

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CSH

EL CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS
DEL RAMO METAL MECANICO DEL
AREA DE IZTAPALAPA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL
TITULO DE
LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

MATUS CRUZ JOEL

MATRICULA 88222937

MAYA LLAGUNO FERNANDO

MATRICULA 8922333

PEREZ VALLE MARIO J. A.

MATRICULA 89335999

A S E S O R

L I C. A L M A P A T R I C I A
A D U N A M O N D R A G O N

DIC/93

I N D I C E

INTRODUCCION	1
1.- MARCO TEORICO.	3
1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.	4
1.2. CLARIDAD EN POLITICAS Y REGLAMEN- TOS E INFLUENCIA QUE TIENE CON--- RESPECTO AL CONOCIMIENTO DEL TRA- BAJADOR SOBRE SU ACTIVIDAD ENCO-- MENDADA.	7
2.- METODOLOGIA.	13
2.1. PLANTIAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
2.2. HIPOTESIS.	15
2.3. DEFINICIO DE VARIABLES.	16
2.4. ESCENARIO.	17
2.5. SUJETOS.	18
2.6. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.	19
2.6.1. DESCRIPCION DEL WES.	19
2.6.2. MEDICION DE PRODUCTIVIDAD.	21
2.6.3. INTEGRACION DEL WES.	21
2.6.4. PROCEDIMIENTO.	22
3.- ANALISIS DE RESULTADOS.	25
3.1. DIMENSION DE RELACIONES.	25
A) COMPROMISO.	
B) COHESION CON LOS COMPAÑEROS.	
C) APOYO DEL SUPERVISOR.	
3.2. DIMENSION DE CRECIMIENTO O DESARROLLO PERSONAL.	26
A) AUTONOMIA.	
B) ORIENTACION A LA TAREA.	
C) PRESION EN EL TRABAJO.	
3.3. DIMENSION DE MANTENIMIENTO Y CAMBIO DEL SISTEMA.	27-28
A) CLARIDAD.	
B) CONTROL.	
C) INNOVACION.	
D) AMBIENTE FISICO.	
4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	29
I.- DIMENSION DE MANTENIMIENTO Y CAMBIO DEL SISTEMA.	30

NOTAS BIBLIOGRAFICAS. 37

BIBLIOGRAFIA. 38

A N E X O S

I.- FORMATO DE CUESTIONARIO APLICADO. 39-40

II.- HOJA DE RESPUESTAS. 42

III.- TABLA DE RESULTADOS 43-44

A) NIVEL OPERATIVO.

B) NIVEL SUPERVISION.

IV.- GRAFICAS. 45

A) GRAFICA 1 (MEDIAS OPERARIOS/SUPERVISORES) 45

B) GRAFICA 2 (MEDIAS OPERARIOS. HOMBRES Y MUJERES.) 46

C) GRAFICA 3 (DESVIACION TOTAL) 47

D) GRAFICA 4 (DESVIACION ESTANDAR. OPERARIOS HOMBRES Y MUJERES.) 48

E) GRAFICA 5 (VARIANZA. OPERARIOS/SUPERVISORES.) 49

F) GRAFICA 6 (VARIANZA. OPERARIOS. HOMBRES Y MUJERES) 50

V.- MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD 51

A) ORGANIZACION Y RESPONSABILIDADES.

B) DECLARACION DE POLITICAS.

C) REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo constituye un esfuerzo por entender la situación real que existe entre la relación patronal y la laboral.

Particularmente esta investigación está abocada a analizar el Ambiente Laboral que existe en la pequeña y mediana empresa del ramo metal-mecánico de la zona de Iztapalapa.

El motivo de analizar el clima organizacional esta basado en detarminar en que grado influye en la productividad de la empresa, ya que en nuestro País pocas empresas alcanzan un índice real de productividad.

El Método de este proyecto se lleva a cabo mediante una investigación de campo, donde se aplica el instrumento de medición del ambiente laboral denominado WORK ENVIROMENT SCALE (WES) implementado por Rudolf H. Moos, cuyo objetivo es determinar las diferentes tipologias de empresas que arrojan las investigaciones- y la influencia sobre el funcionamiento de las mismas.

Esta investigación realiza un cuestionario aplicado a -para nuestro caso- 30 individuos de nivel operativo y 10 del nivel supervición, de la empresa Reliace de Mexico, S.A. Que nos permitira conocer la situación prevaleciente acerca de las percepciones que cada uno de ellos tienen a cerca de la CLARIDAD con que son transmitidas las políticas y reglas de la empresa y como repercuten en la productividad de la misma.

El trabajo en su conjunto comprende el análisis de diez sub-escalas. a nuestro equipo de trabajo se dedicara a la tarea de

analizar una subescala, ya mencionada anteriormente, y su relación que guarda con la DIMENSION DE MANTENIMIENTO Y CAMBIO EN EL SISTEMA.

El objetivo general que se pretende alcanzar, es proporcionar a raíz de los resultados arrojados por la investigación, una tipología empresarial, es decir un patron de comportamiento de las empresas en estudio y dar las recomendaciones pertinentes y/o alternativas de solución según sea el caso.

Pretendemos realizar un diagnóstico de lo que sucede en las empresas en estudio, con la finalidad de que estas sepan de su estado actual como organización.

Queremos que este trabajo no se tome como un trabajo final, sino como un proyecto de investigación susceptible de perfeccionarse. Esperemos que más adelante podamos mejorarla para así contribuir al fortalecimiento de nuestras empresas mexicanas facilitándoles estrategias para que sean competitivas.

4-
M A R C O T E O R I C O

1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización.

b) influye en su comportamiento.

El término organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que llegan a provocar diferentes especies de motivación.

Por lo tanto la gerencia debe esforzarse por crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la gerencia se dedique a lo que se le denomina desarrollo organizacional; requiriéndose que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo.

Por otra parte es esencial que una organización fomente la innovación si es que va a progresar. El desarrollo y los medios para llevar a cabo nuevas y mejores soluciones a los problemas deben de ser fomentados por la presencia de un clima organizacional

y por un progreso positivo que maximice la creación de nuevas ideas Sin embargo, tiene que reconocerse que tanto la innovación como la conformidad también se encuentran bajo el control de los grupos informales en una organización. Los programas de desarrollo de empleados incluyen típicamente una amplia variedad de actividades que están relacionadas con informes sobre la política de la compañía y sus procedimientos preparados para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño y proporcionar orientación cuando sea necesario.

El principal propósito de estas actividades es desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos y a una mayor productividad de la ORGANIZACIÓN, obteniendo además un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo. Por lo tanto, el desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

Aún cuando el tipo de información que necesita un empleado variará con el puesto, es costumbre proporcionar información sobre asuntos que sean de interés para el nuevo empleado, tales como las horas de trabajo, sueldo, etc. El empleador, en este punto, también está interesado en que el nuevo empleado entienda con CLARIDAD LAS REGLAS de prevención de accidentes, requisitos de seguridad y sobre todo asuntos importantes que deben comunicársele de inmediato para disminuir la posibilidad de errores y subsecuentes situaciones embarazosas.

Puesto que una compañía debe de ser dinámica, con objeto

de satisfacer las condiciones siempre cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y procedimientos organizacionales y la estructura y el contenido de los puestos debiera cambiar también.

Con lo que respecta al papel del supervisor, éste tiene el papel en el programa de orientación; el nuevo empleado está interesado de manera principal en su jefe y posiblemente dará mayor atención a lo que él dice y hace. En este mismo orden de ideas es importante reconocer la importancia de la comunicación, ya que la efectividad del trabajador, son tomar en consideración el puesto, está determinada en cierto grado por su habilidad para comunicarse con su supervisor, con sus compañeros, por lo tanto, básicamente la comunicación efectiva es la responsabilidad de todo individuo en la organización.

Para poder entender el concepto de CLARIDAD en las políticas reglas y procedimientos, se necesita de una comunicación efectiva, por lo que se observa que cuando existen relaciones jerárquicas en una organización y cuando los sentimientos interpersonales son en ocasiones más negativos que positivos, la CLARIDAD en la transmisión de estas, será menos eficiente haciendo incapie que la comunicación requerirá incluso mayor atención y esfuerzo si se requiere que el nivel de entendimiento necesario para la eficiencia de las operaciones tenga un rendimiento alto.

La complejidad de los grupos informales derivan en ocasiones aspectos que interesan únicamente a los miembros de estos, por lo que al palnear la comunicación con los subordinados, los gerentes deben reconocer que la sinceridad o hipocresía de aquellos influyen en la COMPRESIÓN del grado de compromiso hacia la empresa.

Es importante reconocer que los canales y medios apropiados

para entender con claridad lo que se tiene que hacer debe tomar en cuenta que el nivel gerencial elija de una manera eficiente usar los canales de la organización formal e informal o ambos. Respecto a los medios se recomienda elegir entre varios tipos de comunicación existentes.

Consideramos de gran importancia que para que una organización logre crear el tipo de clima que le permita alcanzar los objetivos y metas debe tener en consideración los siguientes puntos:

1.2. CLARIDAD EN POLITICAS Y REGLAMENTOS Y LA INFLUENCIA QUE TIENE CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR SOBRE SU ACTIVIDAD ENCOMENDADA.

POLITICAS: Son guías, declaraciones o entendimientos generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.

Estas definen una área dentro del cual se debe tomar tal decisión y asegurarse de que esta sea congruente con un objetivo y contribuyan a su cumplimiento.

Las políticas además de que incluyen el grado de discrecionalidad, su formulación afecta a todos los segmentos de la organización y por ello es esencial que estas tengan tanto la aprobación como el apoyo del mando superior. En síntesis, las políticas nos sirven para lograr los objetivos de una empresa.

REGLAS: Estas describen la acción o no acción requerida y específica y no permiten discreción. Las reglas al igual que los procedimientos están diseñados para reprimir el pensamiento. Se deben usar solamente cuando no se quiera que los obreros apliquen su criterio personal.

Como ya hemos visto las políticas, reglas, procedimientos, etc. son una parte importante en cualquier organización. Es de mayor relevancia la claridad de que de ellas emane para que se elaboren los objetivos y metas establecidas; por ende si los trabajadores no entienden lo que tienen que hacer o no hacer, ponen en jaque la planeación y la estabilidad de la empresa.

A continuación se exponen los puntos en que se debe considerar la claridad y el buen entendimiento de las funciones a desempeñar.

En la consecución de los objetivos y metas es importante señalar que:

- Debe existir una claridad en la delegación de autoridad.

La causa principal de una gran carga de tiempo y esfuerzo en las relaciones entre superior y subordinado se ubica en una organización mal diseñada y confusa. El síntoma más grave de una mala organización que afecta al tramo de control es una delegación inadecuada o poco clara. Por ejemplo si un gerente delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá hacerla con un mínimo de tiempo y atención del superior. (1)

La falta DE CLARIDAD en este aspecto denota que la tarea del subordinado es imposible de realizar (careciendo de autoridad para realizarla) trayendo como consecuencia que el supervisor, gerente, tendrá que pasar demasiado tiempo supervisando y guiando los esfuerzos del subordinado.

- Relacionado con el punto anterior, debe existir claridad en los planes que habrán de ponerse en práctica.

Coadyuvando a la consecución de la tarea encomendada no solo con eficacia sino con eficiencia.

- Además si se logra que los obreros sepan lo que se espera de ellos, el gerente debe averiguar, por observación personal o mediante estándares objetivos, si los subordinados están cumpliendo con los planes establecidos.

- Evitar el conflicto por clarificación en palabras de Koontz y Weihrich sobre este punto se dice que " una razón primordial del conflicto en las organizaciones es que los empleados ,obreros, -no comprenden sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. No importa que también concebida esté una estructura organizacional, los empleados deben comprenderla para hacerla funcionar"(2)

Estos autores piensan que una de las formas de erradicar el conflicto es a través de organigramas, es decir, la comprensión, el entendimiento y la objetividad de lo encomendado se acrecienta mediante el uso apropiado de organigramas (3) detallando en estos:

- A) La descripción exacta del puesto.
- B) La descripción detallada de las relaciones de autoridad y de información.
- C) Introducción de metas específicas para puestos específicos.

Estos puntos son la base para decir que la incapacidad de clarificar relaciones organizacionales, es causa de fricciones políticas e ineficiencia por que tanto la responsabilidad como la autoridad para la acción son decisivas; la falta de claridad en ellas refleja falta de conocimientos acerca de la parte que los miembros

van a desempeñar en el equipo de una empresa. Esto no implica la necesidad de descripciones detalladas del puesto ni la posibilidad de que el personal no pueda trabajar como equipo.

Establecer políticas de manera efectiva requiere reconocer las muchas dimensiones y características de éstas. Ziegler ha sugerido las siguientes características como importantes para crear políticas efectivas:

1.- FLEXIBILIDAD.- Una política debe tener un equilibrio razonable entre la estabilidad y la flexibilidad. Las condiciones cambian y las políticas deben variar junto con ellos. Por otro lado ha de prevalecer cierto grado de estabilidad si se quiere lograr orden y sentido de dirección; no hay lineamientos rígidos que especifiquen el grado exacto de flexibilidad necesaria.

2.- COMPRESIÓN.- Una política debe cubrir cualquier contingencia si los planes se han de seguir. El grado de comprensión depende del alcance de la acción controlada por la política misma. Si la política dirigida hacia extensiones muy estrechas de actividad no necesita ser tan comprensiva como una política concerniente a las relaciones públicas.

3.- COORDINACION.- Una política ha de coordinar las varias subunidades cuyas acciones están interrelacionadas. Sin la dirección coordinada que brindan las políticas cada subunidad está tentada a seguir sus propios objetivos. La prueba definitiva de la actividad de una subunidad debería ser su relación con las políticas formuladas.

4.- ETICA.- Una política debe sujetarse a los cánones de conducta ética que prevalecen en la sociedad. El administrador es el responsable final de dar solución a los asuntos que involucran

principios éticos.

5.- CLARIDAD.- Una política debe redactarse clara y lógicamente . Ha de especificar el fin propuesto de la función que gobierna, definir la acción y los métodos apropiados y delinear los límites de la libertad de acción permitidos a aquellas personas cuyas actividades dirigirá.

La prueba final de la efectividad de una política es constatar si el objetivo deseado se ha logrado. Si la política no conduce al objetivo, debe revisarse, por eso, las políticas han de someterse continuamente a examen.

