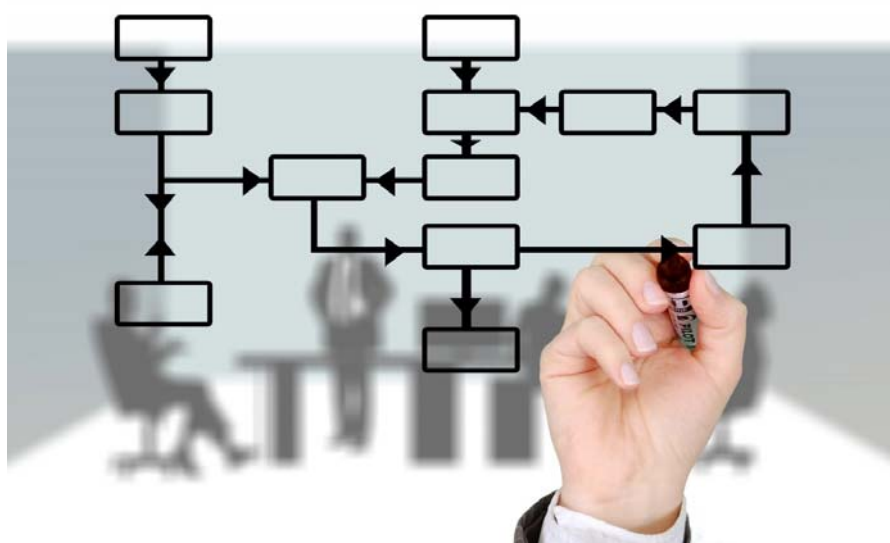




**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**  
Departamento de Organización  
de Empresas II

## **CASOS PRÁCTICOS ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

*Doble Grado en ADE y Derecho.*

*Doble Grado en ADE e Ingenierías.*

*Curso 2022/2023*

Gonzalo Sánchez Vizcaíno  
M<sup>a</sup> Amparo Casado Mateos  
José Manuel de la Torre Ruíz  
Rodrigo Martín Rojas

## ÍNDICE

<u>PRESENTACIÓN DE ESTE MATERIAL DOCENTE</u>	<u>3</u>	<u>CASO 1:</u>	<u><i>TIME ENGINEERING</i></u>
<u><i>SOLUTIONS (TES)</i></u>	<u>4</u>	<u>CASO 2:</u>	<u><i>TOSTADEROS LUNA DEL OCASO S.A</i></u>
<u><i>ADVOCATUS S.L</i></u>	<u>12</u>	<u>CASO 3:</u>	<u><i>ACADEMIA</i></u>
<u><i>MODERNA</i></u>	<u>18</u>	<u>CASO 4:</u>	<u><i>ERASMUS HELP!</i></u>
		<u>CASO 5:</u>	<u><i>ACADEMIA</i></u>
		<u>CASO 6:</u>	<u><i>GRUPO DESPEÑAPERROS S.L</i></u>
			<u>22</u>

## PRESENTACIÓN DE ESTE MATERIAL DOCENTE

El presente material docente ha sido elaborado como *Manual de Prácticas* de la asignatura Organización de Empresas impartida en los grados de ADE y ADE-Derecho de la Universidad de Granada. El manual está orientado a complementar la formación y el aprendizaje del estudiante en la materia de Organización de Empresas en su vertiente de aplicabilidad de los contenidos teóricos a situaciones reales, facilitando de este modo tanto la adquisición de las competencias (generales y específicas) como el logro de los objetivos de aprendizaje descritos en la guía docente de la asignatura.

El manual se divide en dos partes. En la primera se exponen casos **reales** relacionados con la organización y el funcionamiento de otras tantas organizaciones. Hemos subrayado el término ‘reales’ puesto que la elaboración de dichos casos se ha llevado a cabo partiendo de la información contenida en trabajos empíricos realizados por alumnos que cursaron esta asignatura en cursos académicos anteriores. En dichos trabajos, los alumnos debían de proceder al diagnóstico, análisis y funcionamiento de la estructura organizativa de una organización real a la cual tuvieran un acceso directo. El trabajo de los autores de este manual ha consistido en seleccionar los trabajos más interesantes, tanto por su contenido como por la calidad de la información reportada, proceder a su *deconstrucción*, al objeto de eliminar las conclusiones sobre la estructura organizativa y los posibles errores en su interpretación, y por último elaborar el caso práctico en cuestión con un enfoque meramente descriptivo que pueda ser utilizado por el estudiante para interpretar una realidad concreta desde la perspectiva general suministrada por los conceptos teóricos del diseño organizacional.

## CASO 1: *TIME ENGINEERING SOLUTIONS (TES)*

*Time Engineering Solutions* (TES) es una empresa de alta tecnología dedicada a la fabricación y comercialización de soluciones de telecomunicaciones especializadas en la optimización del tiempo de procesamiento de los sistemas al nivel del sub-nanosegundo. Sus clientes abarcan diversas industrias, desde astrofísica hasta aeronáutica y defensa, pasando por componentes y sistemas para las administraciones públicas, mercados de valores o centros de investigación.

La empresa nació en 2009 de la mano de dos ingenieros informáticos y un ingeniero de telecomunicaciones en el marco de un proyecto de emprendimiento y nuevas tecnologías financiado por la Junta de Andalucía, la Universidad de Málaga y la Diputación Provincial de Málaga. En la actualidad la empresa está ubicada en el Parque Tecnológico de Andalucía (Málaga) y cuenta con 55 trabajadores. Esta empresa define unos valores basados en una innovación continua y una plantilla formada por personas capaces de afrontar retos de alta tecnología como valor clave de la organización. Con el fin de provisionar al mundo las mejores soluciones en lo que a precisión en la medición del tiempo se refiere, la empresa se centra principalmente en dos líneas de productos o mercados:

**TechSol:** Enfocado en mayor medida al servicio de empresas u organizaciones científicas, como proveedor de soluciones tecnológicas y de desarrollo de productos especializados.

**TINM:** (*Time Nanometric Measurement*) Enfocado a la producción de productos de medición nanométrica del tiempo que permitan la optimización de la velocidad de respuesta de sistemas de telecomunicaciones y procesamiento de información.

### ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La responsabilidad global sobre la empresa es ejercida de forma conjunta por tres directivos, aunque cada uno de ellos se especializa en diferentes áreas de la empresa sobre las que tiene autoridad formal.

- **CEO** (*Chief Executive Officer*): Se encarga de establecer los objetivos y las estrategias que deberá realizar la empresa. Al no haber un área destinada a la ideología, el CEO ha sido el encargado de crear la misión, visión y valores de la empresa y comunicarlos efectivamente a los empleados. Tiene una orientación más a los departamentos de administración y ventas, sobre los que ejerce de hecho como responsable funcional.
- **CTO** (*Chief Technology Officer*): tiene una mayor especialización en el Departamento de Ingeniería, del que es el responsable formal. En este sentido, su función es recibir los objetivos del CEO y el COO y llevarlos al área de producción y desarrollo de soluciones (Dirección de Ingeniería).
- **COO:** (*Chief Operations Officer*): Su función es trasladar las decisiones del CEO a los diferentes procesos que tiene la empresa en relación con sus líneas de negocio. Actúa, por tanto, como responsable formal de la dirección del Departamento de Negocio. No obstante, el COO, a diferencia de los otros dos altos directivos, está en contacto con el resto de departamentos de la empresa: Ingeniería, Ventas, Administración y el ingeniero de producción, con el fin de coordinar los requerimientos de los pedidos en los procesos internos de la empresa.

El CEO, el COO y el CTO están en constante interacción, constituyendo, en la práctica, un comité ejecutivo encargado de la gestión de la empresa a medio y largo plazo.

### Departamentos, unidades formales y puestos de los que consta la empresa

#### 1) Departamento de Negocio

- **Unidad de Business Engineering:** El responsable de esta unidad es el encargado de organizar la interfaz entre la unidad de venta y el departamento de ingeniería. Tiene una comunicación muy directa con la alta dirección ya que es uno de los departamentos más importantes de la empresa.

El responsable de la unidad está al mando de un equipo de ingenieros especializados encargados de traducir los requerimientos de los clientes a necesidades de los sistemas, con el fin de facilitar su desarrollo a los ingenieros seleccionados (de la Dirección de Ingeniería) para el proyecto en cuestión.

El objetivo de esta unidad es el de mediar entre el departamento de ventas y el departamento de ingeniería, sin necesidad de recurrir al COO o al CTO. Entre otras funciones se encarga a la validación de equipos, creación de acción de material técnico para el marketing y, principalmente, recoger los requisitos de los nuevos productos que vienen de ventas, y traducirlos a un contexto de ingeniería.

En el desarrollo de su trabajo, los miembros de esta unidad tienen reuniones semanales con el responsable de Ventas, y reuniones mensuales con el Departamento de Ingeniería.

- **Unidad de Proyectos Públicos**, gestiona tanto proyectos en los que los subcontratan, como proyectos industriales a corto plazo, tales como proyectos de I+D+i con subvenciones o licitaciones. Está compuesto por 3 expertos profesionales del ámbito académico que realizan labores relacionadas con proyectos de administraciones públicas, solicitudes de licitaciones e investigación de posibles proyectos que abordar. Esta unidad no tiene responsable formal, y son los tres expertos los que han de coordinarse en relación con el reparto del trabajo, procedimientos y plazos de entrega. Responden directamente ante el director de Negocio
- **Unidad de Soporte:** El responsable de la unidad, junto al subresponsable, ofrecen ayuda y soporte técnico a los clientes en caso de que tengan alguna duda o reporten algún problema concreto.

