas palabras, METCO podría definirse como un producto de calidad y gente “luchona”, menciona.

#### **Entrevista con Rafael Ávila. Coordinador de Producción de Sólidos.**

El área de sólidos tiene dos coordinadores, porque es el área que más exige nivel de Producción. Son 35 personas ubicadas en 4 líneas, divididas en dos o tres turnos.

Él capacita a los obreros para trabajar el producto. Rafael Ávila trae la formación de Procter & Gamble (con infinidad de capacitaciones), pero los únicos cursos que ha recibido en METCO son los de Buenas Prácticas de Manufactura.

Tiene una antigüedad de 5 años y medio, y llega a METCO porque envió su currículum. Se llevó una gran sorpresa porque en METCO se encuentra con Marco Santoyo y Alberto Ensástiga, provenientes de Procter & Gamble.

En METCO se le aumenta el sueldo a la gente aunque se esté estancando, pero en Procter & Gamble había metas para “brincar” a la siguiente categoría (donde se ganaba proporcionalmente en mayor cantidad).

Rafael Ávila menciona que la responsabilidad de transmitir la misión y la visión de la empresa recae en los líderes de Departamento. La gente en METCO quiere ganar bien pero teniendo las mismas responsabilidades, no que se le asignen más.

Rafael Ávila explica que el personal se esfuerza y da más de lo que debe, y piden un aumento. Cuando él intenta conseguirlo, Recursos Humanos y Dirección pone trabas y jamás llega ese aumento. Por eso los empleados ya no trabajan con gusto.

Él no es un trabajador sindicalizado. Al sindicalizado se le paga tiempo extra, y a los de confianza no, tampoco reciben utilidades. También hay diferencia entre los empleados del Corporativo y los de Planta. Si a alguien del Corporativo lo hacen trabajar en sábado, se le da un bono o se le descansa a mitad de semana – y a los de Planta no. Igualmente, se queja de la fiesta de fin de año.

Las tres cualidades de METCO: siempre le paga a sus empleados, aunque no haya ventas; se trata de invertir en productos que podrían parecer exitosos, y que al final no son así; no se contratan empleados con el perfil necesario para laborar en la empresa.

Rafael Ávila menciona que ha estado en Producción, en Almacén, Sólidos, Líquidos y Laboratorio. Ha podido crecer y tener una promoción, pero el nivel económico no ha sido remunerado como él esperaba.

En METCO, cuando hay un error, se busca un culpable y la manera de castigarlo. Pero cuando las cosas se hacen bien, no se reconocen.

Los productos que quisieron lanzar y que no funcionaron, están ocupando un lugar en almacén, lugar que se necesita para la mercancía que sí compran los clientes.

Además, hay clientes a las que se le hace una muestra de producto, manda traer bultos de él, y al momento de tenerlos, los regresa. Lo cual significa una gran pérdida.

METCO ya sabe cuáles son los productos que ya tienen un mercado, pero para los nuevos productos no hay promoción, por lo tanto, se pierden.

Según Rafael Ávila, el personal a su cargo necesita ser supervisado todo el tiempo para ponerse a trabajar. Un punto a favor, es que los empleados de confianza tienen estudios a nivel Superior, y se les puede preparar para ser más eficientes y productivos.

La cultura de METCO no está desarrollada. La gente llega con puntualidad, no por gusto, sino porque se le sanciona si llega tarde. No hay motivación, y en cuanto da la hora de salida, la gente huye.

Reconoce como gama cromática del logotipo institucional el color azul. No sabe el significado de sus elementos.

Menciona que METCO quiere ser el principal distribuidor de azúcar baja en calorías a nivel nacional e internacional (sí sabe la visión de la empresa).

Él piensa que, a pesar de que METCO es una mediana empresa, puede ser una organización de clase mundial, en cuanto a tamaño, personal y forma de trabajo. Menciona que cuando él llegó a la empresa, todo el trabajo se realizaba manualmente, además de que no había medidas de seguridad e inocuidad.

El cambio de Dirección afectó a la Empresa puesto que Lourdes Treviño no ha sabido transmitir la visión de la empresa.

Además se le dice al cliente que ya se tiene la producción de ciertos productos (que son nuevos), cuando en realidad, apenas se están haciendo pruebas, con tal de que se venda.

Cuando se trabaja bajo presión, la actitud de los trabajadores no tiene problema, siempre y cuando los materiales estén disponibles. Lo que pasa es que están acostumbrados que su líder ponga las cosas en un mismo lugar, y el día que no encuentran el material en dicho lugar, la gente dice que no hay material.

Respecto a la convivencia, hay cierto personal que si no lo ve en la Línea, no hace más de lo que tiene que hacer. Pero si él está ahí, “hay veces que hasta andan chocando entre ellos”.

