

En forma especial deseo agradecer el apoyo recibido para esta actividad de investigación por el C.F. Horacio Benal Rodríguez director de FACYA, así como a los maestros C.F. Pedro Treviño González Secretario Académico, Lic. Arturo Martínez Lezama coordinador de la Licenciatura en Administración, al jefe de atención de Recursos Humanos, a los colaboradores de la maestría Estructura Organizacional y Relaciones Laborales igualmente al C.F. Jorge Garza Ortiz por su colaboración en un caso y a los alumnos y directivos de empresas privadas y públicas por sus comentarios y sus sugerencias.

A mi familia que generosamente permitió el tiempo para concluir esta obra, mi esposa Rosalinda y mis hijos Eduardo, Rocío, Lucero y Alfonso.

A mi Padre por su orientación y ejemplo, a mi Madre Q.R.D. por su apoyo en la vida.

Estoy convencido que el carácter cotidiano en las aulas, así como la relación con organizaciones emprendedoras el contenido que se presenta.

M.A. ALFONSO AMADOR ROTOMAYOR

Cd. Universidad San Nicolás de los Garza, N.L., Julio del 2000.

## ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA BOLSAS Y SACOS DE PAPEL

En la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, esta establecida desde el año de 1965, la empresa Bolsas y Sacos de Occidente, S. A. de C.V.; misma que tiene como actividad principal la fabricación y comercialización de bolsas y sacos de papel, siendo su domicilio social el número 528 de la Av. Lic. Adolfo López Mateos de esa localidad.

La administración general ha sido estable y hasta la fecha ha tenido cuatro directores generales que con su estilo particular mantienen a la empresa en un lugar importante en el medio nacional, en la actualidad, el Lic. Roberto López y López es quien ocupa el puesto desde el año de 1987 y es partidario de la actualización permanente de los recursos humanos.

### CASO PRACTICO No. 1

#### ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA BOLSAS Y SACOS DE PAPEL

El aspecto que se señala ha motivado al Lic. López a enfocarse mayor atención en la administración del recurso humano que se administra ya que naturalmente ahí basa su éxito, reconociendo la alta calidad del personal y su disposición al cambio.

En días pasados acudió a una sesión de la asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales y quedó gratamente impresionado de la temática tratada que versa sobre la perspectiva laboral en el país en el próximo milenio, misma que lo hizo reflexionar sobre la actividad de su empresa.

Como seguimiento a la facultad anterior programa una reunión con el Ing. Daniel Rivapalacio Izquierdo quien es el titular de la Gerencia de Relaciones Industriales de la empresa así como a dos expertos en Recursos Humanos, para reconsiderar de ser necesario la organización actual del área y en su caso plantear otro esquema más funcional, claro que para ello escuchara ampliamente las propuestas de los participantes en esta actividad.



## ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA BOLSAS Y SACOS DE PAPEL

En la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, esta establecida desde el año de 1965, la empresa Bolsas y Sacos de Occidente, S.A. de C.V.; misma que tiene como giro principal la fabricación y comercialización de bolsas y sacos de papel, siendo su domicilio social el numero 528 de la Av. Lic. Adolfo López Mateos de esa localidad.

### 1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La administración general ha sido estable y hasta la fecha ha tenido cuatro directores generales que con su estilo particular mantienen a la empresa en un lugar importante en el medio nacional, en la actualidad, el Lic. Roberto López y López es quien ocupa el puesto desde el año de 1988 y es partidario de la actuación propositiva de sus empleados, el enfoque de calidad y el respeto a valores.

#### Aspecto Legal

En su historial la empresa ha vivido diferentes fases de desarrollo, reconociendo que no todas han sido favorables, pero que se han superado y salido adelante ya que existe competencia con un buen producto y distribución.

#### Aspecto Administrativo o Convencional

El aspecto que se señala ha motivado al Lic. López a enfocar mayor atención en la administración del recurso humano que se administra ya que naturalmente ahí basa su éxito, reconociendo la alta calidad del personal y su disposición al cambio.

En el anexo numero 1 se acompaña el organigrama estructural general.

En días pasados acudió a una sesión de la asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales y quedo gratamente impresionado de la temática tratada que verso sobre la perspectiva laboral en el país en el próximo milenio, misma que lo hizo reflexionar sobre la actividad de su empresa.

Como seguimiento a la inquietud anterior programa una reunión con el Ing. Eduardo Rivapalacios Izaguirre quien es el titular de la Gerencia de Relaciones Industriales de la empresa así como a dos expertos en Recursos Humanos, para reconsiderar de ser necesario la organización actual del área y en su caso plantear otro esquema más funcional, claro que para ello escuchara ampliamente las propuestas de los participantes en esta actividad.

Se ha tenido resultados positivos los últimos cuatro años y en el último



ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE  
RELACIONES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y  
COMERCIALIZA BOLSAS Y SACOS DE PAPEL

En la Ciudad de Guatemala, Guatemala, en la fecha de 1965, la empresa Bolsas y Sacos de Comercio S. A. de C. V. misma que tiene como giro principal la fabricación y comercialización de bolsas y sacos de papel, siendo su domicilio social el número 522 de la Av. Lic. Adolfo López Mateos de esta localidad.

La administración general ha sido variable y hasta la fecha ha tenido cuatro directores generales que con su estilo particular mantienen a la empresa en un lugar importante en el medio nacional, en la actualidad el Lic. Roberto López y López es quien ocupa el puesto desde el año de 1988 y es parlatario de la situación propiciativa de sus empresas, el enfoque de calidad y el respeto a valores.