A estas alturas es conveniente decir que se entiende por claridad. CLARIDAD: situación por medio del cual los sujetos de una organización formulan, transmiten y reciben de una manera clara, objetiva y entendible las políticas, reglas, procedimientos, programas, etc. contribuyendo al buen desempeño de las funciones, logrando con ello la consecución de objetivos y metas eficientemente.

En este mismo orden de ideas, hacemos hincapié en que todas las organizaciones deben de hacer un análisis de los recursos con que cuenta para establecer los alcances de los objetivos planteados.

Estos se clasifican comúnmente de la siguiente manera:

- RECURSOS MATERIALES. Aquí quedan comprendidas el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, las materias primas, etc.

- RECURSOS TECNICOS. Bajo este rubro se listan los sistemas procedimientos, organigramas, instructivos.etc. (4)

- RECURSOS HUMANOS. No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo sino también otros factores que

dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

En esta connotación de ideas podemos concluir que " los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. " (5)

2.-M E T O D O L O G I A

2.1.- PLANTIAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿ Que influencia tiene el clima laboral en el incremento del índice de productividad dentro de la mediana empresa del ramo metal mecánico en la zona de iztapa-
lapa ?

2.2.- HIPOTESIS

- A) Si hay falta de claridad en la transmisión de políticas y reglamentos entonces influyen negativamente en la productividad.
- B) Si hay buen entendimiento de las políticas y reglas por parte de los obreros entonces contribuyen a una autonomía por parte de estos.
- C) Si existe relación entre la productividad y la claridad de las políticas y reglamentos.

2.3.- DEFINICION DE VARIABLES.

A) VARIABLES INDEPENDIENTES.

- **Clima Organizacional.** Se define como una integración de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio. " (6)

- **Claridad.-** Se define como: Situación por medio del cual los sujetos de una organización formulan, transmiten y reciben de una manera clara, objetiva y entendible las políticas, reglas, procedimientos, programas, etc., contribuyendo al buen desempeño de las funciones, logrando con ello la consecución de objetivos y metas eficientemente.

B) VARIABLE DEPENDIENTE.

Productividad. La productividad en términos técnicos se define como " la cantidad de producto obtenido por unidad de factores utilizados para lograrlo medido en términos físicos, Para poder medirlo se relaciona cada uno de los factores que se emplean, el más común de estas medidas es la productividad del trabajo, la cual se mide como el número de unidades de producto obtenidos por hora hombre empleadas. " (7)

En resumen la productividad es la razón que se da entre los resultados y los insumos en un determinado tiempo considerando la calidad. ($P = \text{RESULTADOS} / \text{INSUMOS}$.)

2.4 .- ESCENARIO. (Descripción general de la organización)

A) NOMBRE DE LA EMPRESA INVESTIGADA.

Reliance de México, S.A.

B) LOCALIZACION.

Av. Año de Juárez Num. 205, Col. Granjas San Antonio, Del. Iz-
tapalapa.

C) GIRO.

Metal Mecánico-Eléctrico.

D) PRODUCCION.

Motores de baja tensión.

Motores de corriente directa.

Generadores.

Bobinas Preformadas.

Grupo Motor-Generador.

E) ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

- Organigrama. (ver anexo cap. 05)

A nivel gerencial.

A nivel manufactura.

F) ADMINISTRACION.

- Misión y Políticas de la empresa. (ver anexo Cap. 05- a)

G) FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO.

Taller mecánico Prensas Soldadura y Paileria Embobinado

Fundición Flechas Maquinado Ensamble Mantenimiento

** LA DESCRIPCION DETALLADA DE LAS DIFERENTES FASES SE ENCUEN-
TRAN EN EL ANEXO CAP. 05 APARTADO A.

2.5.- SUJETOS.

La muestra de esta investigación es de 40 sujetos, de los cuales 30 de ellos son a nivel operativo y el resto corresponden al nivel supervisión. La muestra poblacional agrupa a los sujetos de la siguiente manera:

NIVEL OPERATIVO.

- 24 Sujetos del sexo Masculino.
- 6 Sujetos del sexo Femenino.

NIVEL SUPERVISION.

- 10 Sujetos del sexo Masculino.

El promedio de edad de la muestra poblacional es la siguiente:

NIVEL OPERATIVO

- 40 Años de edad sexo masculino.
- 33 Años de edad sexo femenino.

NIVEL SUPERVISION.

- 47 Años de edad sexo masculino.

2.6.- INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

2.6.1. DESCRIPCION DEL WES.

Las escalas del clima laboral son un conjunto de procedimientos de evaluaciones ambientales diseñadas para ser usadas por clínicas calificadas, consultores, evaluadores de programas e investigadores.

El WES es el instrumento utilizado en la investigación, el cual fue creado por Rudolf H. Moos en el año de 1986. WES son las siglas INICIALES de Work Enviroment Scale (escala de Ambiente Laboral). El WES consiste en 90 reactivos, el cual se contesta con cierto o falso dependiendo de la pregunta, que caen sobre diez sub escalas, cada una de las cuales tiene énfasis en una dimensión del clima laboral.

El WES incluye diez subescalas que miden el ambiente social de diferentes tipos de escenarios laborales. El WES tiene tres formas: La forma Real (Forma R), que mide percepciones del medio ambiente laboral existente; la forma Ideal (Forma I), que mide concepciones del medio ambiente ideal de trabajo; y la forma Expectante (Forma E), que mide expextativas a cerca de los escenarios laborales (tales como una perspectiva de las expectativas de un empleado en una una nueva labor.)

Las diez subescalas del WES valoran tres dimensiones fundamentales, o conjunto de dimensiones: Las dimensiones de relación, las dimensiones de crecimiento o desarrollo personal y las dimensiones del Mantenimiento y Cambio del Sistema.

Las dimensiones de Relación son medidas por las subescalas de: Compromiso, Cohesión con los compañeros y Apoyo del supervisor. Estas subescalas valoran la extensión en la que los empleados están interesados y comprometidos en sus labores; la extensión en la que los empleados son amistosos y el apoyo hacia otros; y la extensión en la que el gerente se apoya de los empleados encargados de supervisión con el objeto de coordinar el tramo de control asignado.

La dimensión de Desarrollo personal o de crecimiento, son medidas por las subescalas de: Autonomía, Orientación a la tarea, y Presión en el trabajo. Estas subescalas valoran la extensión en la que los empleados están alentados a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones; el grado de énfasis en una buena planeación eficiencia y conseguir su trabajo y el grado en que la presión de trabajo y tiempo domina el trabajo.

Las dimensiones de Mantenimiento y Cambio del sistema son medidas por las subescalas de: Claridad, Control, Innovación y Ambiente Físico. Estas subescalas valoran la extensión en que los empleados conocen que esperar en su rutina diaria y que tan explícitas son las reglas y políticas comunicadas; la extensión en que el gerente usa reglas y presiona para tener a los empleados bajo control; el grado de énfasis en variedad, cambios y nuevas propuestas; y la extensión en que los medios físicos contribuyen a un medio ambiente agradable.

Estas tres dimensiones, han sido identificadas en todos los ambientes estudiados hasta la fecha, deben de ser evaluados para obtener una descripción razonablemente completa del medio ambiente social. Las ya mencionadas ayudan a describir y entender los ambien

tes y a desarrollar con mayor coherencia una investigación sobre el impacto del ambiente.

2.6.2.- MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

En la investigación realizada en Reliance de México, S.A., nos topamos con la problemática de que por sus características especiales en cuanto a su proceso de producción, no cuentan con programas de evaluación de productividad por lo que sólo se nos proporciono un porcentaje de la misma, el cual se setimo en 50% sobre su capacidad instalada. Esta situación esta dada por los siguientes factores:

- Falta de Materia Prima.
- Cartera Vencida por más de N\$ 100,000,000.00 (8)
- La heterogeneidad de los productos fabricados.
- La falta de estrategia para implementar un método de medición de productividad.

2.6.3.- INTEGRACION DEL WES.

El WES esta integrado por 90 reactivos de los cuales 57 son reactivos directos y los restantes 33 son reactivos invertidos. Un reactivo directo condiciona una respuesta afirmativa, mientras que un reactivo invertido condiciona una respuesta afirmativa negativa.

Los reactivos del WES que corresponden a la subescala en estudio son: 7,17,27,37,47,57,67,77 y 87, de los cuales 5 son directos y 4 invertidos.

2.6.4.- PROCEDIMIENTO.

Para llevar a cabo la investigación del "Clima Laboral", se contacto con la empresa Reliance de México, S.A. por medio del lic. José Flores Meza, Gerente de recursos Humanos, quien con mucho agrado aceptó nuestra petición para la realización de la misma y que a través del Ing. Emilio Martínez V. Gerente de aseguramiento de Calidad, nos proporcionaron todas las facilidades para la realización de este proyecto; además de estar muy interesados en los resultados que se obtuvieran puesto que como indicó el Ing. Martínez en la mayoría de las ocasiones sólo se ve el aspecto productivo sin tomar en cuenta un factor muy importante como lo es el factor humano. Por esta razón, es que al enterarse del tema, mostraron gran interés y su agradable aprobación.

Para llevar a efecto las entrevistas, se nos proporcionó, tres cubículos en los que se aplicaron los cuestionarios, de tal forma que cada uno de nosotros quedo a cargo de un cubículo. Las entrevistas se llevaron de la siguiente manera: en cada cubículo hubo tres trabajadores a los cuales se les proporcionó una hoja de respuestas y el que estuviera dirigiendo las preguntas leía el cuestionario pregunta por pregunta y en caso que tuvieran problemas en la comprensión de las mismas, se les aclaraba las dudas. El tiempo de cada entrevista fue de 30 a 45 minutos, con la salvedad de que cuando se entrevistó a un grupo de mujeres, estas se llevaron más de una hora creemos que se debio a que si índice de comprensión fue mucho menor de lo normal.

Las entrevistas se realizaron en tres días, en el primero se entrevistaron a 18 trabajadores a nivel operativo; para el segundo día se entrevistó a 12 trabajadores de nivel operativo y 6 supervisores, y por último en el tercer día se entrevistó a los 4 supervisores restantes.

Durante la realización de las entrevistas se mostró un gran interés por parte de los trabajadores, por lo que esta se llevó a cabo de una manera amena y cordial.

Una vez terminadas las entrevistas, el Ing. Martínez nos facilitó las políticas y reglas internas para hacer un estudio más minucioso de las mismas.

3.-A N A L I S I S D E

R E S U L T A D O S.

3.- ANALISIS DE RESULTADOS.

3.1.- DIMENSION DE RELACIONES.

A) COMPROMISO.

- El nivel operativo indica un compromiso (5.8) mayor que la media bruta (5) por lo cual deducimos que estos perciben un compromiso bueno con la empresa.

- El nivel de supervisión al igual que el operativo muestra una percepción de buen compromiso hacia la empresa (6).

B) COHESION CON LOS COMPAÑEROS.

- La percepción que refleja el nivel operativo en esta subescala es un poco inferior a la media bruta, es decir, (4.8), lo que nos indica que el compañerismo entre ellos es relativamente bajo.

- Los supervisores por el contrario, perciben que dentro de la organización hay buenas relaciones que contribuyen al buen desempeño de las funciones de la misma.

C) APOYO DEL SUPERVISOR.

→ Dentro de esta subescala, observamos que es la menor (4.2) en cuanto a puntuación con respecto a la media bruta, deduciendo que los operarios no perciben un apoyo adecuado del supervisor.

- Los supervisores contrariamente a lo que perciben los operarios, reflejan que verdaderamente, existe por parte de ellos un apoyo eficaz para el mejor desempeño de las labores, puesto que están por encima (6.6) de la media bruta.

En resumen observamos que la empresa en estudio no está orientada hacia la dimensión de relaciones, puesto que DOS TERCERAS PARTES DE LAS SUBESCALAS CONTRASTAN NOTORIAMENTE.

3.2.- DIMENSION DE CRECIMIENTO O DESARROLLO PERSONAL.

A) AUTONOMIA.

- Los datos arrojados en la investigación de esta subescala demuestran que los operarios perciben una cierta autonomía en la realización de sus labores (4.87), esto es debido a las características particulares de la empresa.

- Como es de esperarse, los supervisores PERCIBEN UNA MAYOR autonomía (5.4) con respecto a sus subordinados , ya que estos tienen un cierto control sobre la calidad del producto que están elaborando.

B) ORIENTACION A LA TAREA.

- Los operarios perciben una medida de orientación a la tarea de (5.87), este dato indica que la eficiencia con que se desarrollan las actividades laborales es buena en general para la empresa.

- Los supervisores contemplan que al igual que los operarios, según la tendencia de la gráfica (5.1) , existe una aceptable orientación hacia lo que deben de realizar.

C) PRESION EN EL TRABAJO.

- Dentro de la empresa, se observa que la percepción, tanto de los operarios como de los supervisores, manifiesta que para el desempeño de sus labores existe una presión moderada, como lo demuestra la grafica 1 con un valor de (5.15)

Los datos recabados de estas subescalas demuestran que la empresa ,objeto de estudio, tiende hacia una dimensión de Crecimiento y Desarrollo personal.

3.3.- DIMENSION DE MANTENIMIENTO Y CAMBIO DEL SISTEMA.

A) CLARIDAD.

- En esta subescala, los operarios no perciben una claridad en las políticas y reglas de la empresa (4.43) para llevar a cabo sus funciones cotidianas, ya que consideramos que la transmisión de estas son deficientes hasta el nivel de supervisión, pero en la medida en que sean comunicadas a los operarios condicionarán la claridad con que las reciban.

- Los supervisores muestran una percepción de (5.5) lo cual viene a RATIFICAR la diferencia en la comprensión de las políticas y reglas debido a que entre mayor sea el rango de jerarquía que exista menor será el grado de comprensión de las mismas.

B) CONTROL.

- En la evaluación de esta subescala, observamos que la tendencia generalizada es orientada hacia un control eficaz ya que la empresa tiene instrumentos adecuados para tener dentro de los límites al personal.

C) INNOVACION.

- El nivel operativo percibe (4.07), ya que la oportunidad de aportación de nuevas ideas es relativamente baja, ya que como observamos en la subescala anterior la empresa posee un control sobre las formas y métodos de trabajo. esto es una condicionante

que limita a los obreros, existiendo una baja motivación para que tengan deseos de innovar.

- Con lo que respecta a los supervisores, se tiene que éstos perciben un puntaje mayor (5.5.) reflejando que la influencia de los niveles superiores ejerce preseiión sobre estos.