Entre los trabajadores operativos (obreros) hay veces que se generan problemas, pero el líder habla con ellos y con la gente en general para proponer una solución: “porque la cuadrilla es de 7 personas, no de 5 o de 4. Porque como cuadrilla pueden dar resultados, pero individualmente no”.

Respecto a los uniformes, cuando están en mal estado, sólo a los empleados sindicalizados se les hace un cambio, pero a los empleados de confianza “hasta que ven que los dedos se salen de los zapatos”.

Antes se le daba el bono de productividad al personal de Producción, pero desde que Lourdes Treviño tomó la Subdirección, eso ya no se realiza.

En METCO se hace hincapié en rechazar los materiales cuando no cumplen con los estándares de Calidad; sin embargo, cuando hay escasez de material, se recibe aún en malas condiciones. Es ahí cuando la gente pierde el sentido de INOCUIDAD.

Otro elemento que marca un retraso en METCO es, que lo sancionan por entregar tarde algún producto. Sin embargo, con sus proveedores, METCO no aplica ninguna sanción por retraso en entregas.

#### **Entrevista con José de la Cruz. Jefe de Logística.**

Tiene una antigüedad de 2 años en la empresa. Originalmente fue contratado para cubrir una incapacidad, pero por la experiencia que tenía de FedEx y Soriana, se incorporó como Jefe de Logística a los 4 meses de haber ingresado.

Realiza pedidos, factura y traza rutas de entrega, coordina a los choferes, entre otras tareas. Tiene la presión del cliente puesto que si no entrega la mercancía a tiempo, se le sanciona.

Él también se queja de que, si hace las cosas un 99% bien, por ese 1% que resultó mal, se le regaña y no se le reconoce el trabajo bien hecho.

No tiene un horario fijo de trabajo. Sabe a qué hora entra, pero no a qué hora va a salir de la empresa.

La convivencia con Lourdes Jiménez, Directora de Finanzas, es complicada: “A mí me parece sarcástica o irónica al contestar. Por cordialidad o por profesionalismo no se debe de hacer”. Es una persona que ofende en los correos electrónicos que envía a los empleados. “La relación laboral con ella es muy exacta, pero la relación humana no es posible”.

Reconoce que en algunas ocasiones, Lourdes Treviño sí ha reconocido su trabajo. Sin embargo, no se reconoce el desempeño de los empleados, generalmente.

Tiene a su cargo a 4 empleados: 3 operadores y su Asistente, con los que lleva una excelente relación. Entre ellos se ayudan para limpiar su Departamento y si, por ejemplo, uno de ellos pide permiso para faltar en fin de semana, alguno de sus compañeros lo cubre, pero de antemano sabe que tiene que pagar el favor después.

En su opinión, a la Jefa de Recursos Humanos le falta más humanidad con la gente. Aunque él ha sabido trazar una buena forma de comunicación, y consigue aumentos para sus empleados, aunque no son instantáneos.

Señala que Lourdes Treviño, Lourdes Jiménez y Marco Santoyo evidencian a la gente cuando tiene errores, regañan a la gente frente a otros empleados.

Cualidades de METCO: tienes un trabajo seguro.

Valores: la honestidad. "En lugar de un 5% de aumento, va a haber un 1% porque no hay Ventas".

"METCO trata bien al cliente de afuera, pero se les olvida que nosotros también somos clientes", menciona José De la Cruz.

Como gama cromática del logo menciona el azul en impresos, y el gris en uniformes. No sabe el significado de los elementos del logoimagnetipo.

José De la Cruz menciona que se acuerda más de las políticas de FedEx y Soriana, que de la de METCO, puesto que no hay una identidad corporativa que lo atrape y que lo haga identificarse con la empresa.

Menciona que Héctor Álvarez, Presidente de la empresa, no lo conoce. No lo ubica como Jefe de Logística.

#### **Entrevista con Octavio Ramírez. Gerente de Investigación y Tecnología.**

Su antigüedad en METCO es de 20 años (cuando su razón social era aún "Mexicana de Transacciones Comerciales, S.A. de C.V."). Llega a la empresa porque conocía a Héctor Álvarez, ayudando en cuestiones de Calidad del producto.

Manifiesta no conocer el organigrama. Él no reporta a Dirección Técnica, sino a Lourdes Treviño, de Dirección General. Por lo tanto, el organigrama no está marcando el flujo de comunicación verdadero.

Su responsabilidad es el desarrollo de nuevos productos y la actualización de procesos en la Planta. Tiene a su cargo METCO-TECH, que son servicios de Desarrollo para empresas externas.