**2) Unidad de ventas:** Se encarga de todo el tema comercial, principalmente la búsqueda de clientes, así como de la distribución por los diferentes canales de venta. Su responsable último es el CEO, que ejerce de director del departamento. Esta unidad se compone de los siguientes puestos:

- Responsable comercial en el extranjero: Ejerce de representante comercial de la empresa en EE.UU.
- Encargado de pedidos: Se encarga de gestionar el *roadmap* de los pedidos que todavía están pendientes de producirse.
- Ingeniero comercial: Tiene un rol muy polivalente en la parte de ventas, pudiendo encargarse de gestión de datos u optimización de procesos.
- Encargado de canales de ventas: Se encarga de gestionar los diferentes puntos de venta y comunicación con los clientes.

### 3) Departamento de Ingeniería:

- **Unidad de TINM:** Se encarga de la línea de negocio fundamental de la empresa. El director de esta unidad organiza y supervisa el desarrollo de proyectos y el diseño de productos de TINM. Cuenta con un equipo de desarrolladores de TINM. La unidad está formada por catorce integrantes. Funciona mediante metodología de desarrollo ágil, con una mecánica de desarrollo en *sprints* de tres semanas.
- **Unidad de TechSol:** encargada de organizar la línea de negocio de Físicas de Altas Energías, los proyectos de desarrollo y el diseño de soluciones de este tipo (TechSol). El director de la unidad cuenta con un grupo de ingenieros especializados encargados del diseño y producción dentro de la empresa de las soluciones en el campo de las físicas de altas energías. La unidad está formada por seis integrantes.
- **Unidad de Hardware:** Se encarga de diseñar y fabricar componentes electrónicos que puedan ser necesarios en las unidades de TINM o TechSol. Por tanto, cuando estos departamentos necesitan algún componente, realizan reuniones puntuales para realizar estas peticiones. Está formado por 2 ingenieros bajo el mando directo del director del departamento.

Mensualmente se reúnen las diferentes unidades de este departamento para actualizarse sobre los acontecimientos que ha habido en cada unidad y tomar decisiones de coordinación y planificación del trabajo.

Por otra parte, los responsables de TINM y TechSol han de mantener reuniones periódicas con los expertos de la unidad de Proyectos Públicos al objeto de especificar los requerimientos de producción que exigen los diferentes proyectos y licitaciones conseguidos.

**4) Ingeniero de Sistemas:** Se encarga de que toda la maquinaria del proceso productivo funcione correctamente y de que se sigan todos los protocolos de seguridad en la empresa; especifica los protocolos concretos que deben seguir los empleados durante el proceso productivo de modo que se cumplan los estándares de calidad de la norma internacional ISO 9001. Debe certificar todos los protocolos y procesos que han de pasar por una auditoría de calidad cada dos años.

**5) Unidad de ingeniería de producción y calidad:** Se encarga del control de calidad de los productos y de integrar y realizar las pruebas del producto final para asegurar que cumplen los requisitos de calidad, diseño y funcionalidad; también gestiona la parte logística identificando componentes que puedan faltar o el stock que hay en cada momento. Compuesto por un ingeniero (responsable de la unidad) y dos técnicos superiores. Los estándares y los objetivos de producción se fijan de antemano, y las pruebas se realizan una vez que el producto ha sido terminado. Para realizar su trabajo el responsable del departamento y los técnicos deben mantener reuniones mensuales con los departamentos de Negocio e Ingeniería.

**6) Departamento de Administración y Recursos Humanos.** El director de este departamento presenta un perfil financiero, con atribuciones en cuanto a la contabilidad y finanzas corporativas, aunque también es responsable de la gestión del personal. Bajo su mando se encuentran:

- Un encargado de recursos humanos que se ocupa de la gestión diaria de todo lo relativo al personal: evaluaciones de competencias, rendimiento y moral y espíritu de equipo; promoción; selección de nuevos trabajadores; formación, etc. Cuenta con un auxiliar de apoyo administrativo.
- 2 administrativos que llevan a cabo labores de apoyo al director administrativo, principalmente desarrollando tareas en el ámbito de contabilidad y finanzas.

Los miembros de este departamento realizan reuniones informales con todos los departamentos para solventar dudas y problemas administrativos, de contabilidad o de personal a medida que estos problemas van surgiendo.

## **FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

**TES** no posee una cartera de productos y servicios estandarizados, sino que trabaja por proyectos adaptándose a los requerimientos de sus clientes. Esto implica una constante labor de innovación y mejora en lo referente a los productos, servicios, procesos productivos y, por supuesto, habilidades y competencias profesionales del personal de la empresa, sobre todo de los ingenieros y técnicos de los departamentos de Ingeniería, Business Engineering, Producción y Calidad y Sistemas.

### **A grandes rasgos, el flujo de trabajo en la empresa es el siguiente:**

La unidad de Ventas se encarga de la búsqueda proactiva de clientes. Una vez conseguidos los pedidos de nuevos sistemas o servicios se procede a comunicar los requisitos de cada pedido a la unidad de Business Engineering. Esta unidad se encarga de convertir dichos requerimientos en productos o hardware que el departamento de Ingeniería pueda realizar. Business Engineering se convierte así en una pieza clave de TES, ya que permite “traducir” las demandas del mercado a productos específicos. Gracias a esta unidad, la empresa no tiene que cambiar su estructura ni sus interdependencias cada vez que entra un proyecto nuevo.

La otra fuente de clientes de la empresa está constituida por licitaciones para proyectos de las administraciones públicas o subcontratas de servicios para la optimización de sistemas. La captación de estos clientes corresponde a la unidad de Proyectos Públicos. Al igual que lo que sucede con la unidad de Business Engineering, la unidad de Proyectos Públicos tiene que realizar sus licitaciones en coordinación con el departamento de Ingeniería al objeto de que las especificaciones del proyecto sean coherentes con la capacidad tecnológica y productiva de la empresa.

En cuanto al sistema de **toma de decisiones**, hay que decir que las decisiones de distinta naturaleza son tomadas por aquellas áreas o departamentos que disponen de la información necesaria para asumirlas. Algunos ejemplos (aunque no los únicos):

- Las decisiones sobre nuevos equipos de producción se toman en el departamento de Ingeniería en consonancia con el ingeniero de sistemas; a su vez estas decisiones se delegan en los ingenieros de TINM o TechSol y en los de la unidad de Hardware.
- Las decisiones sobre la búsqueda de nuevos pedidos recaen en el departamento de Ventas de acuerdo con el responsable de Business Engineering (encargado de aportar información sobre las capacidades tecnológicas de TES).
- La fabricación es responsabilidad de los ingenieros de TINM y TechSol, que realizan su trabajo con una gran libertad de acción, lo que incluye la aportación de nuevas ideas, soluciones o desarrollos. Debido a la interdependencia de muchas de las tareas realizadas, la colaboración constante entre los miembros de cada unidad resulta indispensable para una eficaz realización de cada proyecto, afectando a una parte fundamental del trabajo.
- Las decisiones sobre calidad y fiabilidad de los productos recaen en el departamento de Ingeniería de Producción y Calidad.

*Caso práctico diseñado a partir del trabajo empírico realizado para la asignatura de Organización de Empresas por los alumnos del doble grado ADE-Ingenierías de la Universidad de Granada **Santiago Carbó García, Manuel José Cano Rojo, Andrés José García Macías, Ignacio Joaquín García Moreno y José María Poblador Márquez (2019-2020).***

## CASO 2: **TOSTADEROS LUNA DEL OCASO S.A**

Tostaderos Luna del Ocaso S.A es una empresa dedicada a la producción de frutos secos y aperitivos. Tiene su origen en 1962 cuando el matrimonio Espinar Barragán decidió emprender un pequeño negocio de distribución de frutos secos. En 1978, dado el éxito de la empresa, deciden ampliar su actividad y dedicarse también a la producción. Actualmente, la gestión de la empresa ha sido heredada por los hijos del matrimonio, quedando los fundadores como accionistas mayoritarios.

Tostaderos Luna del Ocaso inició su actividad de fabricación con las pipas y en los años 80 decidió ampliar su gama de productos ofreciendo otros frutos secos como cacahuètes, almendras, pistachos o avellanas. Ya en la década de los 90, introdujeron el maíz, el cual supone hoy en día el 60% del total de la producción. Su cartera actual abarca más de 100 productos, entre los cuales se encuentran variedades que intentan adaptarse a determinadas necesidades específicas, como sus productos kosher, halal o sin gluten. Aunque la empresa está presente en los cinco continentes, sus principales mercados son la zona sur del Mediterráneo, el norte de África, Oriente Próximo y algunos países europeos.

La empresa cuenta con aproximadamente 65 trabajadores, si bien estos fluctúan según los cambios en la demanda. Al frente de la **Dirección General** de la empresa se encuentra Felipe Barragán Espinar, que ostenta también el cargo de Director del Departamento de Ventas Internacional. El Director General es el encargado de impulsar las estrategias de la empresa y todas las decisiones de la empresa deben ser ratificadas por él. No obstante, parte de sus decisiones son delegadas al **Director General Adjunto**, con el que también toma algunas decisiones de común acuerdo. El cargo de Director General Adjunto está ocupado por Francisco Barragán Espinar. De esta forma, aunque los responsables de los distintos departamentos deben rendir cuentas al Director General, en caso de que este se ausente o esté de baja, será el Director General Adjunto el que lo sustituya.

