



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis de las condiciones laborales del departamento de administración de una empresa del sector de energías renovables y tratamientos integrales del agua.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Valverde Ferrer, Eva María

Tutor/a: García Gallego, Carlos Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL TRATAMIENTO INTEGRAL DEL AGUA

Grado en administración y gestión pública

Curso académico: 2022/2023

Autora: Eva María Valverde Ferrer

Tutor: Carlos García Gallego

Índice General

Capítulo 1.	6
INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 RESUMEN.....	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 METODOLOGÍA.....	8
1.5 RELACIÓN CON LOS ODS DE LA AGENDA 2030	9
Capítulo 2.	12
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	14
2.1.2. CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CNAE) e IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IAE).....	15
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	18
2.3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	20
2.4. EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	23
Capítulo 3.	28
RECURSOS HUMANOS	28
3.1 INTRODUCCIÓN.....	30
3.2 LIDERAZGO	31
3.2.2 LIDERAZGO EN LA EMPRESA.....	37
3.3 ASIGNACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	47

3.3.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo en la empresa	48
3.4 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, DEL DESARROLLO Y DE LA COMPENSACIÓN.....	51
3.4.1 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.....	51
3.4.2 GESTIÓN DEL DESARROLLO	52
3.4.3. GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	54
3.4.2 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, DEL DESEMPEÑO Y DE LA COMPENSACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE BE WATER	55
CAPÍTULO 4.	59
NORMATIVA RELATIVA A LAS CONDICIONES DE TRABAJO.....	59
4.1 CONDICIONES RELATIVAS A LA CONTRATACIÓN LABORAL	61
4.1.2. CONTRATACIÓN LABORAL EN BE WATER	64
4.2 JORNADA LABORAL, HORARIOS Y HORAS EXTRAORDINARIAS	65
4.2.2 JORNADA LABORAL, HORARIOS Y HORAS EXTRAORDINARIAS EN BE WATER.....	67
4.3 SALARIOS	68
4.3.1 SALARIOS EN LA EMPRESA	70
4.4 VACACIONES.....	72
4.4.2 VACACIONES EN BE WATER.....	73
4.5 CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.....	74
4.5.2 CONCILIACIÓN FAMILIAR EN BE WATER	77
4.7 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	81
4.7.1 OBLIGACIONES BÁSICAS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	81
4.7.2 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN LA EMPRESA	82

CAPÍTULO 5.	85
INFRACCIONES Y SANCIONES APLICABLES A LA EMPRESA	85
5.1 PROCEDIMIENTO SANCIONADOR EN MATERIA LABORAL	87
5.1.1. INSPECCIÓN DE TRABAJO	87
5.1.2. APLICACIÓN DE LA LISOS	88
5.2 INFRACCIONES Y SANCIONES DE LA EMPRESA	91
5.3 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	97
CAPÍTULO 6.	99
CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	102

Índice de tablas

Tabla 1 Objetivos de desarrollo sostenible TFG	11
Tabla 2. Cifra de negocios y personal remunerado en la empresa	16
Tabla 3. Cifra de negocios y número de locales del sector comercio según el total nacional y canarias	17
Tabla 4. Porcentaje de representación de la cifra de negocios de la empresa	17
Tabla 5 Sanciones por infracciones cometidas en materia de relaciones laborales ...	90
Tabla 6 Sanciones por infracciones cometidas en materia de PRL	91
Tabla 7 Aplicación del grado en la sanción sobre jornadas y tiempos de trabajo	93
Tabla 8 Aplicación del grado en la sanción sobre vacaciones	94

Tabla 9 Sanciones por infracciones cometidas en materia de PRL	97
-----------------------------------------------------------------------------	-----------

Índice de figuras

Figura 1 Objetivos de desarrollo sostenible	9
Figura 2. Organigrama de la empresa	22
Figura 3. Esquema del grupo Hidrosalud	23
Figura 4. Planificación de los Recursos Humanos	31
Figura 5. Esquema de una buena dirección	33
Figura 6. Resumen de los mecanismos de coordinación de las organizaciones.....	37
Figura 7. Proceso de trabajo	39
Figura 8. Esquema de autoridad en la empresa	41
Figura 9. Mecanismos de coordinación de la empresa	46
Figura 10. Evaluación del rendimiento.....	52
Figura 11. Tipos de retribuciones	55

Capítulo 1.

INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

Pese a los esfuerzos de la normativa laboral vigente, siguen existiendo en España casos de relaciones laborales cuyas condiciones no alcanzan los mínimos establecidos por la ley. Estos incumplimientos normativos pueden incluso afectar a la salud tanto física como mental de los trabajadores afectados. En este trabajo, se llevará a cabo un análisis de las condiciones laborales del departamento administrativo de Be Water Advance S.L con el objetivo de identificar posibles incumplimientos normativos que afecten a los trabajadores.

Este análisis se realizará desde una perspectiva que considera la calidad de vida de los trabajadores y el cumplimiento de sus derechos, en contraposición con una visión exclusivamente económica y fiscal de la empresa.

Para ello, se describirá el sector y la organización de la empresa, así como el departamento administrativo y sus trabajadores, para tener una comprensión completa del entorno que se va a analizar. Además, se evaluarán los diferentes tipos de liderazgo existentes, los puestos de trabajo y la gestión del personal para lograr un rendimiento eficaz, así como la comunicación existente entre la gerencia y los trabajadores.

A continuación, se definen los derechos laborales de los trabajadores y se comparan con las condiciones reales del departamento administrativo de la empresa. Esto implica la identificación de posibles incumplimientos normativos que podrían afectar negativamente a los trabajadores y a su bienestar físico y mental.

En conclusión, este trabajo de fin de grado se pretende demostrar la importancia de analizar las condiciones laborales de las empresas para garantizar que se cumplan los derechos de los trabajadores. A través de este análisis, se pueden identificar problemas de incumplimiento normativo y ofrecer soluciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo final de grado consiste en conocer y analizar las condiciones laborales del departamento de administración de la empresa Be Water. Para alcanzar este objetivo principal, habrá que pasar previamente por los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, se realizará una descripción del sector económico en el que opera la empresa objeto de estudio, para posteriormente descender en esa descripción hasta la propia empresa analizada. Después, se detallará el funcionamiento y características del departamento administrativo de la citada entidad teniendo en cuenta las funciones, horarios y características de cada trabajador perteneciente a dicho departamento.

A continuación, a partir de los diferentes estilos de liderazgo existentes se contrastará con el de la empresa. Así mismo, se presentarán la asignación y descripción de los puestos de trabajo y se analizará la evaluación del rendimiento que utiliza la empresa. Tras analizarlo será posible describir como actúa la empresa y detectar los posibles defectos que pudiera presentar en cuanto a los puntos comentados anteriormente.

Por último, se describirá la normativa relativa a las condiciones de trabajo, contratación, jornadas, horarios, horas extra, conciliación familiar y laboral, salarios, vacaciones y prevención de riesgos laborales. Lo que será de utilidad para valorar si la empresa cumple con la normativa y establecer unas conclusiones para averiguar cómo mejorar, en su caso, la situación laboral de la empresa.

1.3 METODOLOGÍA

Para realizar el presente trabajo se ha hecho uso de diversas fuentes bibliográficas y de los conocimientos de varias asignaturas del Grado en Gestión y Administración Pública. En concreto se han utilizado los siguientes:

Para el segundo capítulo, en el que se describen la empresa y el sector económico en el que opera, se han utilizado datos del Instituto Nacional de Estadística, y datos proporcionados por la propia empresa, de cuyo análisis trata el presente trabajo final de grado.

Para el capítulo tercero, en el que se analiza la empresa desde el punto de vista de la organización de recursos humanos, se han utilizado como fuente principal los conocimientos obtenidos en la asignatura de Recursos Humanos y de Teoría de las organizaciones, así como varios manuales relacionados con esta materia. No obstante, también se ha recurrido al uso de fuentes primarias mediante la realización de entrevistas a los trabajadores de la empresa para obtener todos los datos necesarios para realización del trabajo.

En el capítulo cuarto del presente trabajo de final de grado se ha utilizado como fuente principal los artículos correspondientes del Estatuto de los trabajadores, la Ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras y la ley de prevención de Riesgos Laborales. También se ha hecho uso los conocimientos de a asignatura Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Además, se ha utilizado la entrevista para comparar los datos con la realidad en la empresa.

1.5 RELACIÓN CON LOS ODS DE LA AGENDA 2030

Los objetivos de desarrollo sostenible, también conocidos como ODS, están establecidos para generar una mejora en el futuro de la sociedad, en aspectos concretos como la pobreza, la protección del planeta y el bienestar de las vidas de las personas. Estos 17 objetivos se relacionan entre sí, y están pensados para hacer que se alcancen antes de 2030, sirviendo todo aquello que cada uno pueda aportar diariamente, siempre pensando en necesidades futuras.

De los 17 objetivos que forman parte de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, hay dos que tienen una clara relación con el contenido del presente TFG, se trata del objetivo número 3 “Salud y Bienestar” y del objetivo número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”.

A continuación, se indica una imagen con los 17 ODS de la Agenda 2030.

Figura 1 Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Naciones Unidas

El objetivo 3, el cual tiene que ver con la salud y bienestar, pretende garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en cualquiera de las edades. Por ello, se relaciona con el TFG, ya que asegurar la vida y salud en el trabajo es igual de importante que hacerlo fuera de este, ya que habitualmente, la mayoría de las personas, pasan 8 horas al día en la jornada laboral.

Con este objetivo, se quiere aumentar la esperanza de vida y reducir causas de muerte, y aunque en pocas ocasiones ocurra lo segundo en el trabajo, es importante establecer medidas preventivas e intentar que los trabajadores sufran los mínimos accidentes posibles, además de intentar evitar las enfermedades o bajas por motivos laborales.

En cuanto al objetivo 8, este tiene en cuenta promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. En este caso, se puede relacionar el objetivo anterior con este, ya que estableciéndose un buen plan de prevención de riesgos laborales que tenga en cuenta la salud de los trabajadores, también se están creando empleos decentes para todas las personas, mejorando así su estilo de vida. Entre otras cosas, este objetivo busca mejorar las condiciones laborales, que es lo que analiza a lo largo de este trabajo acerca de una empresa concreta. Existe, en concreto, un meta en este objetivo relacionada con el presente trabajo de fin de grado, esta trata de proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todas las personas trabajadoras, esta meta se relaciona con el objetivo de este trabajo que propone soluciones a los problemas detectados en la empresa analizada.

En cuanto al Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), puede resumirse mediante la tabla siguiente:

Tabla 1 Objetivos de desarrollo sostenible TFG

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.	X			
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.				X
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se describe el marco empresarial de la organización, definiendo al sector al que pertenece la empresa, según sus productos, su técnica de venta y los servicios que ofrece. Se detalla la clasificación del CNAE para realizar una comparación con la cifra de negocios de la empresa y del sector al que pertenece para averiguar el porcentaje de representación que tiene frente al sector.

A continuación, se describe la actividad de la empresa y como está compuesta, se detalla la organización de la empresa, se explican los puestos y departamentos de los que se compone y se muestra el organigrama de la empresa.

Por último, se describe el departamento administrativo y se presentan las características personales y profesionales, las funciones de cada trabajador, su horario y su responsabilidad en la empresa.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

2.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Be Water Advance S.L, en adelante Be Water, es una empresa especializada en la instalación de sistemas de tratamiento integral de agua para hogares. Aunque su sede se encuentra en Gran Canaria, su área administrativa se encuentra en Valencia. Be Water es distribuidora exclusiva de la marca Hidrosalud. Además, Hidrosalud se encarga de la instalación y mantenimiento de los equipos.

La empresa pertenece al sector del comercio y se encontraría dentro del comercio del metal, que consiste en la venta y seguimiento de productos o servicios incluidos en este campo. Según el artículo 2 de la Resolución de 29 de diciembre de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Convenio Colectivo Estatal de la Industria, las Nuevas Tecnologías y los Servicios del Sector del Metal, nuestra empresa se incluye en este convenio colectivo, ya que su actividad consiste en la venta, instalación, mantenimiento y reparación de aparatos eléctricos.

Para ser exactos, Be Water vende descalcificadores y máquinas para el tratamiento integral del agua. A pesar de que el agua del hogar tenga la garantía de calidad legal establecida en la normativa aplicable, el agua del grifo de los hogares puede tener un mal sabor, olor, exceso de la cal o impurezas, por ello se pueden usar estos equipos para purificar el agua aún más y no gastar agua embotellada. Estos aparatos lo que hacen es filtrar, depurar y extraer el exceso de cal del agua de los grifos del hogar, para mejorar la salud de los clientes. Por ello y debido a los avances de esta tecnológica en las últimas décadas, en España hay cientos de empresas dedicadas a la venta de estos productos, además el sector del tratamiento del agua ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la creciente demanda de agua de alta calidad para consumo humano e industrial, así como por el aumento de la conciencia ambiental en el país. El incremento de la población y la urbanización han aumentado la necesidad de una gestión eficiente y sostenible del agua. Pero debido a que ha sido una expansión reciente no existen tantos comercios o un sector muy extenso y definido para este tipo de artículos.

La empresa no vende sus productos a través de una tienda o establecimiento donde acuden los posibles clientes, si no que utiliza la venta directa, una estrategia de captación a través de comerciales que van directamente al domicilio de las personas o

que se sitúan en ubicaciones concurridas para captar a los clientes. Con lo que no estarían en el mismo sector que los grandes almacenes que venden muchos otros productos para el hogar. Además, la empresa ofrece productos de alta calidad con servicio técnico e instalación incluida lo que la distingue de muchas otras empresas que solo venden el producto. En Be Water cuentan con un servicio técnico que tiene cobertura en la península, baleares y canarias y cuentan con unas oficinas centrales en Valencia donde se gestionan las ordenes e incidencias de los clientes.

Las funciones de los técnicos son las de montaje, mantenimiento y conservación de los equipos, así como la de la gestión y resolución de incidencias y averías de los equipos. Con las mismas características tan solo encontraríamos en la comunidad valenciana quince empresas que poseen servicio técnico, sin establecimiento de venta, marca única y precio y calidad elevados. Con lo que los trabajadores de Be Water tienen, si se diera el caso, opciones de prestar servicios en empresas similares dentro de la provincia de Valencia a pesar de que trabajen en el departamento de administración de la empresa.

2.1.2. CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CNAE) e IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IAE)

La clasificación nacional de actividades económicas es un sistema de numeración que sirve para clasificar las unidades de producción, según la actividad económica que realicen. A cada una se le asigna un código numérico, que es el CNAE, sirve para realizar estadísticas nacionales y clasificarlas de acuerdo con las actividades ejercidas, con lo que todas las empresas tienen que especificar su código CNAE correspondiente con la actividad económica principal que desempeñan y este código tiene que identificarse y estar en la escritura de Constitución de la sociedad, a pesar de que sea meramente informativo y que pretenda obtener datos estadísticos de todas las actividades económicas en esta clasificación. Según el CNAE de la empresa, este se encuentra en el código 4329: "Otras instalaciones en obras de construcción". La actividad F hace referencia a la construcción, la división 43 a actividades de construcción especializada, el grupo 432 a instalaciones eléctricas de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción, la clase 4329 a otras instalaciones en obras de construcción.

El motivo de que la empresa utilice este código de instalación se debe a que anteriormente instalaba los productos, desde la pandemia de COVID-19 ha cedido la actividad de instalación y mantenimiento de equipos a Hidrosalud, no habiendo

cambiado tampoco el epígrafe del IAE, pero ahora la podríamos ubicar en el código 47 comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas, en concreto en el código 479, comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos.

El epígrafe IAE permite clasificar las actividades tanto de autónomos como empresas para controlar sus compromisos fiscales. Su epígrafe según la clasificación del IAE es 653.9. La sección 1 hace referencia a actividades empresariales, la división 6 al comercio, la agrupación 65 al comercio al por menor de productos industriales no alimenticios realizado en establecimientos permanentes y el grupo 653 comercio al por menor de artículos para el equipamiento del hogar y la construcción.

A continuación, se analizará la cifra de negocios de la empresa, ya que es el dato más representativo de esta e indica el tamaño del negocio y lo compararemos con el sector al que pertenece. La cifra de negocios hace referencia a los bienes y servicios que normalmente vende una empresa, con lo que no incluye activos, subvenciones o ingresos financieros.

Tabla 2. Cifra de negocios y personal remunerado en la empresa

	BE WATER ADVANCE S.L.
Año	2020
Cifra de negocios	1.481.217 €
Personal remunerado	11 empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Be Water Advance S.L.

La cifra de negocios de Be Water en 2020 fue de 1.481.217 euros y su personal remunerado estaba compuesto por 11 empleados. Para ser considerada una pequeña empresa su cifra de negocios anual ha de ser menor a 5.700.000 de euros con menos de 50 trabajadores, con lo que Be wáter es considerada una PYME.

Tabla 3. Cifra de negocios y número de locales del sector comercio según el total nacional y canarias

	TOTAL SECTOR COMERCIO	Código 47	Código 479
Año	2020	2020	2020
TOTAL NACIONAL			
Número de locales	858.222	527.096	17.997
Cifra de negocios	764.711.691.000	234.184.105.000	11.616.533.000
CANARIAS			
Número de locales	39.725	25.393	885
Cifra de negocios	24.553.658.000	11.931.912.000	223.872.000

Fuente: INE

En la tabla mostrada anteriormente se puede observar el número total de locales y la cifra de negocios tanto en el sector comercio y concretamente en el comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas (Código 47) y en el comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni mercadillos (Código 479). Los resultados están divididos por el total nacional y Canarias, que es el único lugar de venta de Be Water.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de representación que tiene Be Water (BW) respecto a los valores de la tabla anterior. Muestra un porcentaje reducido respecto al total nacional, pero uno muy elevado respecto al total en Canarias.