Las ideas para crear nuevos productos vienen directamente de Presidencia o de Dirección General, y la responsabilidad de Octavio Ramírez es decidir si el Laboratorio y la Planta pueden desarrollar y trabajar un producto como el que se está solicitando.

Señala que *Azúcar BC* sufrió los mismos estragos que los productos nuevos cuando recién salió al mercado. No se tiene mucha publicidad y eso afecta a la venta y al posicionamiento de marca.

Para que los clientes permanezcan con METCO, se hacen todas las pruebas requeridas para demostrarles que el producto METCO cubre con sus necesidades. Dichas pruebas de aplicación de producto se hace de manera gratuita.

De un 100% de las empresas a las que se le hace la aplicación de producto, el 100% quedan satisfechas por el producto. La parte que no es tan fácil es la de costo, ya que en ocasiones, no es muy accesible, a consideración del cliente.

Innovación, institucionalidad reciente, calidad humana son las tres características principales de METCO, según Octavio Ramírez.

En 5 años, él tiene una proyección diferente de METCO. Se imagina un grupo de empresas con diferentes productos, no relacionados con el azúcar (extracción de enzimas y proteínas).

La razón de ser de METCO es ser una empresa que participa con endulzantes para el bienestar de la gente.

Como color del logotipo identifica el azul. Sabe el significado de METCO.

Los dos valores que identifican a METCO son: puntualidad y compromiso.

Para ser más exitoso, a METCO le falta orden en el trabajo en equipo (desempeñar las tareas que te corresponden a tiempo).

La Dirección actual de la Empresa la califica como disciplinada, aunque busca muchos controles (burocracia). La Dirección antigua evaluaba al personal mediante proyectos, no en cuanto a resultados.

METCO es una empresa con mucho futuro, pero que le hace falta disciplina, orden y capacitación (a nivel corporativo y de Planta). En cuanto a la falta de orden, el ejemplo es el organigrama, que no marca la estructura real de comunicación. En cuanto a capacitación, un ejemplo es que el personal de Ventas no sabe lo que está vendiendo (falta el conocimiento técnico).

Octavio Ramírez menciona que necesita cursos sobre Gestión del área de Investigación y Desarrollo. La Dirección General ha asumido que él tiene más conocimientos de los que podría aprender en un curso, por eso no lo envían.

Eduarne Balmori no es su subordinada, como lo marca el organigrama. Ambos trabajan en conjunto.

Considera que “el personal de Producción se esfuerza para trabajar, pero a METCO le ha faltado ser líder”, según Octavio Ramírez.

#### **Entrevista con Lourdes Jiménez. Dirección de Administración y Finanzas.**

Tiene una antigüedad de 3 años en METCO. Llega por una recomendación del Auditor Externo de METCO porque estaba disponible la vacante para la Dirección de Administración y Finanzas. Hubo entrevistas a varios candidatos, pero al final, ella se quedó en el Puesto.

METCO le ha dado la oportunidad de desarrollar y ejercer su profesión, ya que administra toda la empresa. Menciona que también la empresa le brinda estabilidad laboral, lo que conlleva a una calidad de vida mayor.

Lourdes Jiménez no considera necesario separar el área de Finanzas del área de Recursos Humanos argumentando que en METCO laboran menos de 100 personas, y que no son muchas como para permitir la existencia de una Gerencia de Recursos Humanos. Por otra parte, señala que los recursos económicos y la carga de trabajo tampoco justificarían dicha Gerencia.

Respecto a la campaña de Ahorro, Lourdes Jiménez menciona que se ha aplicado alrededor de un 50% de medidas correctivas, en las que “ya no se gastan tres clips, sino uno”, por ejemplo. Dicha campaña de Ahorro, no es propuesta por Dirección General y Finanzas, como se había dicho, sino por las medidas que exige la certificación en el Sistema ISO-22000 (como el calentador solar, el buzón de sugerencias, uso de papel reciclado – ya que se busca que METCO sea una empresa ecológicamente responsable).

Ella menciona que financieramente, METCO está bien, ya que puede garantizar a sus empleados su estancia laboral, con prestaciones y pagos oportunos. También puede asegurar el pago de materia prima a sus proveedores: “Financieramente no te puedo decir que estamos excelente porque no hemos llegado a los objetivos de ventas óptimos... ni en el área de ventas comerciales ni en el área de ventas industriales”.

Respecto a la competencia, Lourdes Jiménez se considera débil, porque la gente no conoce a METCO. En cambio, a *Splenda* sí se le conoce, “porque está en todos lados”.

Como líder, Lourdes Jiménez se describe como contundente y práctica: “¿Está o no está el pago para alguien? Sí está... ¿Está o no está lo que me prometiste para las 5 de la tarde? Sí está.”