El **Departamento de Calidad** lo forman tres personas, el Director del departamento, el Responsable del Área de I+D+i y el Técnico de Calidad.

Para ocupar el puesto de **Responsable de Calidad** es necesario tener el título de Ingeniero Industrial y además tener conocimientos especializados en el ámbito de la industria alimenticia. Por otro lado, el **Técnico de Calidad** se encarga de apoyar al director del departamento en las tareas programadas para este área, como puede ser controlar las materias primas y los productos acabados o verificar el funcionamiento de los equipos. Para ello debe contar con un grado en tecnología de los alimentos o química, además de tener formación en seguridad e higiene alimentaria, prevención en riesgos laborales y tener conocimientos informáticos. Los conocimientos requeridos para ocupar los puestos de este departamento son básicos para poder realizar los controles y determinar las medidas correctoras en caso de detectar alguna anomalía.

El **Responsable de I+D+i** es el encargado de analizar, investigar y evaluar las posibles mejoras de los productos existentes y el desarrollo de nuevos productos. Además, se encarga de controlar el desarrollo de los distintos proyectos, los cuales se realizan en centros de investigación externos. Para poder acceder a este puesto se requiere tener el título de técnico medio o superior, tener formación en seguridad alimentaria, en riesgos laborales y contar con conocimientos en informática y de idiomas. Además, se pide contar con una experiencia mínima de un año.

El **Departamento de Ventas Nacional** está integrado por cinco miembros. Dos **Delegados de Ventas** se encargan de realizar las visitas comerciales para la captación de potenciales clientes. Por otro lado, existe un **Responsable de Marketing** se encarga de realizar estudios de mercado para proponer nuevos productos y es el encargado de estar en contacto con la empresa externa que se encarga del diseño de los envases. Un **Encargado de Administración de Ventas** se encarga de realizar tareas de apoyo dentro del departamento, como contactar con los clientes actuales y elaborar las distintas órdenes de pedido, las cuales son remitidas al departamento de producción. Al frente de este departamento se encuentra el **Director de Ventas** que es el encargado de concretar los canales comerciales, así como de gestionar la cartera de clientes nacional.



El **Departamento de Ventas Internacional** se encarga de gestionar las exportaciones de la empresa. Está compuesto por tres **comerciales**, que están diferenciados por zonas de exportación y por un **administrador de ventas**, que lleva a cabo tareas de apoyo como la expedición de los contenedores y se encarga de estar en contacto con sanidad. Asimismo, el departamento se encuentra encabezado por el **Director de Ventas Internacionales**, puesto que actualmente ocupa el Director General de la Empresa.

El **Departamento Financiero y Contable** está compuesto por cinco personas que tienen asignadas funciones muy concretas y por un director que encabeza el departamento:

- **Director Financiero:** se encarga de gestionar la liquidez de la empresa y realizar los controles de coste.
- **Responsable de tesorería:** se encarga de gestionar los cobros y realizar los pagos a los proveedores.
- **Responsable de contabilidad:** elabora las cuentas anuales de la empresa, registra las compras y ventas, así como la gestión del inventario.
- **Responsable de recursos humanos:** se encarga de la selección del personal, de gestionar el pago de las nóminas y de organizar los reconocimientos médicos de los trabajadores.
- **Responsable de administración:** lleva a cabo tareas como la facturación, atención a los clientes que llegan a la empresa, recepción de llamadas...
- **Responsable de informática:** diseña y gestiona la página web de la empresa, así como el software que utilizan todos los trabajadores de la empresa para canalizar la información y comunicarse entre ellos.

El **Departamento de Producción** es el encargado de elaborar los distintos productos que comercializa la empresa. Dentro del mismo encontramos cuatro áreas que corresponden con las distintas fases del proceso de transformación: compras, almacenamiento, transformación y envasado.

- El **área de compras** está formada por un Responsable y un auxiliar, y su cometido es el de vigilar la llegada a tiempo de las materias primas necesarias. Para ello necesita controlar la previsión de consumo de materias primas de la empresa, información que obtiene tanto del área de transformación como del departamento de ventas.
- El **área de almacenamiento** la componen un Responsable de Almacén y dos operarios. Su actividad se centra en la recepción de las materias primas, tanto los frutos secos como los ingredientes con los que se tratarán los mismos (sal, aromas, aceite vegetal, etc.).
- El **área de transformación** se encarga de la manipulación de las materias primas para obtener los productos finales. El Responsable de esta área se encarga de supervisar que los distintos operarios que tiene bajo su mando siguen los procedimientos establecidos, así como controlar el correcto funcionamiento de las distintas máquinas, principalmente los hornos y freidoras.
- El **área de envasado** empaqueta el producto terminado. Existen cuatro responsables, los cuales se reparten los distintos productos que ofrece la empresa. Bajo su mando, cada responsable cuenta con 4 envasadores.
- **Responsable de mantenimiento:** las funciones son realizar las actividades necesarias para asegurar el buen funcionamiento de las instalaciones y equipos empleados, realizando tareas básicas de mantenimiento: instalar y cambiar piezas deterioradas, pintar las instalaciones, arreglar la fontanería. Para desempeñar este puesto se requiere tener algún módulo relacionado con el mantenimiento o al menos tres años de experiencia desempeñando tareas similares. En este sentido, cabe decir que las reparaciones de mayor calado son llevadas a cabo por técnicos pertenecientes a las empresas proveedoras de los equipos, que ofrecen este servicio dada la complejidad de los mismos.

Finalmente, al frente de todas estas áreas se encuentra el **Director de Producción**, que se encarga de resolver las posibles contingencias que pueden surgir durante el proceso de transformación de las materias primas en los productos terminados.

Con respecto al proceso productivo, hay que destacar que esta empresa se caracteriza por su gran variedad de productos. Aunque estos procesos no sean similares para todos, la empresa ha logrado simplificarlos para que las diferencias sean mínimas. Este proceso se encuentra altamente mecanizado, por lo que los trabajadores se encargan de accionar las máquinas y asegurarse de que operan correctamente. Por poner un ejemplo, se describe a continuación el proceso de transformación del maíz frito.

Tras el pesado del maíz, se procede a pasar el mismo por la criba, eliminando cualquier elemento ajeno que pudiera haberse adherido desde su recogida en el campo. A continuación, tiene lugar el escaldado, proceso que implica sumergir el producto en agua hirviendo junto a tres tipos de coadyuvantes alimentarios. Posteriormente, se procede al lavado y remojo del maíz, eliminando la cascarilla y restos de almidón adheriendo, simultáneamente, sal, aromas o colorantes, tras lo cual el maíz es frito con aceite vegetal. Finalmente, el maíz es enfriado, pasando a continuación a la fase de saborización, en la que se le añaden los sabores correspondientes (maíz picante, barbacoa, queso...).

Una vez procesado, el maíz pasa al área de envasado. En este caso, el proceso de envasado es similar, con independencia del tipo de producto que se trate. Los productos son transportados hasta las tolvas de envasado. La fase de empaquetado se realiza tanto de forma manual como mecánico, ya que son los envasadores lo que controlan, gracias a máquinas de rayos X y detectores de metal, que no existan objetos extraños adheridos a los productos. Una vez envasados los productos, ya sea en bolsas, sacos o expositores, éstos serán almacenados hasta su posterior venta.

El **manual de calidad** existente en la empresa detalla de forma concreta cómo se debe llevar a cabo el proceso descrito anteriormente. El seguimiento de dicho manual es muy importante, ya que, al tratarse de una empresa de alimentación, resulta imprescindible que todos los procesos cumplan con la legislación pertinente en materia de seguridad alimentaria, tanto en nuestro país como en el resto de los países donde se comercializan los productos. Este manual es elaborado por el Departamento de Calidad y aunque su aplicación es especialmente relevante para el departamento de producción, su alcance abarca a todas las áreas de la empresa. Por ejemplo, el manual establece cómo debe realizarse, dentro del departamento de ventas, la ficha de clientes y cómo deben gestionarse las posibles reclamaciones. Esto provoca que los directores de los distintos departamentos, sobre todo los de producción y ventas, no tomen decisiones relacionadas con el día a día de la actividad, sino más bien relacionadas con las contingencias que pueden surgir y que no se encuentran contempladas en el manual de calidad.

A parte de las unidades descritas anteriormente, en esta empresa existen varios grupos y comités que se reúnen para llevar a cabo determinadas acciones. Los más destacados serían:

- **Comité de Dirección:** formado por el Director General, el Director General adjunto, el Director de Producción, el Director Financiero y el Director de Ventas. Se reúnen una vez al año para analizar la situación general de la empresa. Adicionalmente, cada 5 años establecen los planes estratégicos que guiarán las actuaciones de la compañía durante ese período.
- **Comité de Innovación:** formado por el Director General, el Director de Producción y el Responsable de Calidad. Se reúnen unas 4 ó 5 veces al año, para evaluar la posibilidad de introducir nuevas innovaciones en los productos.

Adicionalmente, la organización cuenta con una serie de “**Grupos de Mejora Operativa**”, los cuales tienen un carácter transversal. Estos grupos reúnen, aproximadamente una vez al mes, a personas pertenecientes a distintas áreas de la empresa, cuyas actividades se encuentran muy interrelacionadas y que deben tomar decisiones de forma conjunta. Los más relevantes serían:

- El Comité de producción y ventas: en el que se reúnen los responsables de estas áreas para tratar temas que les afectan conjuntamente, como por ejemplo la cantidad de materia prima que será necesaria.
- El Grupo de marketing: en el que se reúnen el Responsable de Marketing y los Directores de Venta Nacional e Internacional. En estas reuniones se analizan diversas cuestiones como la búsqueda de nuevos clientes, el establecimiento de métodos de fidelización, el diseño de los envases...