Tabla 4. Porcentaje de representación de la cifra de negocios de la empresa

	TOTAL, SECTOR COMERCIO	47	479
Año	2020	2020	2020

TOTAL NACIONAL			
% de representación BW	0,02%	0,06%	1,28%
CANARIAS			
% de representación BW	0,60%	1,24%	66,16%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y Be Water Advance S.L.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Be Water es una pequeña empresa de venta directa dedicada a la instalación de máquinas de filtración del agua en el sector de energías renovables y tratamientos integrales del agua para el hogar. Es de ámbito nacional, cuyo sector de actividad es el secundario y es de titularidad privada. No tiene un establecimiento directo permanente, es decir que no tiene un comercio o una tienda que vende al público, son los comerciales los que acuden mediante una cita al domicilio de los posibles clientes para intentar formalizar la venta.

Es distribuidora de la empresa Hidrosalud, para el territorio de la comunidad autónoma de Canarias, que es la que se encarga de la instalación y el mantenimiento de los equipos, mientras que Be Water únicamente comercializa los productos en Canarias.

En referencia a la constitución de la empresa Be Water, el capital está integrado por dos socios, un particular propietario del 50% del capital de la empresa, que además ejerce de administrador único, y el otro 50% del capital lo ostenta la empresa Matriz Hidrosalud, marca de la que Be Water es distribuidora. El hecho de que el 50% del capital social de la empresa sea propiedad de la empresa principal determina muchas de las decisiones comerciales y de administración de la empresa.

En cuanto a sus productos, Be wáter es distribuidora exclusivamente de productos de la empresa matriz, Hidrosalud, como marca única. Esto es debido a la participación del capital de la empresa, pero el hecho de tener un único proveedor permite reducir costes, tanto administrativos como comerciales y también se pretende fidelizar

clientes en una misma marca o filosofía de Grupo. Los artículos se venden con instalación incluida, con las explicaciones pertinentes sobre su uso facilitadas por el técnico instalador.

Además, es una empresa comercial ya que se dedica a comprar bienes para venderlos sin transformarlos cumpliendo la función de intermediario entre los productores primarios, en este caso Hidrosalud, y los consumidores finales. Con lo que es considerada venta al por menor, esto se caracteriza por ser la venta que se lleva a cabo entre la empresa y el consumidor final, ya que el producto llega a este directamente. La diferencia entre la venta al por mayor y al por menor es que al por mayor suele ser de empresa a empresa y al por menor de empresa a consumidor final. En este caso Hidrosalud sería venta al por mayor y Be Water venta al por menor.

Es una empresa de venta directa, esta se realiza fuera de un establecimiento comercial y se busca al cliente para realizarla. Para ello se utilizan diversos medios de captación comercial, entre ellos, la venta a través de stand móvil en Centros Comerciales de Gran afluencia de consumidores, donde exponen sus productos, el empleo del Telemarketing, la captación en calles de gran concurrencia o en la captación a “puerta fría”, que consiste en vender un producto o servicio, directamente en la puerta de la vivienda del posible cliente sin antes haber concertado una cita con él. Los captadores realizan un primer contacto con el cliente mostrándoles las ventajas del producto y le solicitan una cita para que un comercial pueda desarrollar la demostración y la venta directamente en el domicilio del cliente.

En cuanto al ámbito fiscal de aplicación de los impuestos directos e indirectos, la empresa Be Water liquida sus tributos ante dos organismos tributarios diferentes, la Agencia Tributaria Canaria y la Agencia Tributaria Estatal. Esto se debe a que Be wáter se encuentra domiciliada y desarrolla su actividad en las Islas canarias, las cuales, debido a su peculiaridad geográfica de Islas alejadas del territorio nacional, presentan unas características tributarias diferenciadas. Por otro lado, la actividad administrativa se realiza en territorio peninsular, en las oficinas de la empresa matriz Hidrosalud, esto implica que por desarrollar parte de su actividad en territorio peninsular este sometida al gravamen del IVA.

En el caso del Impuesto del Valor Añadido, Be Water presenta los modelos de IVA trimestrales y el resumen anual, con la particularidad de que solo soporta IVA, ya que no repercute este impuesto al no realizar operaciones de venta en territorio peninsular, por lo que resulta que el Impuesto del Valor Añadido siempre salga a

devolver y se presente una solicitud de devolución anual. Este hecho conlleva a que la empresa se vea sometida a inspección anuales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la AEAT, para justificar el derecho de deducción de los importes solicitados a devolver. Por la realización de su actividad en las Islas Canarias la empresa Be Water está sujeta al IGIC, que es el Impuesto General Indirecto Canario, es el impuesto que sustituye al IVA en las Islas Canarias.

En las actividades de comercio que carecen de establecimiento se considera que el lugar de realización de estas es el término municipal en el que se realice las operaciones correspondientes. En el local donde trabajan los administrativos, y en cuyo estudio se centra el presente trabajo final de grado, no se realizan tareas de comercio propiamente dichas sino de apoyo a esa actividad, ya que simplemente se considera como una oficina administrativa, donde únicamente se hallan puestos de trabajo administrativo y documentación relativa a su actividad, con lo que este despacho solamente tiene la consideración de local indirectamente afectó a la actividad comercial. Es importante destacar que estas oficinas pertenecen a la empresa matriz Hidrosalud.

2.3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Be Water representa un estilo personalista de la organización empresarial, tiene un único cargo directivo, el cual desempeña, además de sus responsabilidades propias como administrador/gerente, todas las funciones que realizarían los directores de cada departamento de una empresa tradicional.

Él determina cuales son las políticas organizativas y comerciales, a excepción de las tareas contables y fiscales, que por falta de conocimientos profesionales para ello y por la obligatoriedad fiscal de llevarlas a cabo, son realizadas por otro trabajador.

De la dirección general dependen un departamento comercial y uno administrativo. El primero está integrado por captadores y comerciales y el segundo por un jefe de administración y una administrativa.

En el departamento Comercial, al mismo tiempo, el gerente y director comercial establece la política comercial, determina la composición del departamento y las acciones a realizar. Hay que tener en cuenta que depende de la orientación comercial y de precios de Hidrosalud, de modo que es esta la que le marca o aconseja unos

límites en cuanto a precios finales de venta y desarrollo de la actividad comercial debido a la política de imagen de marca.

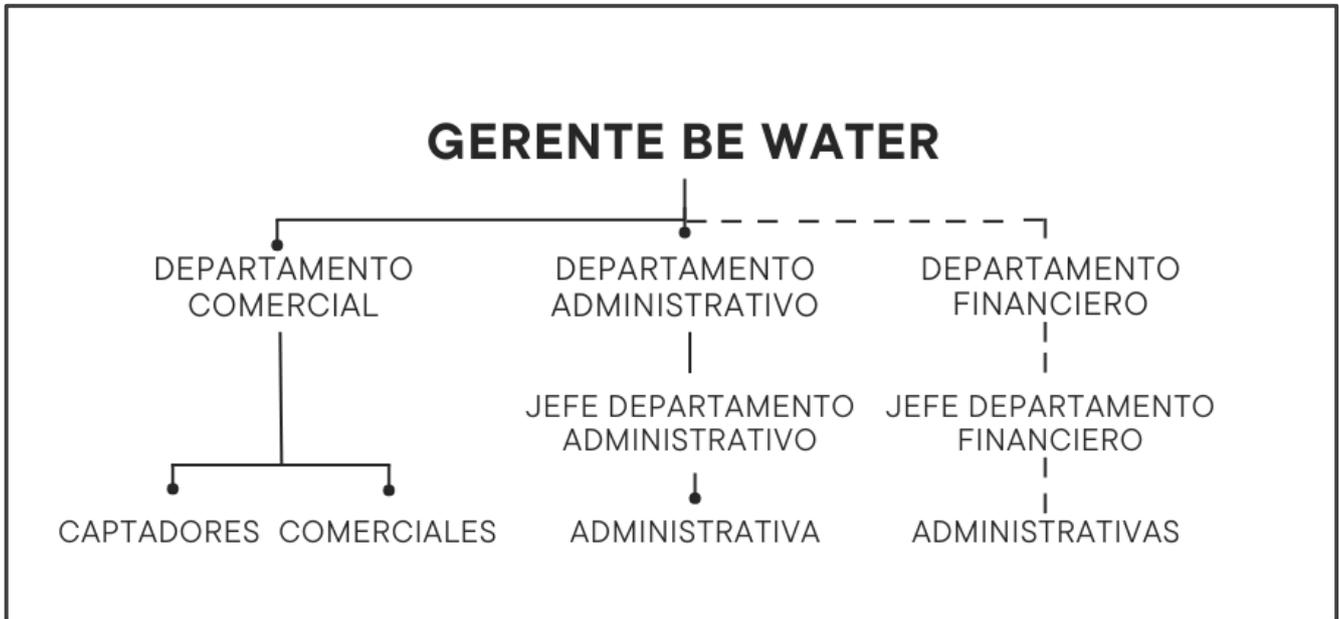
El departamento administrativo lo componen un jefe de administración y una administrativa. Las funciones del jefe de administración complementan las del gerente de Be Water, puesto que realiza funciones de contabilidad, administrativas, tributarias, laborales, cobros y pagos, atención al cliente y contacto con la empresa matriz. Del jefe de administración depende una administrativa a tiempo parcial en gran Canaria, que se encarga del atender las llamadas telefónicas y del registro de las ventas y las facturas de compra. En teoría el jefe de administración de la empresa tiene autoridad para dirigir su departamento, pero en la práctica, depende de las circunstancias empresariales que determinan las políticas organizativas dirigidas por el gestor y la empresa matriz, poseedora del 50% del capital social.

El organigrama es una herramienta que permite entender la estructura de una empresa y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando.

Según el modelo de configuraciones de Henry Mintzberg, en el ápice o nivel estratégico se encuentra el individuo con más responsabilidad global de la empresa, en la línea media o a nivel táctico se encuentran los directivos situados entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones y en el núcleo operacional los trabajadores directamente relacionados con las actividades diarias. También podríamos encontrar en el organigrama la tecnoestructura, que consiste en profesionales o analistas que mejoran, planifican o asesoran el trabajo de los demás trabajadores de la empresa y el staff de apoyo, que es una unidad especializada que apoya a la organización en tareas o servicios de carácter especializado.

A continuación, se muestra un organigrama vertical en el que se diferencian los niveles jerárquicos de la empresa, en el nivel estratégico se encuentra el directivo, en la línea media el jefe de administración y el del departamento financiero y en el nivel operacional, los comerciales y las administrativas.

Figura 2. Organigrama de la empresa

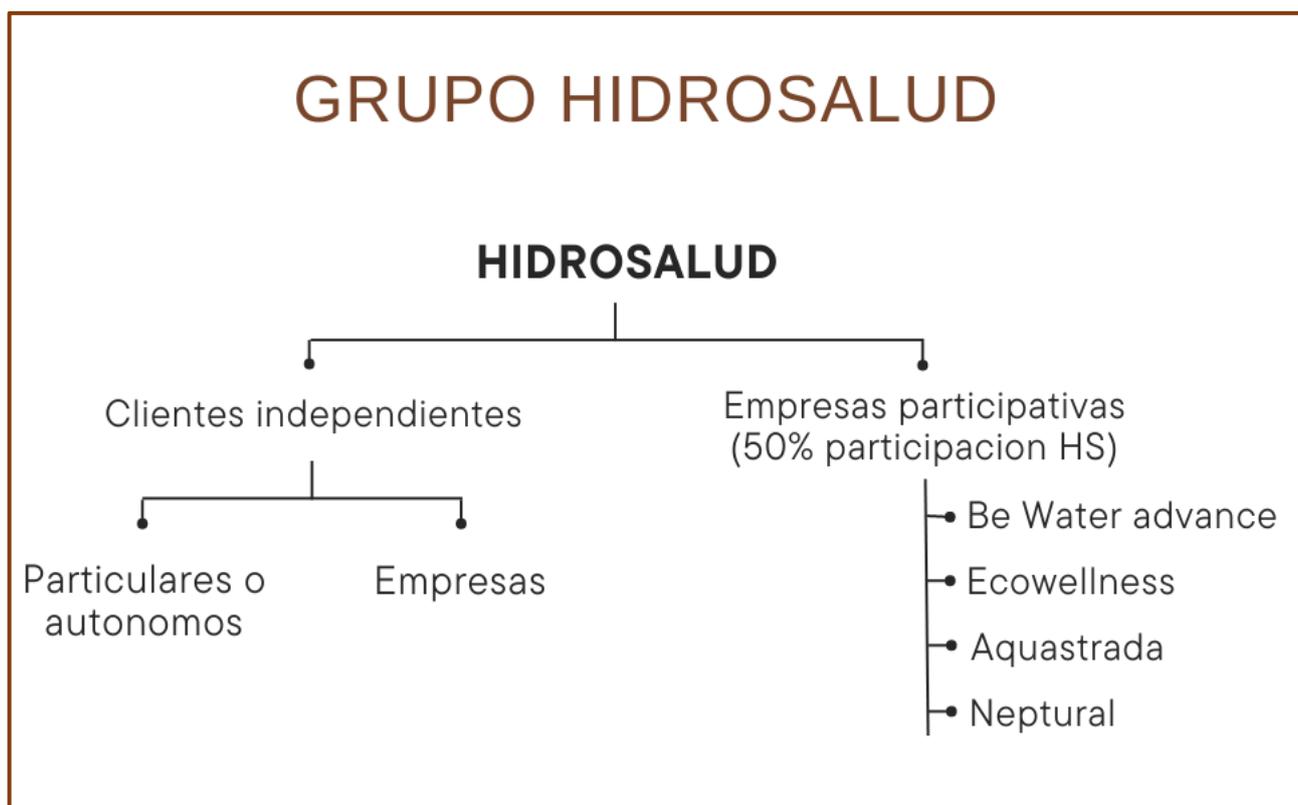


Fuente: Elaboración propia

Como personal de apoyo se encuentra el departamento de tramitación de contratos de financiación de las ventas de productos. Este departamento pertenece a Hidrosalud y presta el servicio a los distribuidores de sus productos, entre ellos Be Water, realizando la tramitación de concesión de Préstamos al Consumo para financiar las operaciones de ventas de los productos. Lo componen dos trabajadoras que se reparten las funciones de tramitación y gestión de las operaciones a financiar.

A continuación, se muestra un esquema del grupo de la empresa matriz, Hidrosalud, que tiene el 50% de participación en otras cuatro empresas, entre ellas Be Water, para entender mejor lo explicado anteriormente, el jefe de administración y su auxiliar administrativa pertenecería a Be Water, pero las otras dos administrativas que se dedican a tramitar las financiaciones pertenecerían a todo el grupo de Hidrosalud (HS).

Figura 3. Esquema del grupo Hidrosalud



Fuente: Elaboración propia

2.4. EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El departamento administrativo de la empresa Be Water se ubica en un bajo situado en La Alcudia. Está compuesto por tres despachos, dos de ellos solo tienen un puesto de trabajo con sus respectivos ordenadores y el tercero dispone de seis puestos de trabajo, cada uno equipado con un ordenador. Además, el local cuenta con una zona de recepción donde se sitúan tres puestos de trabajo, también equipados con un ordenador cada uno.

Los despachos individuales son utilizados por el gerente de la empresa Hidrosalud y el jefe del departamento de financiaciones, mientras que el tercer despacho está destinado a los empleados del departamento de administración. El área de recepción es el punto de entrada para los clientes, y también es utilizada por los empleados para llevar a cabo tareas de recepción de llamadas y correo electrónico.

En general, el departamento administrativo de Be Water es un espacio funcional y bien equipado que permite a los empleados desempeñar sus tareas de manera eficiente y productiva.

El departamento administrativo se compone de un jefe de administración y tres administrativas.

El jefe de administración se encarga de varias funciones como la contabilidad de la empresa, la facturación de compras y ventas, la gestión de cobros impuestos y la atención al cliente, entre otras. Una de las administrativas se encarga de apoyarle en la atención al cliente y en el registro de pedidos y facturas.

Las dos administrativas restantes tienen funciones de tramitación de financiaciones al consumo, tanto su aprobación como su gestión, además de la atención al Cliente. Se encargan de toda la gestión de financiaciones de las cuatro empresas que conforman Hidrosalud. El jefe de administración y las dos últimas administrativas se sitúan juntos en el mismo despacho mientras que la auxiliar administrativa restante trabaja de forma telemática.

A continuación, se detallan las funciones y las características y condiciones laborales de cada uno de los trabajadores del departamento objeto de análisis:

Trabajador 1:

El trabajador 1 tiene 52 años, es hombre, está casado y tiene 3 hijos de los cuales uno es menor de edad. Posee la Diplomatura de Empresariales y tiene una antigüedad en la empresa de 9 años, con un contrato de trabajo por tiempo indefinido y a jornada completa.

El primer trabajador se sitúa en el puesto de responsable de administración, su horario es de 9:00 a 14:30 y de 15:30 a 18:30, trabajando un total de ocho horas y media al día, si sumamos el tiempo de desplazamiento al trabajo, que son 40 minutos en coche desde su domicilio a la oficina, dedicaría un total de nueve horas y cincuenta minutos al trabajo.