“Soy una persona muy seca, procuro no tener muchas amistades, y nunca saludo de beso”. Explica que tanta “dulzura emocional” la llevaría a no saber solucionar las problemáticas con las diferentes áreas, por eso prefiere “marcar distancia”.

Señala como valores de METCO la honestidad, la responsabilidad y el trabajo en equipo (a diferencia de todos los entrevistados).

### **Tercera Entrevista con Héctor Álvarez De la Cadena Martínez. Director de Ventas y Marketing.**

Algunas de sus funciones como Director de Ventas y Marketing consisten en la búsqueda de nuevos clientes, interpretación de los datos de Nielsen de ventas en el mercado, organizar las ventas dentro de los primeros días del mes, seguimiento a clientes y distribuidores y el desarrollo de estrategias de ventas por cliente y por producto.

Señala que a los clientes se les ofrece principalmente el *Azúcar BC*, porque ya lo conocen. Posteriormente se hace una presentación de los demás productos disponibles, se les brindan las muestras y se les cotiza el producto.

Al cliente también se le ofrece el servicio de promotoría y el de estar al pendiente de sus necesidades, además de comprobarles que se tiene la certificación Hazard, Kosher e ISO-22000.

Como objetivos de su Área se pretende tener un crecimiento anual en Ventas dentro del 9% y el 15%. Se tiene el proyecto de una campaña de Relaciones Públicas para 2012, además de seguir con publicidad exterior (espectaculares) y en revistas para posicionar a METCO en la industria y en los mercados.

Para él, METCO es un proyecto que continúa desarrollándose, con mucha oportunidad de crecimiento. En cinco años, visualiza a la empresa totalmente consolidada en el área de Ventas a Autoservicio, con una estructura más sólida, con una línea de productos diversificada, exportando por lo menos el 20% de lo que se produce. SÍ HAY VISIÓN.

La calidad en el servicio es lo que mantiene al cliente con METCO. “LOS ATIENDES A TIEMPO, LOS VISITAS, LES MANDAS REPORTE, LES OFRECES PROMOCIONES, APOYAS SU PUNTO DE VENTA, PARTICIPAS EN SUS EXPOSICIONES, TRABAJAS CON ELLOS PARA DESARROLLAR UN NUEVO PRODUCTO O PRESENTACIÓN Y QUE EL NIVEL DE ENTREGAS SE CUMPLA EN TIEMPO Y FORMA”.

Su antigüedad en la empresa es de 9 años, y ha estado en las áreas de Ventas, Marketing, Relaciones Públicas y Exportaciones.

El plus de METCO frente a su competencia es la innovación, la Investigación y el Desarrollo: “Identificamos rápido las necesidades, desarrollamos conceptos, presentaciones... siempre tenemos productos novedosos”.

Menciona que las ondas del logotipo de METCO significan continuidad, ligereza... pero METCO quiere ser reconocido por sus Alimentos Sanos.

#### **Entrevista con Héctor Álvarez De la Cadena Sillas. Presidente de METCO.**

Cede la Dirección de METCO a Lourdes Treviño por consejo de Emprendedores ENDEAVOR, al sugerir la existencia de una Administración “no-familiar” a METCO con el fin de conseguir la Institucionalización de la empresa.

Él designó a Lourdes Treviño como Directora General de METCO debido a que cumplió con el Perfil de Puesto: una Maestría en Administración y años de experiencia en la operación y conocimiento de METCO: “Yo creo que el mayor logro de Lulú es que ha podido poner a METCO dentro de un Control de Gestión, métodos, procedimientos y seguimiento de acciones”.

Al principio, el cambio de Dirección experimentó una resistencia al cambio ya que los Puestos no estaban bien definidos y a cierto personal se le quitó el poder para decidir. Con el tiempo, se ha dado la adaptación al cambio: “Se adapta al cambio y las gentes que no estuvieron en el cambio, se fueron, y sí hubo una modificación.”

Menciona que, a pesar de no seguir en la Dirección, está al tanto en el día a día de la operación de METCO y sólo interviene en las decisiones cuando lo considera necesario.

Al cuestionarlo sobre cómo se verá METCO en cinco años, responde: “En cinco años METCO venderá tres o cuatro veces más de lo que está vendiendo, va a estar muy diversificado en sus productos, va a tener nuevos



productos en el mercado totalmente diferentes a los que tiene. METCO está en la gestación de productos que no han llegado a la madurez, y tendrán la misma evolución que *Azúcar BC*.”

¿Cuando un producto no tiene el éxito esperado, cómo reacciona?