- El Grupo de Calidad: en el que el Responsable de Calidad se reúne con los responsables de los distintos departamentos para evaluar el cumplimiento del manual de calidad y hacer propuestas de mejora.
- Grupo de Inversiones: formado por el Director General, el Director General adjunto, el Director Financiero y los encargados de tesorería y contabilidad. Este grupo se reúne para revisar las inversiones vigentes y plantear y debatir posibles nuevas inversiones.

*Caso práctico diseñado a partir del trabajo empírico realizado para la asignatura de Organización de Empresas por los alumnos del Grado en Administración y Dirección de Empresas: **Inmaculada Arco Bermúdez, Gracia M<sup>a</sup> Carnerero Carmona, Ana Ogalla Gilbert, M<sup>a</sup> Teresa Ortiz Espejo y Araceli Martínez Puga (Curso 2011-2012)***

## CASO 3: **ADVOCATUS S.L**

ADVOCATUS SL es una firma andaluza de abogados especializada en las áreas del Derecho Financiero y Mercantil que ejerce desde el año 2001, año en el que dos amigos decidieron unirse para emprender juntos dicho proyecto gracias a su amplio conocimiento sobre el funcionamiento de la Administración Tributaria.

Esta empresa ofrece soluciones eficaces en el ámbito tributario tanto a entidades mercantiles como a particulares mediante un asesoramiento integral de dichas áreas siempre en el marco del respeto a la legalidad aplicable, ofreciendo alternativas diversas acerca de la instrumentación jurídica de las situaciones analizadas.

ADVOCATUS SL pone énfasis en el contacto directo y personal con el cliente como el mejor instrumento para comprender el escenario en el que se desenvuelven sus relaciones e indagar acerca de las soluciones más eficientes para los mismos. Para ello se apoya en la especializada capacitación profesional de quienes integran esta firma y en la experiencia acumulada a lo largo de una extensa trayectoria profesional. En este sentido, sus clientes y sus trabajadores son su razón de ser.

Los dos socios fundadores ocupan la ***Dirección General*** de la empresa, siendo los máximos responsables de su funcionamiento. Todas las demandas que solicitan los clientes pasan primero el filtro de los socios. Ellos deciden si el despacho tiene competencia para tratar la cuestión y verifican que sean acordes a los objetivos de la empresa, a lo que se refieren como “filtro de legalidad”. Además, una vez admitidas las demandas de los clientes, los socios realizan un control posterior al desarrollo del trabajo, dando su visto bueno. De hecho, para cuestiones importantes, que supongan elevadas cantidades de dinero, son ellos los que tratan directamente con los clientes tanto en el inicio como para presentarles los proyectos realizados en el despacho. En esta línea, ellos se encargan de negociar acuerdos con otras entidades: Cámara de Comercio, entidades de crédito, registradores de la propiedad, notarios, peritos y auditores. Por otra parte, una vez al trimestre se reúnen los dos socios fundadores para informar sobre cómo evoluciona la situación de la organización y para tratar los asuntos que impliquen más esfuerzo conjunto y supervisión.

De la Dirección General dependen directamente dos departamentos o áreas:

- **Área de fiscal, mercantil, patrimonio y sucesiones.** Está formada por el *director de área* y 12 trabajadores entre abogados, economistas y asesores fiscales, que realizan las siguientes funciones organizadas por secciones:
  - **Sección fiscal:** El objetivo de dicha sección es minimizar el impacto fiscal de las operaciones mercantiles de los clientes. Proporciona transparencia e información precisa para que los clientes puedan participar de forma activa en la toma de decisiones empresariales con alcance fiscal. En esta sección trabajan 3 abogados, 1 economista y 2 asesores fiscales.
  - **Sección de mercantil:** Entre los objetivos de esta sección se encuentra el asesoramiento para la preparación y ejecución de Juntas Generales de entidades mercantiles, así como del asesoramiento posterior y de todo lo que es derecho mercantil y de sociedades de capital, en general. En esta sección trabajan 2 abogados.
  - **Sección de patrimonio y sucesiones:** En dicha sección se abordan los asuntos relacionados con las operaciones económicas más usuales con el objeto de alcanzar la máxima eficiencia y optimización fiscal. En ella trabajan 2 abogados, 1 economista y 1 asesor fiscal.
- **Área de reestructuraciones y contencioso.** Está formada por el *director de área* y 4 abogados repartidos en dos secciones:
  - **Sección de reestructuraciones:** Los dos abogados de dicha sección desarrollan tareas tales como el asesoramiento en operaciones de reestructuración empresarial, teniendo en cuenta la optimización de la fiscalidad en los ámbitos de fusiones, escisiones, aportaciones no dinerarias, de ramas de actividad y canjes de valores.
  - **Sección de contencioso:** En esta sección trabajan dos abogados que atienden los recursos y reclamaciones antes los órganos administrativos, como Tribunales Económicos-

Administrativos, así como las demás instancias superiores. Todo ello, sin olvidar las actuaciones que se puedan tramitar judicialmente ante los órganos de gestión y recaudación de las distintas administraciones tributarias.

Pese a que los trabajadores de cada área se encuentran supervisados por los directivos de cada una de ellas, son ellos mismos los responsables de las tareas que desempeñan. Los trabajadores tienen gran autonomía para desarrollar sus funciones y no se les imponen actuaciones específicas de antemano, permitiéndoles desplegar todos sus conocimientos y experiencia, controlando su propio trabajo y decidiendo por sí mismos la forma en la que van a realizar sus tareas y en la que van a atender las necesidades de los clientes. En este sentido, los directivos de área colaboran en la realización de las tareas aportando su conocimiento y experiencia y, una vez al trimestre, se reúnen para reflexionar sobre los casos atendidos de cara a aprender del éxito y fracaso de los mismos para afrontar situaciones similares futuras.

En esta línea, la forma de trabajar en esta empresa es la siguiente: el problema o caso llega al despacho y se presenta a los directores Gerentes para que realicen el “filtro de legalidad”. Posteriormente los directivos de cada área dan traslado de la problemática a los distintos asesores, abogados y economistas de cada sección asignando los casos. En ciertos casos puede ser necesario el trabajo junto a algún compañero de la sección para evitar dilataciones en el tiempo. En las situaciones más complejas se opera mediante un grupo de trabajo que cuenta con miembros de las diferentes secciones para un mayor asesoramiento profesional en la materia en cuestión. Una vez finalizado el proceso, se presenta el resultado obtenido al directivo de área correspondiente. El directivo de área podrá ordenar repetir el informe si considera que no se ha alcanzado la solución más acertada, podrá sugerir posibles correcciones en el enfoque de los casos y trasladar los preceptivos informes, especialmente los que presentan mayores dificultades, a los socios para una segunda opinión.

Adicionalmente, esta empresa cuenta también con una **secretaría**, una **unidad contable**, un **servicio de limpieza**, un **servicio informático** y un **servicio de formación**.

La **Secretaría** está compuesta por dos trabajadoras que se ocupan de las siguientes tareas concretas: atender al teléfono, labores de recepción de clientes, tomar notas y gestionar la agenda de los dos socios, así como actuar de puente de información entre éstos y los abogados, economistas y asesores fiscales, también se ocupa de informatizar todos los documentos y de compatibilizar los horarios de los trabajadores con las posibles clases de formación que tuviesen. Dependen de las instrucciones que le vayan dando los socios. Ambas tienen el título de bachillerato y formación en secretariado de dirección con conocimientos en protocolo, documentación, informática y archivo.

El **Servicio informático** es atendido por un técnico de una empresa de informática cuya función básica es garantizar el correcto mantenimiento de la red informática y de todos los equipos que integran el despacho.

La **Unidad contable** está compuesta por un único trabajador. Este trabajador se ocupa de llevar la contabilidad de toda la organización y colabora con la sección fiscal en determinadas cuestiones en las que se requieren sus conocimientos contables (Impuesto de Sociedades, IRPF, liquidaciones de IVA...). Adopta todas las decisiones relacionadas con la contabilidad bajo sus propios conocimientos teniendo autonomía sobre las mismas. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales con un amplio conocimiento en de la normativa contable mercantil.

El despacho dispone de un **servicio de limpieza** desarrollado por 2 limpiadoras. Este es un servicio llevado a cabo con una empresa del sector. Trabajan dos horas al día en el momento en el que no suele haber trabajadores en el despacho para evitar causar molestias o interferir en el trabajo.

El **Servicio de formación** es impartido por un centro privado de enseñanza centrado en la convocatoria de cursos Máster y de Postgrado. A partir de este servicio formativo se procede a la contratación de los

abogados y asesores fiscales del despacho, en particular se buscan candidatos entre los mejores estudiantes del máster en asesoría fiscal para ofrecerles un puesto de abogado, economista o asesor fiscal. Además de formar a estos trabajadores de forma previa a su incorporación al despacho, este centro brinda un servicio de asesoramiento posterior a los mismos, así como una formación continua ya que la materia fiscal es de la más cambiante a lo largo del tiempo con sucesivas reformas. Gracias a este proceso continuo de formación los trabajadores saben exactamente lo que pueden esperar de la labor del otro.