D) AMBIENTE FISICO.

Las respuestas por parte de los sujetos entrevistados en su mayoría indican que por las propias caraterísticas de las diferentes divisiones de producción es heterogénea, ya que en algunas el clima o el ambiente es propicio y en otras no. El patrón general que arroja la grafica analizada (1), es que en esta empresa el ambiente físico es inadecuado, como lo demuestra la gráfica un (4.0) por debajo de la media bruta.

En concenso, observamos que estas subescalas condicionan a la empresa hacia una tendencia de **MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.**

4.-C O N C L U S I O N E S

Y

R E C O M E N D A C I O N E S

4.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de nuestra INVESTIGACION nos dimos cuenta que la percepción que tienen los sujetos de una organización esta condicionada a características muy particulares de cada lugar, es por ello que hay que tener cuidado al hacer aseveraciones sobre las opiniones que estos aporten en las investigaciones de clima organizacional.

un instrumento muy valioso que nos ayuda a desentrañar la verdadera situación del ambiente organizacional, son los cuestionarios, ya que estos " en la medida que uncluyan más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será la capacidad para poder delimitar de la manera más global posible el CLIMA ORGANIZACIONAL tal como lo viven sus miembros. "

(9).

Este trabajo analizó las tres dimensiones que componen el WES, cada una de éstas se vió junto con sus subescalas en el analisis de la investigación.

Quisieramos hacer énfasis en la dimensión y subescalas que a nosotros como equipo de trabajo nos tocó analizar.

I.- DIMENSION DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.

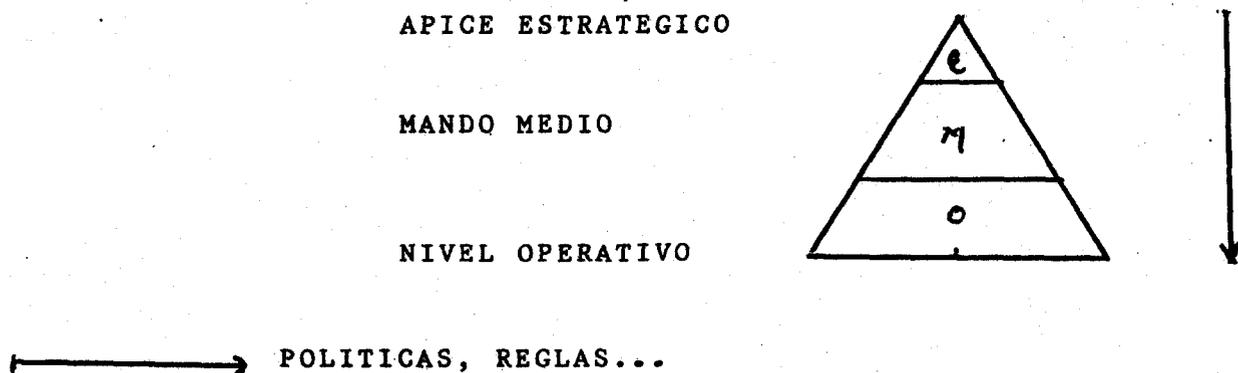
- A) CLARIDAD
- B) CONTROL
- C) INNOVACION
- D) AMBIENTE FISICO

El comportamiento de esta dimensión en la empresa Reliance de México, S.A. observo los siguientes hechos:

En la gráfica de operarios y supervisores, la tendencia de las tres subescalas relativamente son coincidentes (vease Claridad, Control y Ambiente Físico). De entrada, esto nos indica que Reliance de México, S.A. tiende hacia esta dimensión.

Vale la pena hacer una observación: Probablemente esta empresa, a través de un estricto control sobre los procedimientos indica que es una empresa arraigada en el poder, es decir, la toma de decisiones es altamente centralizada trayendo como consecuencia una baja motivación para la innovación por parte de los obreros (vease la puntuación de innovación de los operarios que es de 4.07).

Con lo que respecta a la subescala de Claridad, esta muestra una tendencia contraria a lo que desean llegar los gerentes de Reliance, suponemos que la percepción de los operarios (poca claridad) se debe a problemas de transmisión de políticas, reglas, procedimientos, etc., es decir, éstas si son bien planeadas por la alta gerencia y son entendidas hasta el nivel de supervisión, pero en la medida en que se desciende esa transmisión por los niveles jerárquicos más bajo se dificulta la comprensión de lo que se tiene que hacer o no hacer. Este problema puede quedar esquematizado en el siguiente cuadro.



La transmisión es del nivel superior (ápice estratégico) hasta llegar al nivel operativo, indica la transmisión de las políticas y reglas. En el nivel alto y medio existe comprensión de lo que se delega y hacia el nivel de los operarios la comprensión es poco clara y confusa.

Por lo que la causa de la poca claridad que tienen los operarios pudiese ser consecuencia de los principios consuetudinarios que se tienen para nombrar a los supervisores, es decir, se asciende por antigüedad y no por aptitudes, ni mucho menos por una competencia justa. (10).

En Reliance de México, de los supervisores encuestados el 95% ha ascendido por antigüedad y conocimiento empírico y dicho sea de paso tienen un nivel de escolaridad que no rebasa la educación básica.

Es importante que si se quiere que una organización rinda frutos se le debe dar prioridad a las semillas laborales que propician ese rendimiento efectivo, en palabras de Brunet se dice que en "efecto una política, una regla, un procedimiento -impropios no claros-restrictivos-resctrictivos- sobre el comportamiento de los obreros, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar a los obreros un sentimiento de opresión -una acción- así puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano y largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los obreros causada por la falta de motivación " (11)

Una recomendación para esta empresa, radica en que tome en cuenta estos aspectos teóricos y relacionarlos con la problemática real

y dando al mismo tiempo una CAPACITACION permanente para que sean comunicadas al nivel operativo lo que se tiene que hacer y la manera en que hay que realizarlo.

La subescala de Ambiente Físico, es otra variable independiente que no que olvidar , pues es la de menor puntuación. Sin un ambiente físico agradable, ventilado, ordenado (1 2) que propicie las condiciones necesarias para un buen desempeño, es difícil que la Claridad y la Innovación estén presentes en la mente de cualquier trabajador.

los supervisores por la influencia que reciben de jerarquías más altas, tratan de maquillar la situación real por el alto grado de pertenencia que les hacen sentir -gratuitamente por esa influencia- reflejando una situación falsa. Las puntuaciones en la Gráfica dejan al desnudo dicha percepción.

COMPROMISO	(6.0)
COHESION	(5.85)
APOYO DEL SUPERVISOR	(6.6)
AUTONOMIA	(5.4)
ORIENTACION A LA TAREA	(5.85)
PRESION	(5.1)
CLARIDAD	(5.4)
CONTROL	(6.5)
INNOVACION	(5.5)
AMBIENTE FISICO	(3.85)

Lo interesante del caso, no es observar que las puntuaciones sean altas o bajas, sino analizar que ninguna percepción respecto a cada subescala por parte de los supervisores se encuentran por debajo de las puntuaciones de los obreros. Nótese que en Ambiente físico la puntuación de los supervisores fue de 3.85 y la de los operarios de 3.75, aún cuando el Ambiente Físico es deplorable.

Es recomendable para esta empresa, la concientización a todos los niveles para que verdaderamente salgan a la luz las cosas negativas que por una u otra razón permanecen ocultas.

Retomando la subescala de control, se había dicho que en esta empresa se percibe una alta centralización en la toma de decisiones es obvio que los operarios no tengan una autonomía plena para desempeñar sus funciones. Obsérvese que la diferencia en puntajes sobre la gráfica de la subescala de control y autonomía es más de un punto bruto. Nótese que mientras la primera tiene un 6.5 sobre la media bruta, la segunda se encuentra por debajo de la media con 4.8.

Sería saludable para la Empresa dar más apoyo a la descentralización de la toma de decisiones para ALENTAR LA PARTICIPACION, LA AUTONOMIA y CREATIVIDAD del operario para que el Compromiso del trabajador que es real se encamine a desarrollar el potencial de eficiencia y así elevar la productividad de Reliance de México, SA. Obsérvese que aún en las condiciones del obrero, en general el grado de compromiso es alto. En la gráfica de operarios y supervisores las puntuaciones son de 6.00 y de 5.8 respectivamente.

La tendencia que indica la subescala de Presión puede ser explicada más no justificada, ya que por la forma en que la empresa

coloca sus productos se deben ajustar a las condiciones y exigencias del cliente. Cabe mencionar que generalmente Reliance de México, comercializa sus productos por medios de pedido. Por ende trae como consecuencia una presión constante por terminar estos en los tiempos establecidos por el cliente. La empresa trata de adaptarse a las necesidades de los clientes. Podemos decir que su organización está dada por la **DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES**.

Entre otras recomendaciones que podemos hacerle a esta empresa están las siguientes:

- Llevar a cabo una PLANEACION ESTRATEGICA.
- Investigar e implantar un parámetro de medición que revele objetivamente el índice de productividad que se tiene en un determinado tiempo.
- Apoyarse en los grupos de staff o en su caso crearlos, para que se desarrollen procedimientos efectivos de transmisión de políticas y reglas de una manera clara y entendible que minimice el tiempo de explicación para hacer las cosas.
- Concientizar y capacitar a los altos directivos sobre la importancia del elemento humano.
- La empresa debe buscar fuentes de financiamiento que le permitan tener una base sólida en cuanto a liquidez y solvencia.
- RELIANCE DE MEXICO, S.A., debe de eliminar la intermediación para que por sí solos implementen políticas de exportación, logrando con esto que las utilidades sean totalmente para la empresa.
- Sería recomendable para la empresa, por la situación en que se encuentra, llevar a cabo una auditoría contable y administrativa para conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta.

Con el propósito de ser más saludables en el aspecto financiero y no perder POSICION ESTRATEGICA EN EL MERCADO.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Nótese que esta aseveración intuye la actitud de incrementar la productividad al tener claro lo que se realiza.
- (2) Harold Koontz, Heinz Wehrlich. Administración. 9a. ed., Trillas. México, 1990.
- (3) En nuestra investigación nos daremos cuenta si esta afirmación de estos autores es válida al decir que el conflicto disminuye con el organigrama.
- (4) Rubro sobre el cual esta nuestra investigación, sub-escala Claridad.
- (5) Arias Galicia F., Administración de Recursos Humanos, pag. 24
- (6) Ibid pag. 49
- (7) E, Hernández Laos, EVOLUCION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES EN MEXICO. Ediciones Productividad.
- (8) Trae un efecto negativo. Mala rentabilidad, tiene una cartera vencida de N\$ 100,000,000.00
- (9) Brunet Luc. EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES Trillas, México, 1987.
- (10) En el curso de seminario de personal se analizó con el Lic. Armando Padilla que uno de los errores de las empresas en este sentido era el de no aplicar capacitación al personal para ocupar una vacante provocando ineficiencias por la poca claridad que se tiene sobre lo que hay que realizar.
- (11) Brunet, Luc., EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES, Trillas, México, 1987.
- (12) Herzberg da mucha importancia a esto para un buen clima organizacional a los factores de higiene que deben de prevalecer en las empresas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.

- 1.- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Trillas, 1984, México.
- 2.- Harold Koontz, Weirich H. ADMINISTRACION. McGraw-Hill 1990, México.
- 3.- Chiavenato, Adalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, 1990, México.
- 4.- Hall, Richard. ORGANIZACION ESTRUCTURA Y PROCESO, 3era Ed. Prentice Hall, México.
- 5.- Moos H, Rudolf. WORK ENVIROMENT SCALE.
- 6.- Brunet, Luc. EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. Trillas, 1987, México.
- 7.- McGregor, Douglas. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS Ed. Diana, 1969, México.
- 8.- Bauche García, diego. LA EMPRESA. Porrúa, México, 1977
- 9.- Bittel R. Lester. LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE DE SABER McGraw Hill, 5a. Ed. 1987, México.
- 10.- Freund, John, Etal. ESTADISTICA PARA LA ADMINISTRACION Prentice Hall Hispanoamericana S.S.A. 5a. Edición, México, 1990.

ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

INSTRUCCIONES:

Después de leer cuidadosamente cada pregunta, conteste simultáneamente en la Hoja de Respuestas con S (si) o N (no) según la situación que perciba en la empresa.

Gracias por su colaboración.

- 1.- El trabajo es verdaderamente algo que te reta.
- 2.- Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
- 3.- Los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
- 4.- En esta empresa pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
- 5.- El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
- 6.- En esta empresa hay una presión constante para trabajar.
- 7.- Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
- 8.- Hay un estricto interés sobre seguir políticas y reglamentos.
- 9.- Se valora hacer las cosas de manera diferente.
- 10.- En general en el sitio donde se trabaja a veces se siente mucho calor.
- 11.- No hay mucho espíritu de trabajo en grupo.
- 12.- El ambiente social en esta empresa es individualista.
- 13.- Los supervisores usualmente felicitan a los empleados que hacen algo bien.
- 14.- Los empleados tienen libertad para hacer lo que quieren.
- 15.- Se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
- 16.- Siempre parece haber urgencia en todo.
- 17.- Las actividades están bien planeadas.
- 18.- El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo.
- 19.- Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.
- 20.- La iluminación es extremadamente buena.
- 21.- La mayoría del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.
- 22.- El personal se interesa por sus compañeros.
- 23.- Los supervisores no aceptan las críticas de sus empleados.
- 24.- Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
- 25.- Raramente las cosas se dejan para mañana.
- 26.- El personal no tiene posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
- 27.- Las reglas y los reglamentos no son claros.
- 28.- Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
- 29.- Esta empresa apoya la puesta en práctica de nuevas ideas.
- 30.- El espacio de trabajo está muy lleno de gente.
- 31.- El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
- 32.- Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.