Este trabajador se queda en la oficina a la hora de la comida debido a la distancia que se encuentra de su domicilio con lo que podemos concluir que está fuera de su

domicilio un total de diez horas y cincuenta minutos, sin contar atascos o complicaciones en el tráfico, que son habituales.

Este trabajador tiene la responsabilidad de la administración de la empresa, en materias fiscales, administrativas, laborales y comerciales.

Las funciones principales del puesto son la contabilidad, facturación compras y ventas, gestión de cobros, impuestos, atención al cliente, actúa de nexo entre empresas del grupo y realiza cierres mensuales y anuales. También tiene la tarea de registrar todos los documentos contables, llevanza de la contabilidad, altas y bajas laborales, pagos y cobros a proveedores y clientes y resolución de incidencias con clientes. Como tareas no habituales realiza apoyo a la empresa matriz y a la empresa de Servicio de Asistencia Técnica y por último se encarga de tramitaciones en Valencia.

Trabajadora 2:

La trabajadora 2 es mujer, tiene 40 años, está casada y tiene un hijo menor de edad, tiene un grado de ingeniera civil y cinco años de antigüedad en la empresa. Tiene un contrato indefinido a tiempo parcial y tiene la modalidad de teletrabajo.

Esta trabajadora es auxiliar administrativa y tiene un horario de 9:00 a 14:00. Trabaja un total de cinco horas al día. Sus funciones principales son las de grabar pedidos y facturas, atender las llamadas de los clientes, tramitar sus solicitudes con el departamento correspondiente, grabar en el sistema todos los clientes si son nuevos y sus pedidos de venta y comprobar si los pedidos se han instalado o anulado.

Trabajadora 3:

La trabajadora 3 es mujer, tiene 40 años, está casada y tiene dos hijos menores de edad, tiene la diplomatura de empresariales y tiene una antigüedad de 10 años en la empresa con un contrato indefinido a jornada completa.

Esta trabajadora es auxiliar administrativa y tiene un horario de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00. Trabaja un total de ocho horas al día. Se desplaza en coche y tarda 6 minutos al trabajo.

Su trabajo consiste en la tramitación de financiaciones al consumo y sus tareas principales son la aprobación, tramitación y gestión de financiaciones, además de la atención al cliente.

Trabajadora 4:

La trabajadora 4 es mujer, está casada y tiene un hijo menor de edad, su titulación es técnico superior de administración y finanzas y está en la empresa desde hace un año. Tiene un contrato indefinido a jornada completa.

Esta trabajadora es auxiliar administrativa y tiene un horario de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00. Trabaja un total de ocho horas al día. Se desplaza en coche y tarda 10 minutos al trabajo.

Su trabajo consiste en la tramitación de financiaciones al consumo y sus tareas principales son la aprobación, tramitación y gestión de financiaciones, además de la atención al cliente.

2.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Como se ha comentado anteriormente en la descripción del sector de la empresa, Be wáter, al contar con una cifra de negocios de 1.481.217 euros y representar un porcentaje importante de la cifra de negocios total del sector en su ciudad, la empresa podría tener la capacidad de mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores, si es que estas no son adecuadas.

Es importante destacar que la empresa matriz de Be Water, Hidrosalud, genera significativamente más ingresos que la empresa en cuestión. Asimismo, dado que los empleados administrativos trabajan en las oficinas, es posible que la empresa tenga recursos financieros suficientes para mejorar tanto el local como las condiciones laborales de sus empleados, en caso de que estas no sean las óptimas. Por tanto, se debe tener en cuenta el potencial de la empresa para mejorar las condiciones laborales y el entorno de trabajo.

Desde el punto de vista del liderazgo, la empresa Be Water enfrenta un gran desafío al tener un solo jefe que debe liderar a todo el equipo sin contar con un departamento

de recursos humanos. Es crucial que este líder tenga habilidades de gestión y liderazgo sólidas para garantizar que la empresa funcione de manera eficiente y efectiva. Hidrosalud enfrenta el mismo desafío al solo tener un gerente y un jefe de departamento para liderar sus empresas.

En cuanto al organigrama, la empresa Be Water tiene una estructura jerárquica limitada debido al tamaño del equipo. Esto significa que la toma de decisiones puede ser más rápida y eficiente, pero también puede haber una sobrecarga de trabajo para los miembros del equipo.

El departamento administrativo de la empresa Be Water lleva a cabo una variedad de tareas, lo que es desafío debido a su tamaño limitado. El número de trabajadores en este departamento no es suficiente para el volumen de trabajo que se les asigna, lo que genera una sobrecarga laboral. Además, aunque la titulación de los trabajadores se corresponde aproximadamente con el trabajo que realizan, se detecta una falta de formación específica en determinadas áreas que podría mejorar su desempeño laboral.

En resumen, es necesario que la empresa tome medidas para mejorar las condiciones laborales del departamento de administración. Esto puede incluir la contratación de más trabajadores y la formación específica de los trabajadores actuales.

Capítulo 3.

RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se determinan las funciones de una buena dirección y las actuaciones que tiene que llevar a cabo la dirección de una empresa para coordinar todos los elementos que le son propios. Al mismo tiempo, se definen los tipos de estructuras en una empresa, los relativos a la autoridad y a los mecanismos de coordinación de las organizaciones.

Posteriormente se presenta el liderazgo en la empresa, se explica el procedimiento que sigue y qué posición tiene cada uno en el equipo de trabajo, la planificación de los gerentes sobre los objetivos, recursos y tareas, los fallos en el proceso, y el grado de autoridad de cada puesto de trabajo. Del mismo modo se expone el método de dirección que cada uno de los gerentes tiene sobre los empleados, explicando la valoración que tiene cada trabajador sobre el liderazgo, la comunicación y la motivación de sus superiores sobre ellos.

Seguidamente se argumentan los fallos en los mecanismos de coordinación de la empresa y en concreto del proceso, y con ello las soluciones que han aplicado los gerentes de la empresa y las que se podrían llevar a cabo. A continuación, se explica qué es la asignación y descripción de puestos de trabajo y se describe la de cada uno de los trabajadores.

Para finalizar se explica qué es la evaluación del procedimiento en una empresa y las técnicas que se utilizan para retener a los trabajadores, y se analiza cómo se lleva a cabo en la empresa.

3.1 INTRODUCCIÓN

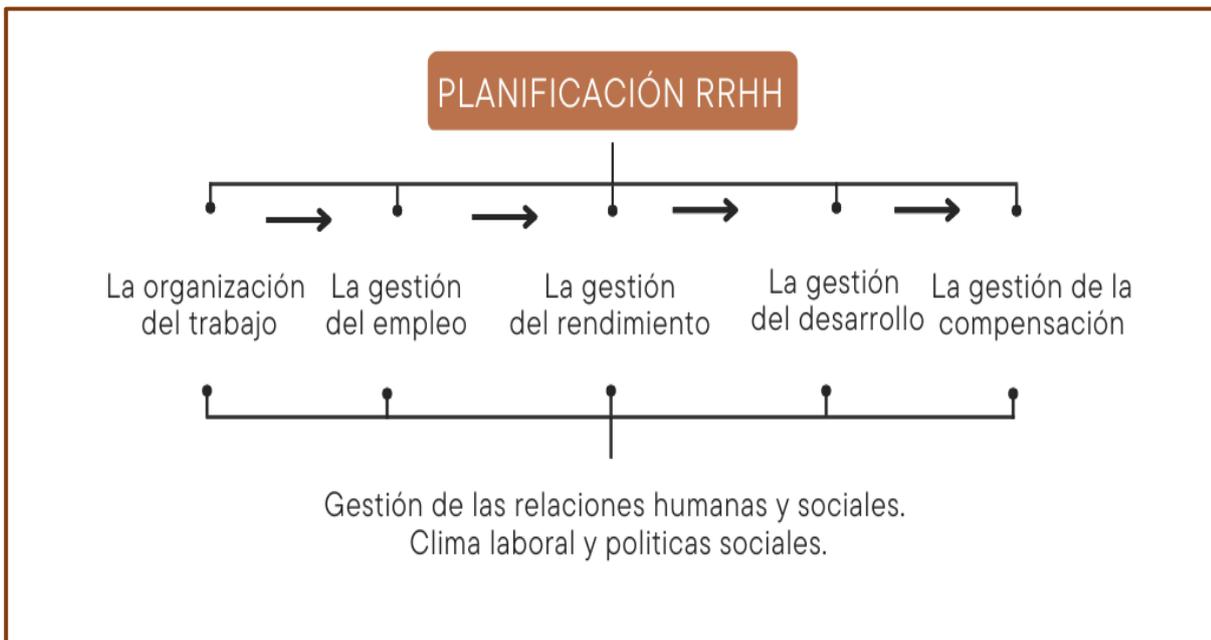
La gestión de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para gestionar asuntos relacionados con las relaciones personales en una organización. Incluye las funciones de planeación, reclutamiento, formación, evaluación, remuneración y promoción del personal, además de proporcionar un buen ambiente de trabajo. Es importante la gestión de los recursos humanos para contratar a las personas correctas y que desempeñen su mayor capacidad en un entorno cómodo y justo.

Al departamento de Recursos Humanos le corresponden diferentes subsistemas:

- La organización del trabajo: Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Gestión del empleo: Incorporación, movilidad y desvinculación del empleado.
- Gestión del rendimiento: Planificación y evaluación del rendimiento.
- Gestión de la compensación: Retribuciones monetarias y no monetarias.

A continuación, se presenta una imagen que resume los subsistemas clave de un sistema de recursos humanos. Como se puede observar, cada subsistema está interconectado y se integra en un sistema cohesivo para gestionar efectivamente los recursos humanos de una empresa:

Figura 4. Planificación de los Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Francisco Longo

El departamento de recursos humanos trabaja junto a los líderes para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, por ello es importante que les ayude a desarrollar sus habilidades para aumentar la productividad, mejorar el ambiente de trabajo, motivar a los empleados y que se sientan comprometidos con los proyectos de la empresa, también para que haya menos despidos y menos rotación de trabajadores.

Actualmente el liderazgo ya no tiene que estar solo centrado en los resultados financieros sino en el impacto social de una organización y sus relaciones con clientes y empleados, con lo que tiene en cuenta dimensiones más humanas.

Para ello la gestión de Recursos Humanos es la encargada de informar a los líderes para que desarrollen las habilidades necesarias para gestionar mejor a los trabajadores, entendiendo sus necesidades, ganándose su confianza, motivándolos y proporcionándoles un entorno positivo en la empresa.

3.2 LIDERAZGO

3.2.1. CONCEPTO Y ELEMENTOS DEL LIDERAZGO.

La administración y el liderazgo de un negocio abarcan toda la organización fijando los objetivos, planes estratégicos y operativos. Armonizando así la estructura de la empresa y estableciendo procesos de control para observar que todo se cumpla según lo establecido.

El liderazgo es la responsabilidad de motivar a otros para que colaboren con los objetivos de la organización. Por ello no solo tiene la función de tomar decisiones, sino también de apoyar a los demás en su crecimiento, reconociendo sus fortalezas e identificando las áreas a mejorar, solucionar los problemas, comunicar los objetivos a la organización y verificar que los resultados se cumplan. Además, ser líder significa construir relaciones de confianza y motivar a los demás para que sea la mejor versión de sí mismos.

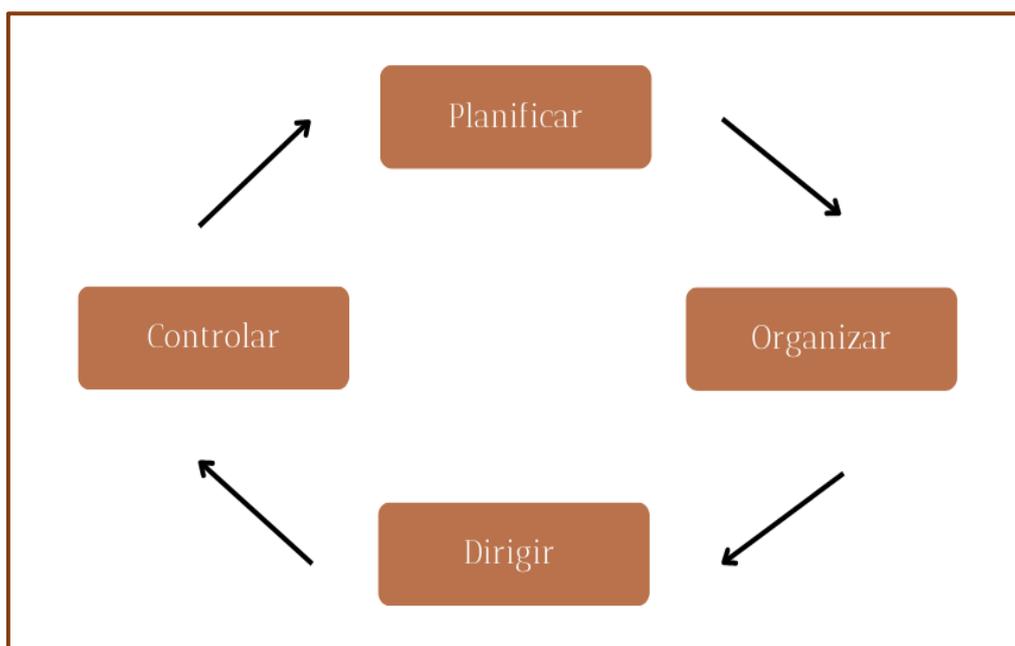
3.2.1.1 La dirección

Según Henry Fayol y su teoría clásica de la administración, las principales funciones de la dirección en una organización son las siguientes:

- **Planificar:** Establecer qué quiere conseguirse en el futuro, cómo lograrlo y qué recursos se van a utilizar para hacerlo.
- **Organizar:** Diseñar una estructura organizativa para definir las relaciones existentes entre los miembros de la empresa y sus respectivas tareas. También implica capacitar y contratar a las personas adecuadas y cualificadas para el puesto.
- **Dirigir:** Gestionar el comportamiento de los trabajadores hacia el logro de las metas de la organización. En la dirección se debe supervisar a los subordinados el trabajo diario e inspirarlos para alcanzar las metas propuestas, también se deben comunicar los objetivos y políticas de la empresa.
- **Controlar:** Consiste en revisar si se están cumpliendo dichos objetivos. Es trabajo del director observar estas desviaciones y volver a coordinar las tareas para corregirlas, así también pueden prever posibles errores.

La siguiente imagen presenta un esquema de las principales funciones de una buena dirección de empresa, la gestión efectiva de estas funciones es esencial para el éxito a largo plazo de una organización:

Figura 5. Esquema de una buena dirección



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría clásica de Henri Fayol

La función del gerente con autoridad es definir y comunicar de manera clara y precisa aquellas tareas necesarias para el logro de los fines que persigue la organización, también puede agruparlas por unidades o departamentos señalando quién realiza cada tarea, así además puede nombrar a una autoridad para que se encarguen de estos departamentos de manera más específica.

También tiene que establecer mecanismos de coordinación, es decir tiene que haber una buena colaboración entre todos los equipos o departamentos de esta. Además, para una buena dirección del comportamiento humano se tienen que establecer tres puntos clave:

- El liderazgo, que es el proceso de influir sobre las personas para que se entusiasmen por cumplir los objetivos de la empresa.
- La motivación, que consiste en impulsar a los empleados para que cumplan con los intereses de la organización.

- La comunicación, que es el intercambio de información de un emisor a un receptor de tal manera que éste último la pueda entender. Es necesario una comunicación eficaz de directivos a subordinados para que las tareas se puedan efectuar correctamente y cada uno sepa cuál es su cargo y su posición en la empresa, así pueden ejecutar adecuadamente las tareas sin que tengan lugar a confusión.

3.2.1.2 Estructura de la empresa

Hay diferentes formas en las que se configura la estructura de la empresa, según Henry Fayol, puede ser de manera burocrática o adhocrática.

Una estructura burocrática es la que representa una forma de estructurar jerárquicamente la organización partiendo de una unidad de mando y finalizando con los equipos de trabajo. Así se establece una organización formal y centralizada.

Después tenemos la estructura adhocrática, que se trata de organizaciones flexibles, formada por profesionales expertos que trabajan conjuntamente y dispersos en toda la estructura formando pequeños equipos de trabajo.

También puede haber estructuras intermedias que sea una mezcla de los rasgos burocráticos y adhocráticos.

Además, existen estructuras formales o informales. En la estructura formal se establecen un conjunto de reglas que generan relaciones formales para lograr los objetivos de la organización.

En cambio, la estructura informal, está conformada por las relaciones humanas que afectan a las decisiones, por ejemplo, podría ser una estructura donde haya relaciones amistosas fuera del grupo de trabajo, fomentando así la amistad y el compañerismo dentro de la organización, promoviendo la buena comunicación y generando un buen clima de trabajo, para que puedan resolver los problemas complicados mediante estas relaciones informales.

3.2.1.3 La autoridad

El trabajo directivo implica influir en el comportamiento de las personas para que actúen de acuerdo con los objetivos de la empresa. La función de dirigir proviene de la

autoridad, es decir del individuo que dirige la empresa y tiene el derecho legal de mandar.

En cambio, el liderazgo consiste en motivar a las personas para que desarrollen los objetivos de la empresa. Los líderes facilitan el progreso hacia las metas de la empresa mediante el desarrollo de las capacidades de sus empleados, eliminando el conflicto y fomentando la participación en las decisiones.