## OTROS DATOS DE INTERÉS

ADVOCATUS SL tiene siempre en cuenta a sus clientes en todas las operaciones diarias mediante un código de ética basado en cinco pilares: mérito y excelencia (esfuerzo constante por aprender y conseguir que el trabajo sea un símbolo de excelencia en todos sus ámbitos), eficiencia y fiabilidad (emplean todos los recursos necesarios y un sistema de trabajo para obtener los mejores resultados y asegurar la confianza duradera de sus clientes), cohesión y unidad (sentimiento de unión, generosidad y el orgullo de pertenencia a la empresa), respeto y diversidad (valorar el pluralismo de ideas, creencias y opiniones, integrando su diversidad y riqueza cultural en beneficio de la empresa y de sus clientes), honestidad y transparencia (firme compromiso con este código y rendimiento de cuentas de sus acciones).

Un aspecto a destacar es la posición de los despachos o distribución en planta de cada abogado, economista y asesor fiscal, directivos de área y directores gerentes que facilitan la comunicación entre ellos. Esta empresa cuenta con dos plantas, una para cada área. Ambas plantas disponen de una sala de juntas para tratar conjuntamente los temas que así lo requieran. Los despachos de los abogados, economistas y asesores fiscales son abiertos, sin paredes entre ellos, uno enfrente del otro que favorecen la cercanía. Los despachos de los directivos de área y los de los directores gerentes son cerrados, aunque siempre abiertos. Los de éstos últimos están cerca de la Secretaría y de la puerta de entrada al despacho.

En este sentido, los abogados y asesores fiscales son Licenciados en Derecho o Derecho-ADE. Como formación complementaria todos cuentan con el Máster en Asesoría Fiscal. Dependiendo de la rama a que se dediquen tendrán un mayor conocimiento de ciertas materias. Los economistas son Licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales y también cuentan con el Máster en asesoría Fiscal. Los dos directivos de área tienen la misma cualificación que los abogados, pero con una dilatada experiencia en el despacho. Ambos socios fundadores son Inspectores de Hacienda en excedencia. Esta preparación les permite estar continuamente en alerta y al tanto de los cambios se producen en la jurisprudencia, de los cambios fiscales o cambios en otras normativas del ordenamiento jurídico.

La empresa cuenta con una red de 23 ordenadores conectados mediante una nube privada que permite compartir recursos e información, con 5 impresoras y un fax y una red interna telefónica con un teléfono por sección.

*Caso práctico diseñado a partir del trabajo empírico realizado para la asignatura de Organización de Empresas por los estudiantes del Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho de la Universidad de Granada **Ángela Atienza Pérez, Elena Galán Moreu, Pablo Gajete Pérez, Telma Jiménez Zúñiga y Paula Lirola Palmero** (2013-2014).*

## CASO 4: ERASMUS HELP!

Erasmus Help! es una asociación sin ánimo de lucro fundada en Granada en 2009 con el propósito de ampliar la red de apoyo y ayuda a los estudiantes de intercambio de la Universidad de Granada procedentes de cualquier ciudad. Desde entonces ha trabajado para mejorar el interés y la integración de estos en Granada.

Para llevar a cabo esa tarea sus principales objetivos o ideas son: 1) Representar las necesidades y derechos de los estudiantes a nivel local; 2) proporcionar información sobre los programas de movilidad propuestos; 3) trabajar en la reintegración de los estudiantes que vuelven de estos programas de intercambio a su país y 4) mejorar y facilitar la movilidad de los estudiantes, preocuparse de sus miembros y promover los valores de voluntariado y ciudadanía.

### Estructura de la Asociación

Erasmus Help! consta de unos 50 miembros, la mayoría voluntarios y se articulan en torno a ideas que homogeneizan el comportamiento de la organización. Para poder trabajar en esta asociación todos los trabajadores deben aceptar la misión inicial y objetivos de la organización y, como consecuencia, los patrones de comportamiento acordes con los valores y creencias de la organización: tener complicidad, crear buen ambiente, tener actitud positiva, ofrecer su servicio ante cualquier imprevisto que pueda surgir y disfrutar de las actividades con los alumnos Erasmus. Para ello, los nuevos miembros participan en reuniones y cursos que les permiten interiorizar la cultura de la asociación y socializar entre ellos. El objetivo es crear un fuerte sentimiento de pertenencia a la asociación.

La existencia de una fuerte ideología favorece la democratización de la organización, ya que se asegura una unidad de criterio a la hora de tomar las decisiones. Es por ello que en esta organización todos tienen la misma capacidad para intervenir en las decisiones y el poder está repartido de forma equitativa. Los miembros aceptan su poder limitado y tratan de conseguir el mejor resultado posible para la asociación.

Para llevar a cabo su actividad, los distintos miembros de la organización son agrupados según su formación y las capacidades que poseen para desempeñar tareas específicas. De esta forma los miembros quedan distribuidos en distintos grupos homogéneos: grupos de trabajo, proyectos sociales, comités y apoyo de relaciones externas.

**Grupos de trabajo:** Están compuestos por dos voluntarios por actividad y existen dos tipos de grupos de trabajo básicos, el grupo de deportes y el grupo cultural, aunque pueden ampliarse según las sugerencias de los voluntarios. Los grupos de deportes se encargan de organizar actividades deportivas, por ejemplo, partidos de fútbol o campeonatos de pádel, mientras el grupo cultural se encarga de organizar visitas a museos, teatros o conferencias.

**Proyectos sociales:** Lo forman tres voluntarios por cada uno de los proyectos, que pueden consistir en visitar centros de ancianos o tándem lingüísticos (social Erasmus), realizar actividades en centros escolares (Erasmus in schools), realizar proyectos de promoción a nivel internacional (Move in Europe) o interactuar con asociaciones para personas discapacitadas (Exchange ability).

**Comités:** Estos comités se distribuyen según la actividad que tienen que realizar los voluntarios implicados y suelen conformarlos unos tres voluntarios por actividad. Actualmente existen cinco comités: legal, de información tecnológica, de diseño gráfico, de comunicación y de patrocinio. Según su especialidad, los voluntarios se pueden encargar de los temas jurídico-legales de la empresa (legal); de gestionar las redes sociales de la asociación, página web de la organización y todos los elementos informáticos y tecnológicos implicados (información tecnológica); de proporcionar apoyo en carteles, *flyers* diseño de promoción,... (diseño gráfico); de difundir las actividades entre los estudiantes (comunicación) y de ayudar al siguiente grupo a la publicidad de la asociación (patrocinio).

**Apoyo de relaciones externas:** Los voluntarios implicados (suelen ser más de tres) trabajan para conseguir relaciones con empresas independientes a la asociación para recibir descuentos, patrocinio,

promociones, divulgación, intercambio, y otros beneficios. Finalmente, también dan apoyo al *chair* de relaciones externas de la junta local.

Los voluntarios son clasificados en uno u otro grupo de acuerdo a la preparación que han recibido previamente o están recibiendo en ese momento y a las habilidades que tienen antes de ingresar en la asociación. Estas habilidades además pueden ser desarrolladas por los voluntarios en la propia asociación, bien mediante cursos de formación (jurídicos o económicos,...) que la organización imparte con plataformas locales por toda Andalucía; o bien porque cuando un trabajador comienza a trabajar en la asociación, es acompañado por un miembro con más experiencia durante las primeras semanas para adquirir más conocimiento a aplicar de forma práctica y aprender a enfocarse en las distintas actividades que realizará.

Los distintos grupos homogéneos de voluntarios comentados con anterioridad son coordinados por trabajadores asalariados que conocen bien la asociación. Son los denominados **Chair**, quienes tienen más autoridad y responsabilidad que los anteriores y son designados principalmente por su antigüedad y por tener capacidades más ajustadas al grupo que tienen asignado. De este modo, hay cuatro *Chairs*, uno por cada grupo de los anteriormente mencionados.

Los *chairs* son coordinados a su vez por el **presidente** de la organización, quien tiene numerosas tareas: convoca asambleas en la junta, representa la asociación en Granada, supervisa los proyectos que se aprueban, coordina los principales objetivos y dirige la organización. Es la persona que mejor conoce la organización, aunque no decide de forma autónoma, sino que tiene en cuenta el voto de los miembros en cada asamblea o reunión. Por lo que toma decisiones de forma conjunta con los integrantes de la junta local de la asociación y posteriormente informa al grupo de trabajo correspondiente para poner en marcha las decisiones alcanzadas en esa reunión. El presidente es elegido o reelegido cada año en una de las asambleas ordinarias de la asociación diseñada para tal finalidad.

Además, existen las figuras de **vicepresidenta**, quien representa a la asociación en caso de ausencia o delegación del presidente. Se trata de un cargo que lleva a cabo todas las actuaciones que estuvieran dentro de las competencias del presidente si éste no se encuentra disponible. Por su parte, la **secretaria** se encarga de redactar las actas de las asambleas locales, así como de redactar los cambios producidos en Estatutos y régimen interior de la asociación que luego remite al comité legal para la revisión de estos. También se encarga de enviar los correos oficiales internos de la asociación vía *e-mail*.

Finalmente existen la figura del **tesorero** y del **secretario**:

El **tesorero**, es un graduado en finanzas y contabilidad, se encarga de recaudar y administrar los recursos económicos para llevar a cabo todas las actividades anteriormente mencionadas, pagar el alquiler del local donde se gestionan dichas actividades y llevar la contabilidad de las nóminas de los trabajadores asalariados por la empresa (presidente, vicepresidenta, secretaria de la junta, secretario y tesorero).