- 33.- Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
- 34.- El personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
- 35.- Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
- 36.- Nadie trabaja en exceso.
- 37.- Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
- 38.- Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados.
- 39.- La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
- 40.- Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.
- 41.- El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
- 42.- El personal expresa francamente lo que siente.
- 43.- Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia.
- 44.- Los supervisores alientan a los empleados a confiar en si mismos cuando surge un problema.
- 45.- Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
- 46.- No hay presiones de tiempo.
- 47.- Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados.
- 48.- Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
- 49.- Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.
- 50.- A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
- 51.- Poca gente se presta como voluntario.
- 52.- Los empleados a menudo comen juntos.
- 53.- Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
- 54.- Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes.
- 55.- Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.
- 56.- Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
- 57.- Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que exactamente.
- 58.- Los supervisores siempre están checando de cerca a los empleados.
- 59.- Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.
- 60.- El color y la decoración hacen al lugar agradable, cálido y jovial para trabajar.
- 61.- Vale la pena trabajar en esta empresa.
- 62.- Los empleados que difieren grandemente con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
- 63.- Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
- 64.- A los empleados se les alienta a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
- 65.- Los empleados trabajan muy duro.
- 66.- Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
- 67.- Las prestaciones se les explican claramente a los empleados.
- 68.- No muy a menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados.
- 69.- Las cosas tienden a permanecer iguales.
- 70.- A veces se sienten muchas corrientes de aire.
- 71.- Es difícil hacer que el personal labore tiempo extra.
- 72.- Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
- 73.- Los empleados comentan sus problemas personales con los

supervisores.

- 74.- Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
- 75.- El personal parece ser bastante ineficiente.
- 76.- Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
- 77.- Las reglas y las políticas cambian constantemente.
- 78.- Se espera que los empleados se amolden estrictamente a las reglas y costumbres.
- 79.- Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
- 80.- Los muebles están usualmente bien arreglados.
- 81.- El trabajo es muy interesante.
- 82.- A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
- 83.- Los supervisores realmente defienden a sus empleados.
- 84.- Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
- 85.- El personal regularmente llega tarde a trabajar.
- 86.- El personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
- 87.- Los supervisores alientan a los empleados a ser limpios y ordenados.
- 88.- Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.
- 89.- Las cosas siempre parecen estar cambiando.
- 90.- El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

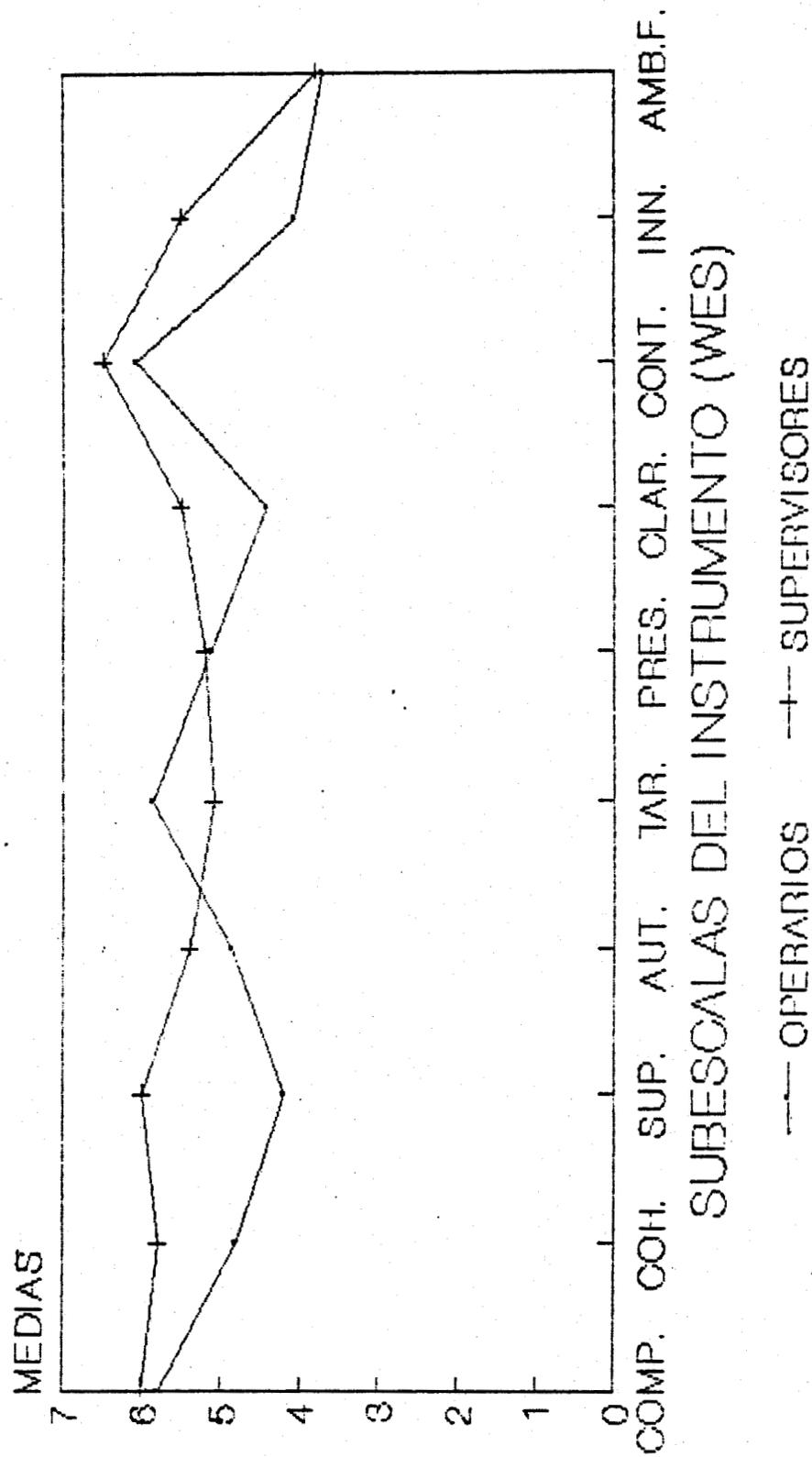
RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL
 APLICANDO EL MES A LA EMPRESA RELIANCE, S.A.
 NIVEL OPERATIVO

ITEM	SEXO	EDAD	COMPROMISO CON COMP.	COHESION SUPERV.	APOYO SUPERV.	AUTONOMIA A TAREA	ORIENT. DE TRAB.	PRESION DE TRAB.	CLARIDAD	CONTROL	INNOVACION	AMBIENTE FISICO
1	1	20	8	3	4	5	5	4	5	5	3	4
2	1	25	3	8	1	2	5	6	2	8	4	2
3	1	26	5	4	5	3	2	4	4	5	1	2
4	1	27	5	6	2	4	5	5	3	7	3	1
5	1	28	4	6	6	6	6	4	4	5	4	3
6	1	29	6	5	7	4	6	4	5	6	5	4
7	1	34	4	5	0	4	5	4	1	4	1	2
8	1	34	4	5	2	4	5	6	4	7	4	2
9	1	35	7	4	4	5	7	5	5	7	6	4
10	1	36	7	5	2	3	7	6	1	7	3	2
11	1	40	4	2	2	2	6	6	1	6	2	3
12	1	40	5	0	2	3	5	3	2	8	1	1
13	1	42	7	4	5	4	6	6	6	6	6	6
14	1	42	7	4	2	4	6	6	4	5	5	1
15	1	47	4	5	2	4	6	5	3	7	2	4
16	1	43	6	4	5	5	7	6	5	6	7	4
17	1	43	6	3	3	3	4	5	2	7	2	2
18	1	48	6	6	3	7	5	4	6	6	5	3
19	1	49	5	7	5	7	7	3	6	5	4	7
20	1	51	5	6	6	7	6	7	5	6	5	4
21	1	54	4	3	3	5	7	7	4	6	5	5
22	1	63	5	7	4	5	6	6	6	7	4	6
23	1	67	6	4	6	5	4	5	8	6	5	5
24	2	22	7	5	4	5	4	2	4	3	5	7
25	2	26	6	6	8	7	7	6	5	5	5	5
26	2	27	7	5	6	8	7	5	7	7	2	2
27	2	37	7	6	6	6	9	5	7	7	7	2
28	2	43	8	5	6	4	8	5	6	7	4	7
29	2	45	6	5	7	6	7	7	7	6	6	5
=====												
S		36.73	5.60	4.50	4.20	4.87	5.67	5.13	4.43	6.07	4.07	3.70
STAND.		11.28	1.45	1.58	2.10	1.69	1.36	1.26	1.87	1.12	1.71	1.65
NZA		127.20	2.07	2.49	4.43	2.85	1.85	1.58	3.51	1.26	2.93	3.41
=====												
HOMBRES		40.08	5.54	4.67	3.71	4.58	5.58	5.17	4.04	6.13	3.88	3.46
MUJERES		33.33	6.83	5.33	6.17	6.00	7.00	5.00	6.00	5.63	4.83	4.67

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL
 APLICANDO EL WES A LA EMPRESA RELIANCE, SA
 NIVEL SUPERVISORES

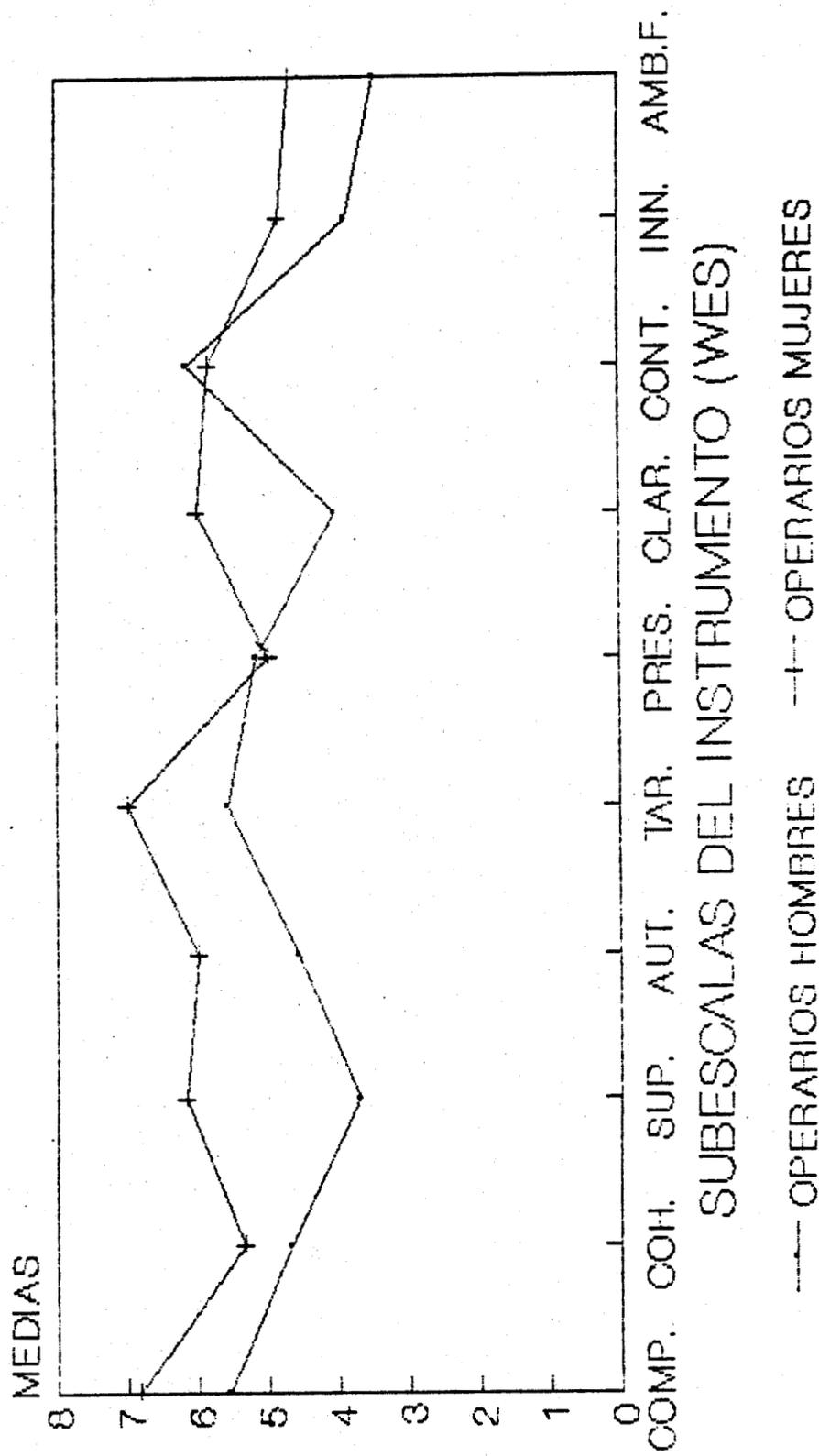
DETO	SEXO	EDAD	COMPROMISO	COHESION CON COMP.	APOYO SUPERV.	AUTONOMIA	ORIENT. A TAREA	PRESION DE TRAB.	CLARIDAD	CONTROL	INNOVACION	AMBIENTE FISICO
1	1	35	6	8	7	6	5	5	5	7	5	3
2	1	36	7	5	7	7	3	5	7	5	5	2
3	1	38	3	7	8	6	3	3	4	5	6	2
4	1	41	6	6	7	4	6	6	6	6	5	3
5	1	47	8	5	5	7	4	5	4	6	5	4
6	1	49	6	4	6	5	6	6	5	8	6	6
7	1	51	6	8	8	5	4	4	6	6	7	4
8	1	52	6	5	6	5	6	6	6	6	4	4
9	1	52	5	4	6	5	5	5	5	6	5	4
10	1	64	5	6	6	6	7	7	7	8	5	6
ME		47.5	6	5.8	6.6	5.4	5.1	5.2	5.5	6.5	5.5	3.8
% STAND.		5.69	1.41	1.40	0.92	1.20	1.58	1.08	1.02	1.12	1.12	1.37
ANZA		93.85	2	1.96	0.84	1.44	2.49	1.16	1.05	1.25	1.25	4

CLIMA LABORAL RELIANCE DE MEXICO, S.A.