No solo tienen la función de mandar si no la de supervisar que las tareas se cumplan de la mejor manera posible, asumiendo la responsabilidad sobre cualquier fallo de gestión previa y solucionarlo, ya sea por ellos mismos o por medio de un departamento especializado para ello. Independientemente de la manera de influir sobre los trabajadores, la autoridad puede ser formal, funcional o informal.

La autoridad formal viene dada en virtud de su cargo y la ejerce un jefe superior sobre otras personas, se considera que la autoridad es impuesta sin que los trabajadores tengan influencia sobre ella.

La autoridad funcional es aquella que viene dada en virtud del departamento, la ejerce un jefe de departamento sobre sus subordinados, con lo que la autoridad ya no la ejerce solo un superior, sino que se divide en jefes de departamento, que están subordinados a él.

Por último, la autoridad informal viene dada conforme a la situación, es un individuo que no tiene un cargo formal, pero es capaz de influir sobre el equipo. Esta autoridad se construye desde la confianza, la motivación, la credibilidad y competencias.

Uno de los catorce principios que describe Henry Fayol en su teoría clásica de la administración es la unidad de mando, es decir que por cada unidad de trabajo tiene que haber un superior que supervise y ordene las tareas al resto del equipo, porque si existe más de un superior por encima de un trabajador da lugar a la dualidad de la información y al conflicto.

Si hay dos jefes por encima de un empleado, uno de ellos puede dar una orden muy distinta a los intereses y órdenes del otro jefe, lo que da lugar a un estado de confusión y estrés por parte del trabajador.

3.2.1.4 Mecanismos de coordinación de las organizaciones

Según Henry Mintzberg, en su libro la Estructuración de las organizaciones, existen seis formas distintas mediante las cuales se puede lograr una coordinación dentro de la empresa:

- La adaptación mutua, es un mecanismo basado en la comunicación informal entre los trabajadores, es el más sencillo de estos mecanismos y funciona bien en organizaciones simples con pocos miembros.
- La supervisión directa se basa en que una persona coordina y da órdenes a otros. Se responsabiliza solo a una persona del trabajo de los demás y éste les da instrucciones y controla sus acciones.
- En la normalización de procesos de trabajo se especifica el proceso de trabajo que deben seguir los trabajadores. Los operarios no toman ninguna decisión ya que se han normalizado ciertas tareas simples y previsible. Cada uno tiene claro lo que tiene que hacer gracias a un sistema técnico dictado por el superior, al cual se le va a hacer muchísimo más fácil controlar si los trabajadores están cumpliendo con las tareas propuestas.
- En la normalización de resultados se concreta aquello que se quiere conseguir, es decir los objetivos que tiene que alcanzar la organización. Se da cierta libertad en la manera de alcanzar dichos objetivos al trabajador y permite más flexibilidad en los procesos de trabajo.
- En la normalización de habilidades se determinan los conocimientos necesarios para ocupar el puesto, Es decir, se le asigna un puesto al trabajador y el trabajador tiene que saber sobrellevar todas las tareas de este, ya que anteriormente ha recibido la formación necesaria para llevarlas a cabo.
- Por último, tenemos la normalización de las normas donde se determinan ciertos valores, normas y reglas a seguir para todos los trabajadores.

La siguiente imagen presenta un resumen de los mecanismos de coordinación de una organización, cada uno de estos mecanismos puede ser utilizado para lograr la coordinación efectiva dentro de una organización, y la elección de un mecanismo adecuado depende del tipo de organización y su entorno:

Figura 6. Resumen de los mecanismos de coordinación de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Henry Mintzberg.

3.2.2 LIDERAZGO EN LA EMPRESA

3.2.2.1. Aspectos generales

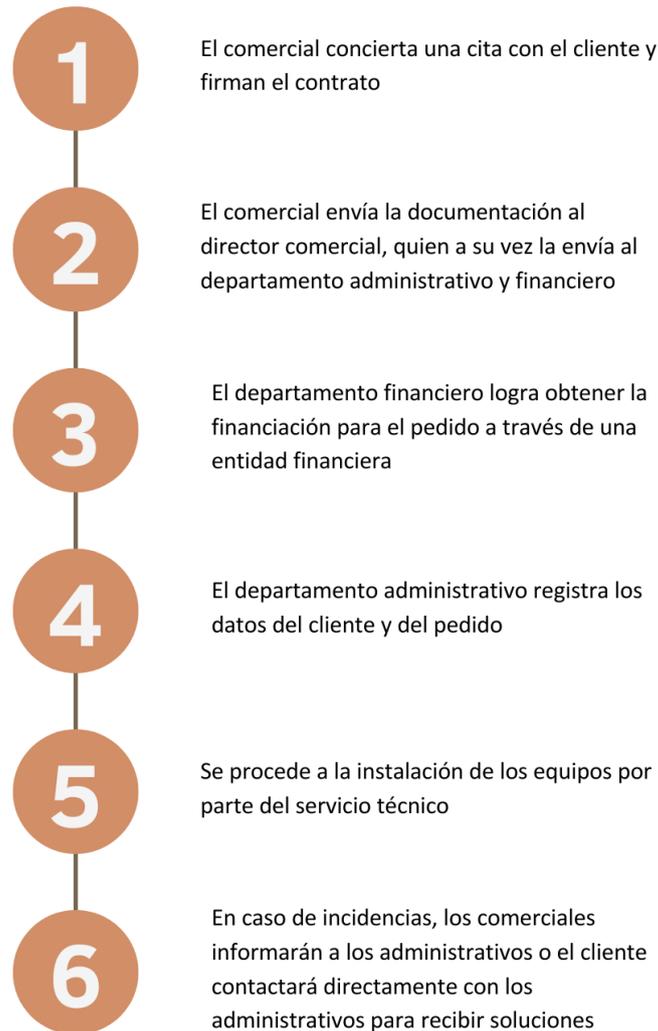
En el departamento de administración cada uno tiene claras sus funciones y su puesto en el proceso de trabajo. El procedimiento que se sigue el equipo de administración es el siguiente:

- El comercial concierta una cita para la explicar los beneficios del producto y venderlo a un futuro cliente, para ello obtiene sus datos básicos. Visita al cliente en su domicilio, le realiza la demostración y le habla de los beneficios del artículo. A continuación, se formaliza la venta si el cliente desea firmar el contrato y en ocasiones, la financiación puede ser firmada en esta visita o en la siguiente.

- Entonces el comercial envía una fotografía de la documentación en papel al director comercial, es decir, al gerente de la empresa, que se lo remite por correo electrónico al departamento administrativo y financiero.
- El departamento de financiación logra obtener la financiación para el pedido mediante la intermediación de una entidad financiera.
- El departamento de administración de Be Water añade al cliente y su pedido a su base de datos.
- Es entonces cuando se tramita la instalación de los equipos y el servicio técnico va a instalárselo al cliente y ver que todo funciona correctamente.
- Si hay alguna incidencia los comerciales informarán a los administrativos para que estos le den una solución o instrucciones para solucionarlo, o el mismo cliente llamara al departamento administrativo.

Con lo que tenemos un procedimiento bien definido y estructurado, cada uno sabe la tarea que tiene que hacer en ese proceso, a continuación, se muestra un esquema que lo resume en seis pasos:

Figura 7. Proceso de trabajo



Fuete: Elaboración propia

El jefe y la auxiliar administrativos, en este tipo de proceso grabarían los pedidos y por la parte de las administrativas tramitarían las financiaciones, tendrían que enviarle toda la documentación a las financieras para que esta las apruebe, si el cliente cumple con todos los requisitos para ello.

El equipo administrativo en conjunto resolvería las incidencias de los clientes, con la ayuda de los comerciales y el servicio técnico, esta sería la tarea que anteriormente nombrábamos atención al cliente y que la tienen todos los administrativos.

Con lo que el gerente si ha planificado lo que se quiere lograr, que es la instalación de la máquina en casa del cliente. También ha establecido qué recursos se van a utilizar para ello, por ejemplo, los comerciales formalizan los contratos en papel y mandan fotografías tanto al gerente como al departamento de administración, ya sea para grabar el pedido o para resolver una incidencia, mientras que todos los administrativos graban los pedidos en el ordenador.

A la hora de dirigir y gestionar, el gerente siempre está pendiente de que el trabajo se realiza. Todos los días llegan nuevos pedidos con lo que, diariamente se tienen que aprobar sus financiaciones correspondientes y grabarlos, además se tiene que dar solución a las incidencias que se puedan resolver en el momento y las que no, se tienen que poner constancia en un documento para resolverlas cuando se pueda. Con lo que el gerente de Be Water, encargado de pasar los pedidos al departamento de administración está siempre en contacto con los administrativos.

Debido a la alta cantidad de pedidos que entran diariamente, hay cosas que quedan sin ser controladas, ya que hay mucho trabajo diario y hay cosas que se dejan a un lado, como por ejemplo algunos pedidos pendientes de financiar, que tengan alguna complicación o ciertas incidencias.

Algunas incidencias no las puede solucionar ni el departamento de financiaciones, ni el departamento de administración, sino el servicio técnico de la empresa matriz, que es la que tiene que solucionar los problemas de la máquina físicamente en el hogar del cliente.

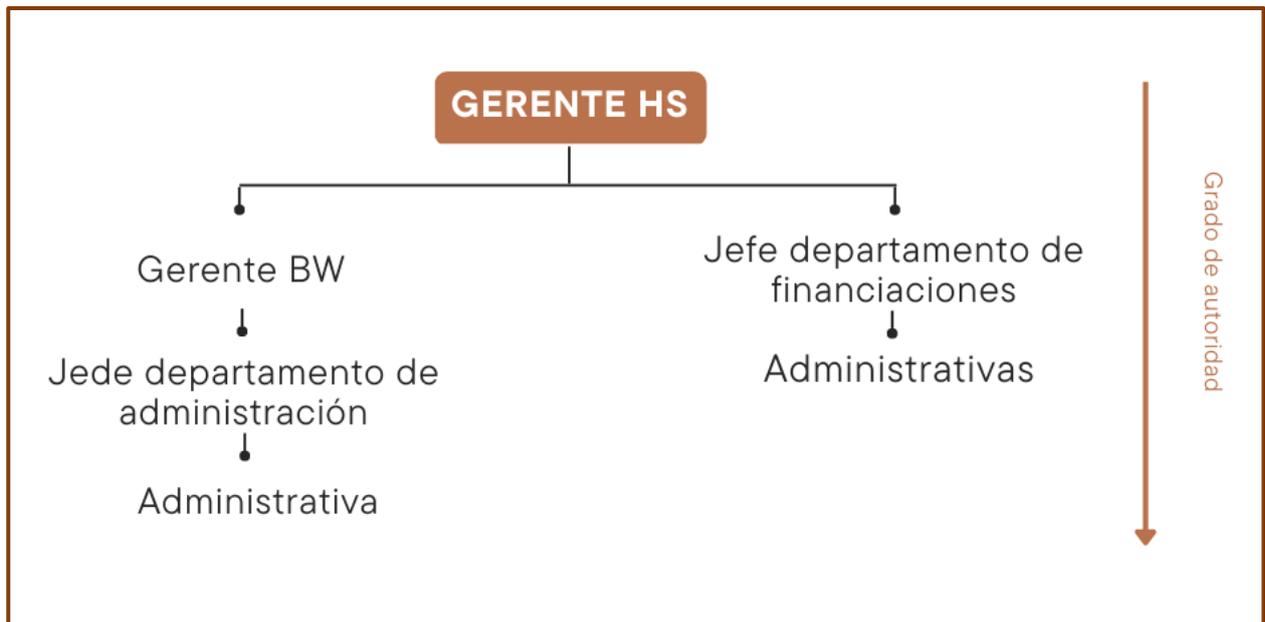
Debido a que la empresa matriz maneja muchas empresas y más pedidos que Be Water, puede que en algunos momentos tengan escasez de personal y se acumulen las incidencias y las financiaciones, lo que ocasiona problemas muy a menudo, ya que los clientes pueden estar días, incluso semanas sin tener resuelta una incidencia o puede estar un pedido pendiente de financiar durante días o semanas, cuando es algo que se tiene que ejecutar al momento para que el cliente no se eche atrás.

El gerente de Hidrosalud, al tener más empresas a su cargo, tiene designado un jefe para el departamento financiero. Este es el que marca la política de acción del departamento, establece los contactos con las entidades financieras, como se trata con los distribuidores, las comisiones de los servicios, la resolución de problemas a mayor nivel, tanto con entidades financieras, como con los distribuidores, y es el

encargado de supervisar la acción del departamento. Se encuentra en el mismo local que los administrativos, pero en otro despacho.

Para entender mejor el esquema de autoridad en la empresa, a continuación, se muestra un resumen de los cargos directivos y del sistema operativo en la empresa incluyendo a Hidrosalud (HS) y Be water (BW).

Figura 8. Esquema de autoridad en la empresa



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2. Estructura de Be Water

En cuanto a la estructura de la empresa, podemos decir que se estructura de manera burocrática, ya que parte de un mando y finaliza con los equipos de trabajo, tanto en Be Water como en Hidrosalud. Presenta además una estructura formal.

Como se ha comentado anteriormente, el trabajo de directivo consiste en influir en los trabajadores para que actúen conforme a los propósitos de la empresa y se puede hacer a través del liderazgo, que consiste en la motivación al personal para que desarrollen esos objetivos.

Se expusieron tres puntos fundamentales, el liderazgo, la motivación y la comunicación. Cabe recordar que el trabajador 1 y la trabajadora 2 tienen como jefe al gerente de Be wáter y las trabajadoras 3 y 4 al jefe del departamento de financiaciones y al gerente de Hidrosalud, que también tiene cierta autoridad sobre el trabajador 1.

En el caso de Be Water, a pesar de tener una organización personalista, el gerente explica todas las tareas a los trabajadores y confía plenamente en ellos para que las realicen, muchas veces deja que los empleados tomen sus propias decisiones y sean responsables, los anima, tiene buen trato con ellos, explica, justifica y razona sus decisiones.

Pero el trabajador 1 no solo recibe órdenes del gerente de Be Water si no del de Hidrosalud y del jefe del departamento de financiaciones, con lo que no posee ninguna autoridad sobre las decisiones que afectan a su departamento y recibe órdenes e información por parte de tres superiores diferentes lo que da lugar a dudas y conflictos cuando las ordenes que le mandan se contradicen.

Debido a que el trabajador 1 trabaja en las oficinas de Hidrosalud en Valencia, las decisiones en cuanto a vacaciones, horario, jornada e instalaciones corresponden al gerente de Hidrosalud, el gerente de Be wáter tendría autoridad en cuanto a la contratación de personal, tareas y salarios.

3.2.2.3 Relaciones de liderazgo respecto de cada trabajador

A continuación, se detallan las relaciones de liderazgo respecto de cada uno de los trabajadores del departamento administrativo, a partir de las percepciones de cada uno de ellos:

Trabajador 1

El trabajador 1 considera que recibe las órdenes con suficiente antelación, que se le permite la retroalimentación acerca de la información que recibe, que los comentarios o sugerencias que él hace a su superior son tomados en cuenta y que tiene confianza con su jefe para poder hablar, tanto de problemas personales, como laborales.

Las instrucciones que recibe son claras y la comunicación que tiene con su superior crea un entorno claro y motivador.

A pesar de ello, considera que sus superiores por parte de Hidrosalud le piden órdenes fuera de su horario laboral, no recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo, no le piden opinión en las decisiones que afectan al trabajo y cuando le encargan una nueva tarea, no se discute con él la forma de llevarla a cabo.

Trabajadora 2

La trabajadora número 2 considera que recibe órdenes con la suficientemente antelación. Tiene confianza con su jefe para hablar sobre problemas personales y de trabajo.

Las instrucciones que recibe son claras, la comunicación que tiene con sus superiores es asertiva y crea un entorno claro y motivador, pero considera que su superior no le pide opinión en las decisiones que afectan a su trabajo y cuando se le encarga una nueva tarea, tampoco se discute con ella la forma de llevarla a cabo.

La empresa matriz tiene un estilo de liderazgo diferente, más impositivo, no motiva a sus empleados ni explica las tareas, solo da ordenes sin dejar que el trabajador pueda tomar ninguna decisión.

Trabajadora 3

La trabajadora número 3 recibe las órdenes con suficientemente antelación, pero no se le permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibe.

No tiene confianza para hablar con su superior sobre temas personales o de trabajo y la comunicación de su empresa entre superior y trabajador no crea un entorno claro y motivador, a pesar de que puede discutir la forma de llevarla a cabo. Además de lo anterior, recibe órdenes fuera de su jornada laboral.

Trabajadora 4

La trabajadora número 4 considera que recibe las órdenes con suficiente antelación, pero no se le permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibe, los comentarios que hace no son tenidos en cuenta, no tiene confianza con su superior para hablar sobre problemas personales, ni sobre trabajo, no recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo, las

instrucciones que recibe no son claras, la comunicación no crea un entorno claro y motivador para ella y su superior no le pide opinión sobre las decisiones que afectan a su trabajo, ni discute con ella las formas de llevarla a cabo.

3.2.2.4 Medidas adoptadas por la empresa

Como se ha podido apreciar hasta ahora, hay mucha acumulación de tareas porque llegan muchos pedidos al día a través de varias empresas y debido a que para las financiaciones solo hay dos empleadas para llevarlas a cabo, se les acumula el trabajo y tienen demasiado día a día, consideran que solo con dos personas en el departamento no pueden con todo el trabajo que se les da, pero a pesar de las quejas no se le ha puesto todavía solución eficiente después de un año.