“Es como reacciona un papá cuando el hijo le sale bruto... frustración total; porque uno pone todas las esperanzas, todas las pruebas y decidimos que un producto sale al mercado y es un producto grande porque lo consideramos bueno. Una parte es de frustración y otra de análisis al interior para analizar qué está pasando...”.

Nutrición, saciedad y salud son las características que él encuentra en los productos de METCO.

### **Entrevista con el Personal de Producción. María Luisa Briseño.**

En METCO ya es costumbre evidenciar al personal de producción. En entrevista, menciona que en ocasiones, cuando alguno de sus compañeros reporta a otro de ellos por faltar a las normativas de Producción, la persona de Recursos Humanos o el Gerente de Planta acusan a la persona que reportó dicha falla. Señala que el descontento forma parte de varios compañeros, puesto que se generan riñas que afecta el desempeño laboral, porque la gente dice “pues ella me fue a reportar porque no le echo ganas, pues ahora menos voy a trabajar”.

Señala que la rotación de personal es regularmente por los compañeros que rompen las reglas de la empresa, entonces se prescinde de sus servicios.

Comenta que sus compañeros se quejan “porque nos discriminan, unos ganan más y otros menos y todos sacamos la misma Producción”.

Puntualiza en que sólo a algunos de sus compañeros les dan bono de productividad, pero a los compañeros que no se les da, adoptan una actitud negativa en la que trabajan “con menos ganas”.

La entrevistada no estaba enterada de que antes de Lourdes Treviño, estaba Héctor Álvarez en la Dirección de la Empresa. NO HAY IDENTIFICACIÓN DE HÉROES EN EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN. De Lourdes Treviño no hay una opinión positiva ni negativa.

A ella, como empleado sindicalizado, sí le respetan los días de vacaciones por Ley.

No conoce el Boletín de la Empresa, aún estando en el tablero de avisos.

A ella le enorgullece cuando sabe que METCO gana reconocimientos o premios.

Conoce el logoimago tipo de la empresa. Sabe que antes tenía el significado de Mexicana de Transacciones Comerciales. Menciona que en los cursos que imparte Recursos Humanos se les menciona la identidad conceptual y visual de la empresa.

Como misión de METCO ella señala: “Crear valor y bienestar para la sociedad y grupos de interés con Investigación y Desarrollo propios”.

Como visión menciona: “Posicionar a METCO como líder en el mercado intermedio de consumo internacional de productos innovadores, saludables y derivados de un desarrollo”.

Menciona que la última capacitación sobre la identidad conceptual de METCO la tuvo un mes antes.

Al plantearle una situación hipotética sobre una empresa que le ofrece un poco más de sueldo que el que actualmente percibe, si se iría de METCO, contestó SÍ.

Hace uso del comedor y menciona que sus compañeros de Línea también comen en él.

Menciona que los hombres son respetuosos con las mujeres, mientras ellas marquen sus límites.

Menciona que sus supervisores, como líderes, tienen un buen desempeño.

Señala que no consume el azúcar de METCO en su vida personal.

Menciona que el único reconocimiento que hay por el buen desempeño del trabajo, son los bonos trimestrales; reconocimiento verbal no hay.

Los trabajadores de producción laboran siete horas y media, y disponen de sólo 30 minutos para comer. Las entradas y salidas las controlan mediante tarjetas, pero con esas tarjetas los supervisores y jefes las usan como herramienta para molestar a los empleados.

Menciona que METCO “quiere llegar a ser una empresa muy importante, con más venta de producto”.

No ha tenido accidentes de trabajo.

### **Entrevista con el personal de Producción. Tomás.**

Tiene dos meses y medio laborando en METCO. Graciela Jiménez, de Recursos Humanos, le comentó que había oportunidad de crecer dentro de la empresa.

Menciona que la relación con sus compañeros es de mucha competencia: “Lo que saben ellos no te lo quieren enseñar por miedo a que los desplaces, pero la mayoría sí tiene compañerismo”.

Menciona que al ingresar a la empresa, se le dio una plática sobre las Buenas Prácticas de Manufactura. Para saber trabajar el producto, lo capacitan los supervisores, los jefes de línea y, en ocasiones, sus compañeros.

Menciona que se les pide que se aprendan la misión, la visión y la política de la empresa pero dice que sus compañeros se lo aprenden “como periquitos”, no lo analizan.

No recordaba los nombres de Héctor Álvarez ni de Lourdes Treviño, por lo que sólo hay una identificación visual de dichos líderes: “Ellos bajan y supervisan, pero tienen contacto nada más con Arleth y Rafael”, lo que indica que ellos no tienen contacto directo con los empleados de Producción.

Menciona que la mayoría de sus compañeros no leen el Tablero de Avisos, pero sí revisan el Boletín METCO.