Los fondos para poder hacer frente a todos los gastos salen de las ayudas que la Unión Europea da al programa Erasmus +, de una partida destinada a estas organizaciones por toda Europa. En España, la gestión de estos fondos es negociada por el Consejo de Asuntos Económicos y Financieros y el Consejo de Educación, Cultura, Juventud y Deporte.

El **secretario**, graduado en administración y dirección de empresas se encarga de los temas administrativos como la protección de datos, pedir presupuestos, almacenamiento de datos... Y trabaja, junto al resto de trabajadores en el local de la sede situado en el centro de Granada.

Por otro lado, se debe indicar que, al colaborar esta asociación con la Universidad de Granada, la Universidad subcontrata una empresa de limpieza, con dos limpiadores destinados para el mantenimiento del centro y una empresa de autobuses para los desplazamientos que se realizan a lo largo de la actividad económica (normalmente 2 o 3 conductores, según la actividad que se realice).



La **Junta local** es el principal órgano de gobierno de la organización y se encarga de diseñar, planificar, adoctrinar y preparar a los voluntarios. Está compuesta por el tesorero, el secretario, el chair de relaciones externas, los vocales (el resto de los chair de cada grupo) y el presidente, vicepresidenta y secretaria. Esta junta convoca anualmente una o dos asambleas locales ordinarias (puede tener carácter extraordinario si no estaba prevista y es convocada de urgencia), que se trata de una reunión de carácter semestral y que reúne a todos los miembros de la asociación, quienes participan de forma democrática en ella. Igualmente, en la asamblea se comprueba y analiza si los resultados de las actividades ya finalizadas han sido satisfactorios con lo que inicialmente se esperaba.

### **Otra información de interés sobre el funcionamiento de la asociación:**

El espíritu voluntarioso de todos los miembros permite que la información de esta asociación se produzca de manera espontánea y flexible entre los distintos miembros de la organización y entre ellos y los Erasmus, pues la mayoría de las veces se relacionan de forma amistosa por el buen ambiente del centro. De hecho, aunque generalmente las propuestas e ideas de actividades van dirigidas a los estudiantes Erasmus desde la asociación, algunas veces son los propios estudiantes Erasmus los que organizan las actividades y fiestas y las comunican a cualquier miembro o colaborador de la organización para que el proceso vuelva a iniciarse y se dé a conocer a todos los miembros.

Debido a este buen ambiente, muchos miembros comparten intereses comunes y por ello se encargan no sólo de organizar la actividad de trabajo sino también de llevarla a cabo conjuntamente. Es por ello que cuando hay actividades especiales como senderismo, visitas a pueblos, playas, escuelas, centros de ancianos, ayudas a discapacitados, ... los grupos de trabajo y/o proyectos sociales deben compartir esta información no sólo con los estudiantes Erasmus sino con todos los grupos de la asociación, cuyos vocales o chair informan a la junta local si quieren llevar a cabo alguna actividad. Por ejemplo, el grupo de deportes y el cultural normalmente se ponen de acuerdo para organizar actividades físicas (partidos, running, senderismo, escalada, ...) y explicar la historia y relevancia del lugar visitado antes o después de la actividad física. Como existe una alta comunicación informal todos los miembros están en contacto de un modo u otro expresando sus opiniones y objeciones. Hay que tener en cuenta que todas las iniciativas o actividades son comunicadas por e-mail y redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Snapchat, Telegram, TikTok, Twitter y What's App) y se dirigen a todas las partes de la asociación. Por ello, aunque las órdenes que conllevan una alta responsabilidad deben de cumplirse teniendo en cuenta y respetando la jerarquía, a la vez se respetan las opiniones de todos los compañeros.

La forma en que se organiza el trabajo y se toman las decisiones dentro de la organización permiten una elevada adaptabilidad a la incertidumbre ambiental actual. Por ejemplo, a veces las actividades organizadas por la asociación requieren una adaptación y modificación inmediata debido al enfado de algún estudiante Erasmus o a la presencia (sin notificar) de minusválidos, por lo que los voluntarios deben preocuparse de solucionar este incidente con toda su disponibilidad. Debido a esta alta adaptabilidad de la asociación a las situaciones inciertas, no existe un programa de trabajo sobre cómo actuar ante cada situación, pero sí que es cierto que los resultados son conocidos de antemano por todos, pues son aprobados por la junta local y comunicados a los miembros.

Para dejar bien claros estos resultados y objetivos, los miembros de los distintos grupos homogéneos se reúnen regularmente para tratar temas específicos y cada seis meses se convoca la asamblea que se encarga de llevar a cabo la planificación de las actividades a realizar en los próximos meses y de comprobar y analizar si los resultados de las actividades ya finalizadas han sido satisfactorios con lo que inicialmente se esperaba.

*Caso práctico diseñado a partir del trabajo empírico realizado para la asignatura de Organización de Empresas por los alumnos del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Granada **Antonio Adarve Castro, Jesús López Cornejo, Daniel Ramos Alonso y Ulises Ripoll Gómez** (2016-2017).*

## CASO 5: ACADEMIA MODERNA

La Academia Moderna es un centro cuya función principal es la de impartir cursos de lengua y cultura hispánicas a estudiantes procedentes de países de habla no hispana, así como lograr la integración de dichos estudiantes en la ciudad. Dicha integración se concreta en la prestación de servicios de alojamiento, así como en la organización de visitas y actividades lúdicas, culturales y deportivas. Adicionalmente también se dedica a la enseñanza de otras lenguas como el inglés, el francés, el italiano o el alemán, entre otras. La Academia fue fundada en 1992 e imparte los distintos cursos a través de sus dos sedes, situadas ambas en un céntrico barrio de la ciudad.

A continuación, pasaremos a describir quiénes forman parte de esta organización, qué actividades desarrollan dentro la misma y cómo lo hacen.

El colectivo más numeroso lo conforma el profesorado, pudiéndose distinguir entre aquel que imparte los cursos de español y aquel que imparte los cursos del resto de lenguas extranjeras. El profesorado de español está compuesto por 42 profesores y profesoras y el de lenguas extranjeras lo conforman 33 (23 de inglés, 3 de italiano, 3 de alemán, dos de francés, uno de japonés y uno de portugués), lo que pone de manifiesto la importancia otorgada a los cursos de español.

La función del profesorado es la de impartir las clases, lo que lleva asociado un gran número de tareas: evaluar el nivel de los alumnos antes de iniciar los cursos, preparar las clases y ejercicios a realizar en cada clase, atender a los estudiantes en las tutorías, corregir los exámenes con los que se evaluará cada curso, coordinarse con el resto de los profesores que imparten niveles similares... Para poder ejercer como profesor en la Academia es necesario poseer una titulación en filología del idioma que se vaya a impartir o bien poseer una titulación en interpretación y traducción.

El profesorado cuenta con libertad de cátedra, lo que implica que pueden elegir la forma de dar sus clases, así como escoger los materiales que se van a utilizar. Por otro lado, los profesores están sometidos a las evaluaciones de los alumnos, que deben completar unas encuestas de satisfacción una vez finalizado el curso. De este modo, a los profesores se les exige una nota mínima en estas encuestas de satisfacción, teniendo que dar explicaciones en el caso de obtener unos resultados más bajos.

Por otro lado, existen tres coordinadores docentes, dos coordinadoras para el grupo de profesores de español (ambas con el mismo nivel, pero una más enfocada en la docencia de lengua española y otra en la docencia de la cultura española) y otro para el grupo de profesores de lengua extranjera. Estos coordinadores son a la vez profesores que ven reducidas sus obligaciones docentes para poder realizar estas tareas de coordinación y son elegidos por el resto de sus compañeros. Los coordinadores se encargan de organizar los cursos que se van a impartir, determinando sus horarios y asignando a los profesores a cada uno. Igualmente, los profesores acudirán a estos coordinadores en el caso de tener algún problema o duda relacionada con el curso impartido. Finalmente, los coordinadores tienen la función de evaluar las candidaturas de los candidatos para cubrir los puestos de profesorado vacantes y seleccionar aquellos que consideren más adecuados.

Cada área de coordinación cuenta con la colaboración de una secretaria que facilita su labor y se encarga de realizar parte de las tareas administrativas que se deben llevar a cabo. Los coordinadores rinden cuentas a los dos Directores de la Academia, el Director de Marketing y el Director Gerente.

Aunque ambos Directores ostentan el mismo poder formal dentro de la organización, sus funciones son diferentes. La función del **Director de Marketing** es principalmente comercial y se basa en negociar con diversas universidades extranjeras para conseguir acuerdos de colaboración con la academia y realizar campañas de promoción del centro para captar a nuevos alumnos. Por su parte, el **Director Gerente** se encarga de la gestión interna del centro. Ambos directores cuentan con la colaboración de una secretaria que les proporciona apoyo en las labores administrativas que deben realizar en el día a día.

Por último, la Academia Moderna cuenta con las siguientes unidades:

**Administración y servicios.** Esta área está encabezada por una **Coordinadora** que tiene bajo su mando a trabajadores que se encargan de diversas tareas, los cuales pueden dividirse en cuatro subáreas:

1. **Administración**, área que a su vez lleva a cabo diversas tareas:

- *Atención al alumnado*: se encarga de dar información sobre los cursos, de gestionar los cobros, matricular a los alumnos, expedir los certificados una vez finalizados los cursos, entre otras tareas. Esta área está compuesta por 11 trabajadores. Esta unidad constituye el primer contacto de los estudiantes con la academia. Cuando un nuevo estudiante llega a la academia esta área se encarga de ponerlos en contacto con el Coordinador correspondiente para que este le realice la evaluación inicial y/o le asigne un grupo. En caso de no existir un grupo disponible, Administración y Servicios pone en conocimiento de los coordinadores esta necesidad para que estudien la posibilidad de crear un nuevo grupo.
- *Contabilidad y presupuesto*: se encarga principalmente de la contabilidad de la empresa y de gestionar las nóminas de los trabajadores. Esta área está compuesta por 4 personas.
- *Comunicación, publicidad y marketing*, está compuesta por 2 trabajadores que se encargan de elaborar la publicidad que luego se añade a panfletos, redes sociales o material publicitario.