En cuanto al jefe de administración (Trabajador 1) también posee mucha carga de trabajo para él solo y tampoco se le ha proporcionado ayuda.

A principios de 2022 para ayudar a las administrativas con las financiaciones al consumo, contrataron a una persona con un contrato de prácticas en empresa, pero a pesar de ello la carga de trabajo seguía siendo muy alta. Al principio comenzó solo con el archivo de documentos y con las tareas más básicas, ya que no tenían tiempo de enseñarle el proceso de los préstamos.

Cuando finalizó su contrato de prácticas, meses después, la volvieron a contratar con un contrato temporal por circunstancias de la producción y por fin pudo ayudar con las financiaciones. Aun así, la dinámica seguía siendo la misma y necesitaban más ayuda por que seguían teniendo mucha carga de trabajo, debido a que hacen financiaciones diarias para muchas empresas.

El ultimo cambio más reciente, a principios de 2023, para dar solución al excesivo tiempo que se tardaba en pasar los datos del contrato de los clientes al de la financiera, se le instaló a cada trabajadora una pantalla más de ordenador, lo que redujo el tiempo de la tarea.

Por parte del jefe de administración, debido a que en 2022 su auxiliar administrativa se dio de baja todo el año por riesgo durante el embarazo, contrataron a otra chica en prácticas para ayudarle con las tareas más básicas, como grabar los pedidos, archivo de documentos, atención al cliente y gestión del correo electrónico de la empresa.

Al acabar las prácticas la contrataron con un contrato de sustitución y le pusieron más tareas como la gestión de las incidencias y ayuda en la contabilidad. Pero debido a que el jefe de administración llevaba a cabo muchos tipos de tareas mucho más complejas y necesitaba a alguien especializado en ellas, seguía teniendo mucha carga de trabajo.

Al acabar el contrato de sustitución le propusieron a la trabajadora un contrato indefinido para seguir trabajando en la empresa, pero esta lo rechazó por motivos personales.

La trabajadora 2 volvió en 2023 pero hasta ahora no se volvió a contratar a nadie que le ayude con su trabajo, ya que como se comentó en el análisis del puesto de trabajo realiza funciones de contabilidad, facturación, pagos y cobros, impuestos, resolución de incidencias, atención al cliente y registro de documentos, entre otras, con lo que cabría contratar a un empleado para que realizase las tareas más sencillas y del día a día para que el trabajador 1 pueda enfocarse y especializarse en las que son más complejas o contratar a alguien especializado para que le ayude con las tareas difíciles.

No obstante, la empresa ha optado por alargar las jornadas laborales de los trabajadores y pedirles tareas fuera de su horario para cubrir dichas necesidades, de modo que la empresa ha decidido no contratar más personal.

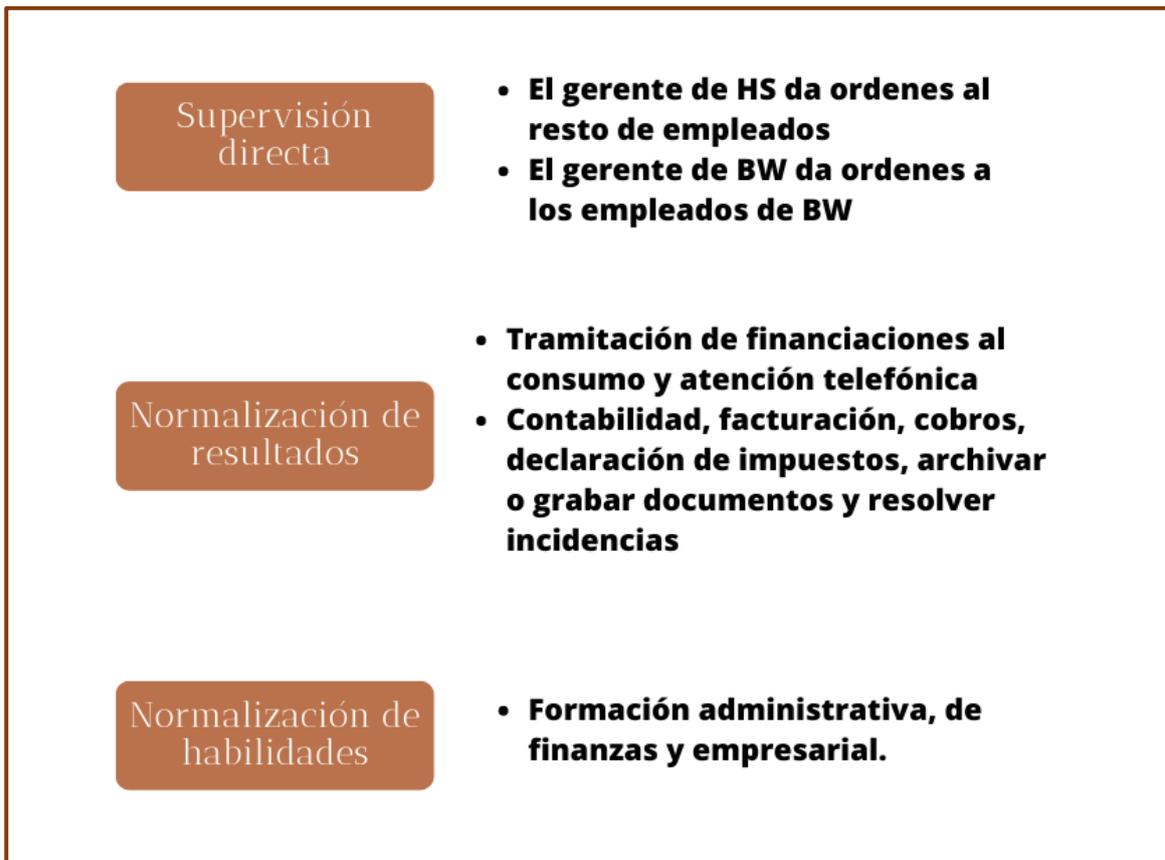
3.2.2.5 Mecanismos de coordinación

En cuanto a los mecanismos de coordinación de las organizaciones, en este caso la empresa emplea la supervisión directa, ya que se basa en que una o varias personas son las que dan órdenes a los demás, les dan instrucciones y controlan sus acciones, teniendo en el ápice del organigrama completo a una sola persona.

Aquí se normalizan los resultados, ya que solo se especifica aquello que se tiene que conseguir dándose libertad de la manera de alcanzar dichos objetivos, pero se ve limitada debido a la normalización de las habilidades por qué, al pertenecer a un entorno legal, las financiaciones y la contabilidad, por ejemplo, se tienen que hacer conforme a las leyes y los estudios que ha recibido cada uno.

A continuación, se muestra la tabla de los mecanismos de coordinación de las organizaciones aplicada a la empresa:

Figura 9. Mecanismos de coordinación de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Como se ha podido observar, existe una falta de control en el proceso. Porque a pesar de que el trabajo se lleve a cabo, existe mucha acumulación de tareas y presión sobre ellos diariamente. Por ello, sería necesaria una buena comunicación entre superiores y empleados para que estos últimos puedan comentar con facilidad qué es lo que falla en ese procedimiento y qué les hace falta para estar más cómodos en su trabajo y que no se sientan tan abrumados.

Podría ser, por ejemplo, más personal para dividir mejor las tareas, más espacio en la oficina, mejores ordenadores, impresoras, instalaciones y asientos, una buena comunicación entre superior y trabajador, ya sea a la hora de explicar las tareas, reportar problemas, darles solución, motivación y confianza y mejor división y organización de las tareas.

Porque mejorar todos estos aspectos, por muy superficiales o pequeños que parezcan, son todos igual de importantes para mejorar varios aspectos del trabajador como la comodidad, motivación, productividad y salud.

En cuanto a la comunicación entre gerente y trabajador por parte de Hidrosalud a la hora de demandar las tareas se hace sin intenciones de motivar, de forma fría y directa y sin explicar el desarrollo de las labores o centrarse si se pueden llevar a cabo o no, lo que ocasiona un ambiente tenso y lleno de confusiones, ya que se dan continuamente casos donde el jefe da una orden, pero al no tener la suficiente información sobre la tarea, ni los recursos necesarios (materiales, humanos o tecnológicos) da lugar a errores, incertidumbre y desmotivación.

Con lo que el jefe da la orden sin preocuparse por el resto de los factores que afectan a la correcta realización de la tarea, incluido el factor humano que carece de información, medios, tiempo y motivación, al darse continuas tareas de esta forma.

3.3 ASIGNACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

3.3.1. ASPECTOS GENERALES

Según Gary Dessler el análisis de puestos de trabajo es el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

El análisis y descripción de los puestos de trabajo consta de dos partes, la primera es una fase de análisis del puesto que recopila información sobre las actividades del puesto y la segunda parte contiene las descripciones de puestos de trabajo, que establecen de forma más detallada cuál es la responsabilidad de cada uno, definiendo sus tareas y las características que debe tener el trabajador que ocupa dicho puesto, es decir los requisitos intelectuales físicos, las aptitudes y la experiencia.

Un análisis del puesto se puede elaborar a través de entrevistas o cuestionarios para recopilar información sobre qué hace el trabajador, los métodos y herramientas que utiliza y su relación con los demás trabajadores.

Por el contrario, la descripción del puesto de trabajo es un documento que define un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales. Recoge

todas las tareas de un puesto para saber qué está y que no está dentro del trabajo de cada empleado.

Este documento contiene el nombre del puesto, el departamento al que pertenece el trabajador, las principales funciones del puesto y todas sus obligaciones y responsabilidades. También incluye los requisitos del puesto, es decir la formación que necesita el trabajador, la experiencia, idiomas y requerimientos físicos o intelectuales. Incluye la autoridad que tiene el trabajador para tomar decisiones y quién es su supervisor directo y quién depende del trabajador. Incluye las condiciones de trabajo, ambientales y físicas en las que el trabajador desarrolla sus tareas y una descripción de los riesgos del puesto.

3.3.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo en la empresa

En este apartado, se describirán las características y funciones de cada puesto de trabajo en la empresa, incluyendo la antigüedad del empleado, el departamento en el que trabaja, las funciones principales, las tareas específicas asignadas, la autoridad que tienen y los riesgos laborales asociados con el puesto. Este análisis detallado ayudará a entender mejor la naturaleza de cada puesto de trabajo. En el anexo 1 se muestran con detalles las distintas descripciones de puestos de trabajo.

Trabajador 1

El trabajador 1 ocupa el puesto de responsable de administración y pertenece al departamento de administración. Tiene una antigüedad de nueve años y es el responsable de la empresa en materias fiscales, administrativas, laborales y comerciales.

Sus funciones principales son las de contabilidad, facturación de compras, facturación de ventas, gestión de cobros, impuestos, atención al cliente, hace de nexo entre las empresas del grupo y realiza cierres mensuales y anuales.

Como tareas específicas del puesto tiene la de registrar todos los documentos contables, llevar la contabilidad, las altas y bajas laborales, pagos y cobros a proveedores y clientes y resolución de incidencias con clientes.

Como tareas no habituales, tiene que realizar apoyo a la empresa matriz en tareas que se le pidan, realizar apoyo a la empresa de servicio de asistencia técnica y realizar encargos de tramitaciones en Valencia. Los requerimientos para el puesto son estudios de contabilidad, elaboración de impuestos, responsabilidad y determinación.

El trabajador está bajo la supervisión de dos gerentes, uno de la empresa Be Water y el otro de Hidrosalud. Además, el gerente de Hidrosalud tiene un jefe directo en el departamento financiero, que está por encima del trabajador, pero por debajo del gerente de Hidrosalud. El trabajador cuenta con el apoyo de una administrativa en sus tareas.

Tiene autoridad de la elaboración y presentación de los impuestos y la contabilidad, pero está sujeto siempre a directrices superiores con lo que en la teoría tiene autoridad para organizar su departamento, pero en la práctica depende totalmente de sus superiores.

Como riesgos laborales tiene riesgos ergonómicos como posturas inadecuadas, fatiga visual o dolor de cabeza y psicosociales como estrés laboral, desmotivación, agotamiento, tensión muscular o ansiedad. La prevención que realiza la empresa para estos riesgos laborales son solamente la adaptación en el control postural, ajustes de brillo y pantallas y correcta iluminación y ventilación.

Trabajadora 2

La trabajadora número dos es auxiliar administrativa, pertenece al mismo departamento de administración que el trabajador uno y está en la empresa desde hace cuatro años y cuatro meses.

Como funciones principales del puesto tiene la atención telefónica a los clientes, grabar pedidos y facturas y como tareas más específicas, atender las llamadas de los clientes y tramitar sus solicitudes con el departamento correspondiente, grabar todas las facturas de los proveedores y comprobar si los pedidos se han instalado o se han anulado.

Como tareas no habituales tramita cualquier documentación relacionada con las instalaciones fotovoltaicas de la empresa, que se instalaban anteriormente.

Depende del responsable de administración comentado anteriormente. Para su puesto, se requiere conocimientos informáticos y experiencia en atención al cliente.

Como riesgos del puesto comenta que tiene estrés laboral, desmotivación, agotamiento, tensión muscular y ansiedad y que la empresa no previene ninguno de estos riesgos laborales.

Trabajadora 3

La trabajadora tres es auxiliar administrativa, pertenece al departamento financiero y tiene una antigüedad de 10 años.

Se encarga de la tramitación de financiaciones al consumo y tiene como funciones principales la aprobación de financiaciones, su tramitación y su gestión, además de la atención telefónica posventa.

Depende del jefe del departamento administrativo, y los requerimientos del puesto son una formación administrativa y experiencia en un puesto similar.

Como riesgos del puesto comenta riesgos ergonómicos, tensión muscular y psicosociales y la empresa le proporcionó un curso de prevención de riesgos laborales.

Trabajadora 4

La trabajadora número cuatro también es auxiliar administrativa y pertenece al departamento financiero, pero tiene antigüedad de un año.

Sus funciones principales también son las mismas que el trabajador tres, tramitación de financiaciones al consumo su aprobación y gestión y la atención al cliente.

Depende también del jefe del departamento financiero y su puesto también requiere formación administrativa.

En cuanto a los riesgos del puesto comenta que tiene riesgos ergonómicos psicosociales, agotamiento y ansiedad y la prevención de riesgos laborales por su empresa fue un curso de prevención de riesgos laborales.

3.4 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, DEL DESARROLLO Y DE LA COMPENSACIÓN.

3.4.1 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.

Según Francisco Longo (2004) la gestión del rendimiento es un subsistema de Recursos Humanos diseñado para influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización, lo que implica una mejora continua de la contribución de los empleados a los objetivos de la empresa. Esto podría estar relacionado con la gestión de la compensación o retribución de los trabajadores, otro subsistema de los Recursos Humanos, siempre que incluya retribuciones vinculadas al rendimiento.

La gestión del rendimiento utiliza un método para evaluar el desempeño laboral de acuerdo con unos estándares y criterios objetivos establecidos, permite conocer si se han cumplido las metas de la organización, si la unidad de trabajo está contribuyendo al logro de esos objetivos y en qué medida lo hace cada uno de ellos.

Hay varios métodos para evaluar la productividad de los empleados y su finalidad puede tener fines retributivos, fines de promoción, de planificar estratégicamente los Recursos Humanos, de definir más adecuadamente los puestos de trabajo, de mejorar la formación y el desarrollo de los trabajadores o incluso para el despido del trabajador.

En primer lugar, se tienen que establecer unas reglas para que el trabajador pueda seguirlas, es decir, qué se va a evaluar, qué objetivos se quieren lograr y qué funciones tiene que desempeñar el trabajador. También hay que establecer cómo se va a evaluar y quién le va a evaluar, por ejemplo, un superior, los compañeros de trabajo o si se va a realizar a modo de autoevaluación. En cualquier caso, el líder de este proyecto de evaluación tendrá que hacer un seguimiento utilizando la retroalimentación y el reconocimiento, es decir corregir lo que este mal y reconocer lo que este bien para lograr que el buen rendimiento continúe y el bajo rendimiento mejore.

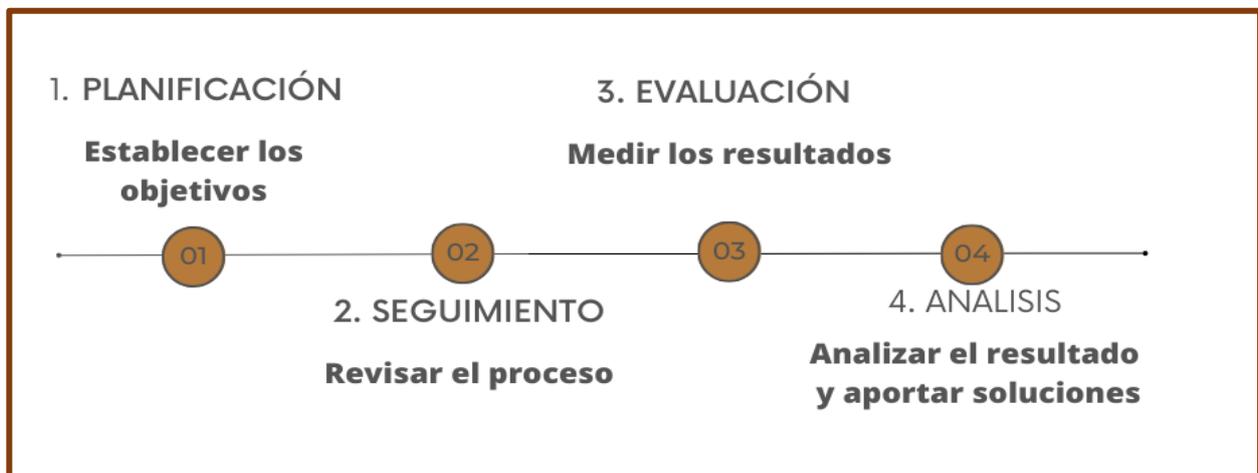
Los líderes o el departamento de recursos humanos tendrán que gestionar permanentemente este sistema de gestión del rendimiento, ya que es fundamental

revisar cuando el rendimiento es bajo para aportar soluciones o cuando hay un alto rendimiento para que ese trabajador no se vaya de la organización.