Él propone que haya un incentivo para el personal que se esfuerza, y que se reconozca el trabajo que se realiza.

Le dan 30 minutos para comer. El comedor le parece muy bueno, no tiene quejas.

Menciona que no ha tenido accidentes de trabajo, sólo pequeñas cortaduras por el cartón.

El logotipo de METCO lo describe correctamente. Menciona que no sabe cuál es el color original.

Como misión de METCO menciona: “Crear bienestar a nuestra sociedad y grupos de interés a través de productos endulzantes, Investigación y su aplicación en el mercado”.

Como visión de la empresa señala: “Posicionar a METCO como líder en el mercado internacional en el mercado de endulzantes a través de la investigación... o algo así, no me acuerdo”.

Menciona que su supervisor, Arleth Teherán, le informó que debía aprenderse la filosofía de la empresa. NOTA: el nombre correcto de su jefe directo es ARLETH PEÑA.

No menciona valores de la empresa, puesto que, en su opinión, cada cual opera bajo sus propios valores. Algunos sí trabajan en equipo, por ejemplo, y otros no.

#### **Entrevista con el personal de Almacén. Gabriel Gutiérrez Gómez.**

Tiene una antigüedad de un año con cuatro meses en METCO.

Respecto a la forma de convivencia con sus compañeros, menciona que es buena, aunque a veces hay disgustos.

Señala que al ingresar a METCO le dieron una plática sobre la política de la empresa, certificación Hazard e ISO-22000, y de vez en cuando, menciona que repasa la misión y la visión.

Al cuestionarlo sobre la misión y visión, dijo no recordarlas. Mencionó a cambio la política de inocuidad: “Nuestro compromiso es satisfacer al cliente con productos endulzantes inocuos e innovadores, con un proceso de mejora continua y que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios que les aplican”.

Menciona que METCO quiere ser un líder en la producción de productos endulzantes, o sea, sí está consciente de la visión. Menciona a Wal-Mart y Chedraui como clientes, lo cual es correcto. En la plática que se le dio, señala que le explicaron a qué clientes llega el producto METCO.

Cuando él ingresó a la empresa, trabajaba 12 horas diarias, y su percepción de METCO era muy distinta. Menciona que ahora el horario de trabajo es accesible, y está en sus planes terminar sus estudios técnicos.

Él es un empleado sindicalizado, por eso se le respeta el horario y se le pagan las horas extras de trabajo, a diferencia de los empleados de confianza.

Menciona que ha hecho uso del buzón de sugerencias, pidiendo un curso de capacitación para el uso de montacargas. Hace dos meses lo sugirió, pero no ha recibido respuesta. Menciona que hace unos meses, fueron despedidos algunos de sus compañeros que pusieron quejas en el buzón. Se les rastreó por medio de la cámara. Esto genera que nadie lo quiera usar.

Él sí está enterado de las publicaciones en el Boletín METCO. Le da gusto enterarse que la empresa va creciendo, pero piensa que la empresa le dará más apoyo si sigue teniendo éxito.

Menciona que Lourdes Treviño es la Directora General de METCO y en algunas ocasiones, ha tenido oportunidad de platicar con ella y saludarla. El trato que ella le brinda es amable.

Señala que el personal de Calidad se torna exigente con el producto y lo rechaza, siendo que ellos deben revisar desde un principio los estándares de calidad (peso, humedad).

Está inconforme porque uno de sus compañeros de Almacén gana mucho más que él, siendo que desempeñan las mismas actividades. Él lo comentó con Marco Santoyo, y éste le contestó que revisarían la situación, y la respuesta nunca llegó.

Hace medio año le prometieron que le subirían el sueldo o lo igualarían con el de su compañero, y hasta el momento, la promesa no se ha cumplido.

Le dan un bono de asistencia y otro por puntualidad mensualmente. El bono es de 200 pesos por cada uno.

No hay oportunidad de crecimiento en METCO, y menos en el Almacén.

Él menciona que se quedaría en METCO si le dan el apoyo para seguir estudiando: "Si me dan el apoyo yo seguiría aquí trabajando con mucho gusto".

### **Entrevista con el personal de Producción (sólidos). Edgar Mena.**

Tiene tres semanas trabajando en METCO. Una empleada del almacén le comentó que había vacantes para Producción. Como requisitos debía cumplir la mayoría de edad y tener ganas de trabajar.

Menciona que cuando ingresó a la empresa recibió tres pláticas: la primera, sobre Buenas Prácticas de Manufactura; la segunda, sobre Seguridad, y por último, sobre el ISO-22000.

Al preguntarle si le dieron a conocer la misión y la visión de la empresa, mencionó que sí, pero que no las recordaba.