En su historia la empresa ha vivido diferentes fases de desarrollo, reconocido que no todas han sido favorables, pero que se han superado y salido adelante ya que existe competencia con un buen producto y distribución.

El aspecto que se señala ha motivado al Lic. López a enfocar mayor atención en la administración del recurso humano que se administra ya que actualmente ahí pasa su éxito, reconociendo la alta calidad del personal y su disposición al cambio.

En días pasados acudió a una sesión de la asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales y quedó gratamente impresionado de la temática tratada que versa sobre la perspectiva laboral en el país en el próximo milenio, misma que lo hizo reflexionar sobre la actividad de su empresa.

Como seguimiento a la iniciativa anterior programó una reunión con el Ing. Eduardo Rivas, quien es el titular de la Gerencia de Relaciones Industriales de la empresa así como a dos expertos en Recursos Humanos para recomendar de ser necesario la organización actual de los días y en su caso plantear una estructura más funcional, clara que para ello escogió ampliamente las propuestas de los participantes en esta actividad.

Para la reunión indicada el Lic. López cuenta con el apoyo de su asistente administrativo quien es la joven profesional L.A. Leticia Treviño Caso y ha tomado las providencias del caso para exponer e ilustrar la situación que prevalece.

La reunión se efectuará en la sala de juntas de la dirección general la cual esta equipada para desarrollar con comodidad este evento que representa uno de los temas importantes en la agenda administrativa.

**1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa respeta legal y administrativamente las disposiciones mercantiles, así como, la decisión convencional en sus áreas funcionales por lo cual existen en la actualidad las divisiones siguientes:

**Aspecto Legal**

- Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario, Director General, Así como el servicio de Auditoría Externa.

**Aspecto Administrativo o Convencional**

- Auditoría Interna, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Ventas y Mercadotecnia, Gerencia de Operaciones Y Gerencia de Relaciones Industriales.

Administrativo	180	12
Ventas	25	0
Operativo-Obrero	1245	85
<b>TOTAL</b>	<b>1450</b>	<b>100</b>

**2.- RESULTADOS OPERATIVOS ANUALES**

Se ha tenido resultados positivos los últimos cuatro años y en el ultimo ascendió al orden de los 100 millones de pesos, no obstante lo anterior no se esta satisfecho con el margen ya que estiman los consejeros que debe ser mayor.

El personal Obrero pertenece a un sindicato independiente y se ha tenido relaciones satisfactorias, la firma de un nuevo contrato colectivo será hasta el año próximo. La empresa es auditada anualmente para fines financieros, fiscales y de seguridad social y en ocasiones en el área de informática, operativa y administrativa, lo que auxilia grandemente en la toma de decisiones y acciones preventivas.



### 3.- PARTICIPACION EN EL MERCADO NACIONAL

En el mercado nacional ocupa uno de los primeros lugares en su giro, pero esta consciente que se puede llegar con esfuerzo y trabajo de equipo, pero lo difícil es mantenerse, de ahí la preocupación que tiene ya que conoce que la competencia también esta inmersa en la administración con calidad.

En las estadísticas oficiales ocupa el tercer lugar en su giro teniendo mayor participación en la fabricación y comercialización de sacos.

### 4.- PLANTA LABORAL

La planta laboral esta integrada por 1,450 empleados y trabajadores mas aproximadamente 150 eventuales operativos, ilustrándose en la forma siguiente:

PERSONAL	PLAZAS	%
Administrativo	180	12
Ventas	25	2
Operativo-Obrero	1245	86
TOTAL	1450	100

El personal Obrero pertenece a un sindicato independiente y se ha tenido relaciones satisfactorias, la firma de un nuevo contrato colectivo será hasta el año próximo.



### 3.- PARTICIPACION EN EL MERCADO NACIONAL

En el mercado nacional ocupa uno de los primeros lugares en su giro, pero esta constante que se puede llegar con esfuerzo y trabajo de equipo, pero lo difícil es mantenerse, de ahí la preocupación que tiene ya que conoce que la competencia también esta inmersa en la administración con calidad.

En las estadísticas oficiales ocupa el tercer lugar en su giro teniendo mayor participación en la fabricación y comercialización de bienes.

### 4.- PLANTA LABORAL

La planta laboral esta integrada por 1,450 empleados y trabajadores mas aproximadamente 150 eventuales operarios, ilustrándose en la forma siguiente:

PERSONAL	PLAZAS	%
Administrativo	180	12
Ventas	25	2
Operativo-Oficero	1245	86
TOTAL	1450	100

El personal Oficero pertenece a un sindicato independiente y se ha tenido relaciones satisfactorias, la firma de un nuevo contrato colectivo está hasta el año próximo.

### 5.- HORARIO DE TRABAJO ESTABLECIDO

El personal administrativo y de ventas labora de lunes a viernes, en un horario que se inicia a las 8:30 hrs A.M. y concluye a las 17:30 Hrs. P.M., incluido su horario de comida.

Para el personal operativo existen tres jornadas de trabajo que son: la diurna que inicia a las 6:00 Hrs A.M., la mixta 14:30 Hrs. P.M. y la nocturna a las 10:30 hrs. P.M.

### 6.- DIAGNOSTICO ACTUAL EN RECURSOS HUMANOS

El Lic. López y López ha recibido un documento que contiene el diagnostico especifico de la forma en la cual se realizan las funciones en el área de recursos humanos y de ella desprende hechos significativos que no lo convencen plenamente, estando dentro de ellos los siguientes:

- Organización inadecuada del área
- Dispersión de funciones
- Falta de calendarización de actividades
- Servicio ineficiente a las áreas
- Falta de atención a los aspectos sindicales
- Denominación del área