La finalidad de la gestión del rendimiento sirve para ayudar tanto a la empresa y sus líderes como a los trabajadores. Si se utiliza este tipo de evaluación se puede mejorar el rendimiento de cada trabajador para que sean mucho más eficientes, se explote bien su talento y estén cómodos en el puesto de trabajo, ya que a los errores se les podrá poner solución fácilmente y si hacen correctamente su trabajo se les va a reconocer, lo que aumenta su motivación. También, establecer una buena confianza y comunicación entre el líder y trabajador, ayudará a tomar mejores decisiones que solucionarán todos los obstáculos que vean los trabajadores para realizar bien de su trabajo y se sentirán tenidos en cuenta.

La evaluación del rendimiento se lleva a cabo en cuatro pasos: planificación, seguimiento, evaluación y análisis. Esta imagen muestra cada uno de estos pasos y cómo se relacionan entre sí:

Figura 10. Evaluación del rendimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Francisco Longo

3.4.2 GESTIÓN DEL DESARROLLO

La gestión del rendimiento evalúa si se han cumplido los objetivos de la empresa de manera objetiva, mientras que la evaluación del desempeño evalúa el cómo se han logrado esos objetivos de manera más subjetiva, por lo que es muy relevante analizar el desempeño ya que se pueden mejorar las competencias de un trabajador y hacer un

seguimiento de estas para animar a las personas a que las mejoren sus procesos de trabajo.

Según Gary Dessler (2009) la evaluación del desempeño se define como “cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.”

El autor establece que tiene que haber unas metas estratégicas de la empresa para poder evaluar y retroalimentar a los empleados para su mejora continua en su capacidad y desempeño, así como garantizar que reciban la capacitación requerida para desempeñar ese trabajo. Explica que consiste en comparar el desempeño real del individuo con el esperado, para determinar dónde está el problema. Puede estar en que el empleado no sabe realizar el trabajo, desconoce los estándares, hay obstáculos en el proceso, faltan herramientas, suministros, más personal, el empleado no cuenta con las habilidades para desempeñar ese trabajo o no tienen una capacitación adecuada.

La gestión del desempeño ayuda al crecimiento profesional de los empleados fomentando la formación y definiendo una carrera profesional que se adapte a las necesidades de la empresa y de los empleados.

Está relacionada con la gestión del rendimiento y la compensación, ya que la carrera profesional y la formación son importantes para mejorar el rendimiento y establecer una mejor compensación de acuerdo con el puesto de trabajo del empleado. mientras que las políticas de promoción y de carrera son los procesos mediante los empleados progresan dentro de la organización las políticas de formación están destinadas hoy formar individual y colectivamente a los empleados para lograr los objetivos de la organización desarrollando las competencias necesarias para su mejora en el puesto de trabajo.

La gestión del rendimiento se utiliza para actualizar a los empleados y adaptar sus conocimientos y capacidades frente a los cambios que se produzcan esto permite al trabajador sentirse motivado y útil en la empresa.

La formación permitirá a los empleados desarrollar y mejorar las competencias específicas del puesto como conocimientos, habilidades, experiencias, etcétera. una

vez que hayan definido estas competencias se han de establecer los planes de formación para alcanzarlas.

3.4.3. GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

La gestión de la compensación, según Francisco Longo (2004), implica gestionar tanto las compensaciones retributivas salariales y extrasalariales como las compensaciones no retributivas de los empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de los trabajadores a la organización. Sirven para atraer, retener y motivar al personal.

Hay diferentes tipos de retribución:

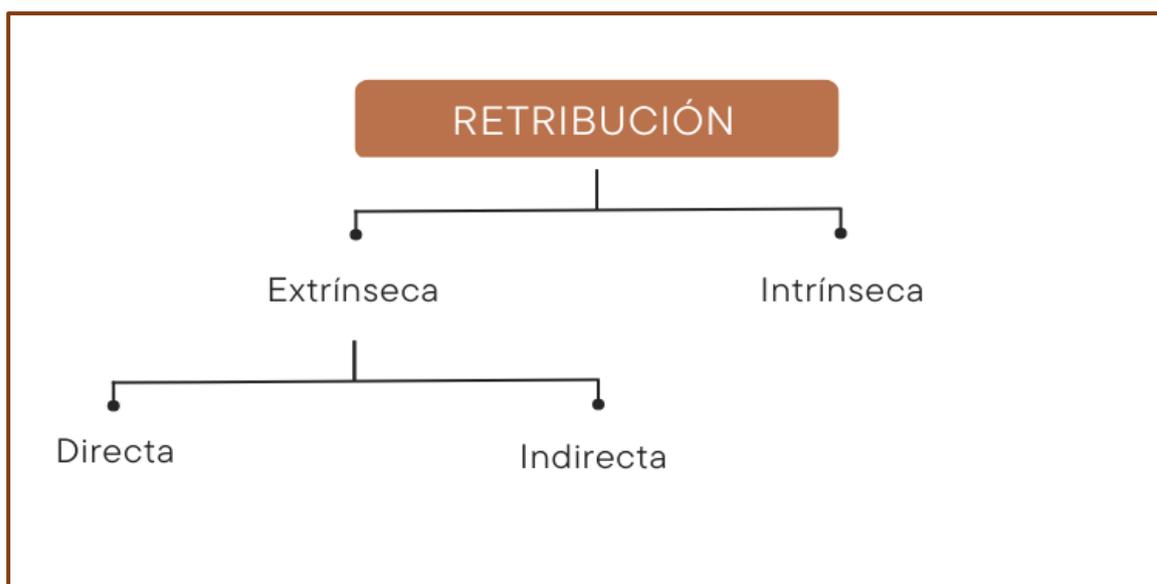
- Intrínseca: Se refiere a la satisfacción que recibe el empleado por su rendimiento en el puesto de trabajo, por ejemplo, reconocimiento, estatus, seguridad, etc.

- Extrínseca: Pago que recibe el empleado a través del salario, sueldo, incentivos, etc.

La retribución extrínseca puede ser, a su vez, directa (mediante una prestación monetaria) o indirecta (mediante prestaciones no monetarias como becas, plan de pensiones, coche de empresa, teléfono móvil, etc.)

A continuación, se muestra una imagen que resume los tipos de retribuciones en la gestión de la compensación:

Figura 11. Tipos de retribuciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la obra de Francisco Longo

3.4.2 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, DEL DESEMPEÑO Y DE LA COMPENSACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE BE WATER

Esta empresa no posee una gestión del rendimiento, ni del desempeño, ni de la compensación sobre los empleados, así que carece de un sistema estructurado para evaluar este desempeño y la contribución de los empleados a la empresa, así como para reconocer y recompensar el trabajo bien hecho.

En referencia a la gestión del rendimiento, se podría mejorar el rendimiento de los trabajadores de muchas maneras, pero al no contar con esta comunicación, ya sea entre líder y trabajador o departamento de recursos humanos y trabajador, existe mayor presión sobre el trabajo, frustraciones e incertidumbre sobre las tareas, además de una monotonía que pesa en los trabajadores debido a que si hay algún fallo en sus tareas, en la manera de hacerlas o en la manera en que se las mandan u organizan los líderes, estas se arrastran con el tiempo y no se les da una solución. El principal error, como se ha visto anteriormente es la consecución del resultado sin tener en cuenta el proceso.

Es muy conveniente gestionar el rendimiento de los trabajadores, ya que al analizar los fallos que puedan dar lugar a un bajo rendimiento en el trabajador, pueden

solucionarlos, además, pueden ser fallos simplemente ergonómicos, tecnológicos, psicológicos, de motivación, comunicación, falta de organización, complicación en la división de tareas, problemas con el tiempo y los descansos, etc.

Y si un líder se ocupa de mejorar cada uno de esos puntos o la mayoría de ellos, por muy pequeños que parezcan, el rendimiento y la motivación de la persona se incrementaría dando lugar a mayor productividad, mejor ambiente en la empresa y por supuesto una mejor salud para la persona, ya que no tiene que cargar con todos estos fallos, que dan lugar a que el trabajo de la sensación de que nunca se termine o que se haga incorrectamente y eso dé lugar a que se tenga que quedar más horas trabajando y no pueda dedicar el tiempo que necesita al descanso, no solo al finalizar la jornada, sino dentro de la jornada.

En este caso es muy difícil ver a la gente descansar debido a la gran acumulación de tareas que existen en el día a día, incluso trabajan fuera de su horario laboral, pero si todos los fallos se llegasen a solucionar, ganarían más tiempo para algo tan importante como es el descanso y la tranquilidad que da saber que las cosas se están haciendo correctamente y en los tiempos adecuados, además de saber que tienen tiempo para todo lo que necesiten.

En este tipo de áreas empresariales es muy importante que los recursos se asignen correctamente, ya que si todo está bien organizado da lugar a una mayor rentabilidad y que todos estos procesos se hagan más rápidamente, como por ejemplo el gestionar más rápido las financiaciones y los pedidos, daría lugar a mayores ingresos para la empresa. Además, al preocuparse por el bienestar de sus empleados retendrían mejor el talento en su empresa y no tendrían que gastarse dinero en contratar nuevos trabajadores.

Además, no se lleva a cabo una revisión del desempeño lo que significa que los empleados no tienen la oportunidad de recibir comentarios constructivos sobre su trabajo y no se identifican áreas de mejora ni se ofrece una formación para ayudar al crecimiento del empleado y de la empresa, por lo tanto, la calidad del trabajo y la productividad de los empleados no son óptimas

En cuanto a la gestión de la compensación, esta empresa no posee un departamento de Recursos Humanos con lo que estos métodos no se aplican de manera formal. Es el mismo trabajador el que se percata de que está haciendo tareas de más y necesita más

sueldo. El trabajador lo pide directamente a su superior y son ellos los que reflexionan sobre si es necesario o no una subida del salario.

Por el contrario, cuando sea el trabajador quien esté teniendo una actitud contraria a los objetivos de la empresa, sí que hay establecido un sistema de faltas, del que se desprende que por falta de actitud o por 3 faltas graves el empleado puede ser despedido.

Este sistema de faltas está previsto en el convenio colectivo en su capítulo XIII Régimen Disciplinario, en su artículo 65 expone que la empresa puede sancionar las acciones u omisiones que vayan en contra de lo establecido en el convenio. Estas sanciones dependerán del grado de la falta cometida, pueden ser leves, graves y muy graves. Las sanciones que podrán imponerse en cada caso, dependiendo de la gravedad de la falta cometida, son las siguientes:

- Faltas leves: amonestación verbal, amonestación por escrito, suspensión de empleo y sueldo hasta tres días.

- Faltas graves: suspensión de empleo y sueldo de tres a quince días.

- Faltas muy graves: desde la suspensión de empleo y sueldo de dieciséis a sesenta días hasta la rescisión del contrato de trabajo en los casos donde la falta sea considerada en su grado máximo.

Una empresa que no tiene gestión de compensación resulta en que los empleados no se sienten valorados y no reciben la compensación adecuada por su trabajo y esfuerzo, lo que lleva una insatisfacción laboral.

En conclusión, las pequeñas empresas no suelen tener un departamento de Recursos Humanos debido a las limitaciones presupuestarias y de personal, ya que suelen tener menos empleados y menos recursos financieros que las grandes empresas. Pero deberían considerar la posibilidad de establecer una función de Recursos Humanos en algún nivel de la organización ya que es muy importante para contratar y retener a los empleados y gestionar, como se ha comentado anteriormente, el rendimiento, el desempeño y la compensación, para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades.

3.5 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

En resumen, se puede ver que la falta de comunicación y retroalimentación entre gerente y trabajador, así como la falta de recursos y la sobrecarga de tareas, están afectando negativamente al proceso de trabajo de la empresa. Para mejorar la situación, es necesario establecer una comunicación más clara y motivadora entre los superiores y los empleados, así como proporcionar los recursos necesarios y organizar mejor las tareas. Además, el gerente debe tener en cuenta todos los factores que afectan a la correcta realización de la tarea, incluyendo el factor humano, para poder planificar de manera más efectiva y lograr mejores resultados en la empresa.

La empresa tiene una debilidad importante en su sistema de gestión del rendimiento, ya que no cuenta con una estructura clara para evaluar y recompensar el desempeño y la contribución de sus empleados. La falta de gestión del rendimiento, de revisión de desempeño y de compensación afecta negativamente a la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados.

Para mejorar esta situación, es importante que la empresa establezca un sistema más de evaluación y retroalimentación, que permita a los empleados saber en qué áreas están haciendo bien su trabajo y en cuáles necesitan mejorar. Además, es fundamental que se revise y se mejore el sistema de compensación para que los empleados se sientan valorados y motivados a seguir trabajando de manera eficiente.

También es importante que la empresa asigne adecuadamente los recursos necesarios para que los empleados puedan desempeñar sus tareas de manera eficiente y satisfactoria. Esto puede incluir la asignación de más personal para dividir mejor las tareas, más espacio en la oficina, mejores herramientas y equipos, así como una comunicación clara y efectiva entre los superiores y los empleados.

CAPÍTULO 4.

NORMATIVA RELATIVA A LAS CONDICIONES DE TRABAJO

En este último capítulo se expone la normativa laboral en la que se garantizan los derechos de cualquier trabajador por cuenta ajena. En particular se detallan los derechos y obligaciones recogidos en el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en el convenio aplicable a la empresa, en la ley sobre conciliación de la vida familiar y laboral y en la ley de prevención de riesgos laborales.

A partir de dicha normativa se definen todos los derechos referentes a la contratación, a los tipos de contratos, a la jornada laboral, a los horarios, a las horas extra, a los salarios, a las vacaciones, a la conciliación familiar y a la prevención de riesgos laborales, para finalmente analizar si cada una de dichas condiciones se cumplen o no en la empresa y en última instancia determinar cómo se podrían mejorar y en qué medida.

4.1 CONDICIONES RELATIVAS A LA CONTRATACIÓN LABORAL

Tener un contrato u otro afecta a diferentes variables, por ejemplo, al tener un contrato indefinido el trabajador recibe más formación por parte de la empresa y más desarrollo profesional, aparte de tener una mayor productividad y motivación con lo que contribuye a tener una plantilla estable y a disminuir la rotación y nueva contratación del personal. Además de lo anterior, la empresa también tendría derecho a diferentes bonificaciones por parte del Gobierno en las cuotas de la Seguridad Social si tiene trabajadores con contratos indefinidos.

En términos de esfuerzo y productividad los trabajadores estarían más motivados y harían más esfuerzo si tienen un contrato temporal, no obstante, si el trabajador percibe que conseguir que su contrato pase a ser indefinido resulta muy difícil, es probable que el contrato temporal contribuya a un menor esfuerzo del empleado, ya que los trabajadores asumen que probablemente perderán su trabajo.

Finalmente, a la empresa no le es posible mantener en el tiempo contratos temporales para las mismas funciones, con lo que no podría construir una plantilla estable. Le costaría mucho tiempo y dinero volver a contratar a nuevo personal.

El Estatuto de los Trabajadores es la ley que establece las bases de la relación laboral entre trabajadores y empleadores. Una de las principales disposiciones de esta ley es la definición de los diferentes tipos de contratos que pueden establecerse. Estos contratos pueden ser temporales o indefinidos y cada uno tiene sus propias características y requisitos específicos. La elección del contrato adecuado depende de varios factores, como las necesidades de la empresa y del trabajador, la duración del trabajo y la naturaleza de las tareas a realizar. Es importante conocer los diferentes tipos de contratos que establece el Estatuto de los Trabajadores para poder elegir el más adecuado en cada situación laboral. Por ello, a continuación, se detallarán los tipos de contratos disponibles, así como sus características.

4.1.1. NORMATIVA APLICABLE SOBRE CONTRATACIÓN LABORAL

En lo que respecta a las modalidades de contratos de trabajo interesa distinguir entre los contratos indefinidos y los contratos de duración determinada.

En lo que se refiere al contrato indefinido, cuya duración no está limitada en el tiempo, el Estatuto de los Trabajadores establece que puede celebrarse verbalmente o por escrito y ofrece diversos incentivos a las empresas que lo utilizan, tales como subvenciones, bonificaciones o deducciones.

En relación con los contratos de duración determinada en el artículo 15 de la citada ley, se establece que los contratos de trabajo se presumen concertados por tiempo indefinido, en caso de contratación temporal o de duración determinada solo se puede celebrar por circunstancias de la producción o por sustitución de persona trabajadora y tendrá que haber una causa o unas circunstancias que lo motiven.