Menciona que no tiene una buena comunicación con su supervisor, Rafael Ávila. Con sus demás compañeros sí tiene una buena relación.

Comenta que hay una rivalidad entre los tres turnos de Producción, sobre todo, entre el segundo y el tercero.

En estas tres semanas, no ha visto que sus compañeros se acerquen al Buzón de Sugerencias.

Cuando ingresó a METCO, le dieron un recorrido por la Planta para que la conociera.

No conoce ni a Lourdes Treviño, ni a Héctor Álvarez.

Menciona que su supervisor no es una persona comprometida con la empresa. En cambio, ve a algunos de sus compañeros como líderes en potencia y no se les da el apoyo.

Sí conoce el logoimago tipo de la empresa, pero no sabe ni el significado de METCO ni de los elementos que conforman al logoimago tipo.

Nada más le dieron un solo uniforme.

RUMOR: se habla mal de las compañeras. Se burlan de las novatas en lugar de ayudarlas y enseñarles cómo se trabaja el producto.

#### **Entrevista con el personal de Producción. Elsa Juárez.**

Tiene un año de antigüedad en METCO. Ha estado en la empresa porque se le ha recompensado de manera justa con sus bonos. Sin embargo, ha estado un año sin tener un aumento.

Señala que todos sus compañeros de Producción tienen una queja sobre el sueldo.

Cuando Elsa Juárez ingresó a METCO, comenta que sus compañeros dejaban correr rumores acerca de los demás compañeros o de las condiciones de trabajo: “Nos dejamos llevar por las personas que ya tienen tiempo... pero ya cuando uno trata a esas personas se da cuenta que las cosas no son así. Si no haces esto o aquello no te van a subir el sueldo”.

Manifiesta que la relación con sus supervisores, Arleth y Rafael, es de mucha comunicación. Había rumores de que Rafael sólo le da aumentos a sus “consentidas”, pero se ha dado cuenta que no es así: “Desgraciadamente se deja llevar uno mucho por la gente, pero ni Arleth ni Rafael son así”.

A su parecer, Elsa Juárez considera que sólo un 20% de los empleados están inconformes con lo que METCO les ofrece.

Cuando ella ingresó a la empresa, recibió diversas capacitaciones, tanto de oficinas como del trabajo en Línea. De igual manera, considera que los jefes de línea y los supervisores sí tienen la experiencia para ser líderes.

Según Elsa Juárez, a METCO le hace falta dar aumentos a los trabajadores porque mucha gente está inconforme con la forma en la que se les evalúa y que sólo a pocos les llega dicho aumento.

No se acuerda del significado del logotipo de METCO, tampoco de la misión ni de la visión de la empresa. Sólo menciona la política: “Nuestro compromiso es satisfacer a nuestros clientes con productos endulzantes de calidad, inocuos e innovadores en un proceso de mejora continua y que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios que se les apliquen”.

Menciona que siempre se les repite que “la política va por delante”, dando poca importancia a la introyección de la misión y la visión.

Menciona que sí se les da a conocer a los empleados a cuáles Cadenas Comerciales llegan los productos de METCO.

Reconoce a Lourdes Treviño como Directora General. Ella ha tenido interacción con los trabajadores y los ha felicitado por la labor que desempeñan, aunque reconoce que “estaría bien que los empleados de allá vinieran” (refiriéndose a los empleados del Corporativo).

No tiene la certeza del lugar donde quiere encontrarse METCO en 5 años, aunque menciona que las ventas no deben bajar.

No ha hecho uso del buzón de sugerencias porque no ha tenido problemas. Menciona que una de sus compañeras sí lo usó para reportar un problema, ya que un compañero de almacén le iba a tirar las tarimas encima.

Sólo lee el Tablero de Avisos cuando se da cuenta que hay compañeros amontonados revisándolo, ya que sabe que seguramente está publicado algo importante.

#### **Entrevista con el personal de Producción. Herlinda.**

“Nosotros tratamos de sacar la Producción, no te voy a mentir, hay veces que la hemos bajado... pero porque hay gente nueva que necesita agarrar la práctica. En lo personal yo tengo 6 años trabajando y en pocas palabras yo ya me la sé, nada más es cuestión de maña”, comenta Herlinda al principio de su entrevista.

Menciona que a sus compañeros y a ella les da gusto tener y a veces sobrepasar el nivel de producción, porque tienen la idea de que serán recompensados proporcionalmente al desempeño de su trabajo.

Menciona que la gente se desanima en el trabajo porque no hay un reconocimiento: “Para qué le echamos ganas si no nos dan ninguna motivación... y yo pienso que con una gratificación nos suben el ánimo y le echamos mucho más pero todos parejos”.