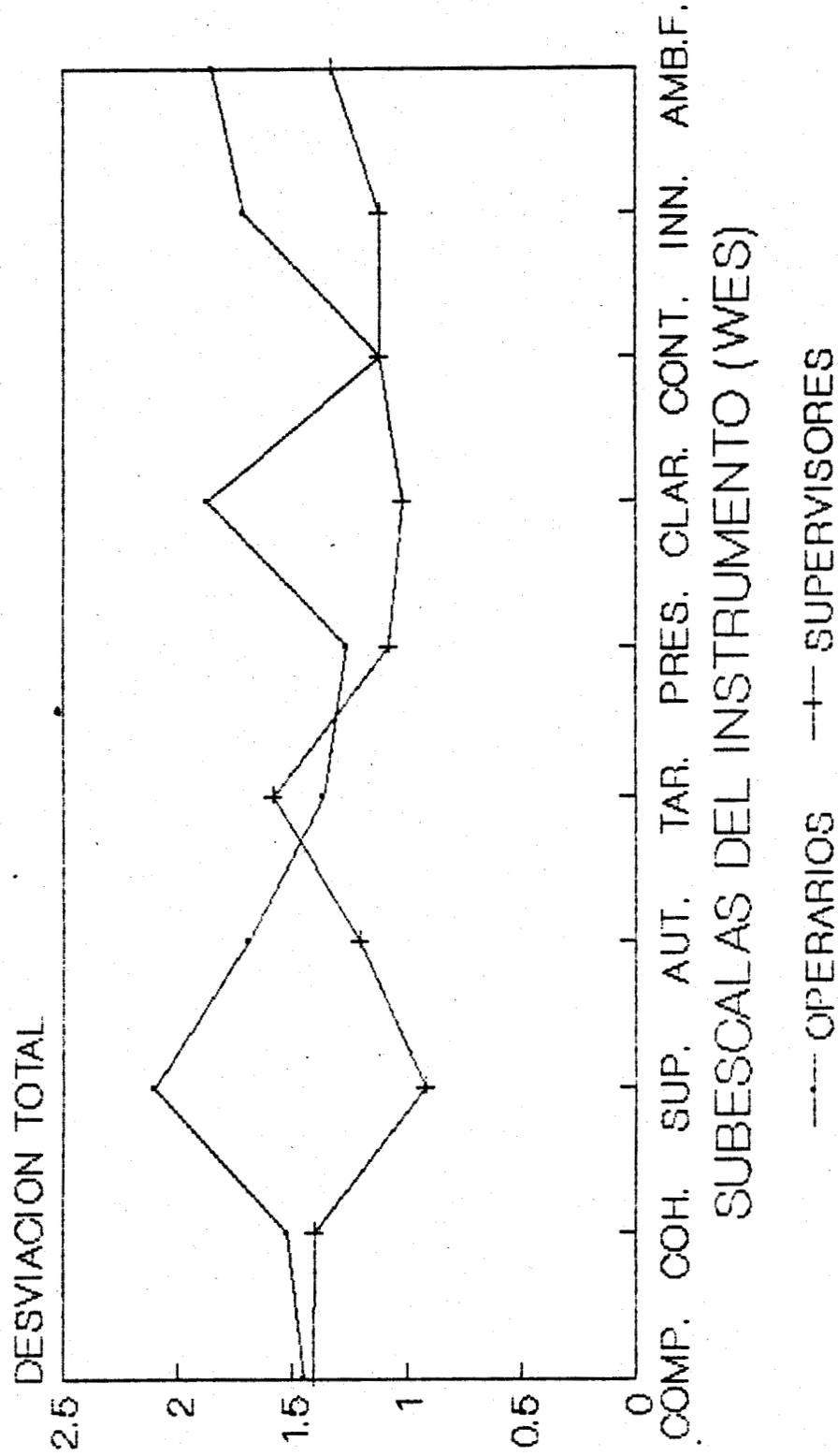
GRAFICA 1

CLIMA LABORAL RELIANCE DE MEXICO, S.A.



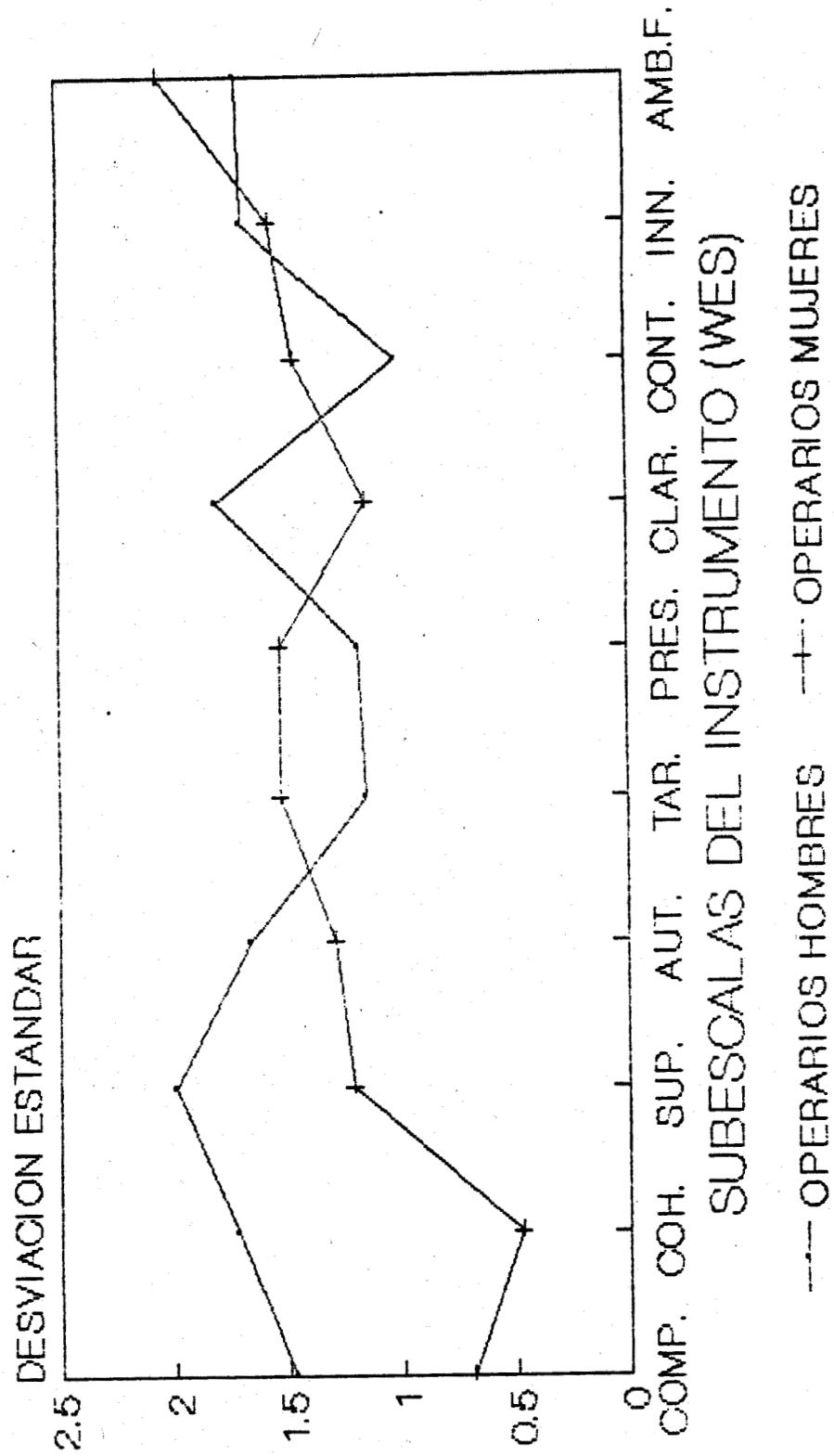
GRAFICA 2

CLIMA LABORAL RELIANCE DE MEXICO, S.A.



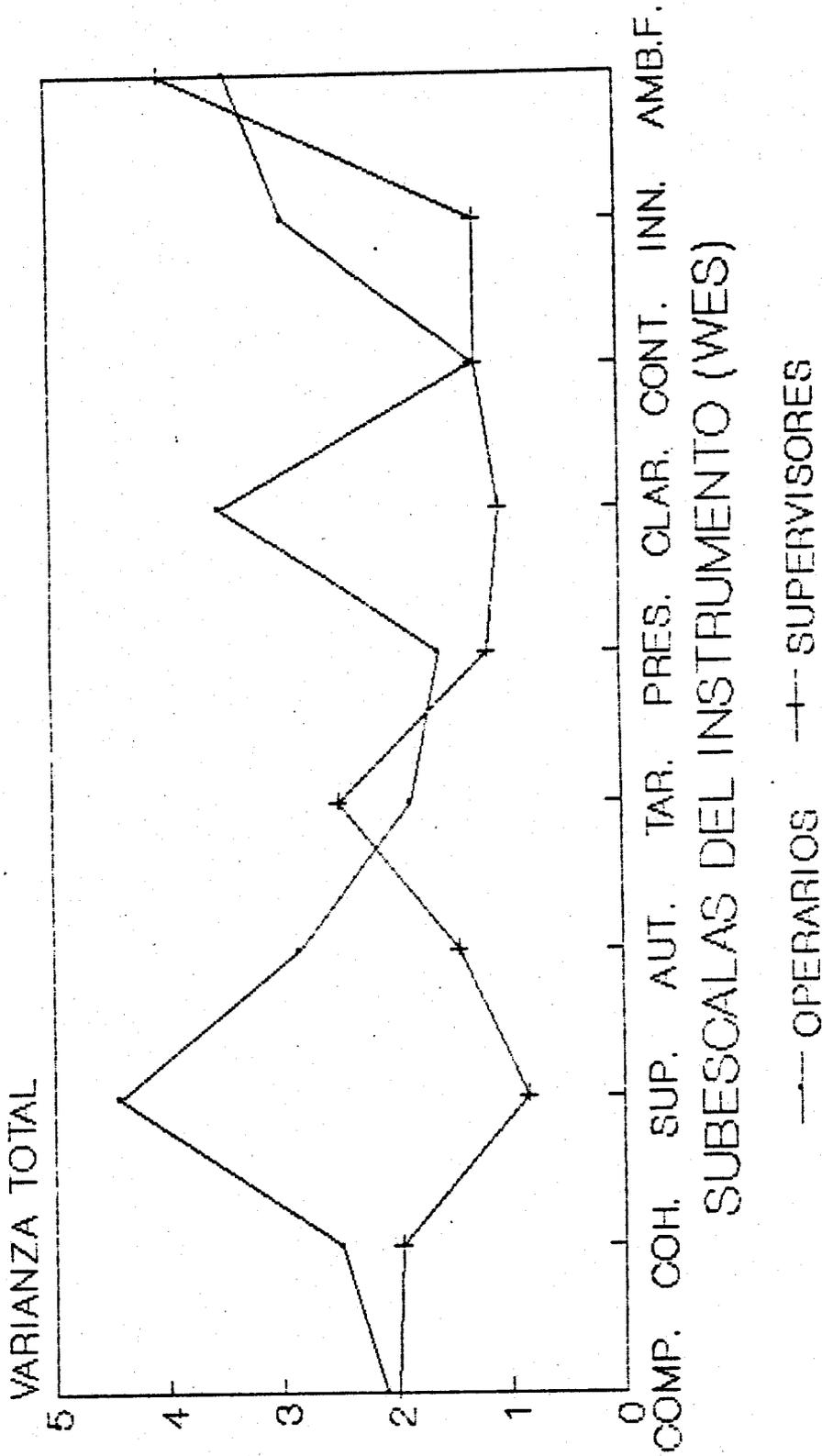
GRAFICA 3

CLIMA LABORAL RELIANCE DE MEXICO, S.A.



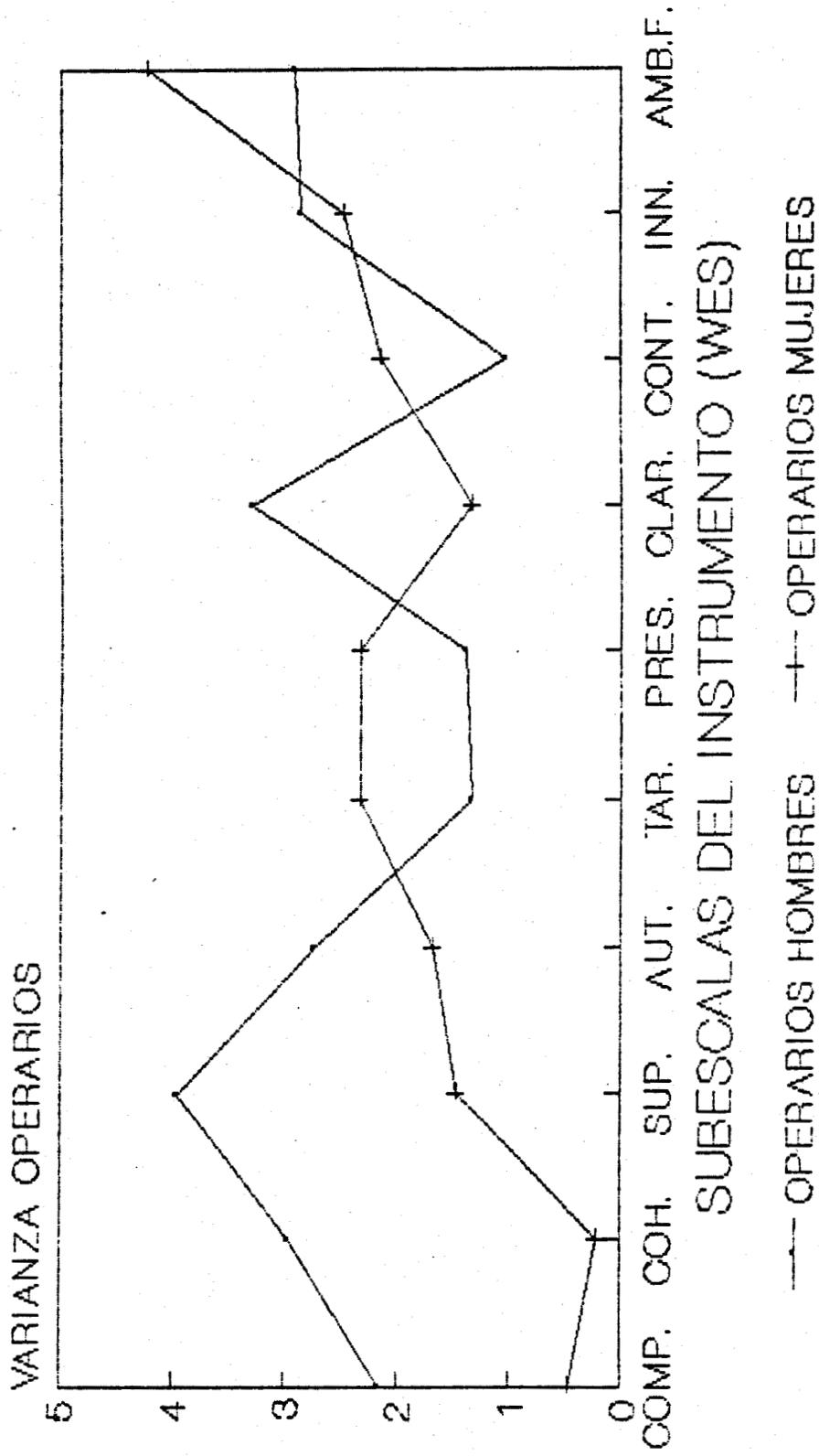
GRAFICA 4

CLIMA LABORAL RELIANCE DE MEXICO, S.A.