Contrato por circunstancias de la producción

Los contratos de trabajo de duración determinada solo se pueden celebrar por circunstancias de la producción o por sustitución de la persona trabajadora. Las circunstancias de la producción pueden ser un incremento ocasional e imprevisible de la actividad que, aun tratándose de una actividad normal de la empresa, genere un desajuste temporal entre el empleo estable disponible y el que se requiere. Su duración no puede ser superior a seis meses, pero por convenio colectivo se puede ampliar hasta un año y se puede prorrogar mediante acuerdo de las partes por una única vez, sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicha duración máxima.

También se pueden hacer contratos por circunstancias de la producción para atender situaciones ocasionales previsibles y que tengan una duración reducida pero solo se puede utilizar este contrato un máximo de 90 días en el año natural, esos 90 días no pueden ser utilizados de manera continua, se deben utilizar de manera intermitente para atender a situaciones específicas.

Contrato de sustitución

Se utiliza para sustituir a un trabajador que tenga derecho a reserva de su puesto, siempre y cuando se especifique el nombre de la persona sustituida y la causa de la sustitución en el contrato. En este caso, el trabajador sustituto puede empezar a trabajar antes de que la persona sustituida se ausente, pero solo por el tiempo necesario para garantizar el desempeño adecuado del puesto, no más de quince días.

También se permite el contrato de sustitución para cubrir la jornada reducida de otro trabajador, siempre que la reducción esté legalmente establecida o regulada en el convenio colectivo y se especifique el nombre de la persona sustituida y la causa de la sustitución en el contrato.

Además, el contrato de sustitución puede ser utilizado para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva mediante contrato fijo. En este caso, la duración del contrato de sustitución no puede ser superior a tres meses, o al plazo inferior establecido en el convenio colectivo, y no se puede celebrar un nuevo contrato de sustitución para el mismo puesto después de ese período máximo.

Contrato para la formación dual

Este contrato formativo tiene como objetivo la formación en un trabajo retribuido según el nivel de estudios que se haya cursado. La actividad realizada tiene que estar relacionada con la formación y tiene que existir un tutor designado por el centro educativo y otro designado por la empresa, para que hagan un seguimiento y ayuden a este estudiante en sus tareas. La duración será como mínimo de 3 meses y un máximo de 2 años, esta será establecida por un plan formativo. Solo se puede celebrar este contrato por cada tipo formación. La jornada no podrá superar el 65% del tiempo dedicado a las actividades formativas el primer año y el 85% el segundo año, no se pueden realizar ni horas complementarias, ni horas extraordinarias, tampoco trabajos nocturnos, ni trabajo a turnos. En este tipo de contrato no se puede establecer un periodo de prueba y la retribución será la establecida en el convenio colectivo de aplicación, pero la retribución no puede ser inferior al 60% el primer año, ni al 75% el segundo y el nivel retribuido será en proporción al tiempo de trabajo efectivo, pero en ningún caso podrá ser inferior al salario mínimo interprofesional en proporción al tiempo de trabajo efectivo.

Contrato formativo para la obtención de práctica profesional

También se puede establecer un contrato formativo para la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios para quienes tengan el título dentro de los 3 a 5 años siguientes. No se puede suscribir con quien ya haya obtenido experiencia profesional o haya realizado actividad formativa en la misma actividad, dentro de la empresa y por un tiempo superior a 3 meses. La duración de este contrato no puede ser inferior a 6 meses, ni exceder de un año. El periodo de prueba no puede exceder de

un mes, salvo lo dispuesto en el convenio colectivo. Tampoco se pueden realizar horas extraordinarias y la retribución será la fijada en el convenio colectivo aplicable.

Contrato a tiempo parcial

A través del contrato a tiempo parcial, se prestan servicios durante un tiempo inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable, es decir un trabajador a tiempo completo en la misma empresa, con el mismo contrato de trabajo o lo previsto en el convenio colectivo de aplicación o jornada máxima legal en su defecto. Este puede concertarse por tiempo indefinido o por duración determinada.

Contrato fijo discontinuo

El contrato fijo discontinuo es un contrato a tiempo parcial previsto para la realización de trabajos de naturaleza estacional o vinculadas a actividades productivas de temporada y tienen los mismos derechos que los de trabajo indefinido, aunque se les aplica un criterio de proporcionalidad en función del número de horas efectivamente trabajados a lo largo del año.

4.1.2. CONTRATACIÓN LABORAL EN BE WATER

Los cuatro trabajadores tienen contratos indefinidos, lo que indica una estabilidad laboral dentro de la empresa. Además, tres de los trabajadores tienen contratos a tiempo completo, ya que la empresa necesita cubrir una cantidad significativa de horas de trabajo. Una trabajadora tiene un contrato indefinido a tiempo parcial y teletrabaja. Esto es una ventaja para la trabajadora, ya que le permite tener una mayor flexibilidad en su horario de trabajo y una mejor conciliación entre su vida laboral y personal.

En cuanto a los contratos temporales, dos trabajadoras comenzaron con contratos en prácticas. Una de ellas continuó en la empresa con un contrato por circunstancias de la producción después de que finalizó el período de prácticas. Y otra trabajadora tuvo un contrato de sustitución después de su contrato en prácticas y dejó la empresa después de que este contrato finalizó.

En general, la empresa ofrece contratos indefinidos a la mayoría de sus trabajadores, lo que sugiere una estabilidad laboral adecuada y se cumple los derechos relativos a la contratación laboral. Pero a pesar de tener contratos estables e indefinidos, algunos

trabajadores sienten que están realizando tareas que no están contempladas en sus contratos. Esto se debe a que los gerentes asignan más responsabilidades de las que se establecen en el contrato de trabajo y solicitan tareas fuera del horario laboral, lo que genera descontento entre los trabajadores.

Es importante que la empresa tenga en cuenta estas situaciones y trabaje en la definición precisa de las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Además, se deben establecer límites claros en cuanto a las tareas que se pueden asignar fuera del horario laboral para garantizar que los trabajadores tengan un equilibrio adecuado entre su vida personal y profesional.

4.2 JORNADA LABORAL, HORARIOS Y HORAS EXTRAORDINARIAS

4.2.1 NORMATIVA SOBRE JORNADA, HORARIOS Y HORAS EXTRAORDINARIAS

La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo. La duración máxima de la jornada de trabajo será de 40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual, dicha jornada tiene que respetar los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en la ley (Artículo 34, del Estatuto de los Trabajadores).

Acudiendo al convenio colectivo aplicable, es decir, al convenio colectivo de sector del comercio del metal en la provincia de Valencia y más concretamente a su artículo 27, el máximo de horas que se pueden realizar al año es de 1757 y si lo dividimos por 219 días laborales, (365 días del año restando los fines de semana, los 30 días de vacaciones y los 12 días festivos locales, nacionales y provinciales) se podría realizar como máximo 8 horas al día durante 219 días.

Además, el artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores establece que entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente tienen que pasar como mínimo 12 horas. El número de horas ordinarias de trabajo efectivo no podrá ser superior a 9 diarias, salvo que por convenio colectivo o en su defecto por acuerdo de la empresa y los representantes de los trabajadores.

Siempre que la duración de la jornada diaria exceda las 6 horas deberá establecerse un periodo de descanso de duración no inferior a 15 minutos y este período de descanso

se considerará tiempo de trabajo efectivo, cuando así se establezca por convenio colectivo, pero en nuestro convenio colectivo no está reconocido este descanso.

Por otro lado, interesa resaltar que anualmente se elaborará por la empresa un calendario laboral debiendo exponerse un ejemplar de este en un lugar visible de cada centro de trabajo. La empresa garantizará el registro diario de la jornada, que según establece el artículo 27 del convenio colectivo aplicable, los medios para tal fin serán preferentemente electrónicos y en su defecto manuales permitiendo computar el inicio y el final de la jornada laboral diaria de cada persona trabajadora, de forma objetiva y fiable. La empresa conservará estos registros durante cuatro años.

Finalmente, de acuerdo con el artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores, cualquier empleado tiene derecho a un descanso mínimo semanal, acumulable por periodos de hasta 14 días, de día y medio ininterrumpido, que comprende la tarde del sábado y el día completo del domingo.

Las fiestas laborales tendrán carácter retribuido y no recuperable y no podrán exceder de 14 al año, de las cuales dos serán locales. Se respetarán las de ámbito nacional, las de Navidad del señor, año nuevo, 1 de mayo como fiesta del trabajo y 12 de octubre como fiesta nacional de España. Las comunidades autónomas dentro del límite anual de 14 días festivos señalarán aquellas fiestas que por tradición les sean propias, sustituyendo para ello las de ámbito nacional que se determinen reglamentariamente. Según el artículo 35 del Estatuto de los Trabajadores, las horas extraordinarias son aquellas que se realizan sobre la duración máxima de la jornada, se abonan estas horas extraordinarias en la cuantía que se fije y en ningún caso podrá ser inferior al valor de la hora ordinaria o compensarlas por tiempos equivalentes de descanso retribuido.

El número de horas extraordinarias no puede ser superior a 80 al año. No se tendrán en cuenta las horas extras realizadas para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes, sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias. La prestación de trabajo en horas extraordinarias será voluntaria salvo que la realización se haya pactado en convenio colectivo o contrato individual de trabajo, dentro de los límites establecidos.

A efectos del cómputo de horas extraordinarias la jornada de cada trabajador se registrará día a día y se totalizará en el período fijado para el abono de las retribuciones entregando copia del resumen al trabajador en el recibo correspondiente.

4.2.2 JORNADA LABORAL, HORARIOS Y HORAS EXTRAORDINARIAS EN BE WATER

A continuación, se expondrá la jornada laboral de los trabajadores en la empresa, incluyendo aspectos como las vacaciones y festivos, los fines de semana y las horas extra, y se manifestaran las consideraciones que tienen los trabajadores a cerca de sus jornadas.

Trabajador 1: La jornada laboral del trabajador 1 no dura más de 40 horas semanales, pero si realiza más de 40 horas semanales, no se le retribuyen como horas extraordinarias. Existe un calendario laboral en su centro de trabajo en el que figuran las vacaciones y los días festivos señalados, su empresa tiene un sistema de fichajes electrónico y se respeta su descanso de fines de semana y las fiestas laborales.

Además, realiza tareas fuera de su jornada laboral debido a que el jefe le solicita tareas fuera de estas horas y las puede realizar desde casa mediante el teletrabajo y el teléfono móvil, desde el cual atiende las llamadas desde su domicilio

Por todo ello, el trabajador considera que trabaja más horas de las indicadas en su convenio y suele hacer de media a una hora más al día, realizando horas extras gratuitas, ya que en la empresa no autoriza el pago de horas extras y, por tanto, no las remunera, pero no lleva a cabo una supervisión activa del trabajo extra que realizan los empleados. Aunque se tiene conocimiento de que se llevan a cabo estas horas adicionales, no se efectúa un control sobre ellas porque se considera que los empleados no deberían llevar a cabo trabajo extra, ya que se supone que la empresa cuenta con los recursos suficientes para evitar que los empleados deban trabajar fuera de su horario normal. Si bien esta política no está documentada por escrito, en caso de que se descubriera por parte de la inspección de trabajo que se realizan horas extras, la empresa afirmaría que no promueve esta práctica, pero no se hace responsable de la realización de este trabajo adicional.

El trabajador 1 considera que ha realizado más de 80 horas extra en el último año. Al final del año no se le ha dado nunca un resumen con sus horas extraordinarias, ni se le han abonado con el valor superior a una hora ordinaria.

Trabajadora 2: Su jornada no dura más de 40 horas semanales. Debido a su contrato indefinido a jornada parcial en modalidad de teletrabajo, no se le pueden retribuir

horas extraordinarias y no existe un calendario laboral en su centro de trabajo. Su empresa tiene un sistema de fichajes electrónico, se respeta su descanso en fines de semana y en fiestas laborales. La trabajadora considera que cumple con el horario establecido.

Trabajadora 3: Su jornada laboral no excede las 40 horas semanales, pero si realiza más de 40 horas semanales no se le retribuyen como hora extraordinaria. Existe un calendario laboral en su centro de trabajo con las vacaciones y días festivos señalados, su empresa tiene un sistema de fichajes electrónico, se respeta su descanso de fines de semana y las fiestas laborales y considera que semanalmente hace media hora de más de manera frecuente considerando que realiza horas extras gratuitas. A esta trabajadora tampoco se le ha dado un resumen nunca con sus horas extraordinarias y en el caso de haber hecho horas extraordinarias no se le han abonado con valor superior a una hora ordinaria, pero considera que nunca ha realizado más de 80 horas extra en un año.

Trabajadora 4: Su jornada de trabajo no dura más de 40 horas semanales, pero si realiza más de 40 horas semanales no se le retribuyen como hora extraordinaria. Existe un calendario laboral en su centro de trabajo con las vacaciones y días festivos señalados, su empresa tiene un sistema de fichajes electrónico y se respeta su descanso de fines de semana y las fiestas laborales. A esta trabajadora tampoco se le ha dado un resumen nunca con sus horas extraordinarias y en el caso de haber hecho horas extraordinarias no se le han abonado con valor superior a una hora ordinaria, pero considera que nunca ha realizado más de 80 horas extra en un año.

En resumen, los cuatro trabajadores tienen una jornada laboral de no más de 40 horas semanales y su empresa tiene un sistema de fichajes electrónico y respeta su descanso de fines de semana y fiestas laborales. Sin embargo, el trabajador 1 realiza horas extras sin remuneración y la empresa no hace un control sobre ellas, mientras que las trabajadoras 3 y 4 realizan media hora extra a la semana sin remuneración. Ninguno de los trabajadores ha recibido un resumen de sus horas extraordinarias y en el caso de haber realizado horas extras, no se les ha abonado con un valor superior a una hora ordinaria. Por último, el trabajador 1 considera haber realizado más de 80 horas extra en el último año.

4.3 SALARIOS

4.3.1 NORMATIVA APLICABLE SOBRE SALARIOS

El artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores considera salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores por la prestación profesional de los servicios laborales.

El salario en especie no podrá superar el 30% de las percepciones salariales del trabajador ni dar lugar a una disminución de la cuantía de dinero del salario mínimo interprofesional.

No tienen consideración de salario las cantidades percibidas en concepto de indemnización o gastos realizados como consecuencia de la actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social y las indemnizaciones correspondientes a traslados suspensiones o despidos.

El salario consta de un salario base como retribución fijada por unidad de tiempo u obra y en su caso complementos salariales fijados en función de las condiciones personales del trabajador, el trabajo realizado, la situación o los resultados de la empresa. A ello habrá que incluir las cantidades correspondientes a las pagas extraordinarias. Así, el artículo 31 del Estatuto de los Trabajadores establece que el trabajador tiene derecho a dos gratificaciones extraordinarias al año, una de ellas con ocasión de las fiestas de Navidad y la otra en el mes que se fije por convenio colectivo o por acuerdo entre el empresario y los representantes legales de los trabajadores. También se podrán prorratear en las 12 mensualidades. Según el artículo 9 del convenio del metal se contemplan dos pagas extraordinarias anuales, una en junio y la otra en Navidad y ambas consistirán en una mensualidad de salario base. Además, el convenio también prevé la posibilidad de prorratearlas en 12 mensualidades.

Adicionalmente el artículo 24 del Estatuto de los Trabajadores establece que los ascensos se producen teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como facultades organizativas del empresario. El trabajador en función del trabajo desarrollado podrá tener derecho a una promoción económica en los términos fijados en el convenio colectivo. Pero dentro del convenio colectivo no se ha establecido ningún artículo que aborde la posibilidad de ascensos salariales para el personal trabajador.

El convenio colectivo para el comercio del metal de la provincia de Valencia establece un salario grupo para todos los trabajadores afectados por el mismo. Este salario se basa en la columna correspondiente a cada grupo profesional en las tablas salariales y se compone únicamente del salario base.

La nueva estructura de encuadramiento profesional se basa en 6 grupos, cada uno de los cuales incluye categorías que comparten ciertas características, como conocimientos, autonomía, responsabilidad, iniciativa, mando, complejidad y funciones. La clasificación del personal se realizará según los factores de valoración y las tareas y funciones básicas más representativas que deban desempeñar.

La dirección de la empresa será responsable de clasificar al personal, considerando aptitudes profesionales, titulaciones, experiencia y conocimientos adquiridos, así como la dificultad para adquirir dichos conocimientos y experiencias. Los grupos se dividen en Grupo 1, Grupo 2, Grupo 3A, Grupo 3B, Grupo 3D, Grupo 4A, Grupo 4B, Grupo 5, Grupo 6A y Grupo 6B. La tabla salarial del convenio se encuentra en la parte 2 del anexo.

Además, según el convenio colectivo el complemento de antigüedad consolidada y el plus de distancia ya no serán aplicables en las condiciones laborales actuales, pero no se verán modificados los complementos que ya tenían antiguamente los trabajadores. En el artículo 12 está la cuantía del kilometraje para aquellos desplazamientos que se realicen por cuenta de la empresa y según la figura en las tablas salariales se abonará a razón de 0,25 € el kilómetro.

4.3.1 SALARIOS EN LA EMPRESA

El trabajador 1 pertenece al grupo A2, jefe de administración, con lo que el salario anual de referencia según el convenio colectivo del convenio del metal de 2021 es de 22.082,20€ y el salario mensual sería de 1577,30€. El resto pertenecería al grupo cuatro B4 auxiliar administrativo y su salario anual sería de 15.172,92€ y el mensual de 1083,78€.

En el convenio colectivo vienen establecidos los gastos de kilometraje, es decir, es una compensación económica al trabajador para cubrir los gastos de consumo de combustible en su vehículo personal, siempre que se use para cubrir el desplazamiento de tipo profesional. Según el convenio colectivo del metal y su artículo 12, el kilometraje se abonará a razón de 0,25 € por kilómetro.