2. **Biblioteca**: está compuesta por dos trabajadoras que se dedican a la gestión del material bibliográfico y audiovisual del centro, el cual se pone a disposición tanto de los miembros de la organización como de los alumnos.

3. **Conserjería**: está compuesta por seis empleados, tres por sede. Se encarga de velar por el buen estado y mantenimiento de las distintas instalaciones. Al frente de esta área se encuentra un **Coordinador**, que ejerce también como conserje.

4. **Informática y audiovisuales**: está compuesto por cuatro trabajadores que desarrollan y se encargan del mantenimiento de los programas informáticos que se utilizan en la academia, así como de gestionar las bases de datos. Igualmente suministran soporte informático a los profesores cuando éstos tienen algún problema durante la impartición de las clases.

Hay que destacar que todos los trabajadores estas áreas responden únicamente ante la Coordinadora de Administración y Servicios (a excepción de los conserjes que responden ante su propio coordinador), por lo que esta división por áreas se tiene en cuenta sólo a efectos de clasificar funcionalmente a los trabajadores, pero no tienen reconocimiento como unidades formales dentro de la organización.

Una característica importante de esta academia es que muchas de las decisiones y tareas relacionadas con la planificación y organización del centro se llevan a cabo de forma colegiada a través de diversas comisiones:

El **Comité de Alta Dirección** está compuesto por los tres coordinadores académicos y los dos Directores de la Academia. Se reúnen cada quince días para analizar la situación de la organización y tomar las medidas oportunas.

La **Comisión de Formación** se encarga de decidir los cursos que se van a impartir tanto al profesorado como al resto de miembros del centro para asegurar que sus conocimientos se mantienen actualizados y responden a las necesidades que demandan en cada momento los alumnos. Está compuesto por la Coordinadora de Administración y Servicios, por los dos Directores del Centro y por un miembro del área de Contabilidad y Presupuestación que se encarga de los asuntos relacionados con el personal.

Existen dos **Comités de Evaluación**, uno para el área de español y otro para el área de lenguas extranjeras. Cada uno de estos comités está compuesto por los respectivos coordinadores de cada área, así como por varios profesores que descuentan de su labor docente las horas empleadas en estas labores de evaluación. Estos comités se encargan de confeccionar las pruebas de nivel que los alumnos deben superar al finalizar los cursos para determinar y acreditar su nivel de inglés, así como de realizar cursos de formación para los profesores acerca de la forma en que debe evaluarse a los alumnos.

**Comité de Empresa**, formado por una serie de representantes de los trabajadores de las diferentes partes de la organización que se encargan de manifestar y defender los intereses de los mismos ante la Dirección de la Empresa y el Consejo de Administración. Este comité se reúne semanalmente.

El **Comité de Seguridad y Salud** es aquel que vela por la salud de los miembros de la organización y lleva a cabo los reconocimientos médicos de los trabajadores, se asegura de que el centro esté en buenas condiciones y organiza simulacros ante situaciones de riesgo. Está formado por tres trabajadores pertenecientes al comité de empresa, por dos conserjes, por la Coordinadora de Administración y Servicios y por el Director Gerente.

Aparte de realizar las actividades y tomar las decisiones descritas en cada una de las distintas comisiones, los miembros de la Academia se ven obligados a interactuar en otras situaciones, como por ejemplo para la creación de un nuevo curso. El proceso sería el siguiente:

- Los dos Directores y los tres Coordinadores docentes, con el apoyo de sus respectivas secretarías, deben ponerse de acuerdo para la creación de un nuevo grupo, información que pueden obtener bien de la propia área académica (por haberse ésta puesto en contacto con una universidad extranjera, por ejemplo) o bien del departamento de Administración y Servicios, como consecuencia de la existencia de un número determinado de demandantes de un nuevo curso.
- Tomada la decisión, Coordinación pone en conocimiento de Administración y Servicios los detalles del curso que se va a ofrecer. Seguidamente, los encargados de comunicación, publicidad y marketing realizan los carteles o panfletos publicitarios y los encargados de Atención al Alumnado incorporan el curso a sus registros.
- Cuando los alumnos acuden a la Academia para inscribirse en los cursos, los encargados de Atención al Alumnado reenvían esta información a Coordinación, que se encarga de diseñar los grupos definitivos y asignar horarios y profesores. Esta información es suministrada nuevamente a Administración y Servicios.
- Finalmente, los encargados de Atención al Alumnado se ponen en contacto con los alumnos y profesores informándoles del horario que tendrán y del aula al que deben acudir.

### **Otros datos de interés.**

Esta academia pertenece a la Red de Centros Asociados del Instituto Cervantes, a la que sólo se pueden incorporar los centros que cumplen las condiciones de calidad establecidas por el Sistema de Acreditación de la Calidad de Centros ELE del Instituto Cervantes. Ésta es la única acreditación internacional para centros de enseñanza de español como lengua extranjera. Para obtener esta acreditación es necesario cumplir con una serie de requisitos relacionados tanto con la organización y administración del centro como con la propia impartición de las enseñanzas en español. Por destacar aquellos relacionados con la impartición de la docencia, para obtener la acreditación se exige disponer de un Plan de enseñanza en el que consten: definición de niveles, especificación de objetivos y contenidos, orientaciones metodológicas, criterios de evaluación y criterios para el seguimiento y la orientación del aprendizaje del alumno. Asimismo, se recomienda que este plan de enseñanza sea equivalente y tome como referencia el plan curricular del Instituto Cervantes, con el fin de garantizar la homogeneidad de los niveles de enseñanza de español de los centros acreditados. Este plan define los contenidos que deben ser impartidos en cada

uno de los niveles. No obstante, si bien este plan puede limitar la libertad de los profesores respecto de los contenidos a impartir, los docentes siguen teniendo libertad de cátedra a la hora de decidir la forma en que se imparten los mismos.

Finalmente, cabe destacar que la Academia tiene una vinculación muy fuerte con la Universidad de la ciudad en la que lleva a cabo su actividad. De hecho, debe rendir cuentas al Consejo de Administración, compuesto por diversos miembros de la Universidad de la ciudad, donde se incluyen los dos directores. El Consejo de Administración realiza un cierto control sobre la Academia, pero principalmente en términos financieros, ya que no se inmiscuye en asuntos relacionados con la docencia.

*Caso práctico diseñado a partir del trabajo empírico realizado para la asignatura de Organización de Empresas por los alumnos del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Granada **José Acién Gutiérrez, Índigo Uriz Martínez, Martín Oller Trabalón, Beatriz Rodríguez González y Carlos Jiménez Checa.***

## CASO 6: GRUPO DESPEÑAPERROS S.L

Desde 1998 GRUPO DESPEÑAPERROS S.L. es una empresa que se dedica a la explotación de negocios especializados en atención al cliente. En la actualidad gestiona 2 áreas de servicio, dos talleres de reparación y 2 establecimientos de restauración situados en el término municipal de Bailén, al norte de la provincia de Jaén.

La sociedad está compuesta por cuatro socios de los cuales **dos actúan como administradores** solidarios de la sociedad (una especie de consejo de administración). Los administradores se ocupan del buen funcionamiento de toda la empresa y tienen la última palabra en los asuntos más importantes, tanto estratégicos como económicos. Realizan funciones de dirección financiera, ya que fijan las políticas financieras a seguir, establecen los mecanismos de corrección de las eventuales desviaciones, formulan las cuentas anuales y proponen el reparto de beneficios. Además, también desempeñan tareas más específicas relacionadas con las operaciones corrientes de la empresa. En concreto actúan como jefes de compra y encargados de facturación y fijación de precios de los productos que se venden en las tiendas asociadas a cada una de las estaciones de servicio.

**El gerente.** Puesto provisto de autoridad formal y dependiente jerárquicamente de los administradores del grupo con los mantiene un contrato de apoderamiento. Es el responsable de las situaciones de explotación concretas de todas las sociedades que componen el grupo: firmar contratos, contratar pólizas de seguros, realiza las contrataciones y autoriza las llevadas a cabo por los jefes de cocina de los dos restaurantes, imparte los turnos de trabajo de las estaciones de servicio; se encarga de las relaciones con la compañía petrolera, tramita las reclamaciones ante las administraciones públicas, es el encargado directo tanto del restaurante Los cántaros como de los Talleres Despeñaperros y de las estaciones de servicio. Una parte importante de su trabajo es el mantenimiento de reuniones informales casi diarias con los dos administradores en las oficinas centrales del grupo. En dichas reuniones transmite y recibe información y participa en la toma de decisiones sobre cualquier cuestión relevante que afecte a la marcha del grupo empresarial o a alguna de sus empresas.