GRAFICA 5

CLIMA LABORAL RELIANCE DE MEXICO, S.A.



GRAFICA 6

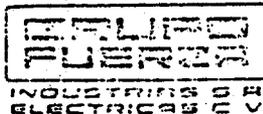
V.- MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

A) ORGANIZACION Y RESPONSABILIDADES

B) DECLARACION DE POLITICAS

C) REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

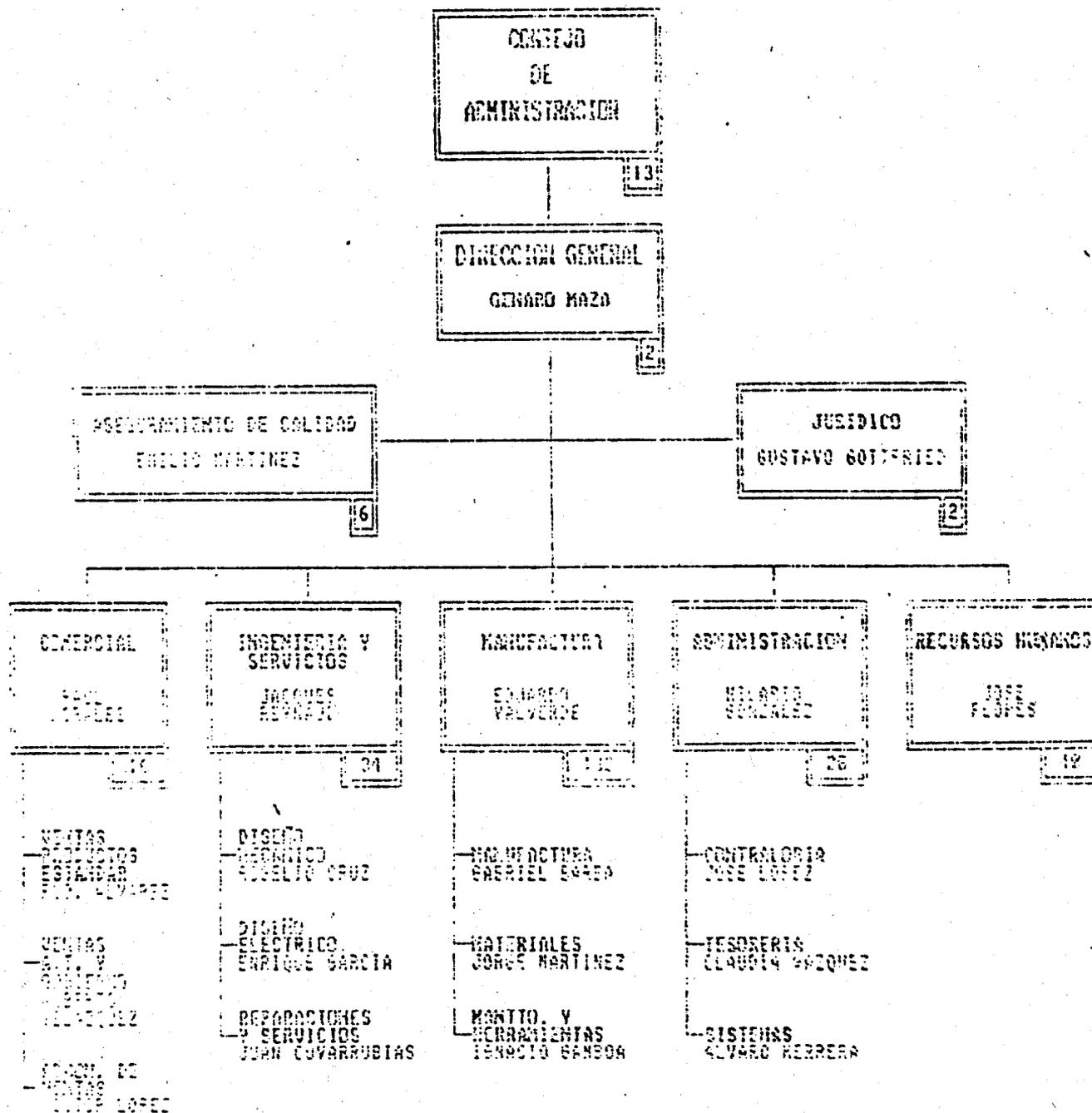


SECCION 4
 REVISION 0
 FECHA SEPTIEMBRE, 1992
 PAGINA 1 DE 10

TITULO DE LA SECCION:
 ORGANIZACION
 Y
 RESPONSABILIDADES

APROBACIONES:
 DIRECTOR GENERAL
 GTE. ASER. DE CALIDAD
[Signature]

CARTA DE ORGANIZACION



TOTALES: 135
 01/03/1992

APROBADO:
 ACTUALIZACION:
 OCTUBRE, 29, 1992.
 DIRECTOR GENERAL

MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

**GRUPO
FUERZA**

INDUSTRIAS S. S. C. A.
ELECTRICAS C. S. C.

SECCION 2

REVISION 8

FECHA SEPTIEMBRE, 1992

PAGINA 1 DE 3

TITULO DE LA SECCION:

DECLARACION DE POLITICAS

APROBACIONES:

DIRECTOR GENERAL

GTE. ASEG. DE CALIDAD

LA MISION DEL GRUPO FUERZA ES :

- DESARROLLAR, MANUFACTURAR, MERCADEAR Y VENDER PRODUCTOS, SISTEMAS Y COMPONENTES DENTRO DEL CAMPO DE LA GENERACION Y UTILIZACION EFICIENTE DE LA ENERGIA ELECTRICA.
- BUSCAR NICHOS EN DONDE NUESTRA SINGULAR COMPETENCIA PUEDA SER EXPLOTADA.
- LA BASE DE LA ACTIVIDAD DEBERA SER LA PRODUCCION DE MAQUINAS ELECTRICAS ROTATIVAS.
- COMPETENCIA, CALIDAD Y EFICIENCIA EN COSTO DEBERAN SER EL DISTINTIVO DE NUESTRA ACTIVIDAD.

LAS POLITICAS DE CALIDAD DEL GRUPO FUERZA, ESTABLECEN QUE TODOS LOS PRODUCTOS MANUFACTURADOS EN CUALQUIERA DE LAS COMPANIAS DEL GRUPO, SE FABRIQUEN DE ACUERDO CON LOS REQUISITOS DE LOS CLIENTES, CUMPLAN CON LAS NORMAS, ESTANDARES, ESPECIFICACIONES Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES Y QUE SU DISEÑO Y FUNCIONALIDAD SATISFAGAN LAS CONDICIONES DE COMPORTAMIENTO Y DE SERVICIO ESPERADAS DE MANERA CONFIABLE, CON LOS MINIMOS COSTOS POSIBLES DURANTE SU FABRICACION.

CON EL OBJETO DE CUMPLIR ESTAS POLITICAS, SE HAN ESTABLECIDO, SE MANTIENEN EN DESARROLLO, E IMPLEMENTAN SISTEMAS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS DE CALIDAD QUE INVOLUCRAN Y RESPONSABILIZAN A TODAS LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES Y PERSONAL DE GRUPO FUERZA COMO PARTICIPANTES EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y PROCESOS, DESDE LA VENTA, LA COMPRA, LA INGENIERIA, MANUFACTURA, INSPECCION, CONTROL DE LOS MATERIALES Y COMPONENTES, HASTA EL ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO Y EMBARQUES, FINALIZANDO CON EL SERVICIO EN CAMPO AL PRODUCTO.

MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD



**GRUPO
FUERZA**
INDUSTRIAS S.A.
ELECTRICAS C.V.

SECCION 2
REVISION 0
FECHA SEPTIEMBRE, 1992
PAGINA 2 DE 3

TITULO DE LA SECCION :

DECLARACION DE POLITICAS

CALIDAD ES EL RESULTADO DE " HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA VEZ ", Y ESTO NO PUEDE ESPERARSE QUE SUCEDA SIN LA INTEGRACION Y PARTICIPACION DE TODAS LAS FUNCIONES RESPONSABLES POR LA CALIDAD EN LA ORGANIZACION.

POR LO TANTO " LA CALIDAD ES RESPONSABILIDAD DE TODOS ", Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ES LA FUNCION ADMINISTRATIVA RESPONSABLE EN GRUPO FUERZA POR EL DESARROLLO Y COORDINACION DE CONTEOLES EFECTIVOS EN CALIDAD Y ASEGURAMIENTO PARA CADA UNA DE LAS -- DIVISIONES DE NUESTRA ORGANIZACION.

LAS POLITICAS DE CALIDAD DE GRUPO FUERZA SON ESTABLECIDAS POR EL DIRECTOR GENERAL Y CONSTITUYEN LOS REQUERIMIENTOS PARA TODAS LAS FUNCIONES DE MANUFACTURA Y --- CALIDAD DENTRO DE LA OPERACION.

LA IMPLEMENTACION DE ESTOS REQUERIMIENTOS DEBERA SER DIRIGIDA DENTRO DE CADA DIVISION CORRESPONDIENTE. LOS METODOS DE IMPLEMENTACION DEBERAN SER BASADOS EN LA CONSIDERACION DE LA COMPLEJIDAD DE DISEÑO DEL PRODUCTO, LONGITUD DE LA CORRIDA DE PRODUCCION, REQUERIMIENTOS TECNICOS DE INTERCAMBIO Y FUNCIONAMIENTO, COSTOS DE FABRICACION, ESPECIFICACIONES DEL CONSUMIDOR Y REQUERIMIENTOS CONTRACTUALES.

LA ADMINISTRACION DE GRUPO FUERZA ESTA TOTALMENTE COMPROMETIDA PARA ASEGURARSE QUE HASTA EL MINIMO DE LOS REQUERIMIENTOS ESPECIFICADOS SON SEGUIDOS COMPLETAMENTE DE ACUERDO CON EL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD. LA ADMINISTRACION DEBERA REALIZAR PERIODICAMENTE REVISIONES DE EL ESTADO Y CONDICION DEL PROGRAMA.

POR MEDIO DEL PRESENTE, EL GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ESTA AUTORIZADO Y ES -- RESPONSABLE POR LA PREPARACION Y REVISION DE ESTE PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES NECESARIOS QUE ASEGUREN SU CUMPLIMIENTO.

LOS CAMBIOS AL PROGRAMA REQUIEREN DE LA APROBACION DEL GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE --- CALIDAD Y EL DIRECTOR GENERAL ANTES DE SU APLICACION.

LAS DISCREPANCIAS ASI COMO SU INTERPRETACION SON AJUSTADAS POR EL GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD CON LA AUTORIZACION DEL DIRECTOR GENERAL.

ASIMISMO TIENE LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD SUFICIENTE PARA LA EJECUCION DE AUDITORIAS PERIODICAS AL PROGRAMA, IDENTIFICAR, PROPORCIONAR ACCIONES CORRECTIVAS, Y VERIFICAR LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD.

GRUPO FUERZA

PRODUCTOS Y SERVICIOS

MOTORES DE BAJA TENSION

Hasta 1000 V y 1000 HP de corriente alterna,
Monofasicos o Trifasicos, de Induccion o
Sincronos, de Jaula de Ardilla o de Rotor
Encebado, de factor de potencia 1.0 o 0.8.
Tipo Protegido, abierto a prueba de goteo.
Tipo TCCV, totalmente cerrado sin ventilador.
Tipo TCCUX, totalmente cerrado con ventilacion
a prueba de explosion.
Tipo TCSV, totalmente cerrado sin ventilacion.
Tipo TCSUX, idem anterior, a prueba de explosion.
Tipo de Rotor Devanado, anillos rozantes
Tipo vertical, de flecha rasca.
Tipo cara C, Horizontal.
Tipo Brida D, Horizontal.
Tipo Autofreno-Integral.
Tipo Vertical, base P, brida D, cara C.
Motores Especiales.

MOTORES DE CORRIENTE DIRECTA.....

Hasta 700 HP, de 115 a 220 Volts.

MOTORES PARICOM

De corriente alterna, en construccion modular,
desde 200 hasta 6500 HP; Jaula de Ardilla,
Rotor Devanado y Sincronos.

GRUPO FUERZA

PRODUCTOS Y SERVICIOS

BOBINAS PREFORMADAS.....

Tipo Diamante, para Motores y Generadores de corriente alterna para Alta Tension, desde 1000 hasta 15000 volts.

GENERADORES.....

De corriente alterna, Sincronos, Sin Escobillas, 1800 r.p.m., Abierto a prueba de goteo, Factor de Potencia 0.8, Trifasicos.

Tipo P-12, desde 10 hasta 35 KW.

Tipo P-15, desde 40 hasta 100 KW.

Tipo P-20, desde 125 hasta 350 KW.

Tipo P-27, desde 400 hasta 1000 KW.

Tipo P-34, desde 1100 hasta 2000 KW.

GRUPOS MOTOR-GENERADOR.....

Para cualquier combinacion de voltaje, Frecuencia y Velocidad, en capacidades desde 3 hasta 3000 KW.

GENERADORES EOLICOS.....

" COLIBRI "

Sincrono, de corriente alterna, de Baja Velocidad, Inan permanente Trifasico, de operacion continua (Voltaje y Frecuencia variables con variacion del viento). Potencia Maxima de 6.0 KW.

GRUPO FUERZA

PRODUCTOS Y SERVICIOS

**SISTEMAS DE RESPALDO
Y FUENTE DE ENERGIA
ELECTRICA ININTERRUMPIDA.....**

Hasta 500 KVA, de 220/127 volts, 60 Hz,
Trifasico, Factor de potencia 0.8 (E0 7).
Consta de Unidad de Continuidad, planta
de Apoyo y tablero de Control, montadas
sobre una base de Acero.

**REPARACIONES Y SERVICIOS
DE MOTORES Y GENERADORES.....**

Se reparan motores Jaula de Ardilla y
rotor devenar hasta 5000 HP, en Baja
y Alta Tension hasta 13200 volts.

Generadores y Motores Sincronos hasta
5000 KW en Baja y Alta Tension hasta
13200 volts.

Motores y Generadores de Corriente
directa hasta 2000 HP y 1000 Volts de
cualquier marca.