Están en descontento porque antes se le daba una gratificación al líder, pero el líder no es quien mantiene la producción, sino las cuadrillas conformadas por 7 personas.

Menciona siempre la presencia del rumor frente a los aumentos. La gente espera que “ahora sí le llegue” y al final se enteran de que muchos aumentos no fueron autorizados.

“Cuando nosotros sacamos la producción, no nos dicen nada; cuando la bajamos, es cuando nos reclaman, entonces digo, ¿qué pasa?... y cuando tú estás sacando el porcentaje, te exigen más y más, y tú ves las otras cuadrillas que están abajo y no pasa nada, ¿entonces de qué se trata?”, menciona Herlinda al exponer que no hay incentivos económicos ni motivacionales para los trabajadores.

Herlinda está ganando mil pesos semanales y tiene 6 años de antigüedad, y por ello, entra la gente y se sale, como ella menciona.

Ha enfrentado problemas con Recursos Humanos y Gerencia de Planta por motivos de acoso del supervisor Rafael Ávila.

Identifica a Lourdes Treviño, al Ingeniero Calderón, a Héctor Álvarez De la Cadena Martínez y a Héctor Álvarez De la Cadena Sillas, y tiene una relación cercana con ellos. Del Presidente de la empresa menciona que es “una muy buena persona”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Ronald B., y Marquardt Elmhorst, Jeanne. *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, 8va. ed., McGraw-Hill, México, 2005, 500 pp.
- Asti Vera, Armando. *Metodología de la investigación*, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1968, 195 pp.
- Berger, Brigitte. *La cultura empresarial*, Ed. Gernika, México, 1993, 352 pp.
- Blaxter, Loraine, et. al. *Cómo se hace una investigación*, Gedisa, México, 2004, 351 pp.
- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, 254 pp.
- Cázares Hernández, Laura, et. al. *Técnicas actuales de investigación documental*, Trillas, México, 1980, 194 pp.
- Chaves, Norberto. *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*, 6ta ed., Gustavo Gili, Barcelona, 2001, 186 pp.
- Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 2da ed., Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2003, 257 pp.
- Costa, Joan. *Imagen corporativa y estrategia de empresa*, Ed. CEAC, Barcelona, 1992, 119 pp.
- Deal, Terrence. *Celebraciones en las empresas: el rol que el ritual y las ceremonias juegan en las organizaciones*, Granica, México, 1999, 244 pp.
- Denison, Daniel R. *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Ed. Legis, Bogotá, 1991, 238 pp.
- Elías, Joan, y Mascaray, José. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998, 306 pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, 368 pp.



- Garbett, Thomas F. *Identidad corporativa: cómo crearla y proyectarla*, Ed. Legis, Colombia, 1991, 233 pp.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1984, 423 pp.
- Gordo, Víctor. *El poder de la imagen pública*, Ed. House Mondadori, México, 2004, 272 pp.
- Hernández Sampieri, Roberto, et. al., *Metodología de la investigación*, 3ra ed., McGraw-Hill, México, 2003, 705 pp.
- Ind, Nicholas. *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Ed. Díaz de Santos, España, 1992, 190 pp.
- Losada Días, José Carlos. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, 556 pp.
- Mello, Faria. *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*, Limusa, México, 1994, 183 pp.
- Münch Galindo, Lourdes. *Métodos y técnicas de investigación*, Trillas, México, 1990, 166 pp.
- Pérez Gorostegui, Eduardo. *Comportamiento organizativo*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2007, 268 pp.
- Phegan, Barry. *Desarrollo de la cultura de su empresa: los beneficios del liderazgo*, Ed. Panorama, México, 1998, 186 pp.
- Prieto Castillo, Daniel. *Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades*, 1985, 379 pp.
- Ramos, Fernando. *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Ed. Universitas, Madrid, 2002, 162 pp.
- Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991, 75 pp.
- Ritter, Michael. *Cultura organizacional*, La Crujía, Argentina, 2008, 150 pp.
- Rodríguez M., Darío. *Diagnóstico Organizacional*, 3ra ed., Ed. Alfaomega, México, 1999, 218 pp.

- Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Ed. ESIC, Madrid, 1994, 302 pp.
- Scheinsohn, Daniel. *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993, 172 pp.
- Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 2000, 359 pp.
- Thevenet, Maurice. *Auditoría de la cultura empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991, 195 pp.
- Villafañe Gallego, Justo. *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, 1993, 341 pp.
- Villafañe Gallego, Justo. *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*, Pearson Prentice Hall, 2006, 101 pp.

## **CIBERGRAFÍA**

- [www.metco.com.mx](http://www.metco.com.mx)