**Las áreas de servicio.** Se sitúan en la autovía A-4 (Madrid-Cádiz) y en la autovía A-44 (Bailén-Motril), en las inmediaciones de la localidad de Bailén, por lo que prestan servicio tanto a los vehículos de paso como a los residentes en el municipio. Ambas constan de las siguientes instalaciones:

- Zona de repostaje y tienda mini market. Estas infraestructuras son propiedad de la compañía petrolera Royal PetroGulf y son explotadas por Grupo Despeñaperros en virtud de un contrato de arrendamiento y gestión de la venta de combustibles y derivados.
- Túnel de lavado automático y *boxes* de lavado.
- Taller mecánico para el mantenimiento y reparación de averías eléctricas y mecánicas.

Tanto los talleres como los lavaderos y túneles de lavado son propiedad de la empresa y por tanto no están ligados al contrato de gestión con Royal PetroGulf.

En cada área de servicio trabajan **12 expendedores** en tres turnos de 8 horas, ya que el repostaje y la tienda están abiertas 24 horas. Los expendedores se encargan de la atención directa al público, la entrada de combustible y productos de la tienda, así como el control los mismos; el suministro de carburante y artículos de tienda; incidencias y control de los *boxes* y del túnel de lavado y el mantenimiento de la limpieza y el orden en las instalaciones. Por otro lado, cada taller cuenta con **un mecánico jefe y dos especialistas**: uno en electromecánica y otro en mecánica automotriz. Todos ellos se encargan del diagnóstico y reparación de las averías.

Cada una de las estaciones de servicio (gasolinera + mini market) constituyen una unidad de negocio independiente debido fundamentalmente a que cada una de ellas dispone de un contrato de explotación

diferenciado con Royal PetroGulf. Así mismo, los **dos talleres** y las instalaciones de lavado están agrupadas en otra sociedad denominada Talleres Despeñaperros cuya explotación se realiza al margen de la de las gasolineras.

**Bar restaurante Los Cántaros.** Situado junto a la estación de servicio de la A-4, dispone de cafetería, salón-comedor, salón privado, zona de souvenir, terraza cubierta con columpios y duchas. Su clientela principal está compuesta por transportistas y viajeros en general, así como de los trabajadores del polígono industrial próximo. Su explotación es independiente de la estación de servicio. Ofrece menú diario y también a la carta.

La plantilla del restaurante está compuesta por **15 camareros** repartidos en turnos de 8 horas y supervisados por un encargado de barra y comedor (que también realiza actividades de camarero), y un **jefe de cocina** al mando de **6 cocineros-ayudantes**. Hay que destacar que tanto el encargado de barra y comedor como el jefe de cocina dependen directamente del gerente del Grupo, que es el que en última instancia debe de autorizar cualquier cambio de envergadura que haya que acometer (contrataciones, modificación de horarios, ampliación de espacios, etc.). Así mismo, el gerente es el representante legal del restaurante ante terceros (tanto este restaurante como el restaurante La Batalla son negocios independientes) y el responsable último de su gestión.

Aunque las funciones de cada área (cocina y camareros) están claramente delimitadas, sus responsables deben realizar constantes reuniones informales al objeto de mejorar las posibles deficiencias en la coordinación de ambos servicios (cocina y camareros) y tomar decisiones conjuntas relativas al establecimiento de nuevas normas o procedimientos que mejoren la atención al cliente. Así mismo, el jefe de cocina tiene atribuciones para la contratación y despido del personal de cocina y para gestionar las compras de todos los productos necesarios, tanto de cocina como del bar-cafetería.

**Gastroespacio La Batalla.** Es un bar restaurante especializado en la elaboración de tapas y menús en los que se fusiona la cocina tradicional con nuevas tendencias culinarias. Está situado en una zona céntrica de Bailén y sirve desayunos, aperitivos y tapas, almuerzos y cenas. Cuenta con un salón y una terraza acondicionada donde se pueden realizar eventos y celebraciones variadas. A diferencia del restaurante Los Cántaros, este restaurante sí tiene un **encargado general** del establecimiento que depende del gerente del grupo. Tiene a su mando a los **12 camareros y al jefe de cocina**. Este último tiene plena autonomía para dirigir y gestionar todos los aspectos relacionados con la cocina (presupuestos, abastecimiento, contratación y elaboración de menús) para lo cual cuenta con la ayuda de un **segundo de cocina** y de **8 cocineros-ayudantes**.

Otros empleados del Grupo Despeñaperros.

- Un **contable**, que depende directamente de los dos administradores. Se encarga de la llevanza de la contabilidad de todos los negocios del grupo, del cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones en materia fiscal y tributaria, de la realización y control de la facturación tanto de la venta de bienes como de la prestación de servicios y otras tareas administrativas.
- **Personal de limpieza**, compuesto por 7 empleados encargados del mantenimiento de la limpieza de las zonas comunes de trabajo, limpieza de aseos, vestuarios y similares, así como de las zonas exteriores. Atienden a todos los centros de trabajo del grupo de acuerdo con unos turnos semanales pre establecidos de acuerdo con el gerente, del cual dependen. Los imprevistos que pueden acaecer en cualquiera de los centros de trabajo se resuelven de acuerdo con los encargados de los mismos o con el encargado de mantenimiento.
- Un **encargado de mantenimiento**, dependiente del gerente que lleva a cabo el mantenimiento y reparación de las instalaciones, equipos y sistemas eléctricos y electrónicos tanto de las estaciones de servicio como de los restaurantes.

## ALGUNOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO

Los administradores han elaborado un completo y exhaustivo repertorio de normas y procedimientos donde se detallan todos y cada uno de los extremos del trabajo a realizar por los expendedores: forma de cumplimentar e introducir en el ordenador los distintos albaranes, procedimientos de anotación de almacén, así como de rotura, caducidad o deterioro, anotación de incidencias, arqueo de caja, procedimientos de recepción y control del combustible, sistema de reposición de lineales, etc.

El jefe de cocina del restaurante La Batalla, con la ayuda del segundo de cocina, es el encargado de emitir las instrucciones precisas a los cocineros-ayudantes relativas a los distintos platos y menús que deben confeccionarse a diario ya que es el jefe de cocina el que aporta las recetas debido a su experiencia previa en otros reputados restaurantes. Por otra parte, los camareros de ambos restaurantes disponen de una serie de normas y reglas de comportamiento que especifican cómo y cuándo deben realizar sus tareas. A diferencia de lo que ocurre con los expendedores, estas directrices no están escritas, sino que son transmitidas durante el periodo de prueba previo a su contratación por los encargados de barra y comedor.

La petrolera Royal PetroGulf, en virtud del contrato de concesión y venta, exige una venta mínima de siete millones de litros de combustible al año. Además, impone una serie de acciones y condicionantes para la explotación de las estaciones de servicio (que son de su propiedad): mantenimiento de la imagen corporativa en las estaciones (color, logotipo, mobiliario interno de la tienda, uniforme de los expendedores); empleo de medios de pago propios y otros mecanismos de fidelización (tarjetas de pago propia, tarjeta de puntos, etc); los expendedores han de seguir una serie de reglas en el trato con el público editadas en el manual de la compañía y seguir un curso de capacitación sobre las mismas.

Anualmente, los dos administradores del Grupo, de acuerdo con el gerente, fijan unos objetivos de volumen de negocio y de beneficios para cada una de las sociedades que integran el grupo, con el fin de coordinar la contribución de cada una de ellas a los objetivos globales de la compañía.

El gerente es el encargado de trasladar estos objetivos a los departamentos y unidades del grupo. De este modo, fija para las gasolineras, los restaurantes y los talleres un presupuesto operativo de ingresos y gastos anual al cual tienen que atenerse cada una de las unidades del Grupo. El grado de ejecución del presupuesto se revisa trimestralmente con los empleados responsables de las distintas unidades y departamentos al objeto de detectar desviaciones e intentar corregirlas.

Cada uno de los mecánicos jefe actúa como responsable del funcionamiento operativo de su taller. Es el encargado de la recepción de los vehículos, la elaboración del presupuesto de reparación (una vez realizado el diagnóstico de la avería) y la facturación de los servicios. Además de realizar su trabajo como mecánico, organiza y coordina el trabajo del resto de los mecánicos (básicamente asignando la prioridad de reparación de los vehículos y el orden de reparación de las averías para cada vehículo). Todos los mecánicos realizan su trabajo con bastante autonomía en base a su preparación especializada, aunque, si el volumen de trabajo lo exige y el mecánico jefe lo estima oportuno, pueden realizar otros trabajos mecánicos al margen de su especialización.

El gerente mantiene frecuentes reuniones con los jefes de cocina y los encargados de barra y comedor de ambos restaurantes, así como con el responsable del gastroespacio La Batalla. En dichas reuniones se tratan asuntos de excepción concernientes a precios, menús especiales, adecuación de instalaciones, organización de eventos, presentación de los platos, previsiones de materias primas, etc.

El gerente realiza visitas casi diarias a las instalaciones de las dos estaciones de servicio como responsable directo de su funcionamiento y gestión. En esas visitas resuelve problemas concretos que hayan podido plantearse y que escapen a los procedimientos establecidos de funcionamiento a la vez que realiza un control monitor del trabajo de los expendedores. En algunas ocasiones, aprovecha estas visitas para contactar con los encargados de los talleres y resolver algún problema de índole administrativo, pero sin



intervenir en la dinámica de trabajo ya que los encargados tienen bastante autonomía en la organización y ejecución de las tareas propias del taller.

*Caso práctico diseñado a partir del trabajo empírico realizado para la asignatura de Organización de Empresas por las alumnas/ o del doble grado en ADE-Derecho de la Universidad de Granada **Diana del Moral Bernal, Ana María Díaz Yáñez, Francisco Javier Parra Iglesias y Araceli Rojo Gallego-Burín (2007-2008).***