SERVICIOS:

Diagnostico.

Embobinado.

Balaneo Dinamico, con capacidades hasta 10 Tn.

Reparaciones Mecanicas.

Analisis de Vibracion e balaneo.

Servicio en campo.

GRUPO FUERZA

COMPONENTES DEL PRODUCTO

MOTOR

Rotor.

Laminacion

Jaula de Ardilla (fundicion o solera).

Estator.

Laminacion

Embobinado (magneto o solera)

Flecha.

Rodamientos.

Arroazon.

Tapas (lado motriz y lado no-motriz).

Caja de conexiones.

Ventilador.

GENERADOR

Rotor o Polos.

Laminacion

Embobinado y " V " block.

Estator.

Laminacion

Embobinado con magneto

Rotor Excitatriz

Laminacion

Embobinado con magneto

Estator Excitatriz

Laminacion

Embobinado con magneto

Flecha.

Baleros.

Arroazon y Cubierta de Arroazon.

Tapas y Cubierta Excitatriz.

Caja de conexiones

Ventilador.

Copls y Discos de acoplamiento.

GRUPO FUERZA

DEPARTAMENTOS Y PROCESO DE FABRICACION

2
ALER
CANICO

Fabrica los implementos necesarios para facilitar y agilizar la producción. Ejemplo; Troqueles para los diferentes tipos de laminación.

PRENSAS

Troquelea las laminaciones que formaran los nucleos rotor y estator.

3 SOLDADURA y
PALLERIA

Realiza el formado de paquetes de laminación, ademas de cortar, dar forma y soldar el acero para armazones de estator, cubiertas, cajas de conexiones, etc., en generadores y motores alta tension.

4 EMOBINADO

Embobina los paquetes de laminación de estatores, ya sea con alambre magneto (motores BT y generadores), o bien con solera de cobre (motores alta tension).

5 FUNDICION

Elabora la jaula de ardilla en inyeccion de aluminio o aleaciones de magnesio, a los paquetes de laminación para rotores de motores BT y algunos generadores.

6 FLECHAS

Fabrica los distintos tipos de flechas que se utilizan, sobre todo en motores de baja tension.

7 MAQUINADO

Da forma y dimensiones finales a las partes que provienen de soldadura (Generadores y/o Motores de Alta Tension), o bien a las partes de fundición de Hierro Gris, que se fienan como materia prima (Motores Baja Tension).

8 ENSAMBLE

Integra cada una de las partes que elaboran los demas Departamentos y las partes de Materia Prima, para realizar el Ensamble de la Maquina electrica rotativa.

9 MANTENIMIENTO

Considerado como un departamento auxiliar en la fabricacion Directa, pero imprescindible para el buen funcionamiento de las maquinas horizontales y equipo tractor por las diversas condiciones de funcionamiento.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO QUE COMPRENDE EL CONJUNTO DE DISPOSICIONES OBLIGATORIAS PARA TODOS LOS TRABAJADORES QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN:

RELIANCE DE MEXICO, S. A.

UBICADA EN:

AV. AÑO DE JUAREZ No. 205
COL. GRANJAS DE SAN ANTONIO
MEXICO 13, D.F.

CAPITULO I.-

DISPOSICIONES GENERALES.-

PRIMERO.- El presente Reglamento Interior de Trabajo será aplicable ^{sin} excepción a todas aquellas personas que de alguna forma presten sus servicios en el centro de trabajo.

SEGUNDO.- Quedan sujetos al presente reglamento los empleados de confianza personal administrativo y demás trabajadores.

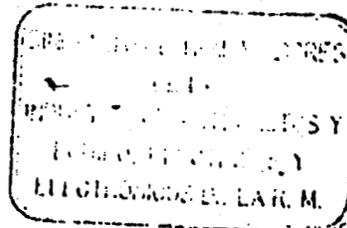
CAPITULO II.-

HORARIO DE TRABAJO.-

TERCERO.- La duración de la jornada diurna será de 48 (cuarenta y ocho horas) semanales. (48 hrs)

La jornada mixta será de 44 (cuarenta y cuatro horas) semanales y la nocturna de 42 (cuarenta y dos horas) semanales.

CUARTO.- El horario de labores será:



PRIMER TURNO

PLANTA

Lunes a Viernes: De 6:00 A.M. a 15:30 P.M.; descanso de 30 minutos.

7 x 5 = 45 minutos de trabajo

(OK)

SEGUNDO TURNO

Lunes a Viernes: De 15:30 P.M. a 23:00 P.M.; descanso de 19:00 P.M. A 19:30 P.M..

22.30 (sin descanso 30 min)

Sábado: De 7:30 A.M. a 13:00 P.M. ✓

$2 - 0 = 7 \times 5 = 35$
 $5 = 5\% = \frac{5.5}{40.5}$

$\frac{42.00}{40.50} = 1.50 (-)$

TERCER TURNO

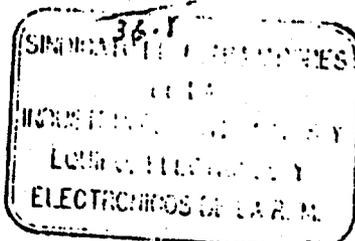
Lunes a Viernes: De 23:00 P.M. a 6:00 A.M. del siguiente día; --
descanso de 3:30 A.M. a 4:00 A.M..

27.30

$25 = 7 \times 4 = 28$ (descanso 30 min)
 $3 = 2.5$

Sábado: de 13:00 A.M. a 17:00 P.M.

viernes = 22.30 a 7.30 (con. 30 min)



$\frac{39}{-36.5} = 2.5 (-)$

OFICINAS

Lunes a Viernes: De 8:00 A.M. a 14:00 P.M. y de 15:00 P.M. a 18:00 P.M. o Lunes a Viernes de 8:00 A.M. a 13:00 P.M. y de 14:00 P.M. a 18:00 P.M..

Se conviene expresamente que el trabajador saldrá del lugar donde presta sus servicios durante el tiempo de descanso, el cual puede utilizar para tomar sus alimentos.

QUINTO.- A efecto de controlar la asistencia de los trabajadores, éstos reportarán personalmente su horario, checando sus horas de entradas y salida y firmando los controles que fije la empresa.

(*)

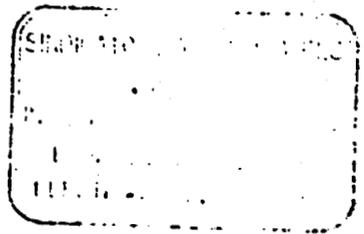
SEXTO.- El inicio efectivo de sus labores será precisamente en la hora señalada según el turno correspondiente en que deberán los trabajadores iniciar sus servicios; la empresa concede un lapso de 5 (cinco) minutos como tolerancia para llegar después de la hora de inicio de labores sólo para casos excepcionales, en la inteligencia de que únicamente podrán entrar a laborar con autorización escrita del supervisor y en caso de que no sea así, queda facultado el patrón para no admitir al trabajador en el servicio y tenerlo como faltante injustificadamente a sus labores, procediéndose a efectuar el descuento correspondiente.

SEPTIMO.- Los trabajadores cortarán sus labores 5 (cinco) minutos antes de la terminación de la jornada para los efectos de que limpien su máquina, equipo o lugar de trabajo.

OCTAVO.- La empresa queda facultada para que el horario y turno señalado a los trabajadores sean cambiados como sea necesario para el buen funcionamiento de la misma, con la sola obligación de dar aviso del cambio con una anticipación de 24 (veinticuatro) horas.

NOVENO.- Por ningún concepto los trabajadores permanecerán en el centro de trabajo después de concluida la jornada de trabajo, salvo autorización expresa del patrón.

CAPITULO III.-
DEL PAGO DE SALARIOS.-



DECIMO.- Los salarios serán pagados los días Viernes de cada semana al concluir la jornada. Pero el pago se computará de: Lunes a-

domingo, dejando a los trabajadores los días de una semana para hacer los cálculos y trámites correspondientes.

DECIMO PRIMERO.- En caso de inconformidad sobre el monto de sus salarios, los trabajadores deberán manifestarla antes de 48 (cuarenta y ocho) horas por escrito, expresando los motivos de la inconformidad

CAPITULO IV.-

SEGURIDAD E HIGIENE.-

DECIMO SEGUNDO.- Al ingresar al servicio y periódicamente, siempre que los juzgue conveniente la empresa, los trabajadores, cualquiera que sea el tiempo de prestación de servicios, estarán obligados a someterse a exámenes médicos para comprobar si padecen o no alguna incapacidad o enfermedad.

DECIMO TERCERO.- Los jefes de la empresa, tanto superiores como inferiores, así como los trabajadores más antiguos, están obligados a orientar a todos los trabajadores nuevos respecto a la forma de evitar accidentes de trabajo, haciendo de esta forma más segura su labor.

DECIMO CUARTO.- En caso de accidente sufrido en el trabajo, independientemente de la poca importancia que pudiese tener, el trabajador tendrá la obligación de notificarlo a su jefe inmediato y presentarse a la persona encargada del botiquín de emergencia para ser atendido. En caso de que la clase de accidente sufrido no

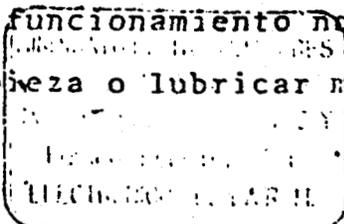
le permita presentarse personalmente, sus compañeros de trabajo y sus superiores llamarán a la persona a cargo del botiquín para que lo atienda. A menos que la vida de un trabajador accidentado peligre, no debe moverse del lugar en el que se accidentó. Nunca debe trasladarse a una persona sin el permiso del encargado de primeros auxilios.

DECIMO QUINTO.- Los accidentados que ameriten la intervención de un médico, serán puestos inmediatamente al cuidado de los servicios médicos del Seguro Social.

DECIMO SEXTO.- Los trabajadores están obligados a acatar las disposiciones que dicte la empresa, sus delegados o la Comisión Permanente de Seguridad e Higiene, y están igualmente obligados a utilizar los equipos mecánicos y personales de seguridad suministrados por la empresa para realizar los distintos trabajos, a efecto de evitar riesgos.

DECIMO SEPTIMO.- Al notar un trabajador en la maquinaria a su cuidado algún defecto o en la ejecución de su trabajo algo que pueda poner en peligro su seguridad personal o de sus compañeros o jefes, está obligado a comunicarlo inmediatamente a sus superiores.

DECIMO OCTAVO.- Está estrictamente prohibido a los trabajadores, sin excepción de personal, el uso de cualquier maquinaria que sea ajena a su puesto, a su trabajo, o sobre cuyo funcionamiento no hayan recibido instrucciones, también hacer limpieza o lubricar máquinas mientras éstas se encuentran operando.



DECIMO NOVENO.- Está terminantemente prohibido, sin excepción de persona, que los trabajadores se trasladen de un departamento a otro o dejen su puesto de trabajo, a no ser que estén debidamente autorizados por sus superiores.

VIGESIMO.- No se permitirá el funcionamiento o manipulación de válvulas de gas, vapor o de cualquier otra clase, así como interruptores o equipos electrónicos, a los trabajadores que no estén debidamente autorizados para ello por la empresa.

CAPITULO V.-

LIMPIEZA DEL EQUIPO Y DEL ESTABLECIMIENTO EN GENERAL.-

VIGESIMO PRIMERO.- Cada trabajador tiene la obligación de mantener y conservar en todo momento el área dentro de la cual presta sus servicios en buen estado de limpieza y deberá depositar todo el material de desperdicio que resulte de la ejecución de sus labores en los recipientes destinados por la empresa para cada clase de material de desperdicio.

VIGESIMO SEGUNDO.- Asimismo cada trabajador estará obligado a mantener las herramientas, equipo y maquinaria que se les asigne para desarrollar su trabajo en buen estado de limpieza y funcionamiento, de acuerdo a las instrucciones de sus superiores.

VIGESIMO TERCERO.- Los trabajadores deberán mantener los pisos limpios de grasas, basura, trapos sucios, estopa, virutas y en general de cualquier material ajeno al trabajo para evitar accidentes. Las herramientas o máquinas movibles deberán ser cuidado

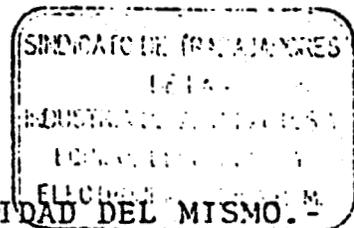
67
samente colocadas en los lugares designados por la empresa, cuando no estén en servicio.

VIGESIMO CUARTO.- Los trabajadores a los que les sea proporcionada herramienta para su trabajo son directamente responsables del uso de ella, por lo que si se extravía están obligados a pagar el costo de las mismas con el descuento correspondiente semanal como lo establece la Ley, obligándose reiteradamente a limpiar su máquina, equipo o lugar de trabajo cinco minutos antes de la terminación de la jornada.

VIGESIMO QUINTO.- En cuanto a las instalaciones de la empresa, los trabajadores se obligan a cuidar de su buena apariencia y conservación general, ya sea dentro del área de trabajo en que prestan sus servicios, como en todo el establecimiento en general, evitando en la realización de su trabajo causar daños o deterioros. De manera especial, se prohíbe terminantemente en general ensuciar los muros con escritos o dibujos, ya sea en el establecimiento y en particular en los baños. El trabajador que se halle culpable de lo anterior será causa de que se le despida inmediatamente, sin responsabilidad para la empresa.

CAPITULO VI.-

DE LA CANTIDAD DE TRABAJO A REALIZAR Y LA CALIDAD DEL MISMO.-



VIGESIMO SEXTO.- Los trabajadores estarán obligados a cumplir fielmente las instrucciones de sus superiores para realizar las labores que se les encomienden a ejecutar, ya sea dentro del estableci

nimiento o para dar servicio fuera de él, así como que en todo momento se mantendrán atentos para obtener al máximo de eficiencia y -- productividad en beneficio común de los trabajadores y de la empresa.

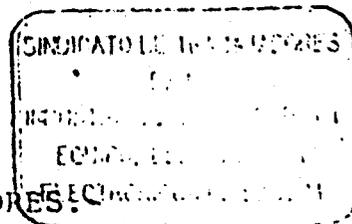
VIGESIMO SEPTIMO.- La empresa podrá libremente cambiar los sistemas de trabajo o procedimientos de producción, así como las instrucciones especificadas para realizar cada uno de los trabajos -- que se lleven a cabo en beneficio de la misma. Los trabajadores -- quedarán obligados a ajustar su trabajo a los cambios que se establezcan con las instrucciones que se les den periódicamente, sin -- menoscabo de su salario.

VIGESIMO OCTAVO.- Todos los trabajadores estarán obligados a prestar ayuda en las actividades de carga, descarga y transporte de -- las mercancías, aparatos y equipos en todos aquellos casos que la empresa estime como urgentes, siempre y cuando no se haga costumbre.

VIGESIMO NOVENO.- Si los trabajadores por negligencia, descuido o mala fé, ocasionan daños a los edificios, maquinaria, instrumentos, materia prima, productos terminados o en proceso de elaboración o en general cualquier propiedad de la compañía, quedarán sujetos al despido con justificación establecida en las Fracciones V y VI del Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

CAPITULO VII.-

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

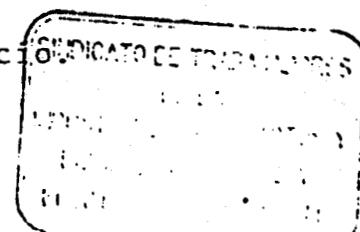


TRIGESIMO.- La Empresa podrá contratar libremente los servicios de afianzadoras para garantizar los manejos de su personal y el perso

66

nal estará obligado a proporcionar verazmente toda la información que al respecto se le requiera. Son obligaciones de los trabajadores y empleados, además de las estipuladas en el Contrato de Trabajo, las siguientes:

- I).- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicadas.
- II).- Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores.
- III).- Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo.
- IV).- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- V).- Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.
- VI).- Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción.
- VII).- Observar buenas costumbres durante el servicio.



VIII).- Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo.

IX).- Integrar los organismos que establece esta Ley.

X).- Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen algunas incapacidades o enfermedades de trabajo, contagiosas o incurables.

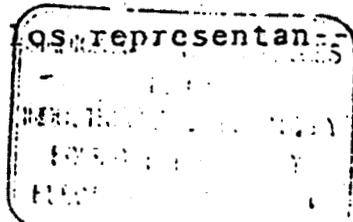
XI).- Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

XII).- Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que advierten, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones.

XIII).- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

XIV).- Respetar a sus superiores y obedecer sus órdenes.

XV).- Guardar siempre buena conducta y modales educados, haciéndose extensiva esta obligación a los representantes de la empresa.



XVI).- Proporcionar los datos necesarios a fin de que el patrón esté en condiciones de cumplir con los requisitos de la Compañía afianzadora.

XVII).- Reportar de inmediato cualquier enfermedad contagiosa propia o de la que tenga conocimiento en algún compañero de trabajo.

XVIII).- Firmar el primer día de la semana sus tarjetas de asistencia y recabar la firma del jefe inmediato para su autorización del pago de tiempo extra.



XIX).- En caso de encontrar algún error en el trabajo que se les haya encomendado, dar aviso inmediatamente a su supervisor y también si hay alguna falla en el equipo o en las piezas que estén produciendo.

XX).- Evitar la pérdida de materiales o artículos elaborados de la empresa y en general, realizar actos que perjudiquen los intereses de la empresa, evitando pérdida o la destrucción de materiales.

Los trabajadores no deberán desperdiciar los materiales que reciban para desempeñar sus labores y cualquier pérdida innecesaria será motivo para cobrar el importe neto de dicho material al trabajador, para cuyo efecto el trabajador, el Delegado del Sindicato y el representante de la empresa resolverán lo conducente, en los términos del Artículo 110 de la Ley.

XXI).- Devolver a la empresa todas las herramientas o equipo que ésta les proporcione para desarrollar sus labores. Si los trabajadores no devuelven estos artículos dentro de los tres días siguientes de ser requeridos para ello, la empresa podrá a su juicio descontar del salario del trabajador el costo de lo no devuelto.

Handwritten notes and a stamp on the left margin. The stamp is rectangular and contains the word "ELECTRO" at the bottom. There are also some illegible handwritten marks above and below the stamp.

XXII).- Proveerse de un vale firmado por la empresa autorizando que se introduzca en el establecimiento equipo o herramienta de la propiedad del trabajador a fin de que cuando deseen retirarlo lo puedan hacer sin dificultad. En caso de no llenarse este requisito, todo el equipo o herramienta que se encuentre dentro del establecimiento se presumirá que son propiedad de la empresa.

XXIII).- Cada trabajador es responsable de las maquinas o herramientas a su cuidado, cuando se descomponga su máquina o herramienta, tiene que avisar inmediatamente a su jefe. Todas las reparaciones serán efectuadas por el Departamento de Mantenimiento o por las personas autorizadas por su jefe inmediato.

XXIV).- Proveerse y contar con su herramienta de mano propia para desarrollar sus labores, la que deberá ser adecuada y de acuerdo con su especialidad.

XXV).- Dar aviso oportuno y por escrito al patrón de los cambios que del tipo de domicilio particular, estado civil, escolaridad, etc., le sucedan y siendo esto dentro de los 15 días siguientes al suceso, en caso contrario, se tendrá como dato oficial el anterior.

RIGESIMO PRIMERO.- Queda prohibido a los trabajadores y empleados:

.- Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



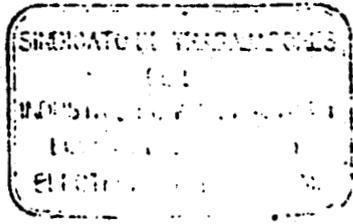
- II.- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.
- III.- Substraer de la empresa o establecimiento útiles de -- trabajo o materia prima o elaborada.
- IV.- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.
- V.- Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún nar-- cótico o droga enervante, salvo que exista prescrip-- ción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabaja-- dor deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico.
- VI.- Portar armas de cualquier clase durante las horas de - trabajo, salvo que la naturaleza de éste lo exija. Se-- exceptúan de esta disposición las punzantes y punzocor-- tantes, que formen parte de las herramientas o útiles-- propios de trabajo.
- VII.- Suspender las labores sin autorización del patrón. (X)
- VIII.- Hacer colectas en el establecimiento o lugar de traba-- jo.
- IX.- Usar los útiles y herramientas suministrados por el pa-- trón, para objeto distinto de aquél a que están desti-- nados.
- X.- Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de -- trabajo, dentro del establecimiento.
- XI.- Abandonar sin permiso su área de labor durante las ho-- ras de trabajo señaladas por este Reglamento o por sus superiores. (X)
- XII.- Portar armas de ninguna clase dentro del establecimien-- to.

Handwritten marks and scribbles on the left margin, including a large flourish and some illegible markings.

- XIII.- Escribir en las paredes ni escupir en los pisos y en general abstenerse de ejecutar actos molestos para -- los demás trabajadores o el patrón.
- XIV.- Se prohíben juegos de azar de cualquier naturaleza.
- XV.- Se prohíbe gritar o escandalizar, así como tomar parte en disputas o altercados.
- XVI.- Se prohíbe usar lenguaje inmoral o soez, así como ejecutar cualquier otro acto que afecte al orden o a la disciplina del establecimiento.
- XVII.- Se prohíbe hacer colectas o solicitar dádivas, salvo permiso de la empresa.
- XVIII.- Se prohíbe fumar dentro de la planta y en la jornada de trabajo.

TRIGESIMO SEGUNDO.- Los trabajadores deberán permitir los registros que en su persona haban las personas que designe el patrón para comprobar que no sale del establecimiento ningún objeto propiedad de la empresa, excepto con permiso por escrito del patrón.

TRIGESIMO TERCERO.- Se prohíbe terminantemente a los trabajadores introducir en el establecimiento a personas ajenas a la empresa, ya sean menores o mayores de edad, o cooperar para que otros lo hagan, haciéndose extensiva esta regla a la introducción de animales u objetos sin permiso expreso del patrón.



CAPITULO VIII.-

DE LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y FORMA DE APLICARLAS.-

TRIGESIMO CUARTO.- Los castigos que la empresa pueda aplicar a sus trabajadores por las faltas que cometan serán los siguientes:

AMONESTACION.

SUSPENSIONES EN EL TRABAJO HASTA POR OCHO DIAS

SEPARACION DEFINITIVA DEL TRABAJO

TRIGESIMO QUINTO.- Serán causa de amonestación las infracciones -- que por una sola vez cometa el trabajador a las reglas que se indican a continuación:

- 1.- El uso de lenguaje soez o inmoral entre los trabajadores.
- 2.- Alterar el orden y limpieza del establecimiento botando papeles o cualquier material de desperdicio fuera de los lugares indicados.
- 3.- Por no lavar sus ropas de trabajo por lo menos una vez a la semana, de manera que los lunes comiencen a trabajar con ropa limpia.
- 4.- Por no conservar una apariencia presentable y vestir la ropa de trabajo limpia.
- 5.- Por no depositar en su lugar herramienta, material, desperdicio o cualquier otro elemento de trabajo.
- 6.- Por no mantener limpia su área de trabajo, maquinaria y herramienta.

[Handwritten notes and signatures in the left margin]

TRIGESIMO SEXTO.- Será causa de suspensiones en el trabajo las siguientes:

- I.- POR FALTAR INJUSTIFICADAMENTE UN DIA EN UN PERIODO DE 20 DIAS, SUSPENSION DE UN DIA, SIN GOCE DE SUELDO.
- II.- POR FALTAR INJUSTIFICADAMENTE DOS DIAS EN UN PERIODO DE 30 DIAS, SUSPENSION DE DOS DIAS, SIN GOCE DE SUELDO
- III.- POR FALTAR INJUSTIFICADAMENTE TRES DIAS EN UN PERIODO DE 30 DIAS, SUSPENSION DE CUATRO DIAS, SIN GOCE DE SUELDO.

TRIGESIMO SEPTIMO.- Las suspensiones serán sin derecho a salario.

TRIGESIMO OCTAVO.- En caso de retardo del personal, será potestativo de la empresa permitir o no la entrada a los retardados, no recibiendo los trabajadores sancionados el salario que debería corresponderles de haber llegado a la hora prescrita en este Reglamento.

TRIGESIMO NOVENO.- La compañía sancionará con suspensión a sus labores progresivamente la primera vez, cuatro días y por segunda ocho días, a las personas que cometan las siguientes infracciones:

- a).- Por repetición de cualquiera de las infracciones señaladas en el Artículo Trigésimo Sexto.
- b).- Por lanzar objetos a sus compañeros de trabajo.
- c).- Por introducir personas o animales o cosas sin autorización expresa del patrón.

Escribir en el...

[Handwritten signature]



Si las anteriores faltas van unidas a una circunstancia que tipifique alguna causal de rescisión podrán ser despedidos.

CUADRAGESIMO PRIMERO.- Las infracciones que a continuación se indican serán causa de despido inmediato del trabajador, sin responsabilidad de la empresa.

1.- Reñir dentro del establecimiento.

2.- La falta de obediencia consiste en rehusar la ejecución de una labor que le sea encomendada por su jefe inmediato o por sus superiores.

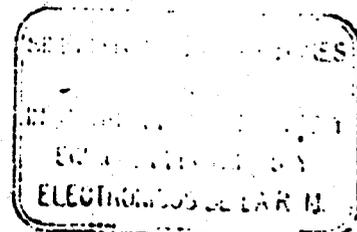
3.- El uso de palabras soeces o la ejecución de actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus representantes, jefes inmediatos o de sus compañeros de trabajo.

4.- Presentarse al trabajo bajo la influencia de bebidas alcohólicas, o narcóticos, así como introducir cualquier clase de bebidas alcohólicas o narcóticos al establecimiento a cualquier hora que fuere.

5.- Por robo o cualquier otro acto delictivo cometido contra el patrón, sus representantes, jefes inmediatos, o sus compañeros de trabajo.

6.- Por maltratar, destruir u ocultar intencionalmente cualquier objeto perteneciente, a la empresa o a los trabajadores.

7.- Por operar, usar maquinaria o equipo que no les corresponda para sus labores o del que no hayan recibido instrucciones acerca del uso.



- 8.- Por realizar labores o negocios personales en el establecimiento sin el consentimiento previo y por escrito de la empresa.
- 9.- Pintar, manchar los equipos o dañar las paredes, instalaciones y en general la maquinaria y herramientas de la empresa.
- 10.- Por poner en peligro la vida de sus compañeros o jefes al no realizar el trabajo con la seguridad debida.
- 11.- Por incurrir en falsedad al llenar los reportes o documentos que deba presentar a la empresa.
- 12.- Por marcar la tarjeta de tiempo de otro compañero de trabajo.

CUADRAGESIMO SEGUNDO.- Son causas de rescisión de contrato al trabajador las que marca la Ley Federal del Trabajo, en los Contratos de Trabajo y las demás que a juicio de la empresa ameriten la rescisión.

CAPITULO IX.-

DE LOS PERMISOS Y FALTAS.-

CUADRAGESIMO TERCERO.- Todo permiso para faltar al trabajo deberá ser solicitado y concedido precisamente por escrito e invariablemente con anticipación.

CUADRAGESIMO CUARTO.- Las faltas al servicio por enfermedad o accidentes deben ser justificados por los trabajadores ante la empresa, precisamente con el certificado de incapacidad expedido por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

CAPITULO X.-

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.-

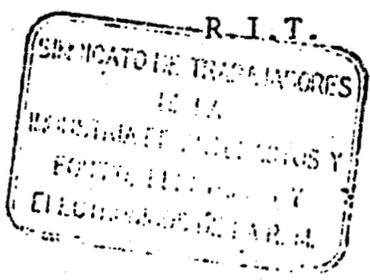
CUADRAGESIMO QUINTO.- La empresa suministrará casilleros o ganchos, los que serán inspeccionados por las personas que designe la empresa, tanto interior como exteriormente, en las ocasiones que considere necesarias a fin de que se mantengan en condiciones de higiene y limpieza. Los trabajadores quedarán obligados a dar toda clase de facilidades para que esta inspección se realice cuantas veces la empresa lo considere necesario.

CUADRAGESIMO SEXTO.- Los trabajadores estarán obligados a conservar y mantener estos lugares en perfectas condiciones de limpieza y orden en su interior y exterior.

CUADRAGESIMO SEPTIMO.- Por conducto de la Comisión, la Empresa le hace entrega de los tantos que corresponden a los trabajadores.

México, D.F. a 28 de Junio de 1982.

COMISION PARA LA ELABORACION DEL



POR LA EMPRESA

[Handwritten signature]

POR LOS TRABAJADORES

[Handwritten signatures]