Trabajador 1: El trabajador 1 comenta que alguna vez ha cobrado en especie, pero este pago no ha superado nunca el 30% de sus percepciones salariales. Su salario es

superior al salario mínimo interprofesional y al del convenio colectivo. Este trabajador ha recibido un ascenso por méritos y por aumento de los beneficios de la empresa.

Nunca le han pagado el salario tiempo más tarde de lo fijado por la empresa, recibe sus correspondientes pagas extraordinarias todos los años y cuando ha realizado algún desplazamiento en su vehículo por razones laborales se le ha pagado el kilometraje correspondiente.

En cuanto a la cantidad de su salario, debido a que tiene una carga de trabajo superior al de su propio puesto y trabaja más horas de las indicadas considera que debido también al nivel de responsabilidad, tareas realizadas y beneficio de la empresa debería tener un salario superior.

Trabajadora 2: La trabajadora dos nunca ha cobrado en especie, su salario es superior al salario mínimo interprofesional y corresponde con el convenio colectivo, le han pagado siempre el salario a tiempo y recibe sus correspondientes pagas extraordinarias todos los años de manera prorrateada. Si ha realizado desplazamientos en su vehículo por razones laborales le han pagado el kilometraje correspondiente.

En relación con los ascensos de la trabajadora, en primer lugar, empezó siendo captadora, después se le ascendió a ingeniera al comenzar la nueva actividad fotovoltaica de la empresa, pero al finalizar esta, se le derogó a auxiliar administrativa, debido a que no existían más puestos de ingeniería en la empresa. En cada situación cobraba acorde al salario que correspondía a su puesto de trabajo.

Trabajadora 3: La trabajadora 3 nunca ha cobrado en especie, su salario es superior al salario mínimo interprofesional, nunca ha recibido ascensos salvo en una ocasión que se le subió un poco el sueldo, siempre le han pagado el salario a tiempo, recibe sus pagas extraordinarias todos los años y cuando ha realizado algún desplazamiento en su vehículo por razones laborales no se le ha pagado el kilometraje correspondiente.

Considera que no recibe el un salario conforme a las tareas horas y esfuerzo que realiza, porque la responsabilidad que asume debería remunerarse de mejor manera.

Trabajadora 4: Nunca ha cobrado en especie, su salario es superior al salario mínimo interprofesional, nunca ha recibido ascensos y siempre le han pagado el salario a tiempo. Recibe sus correspondientes pagas extraordinarias todos los años, pero cuando hace un desplazamiento en su vehículo por razones laborales no le han pagado

el kilometraje. Considera que no recibe un salario conforme a las tareas horas y esfuerzo que realiza, porque la responsabilidad que conlleva el puesto debería estar mejor remunerada.

En conclusión, aunque se cumplen todos los derechos relativos al salario según el Estatuto de los Trabajadores y el convenio colectivo, algunos trabajadores pueden sentirse desmotivados debido a la falta de reconocimiento y remuneración adecuada por su carga de trabajo y nivel de responsabilidad. Es importante que la empresa valore y recompense adecuadamente el esfuerzo y dedicación de sus empleados para mantener un ambiente de trabajo justo y saludable. De lo contrario, los empleados pueden sentirse infravalorados y esto puede afectar negativamente su productividad y satisfacción laboral.

4.4 VACACIONES

4.4.1. VACACIONES EN LA NORMATIVA LABORAL APLICABLE

El artículo 38 del Estatuto de los Trabajadores sostiene que *“las vacaciones anuales retribuidas no son sustituibles por compensación económica y la duración no puede ser inferior a 30 días naturales.”*

El calendario de vacaciones se fijará en cada empresa y el trabajador conocerá las fechas que le correspondan dos meses antes. El comienzo del disfrute de las vacaciones se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, en caso de desacuerdo la fecha se fijará por el juez que corresponda y su decisión será irrecurrible.

En cuanto a los artículos 31 y 32 del convenio del metal también dice que tendrán derecho a 30 días naturales de vacaciones que se disfrutan de forma ininterrumpida, solo de común acuerdo entre la empresa y el trabajador se podrán disfrutar en dos periodos siendo uno de ellos obligatoriamente al menos de 21 días naturales ininterrumpidos.

El periodo de vacaciones no podrá iniciarse ni en sábado ni en domingo, el periodo vacacional se fija anualmente en el calendario laboral dentro de los primeros cuatro meses del año y en cualquier caso con una antelación mínima de 2 meses al inicio de

su disfrute, si se incumplen dichos plazos se entenderá que la empresa acepta las fechas que proponga el personal.

Las vacaciones se disfrutarán preferentemente entre junio y septiembre, si se disfrutaran fuera de este periodo por necesidades organizativas de la empresa y a requerimiento del trabajador podrá optar entre disfrutar un día más de vacaciones o percibir la cuantía estipulada en las tablas salariales para cada año de vigencia como bolsa de vacaciones. Las vacaciones se disfrutarán proporcionalmente al tiempo trabajado en la empresa los 12 meses anteriores al inicio del periodo vacacional y los días de vacaciones serán retribuidos conforme a la media de su retribución real en los 3 últimos meses trabajados anteriormente.

4.4.2 VACACIONES EN BE WATER

En este punto, se examinarán las políticas y prácticas de la empresa en relación con las vacaciones de sus empleados, con el objetivo de identificar posibles vulneraciones de sus derechos.

Trabajador 1: El trabajador 1 explica que alguna vez sus vacaciones anuales han sido inferiores a 30 días naturales, no ha sabido en muchas ocasiones cuáles eran sus vacaciones siempre dos meses antes del disfrute de estas y en los últimos años no ha disfrutado de un periodo de vacaciones que haya durado al menos 21 días naturales ininterrumpidos.

Cabe añadir que en las vacaciones también tenía que estar pendiente del teléfono móvil por si tenía que hacer alguna tarea desde el ordenador de su domicilio y ha realizado teletrabajo.

Trabajadora 2: La trabajadora dos tampoco ha sabido cuáles eran sus vacaciones siempre dos meses antes del disfrute de estas, pero siempre ha disfrutado de un periodo de vacaciones que ha durado al menos 21 días naturales ininterrumpidos.

Trabajadora 3: La trabajadora 3 explica que alguna vez sus vacaciones anuales han sido inferiores a 30 días naturales, no han sabido cuáles eran sus vacaciones siempre dos meses antes del disfrute de estas y cuando ha disfrutado de un periodo de vacaciones no ha durado al menos 21 días naturales ininterrumpidos.

Trabajadora 4: Las vacaciones de la trabajadora cuatro nunca han sido inferiores a 30 días naturales, no ha sabido cuáles eran sus vacaciones siempre dos meses antes del disfrute de estas y cuando ha tenido vacaciones no ha disfrutado de un período que haya durado al menos 21 días naturales ininterrumpidos.

En conclusión, las situaciones descritas vulneran los derechos de los trabajadores, los cuales tienen derecho a un periodo de vacaciones que dure al menos 21 días naturales ininterrumpidos, tener 30 días naturales de vacaciones al año y a ser informados con dos meses de antelación sobre las fechas de disfrute de sus vacaciones. Además, el hecho de tener que estar pendiente del teléfono móvil y realizar teletrabajo durante las vacaciones también afecta su derecho a la desconexión digital y al descanso.

4.5 CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

La conciliación familiar hace referencia a compatibilizar la vida profesional, personal y familiar, para que estos aspectos puedan desarrollarse en todo su potencial. No obstante, hoy en día dicha conciliación resulta en muchas ocasiones muy problemática ya que estar presente totalmente en los aspectos profesionales y familiares, supone que en la mayoría de las empresas adaptar la jornada laboral en función de las necesidades de la vida personal es muy difícil.

No obstante, las empresas tienen instrumentos para tratar de alcanzar una conciliación lo más amplia posible de ambas facetas, en particular implementando medidas como el teletrabajo o la reducción de la jornada laboral, entre otras.

4.5.1. CONCILIACIÓN EN LA NORMATIVA APLICABLE

Existen distintas leyes para facilitar la conciliación familiar que ayudaría a los empleados a alcanzar ese equilibrio.

En primer lugar, está el texto refundido de la Ley de Estatuto de los trabajadores y por otra parte la Ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

Estas leyes pretenden regular este equilibrio para favorecer los permisos de maternidad y paternidad sin que perjudiquen al empleo, incluyendo además el

derecho a solicitar la adaptación de la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivos los derechos a la conciliación de la vida laboral y familiar.

En este sentido interesa resaltar el contenido del Artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores según el cual: *“Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral. Dichas adaptaciones deberán ser razonables y proporcionadas en relación con las necesidades de la persona trabajadora y con las necesidades organizativas o productivas de la empresa.*

En el caso de que tengan hijos o hijas, las personas trabajadoras tienen derecho a efectuar dicha solicitud hasta que los hijos o hijas cumplan doce años.”

Esto quiere decir que cualquier trabajador puede solicitar una adaptación de jornada ya sea con flexibilidad horaria, cambio de turnos o trabajando a distancia, sin necesidad de reducir horas ni salario.

Esta solicitud debe ser proporcional en relación con las necesidades de la persona y con las necesidades de la empresa. No es un derecho como tal, sino que tiene que haber motivos que justifiquen esta medida y la empresa debe responder a esta solicitud aceptándola o rechazándola y en caso de rechazarla se debe indicar los motivos que justifiquen dicha decisión. Pero la reducción de jornada por cuidado de un menor de 12 años y la excedencia por cuidado de hijos si es un derecho y la empresa no puede negarse.

Por otro lado, el artículo 46.7 del Estatuto de los Trabajadores establece los motivos por los que los trabajadores pueden ausentarse del trabajo con derecho a remuneración. Dichos motivos son los siguientes; matrimonio, fallecimiento, accidente o enfermedad graves de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, por mudanza, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, para realizar funciones sindicales o de representación o para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto, y en los casos de adopción guarda con fines de adopción o acogimiento.

El mismo artículo, en su apartado 3 regula el derecho de excedencia de duración para atender al cuidado de cada hijo, o para atender al cuidado de un familiar hasta el

segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida. Esta excedencia es computable a efectos de antigüedad, durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Pasado ese tiempo, la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente.

Finalmente, en este mismo artículo 37 se regula el derecho a reducción de jornada con disminución proporcional del salario *“en el caso de nacimiento prematuro de hijo o hija, o que, por cualquier causa, deban permanecer hospitalizados a continuación del parto”* (art. 37.5) y a favor de *“...quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de doce años o una persona con discapacidad que no desempeñe una actividad...”* y de quien deba encargarse de un familiar *“... que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo, y que no desempeñe actividad retribuida.”*

En cuanto a la Ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, introduce cambios legislativos en el ámbito laboral para favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en cuanto a la participación en la vida familiar. Se ajustan los permisos y excedencias relacionados con la maternidad, paternidad y el cuidado de la familia a la realidad social y se amplía el derecho a la reducción de jornada y excedencia para los trabajadores que tengan que ocuparse de personas mayores y enfermas.

Entre las novedades destacadas, se concede a la mujer la opción de que sea el padre el que disfrute de hasta diez semanas de las dieciséis correspondientes al permiso por maternidad, se amplía el permiso de maternidad en dos semanas más por cada hijo en el caso de parto múltiple y se establece que la duración del permiso por adopción y acogimiento permanente y preadoptivo no dependa de la edad del menor, siempre que sea menor de seis años.

Por último, se reconoce el derecho de los trabajadores a reducir su jornada o solicitar una excedencia para atender al cuidado de familiares que no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida, configurándose este derecho como individual de los trabajadores. Estos cambios legislativos buscan garantizar un equilibrio entre los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres.

4.5.2 CONCILIACIÓN FAMILIAR EN BE WATER

Los derechos desarrollados anteriormente son los que tienen los trabajadores para posibilitar la conciliación familiar y laboral, aun así, sigue habiendo dificultades para compensar la vida laboral con la vida familiar y personal.

Uno de los problemas, es que si se prestan servicios bajo la modalidad de teletrabajo se hace mucho más complicado desconectar de él fuera del horario laboral, lo que aumenta el estrés y la ansiedad.

En el caso de esta empresa se hace uso del teletrabajo y del teléfono móvil a pesar de que la jornada laboral haya terminado, porque los gerentes o jefes siguen pidiéndoles tareas, de esta manera no respetan el descanso de la hora de la comida, ni el final de la jornada y a veces incluso sin respetar los fines de semana o vacaciones. Este caso se ve limitado por el artículo 34 del Estatuto de los trabajadores que dice que la jornada laboral máxima no puede superar las 40 horas semanales.

En cuanto a las personas que tienen hijos a su cargo, tienen que lidiar con las responsabilidades laborales y familiares, tarea que se complica debido a la falta de flexibilidad horaria y a una carga laboral excesiva.

Con lo que existe un escenario en que los empleados no desconectan del trabajo, prolongan sus jornadas y se llevan el trabajo y las preocupaciones a su casa. Además de no tener el tiempo suficiente y necesario para sus hijos, su pareja, ni para ellos mismos. Esto no solo perjudica a la salud propia, sino que afecta a toda la familia.

Este estilo de vida puede interferir en la salud física y mental y en las relaciones sociales. El exceso de horas puede provocar en los trabajadores nerviosismo y conflicto con otros trabajadores e incluso con su familia, hay más errores en las tareas del oficio y se reduce la productividad en todos los ámbitos.

A continuación, se explica la situación en cuanto a la conciliación familiar de cada trabajador:

Trabajador 1: El trabajador 1, responsable de administración, tiene pareja y tres hijos de 23, 21 y 16 años y realiza de vez en cuando las tareas de habituales del hogar. Este trabajador encuentra bastante dificultad a la hora de compatibilizar su trabajo con las

responsabilidades familiares ya que trabaja a media distancia de su hogar y pasa de 9:00 a 18:30 en la oficina sin regresar a la hora de la comida. Dedicar la mayor parte de su tiempo a su trabajo dedicando muy pocas horas al trabajo doméstico, al cuidado de hijos, al resto de su familia y al tiempo personal.

No conoce la legislación en materia de conciliación, ni su empresa le ha informado sobre estas medidas, de todas formas, no ha podido utilizar ninguna debido a que tiene la obligación de cumplir con su trabajo para mantener el único salario de su hogar. Pero opina que la empresa podría ayudarlo con un horario flexible de entrada y salida, jornada comprimida o intensiva, teletrabajo o reducción de jornada durante las vacaciones escolares.

Este trabajador se lleva trabajo a casa y comenta los asuntos del trabajo con su familia o amistades con lo que no finaliza realmente su jornada laboral en el hogar. Muy de vez en cuando se queda alguna hora de más en el trabajo para poder acabar todas sus tareas, con lo que concluye que el trabajo no le permite dedicar el tiempo que necesita o le gustaría para el descanso, sus aficiones, tareas del hogar, familia y pareja. Está de acuerdo en que siente que su trabajo le genera dificultades para asumir las cargas familiares, del hogar, personales y que su trabajo le afecta a su salud mental.

Por último, afirma que su empresa no le facilita ayudas económicas para su familia, ni le facilita la conciliación familiar ya que si reduce su jornada laboral se vería muy afectado y no cubriría sus necesidades.

Trabajadora 2: La trabajadora 2, Auxiliar administrativa, tiene pareja y un hijo de 6 meses y realiza siempre las tareas habituales del hogar. Tiene jornada laboral parcial y teletrabajo. No encuentra ninguna dificultad para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares y reparte de forma equilibrada el tiempo que dedica a sus necesidades personales, familiares y laborales, dedicando más tiempo a su hijo que al trabajo.

No conoce la legislación en materia de conciliación y su empresa no le ha informado sobre ello, pero ha usado las siguientes medidas: Permiso por lactancia, suspensión por paternidad/maternidad adopción o acogimiento y permiso por nacimiento, enfermedad o fallecimiento de familiares. Opina que las siguientes medidas le podrían ayudar más a su conciliación familiar: Horario flexible de entrada y salida, jornada comprimida o intensiva y reducción de jornada durante las vacaciones escolares.

Afirma que, ocasionalmente, trabaja más tiempo de su jornada laboral para acabar las tareas que le quedan de su trabajo pero que su trabajo le permite dedicar el tiempo que necesita a para su pareja, familia e hijos y su empresa se lo facilita, a pesar de que si quisiera reducir su jornada laboral eso afectaría a su sueldo.

Trabajadora 3: La trabajadora 3, auxiliar administrativa, tiene pareja y dos hijos de 11 y 7 años, se encarga siempre de acompañar a sus hijos menores al colegio, de los deberes de los menores, y de las tareas domésticas. Considera que tiene alguna dificultad para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares debido a la falta de tiempo para organizarse, ya que al dedica 40 horas semanales al trabajo, dedica menos de 20 horas a la semana para el cuidado de los hijos, menos de 20 horas para el trabajo doméstico y menos de 20 al resto de la familia y el tiempo personal.

No conoce la legislación en materia de conciliación familiar ni su empresa le ha informado de las medidas en esta materia.

A pesar de ello ha recurrido a utilizar la suspensión por maternidad y permiso por nacimiento, enfermedad o fallecimiento de familiares.

Considera que las siguientes medidas de conciliación le podrían ayudar a solucionar sus problemas de conciliación: Horario flexible de entrada y salida, jornada comprimida, jornada intensiva o reducción de jornada durante las vacaciones escolares.

La trabajadora explica que se lleva trabajo a casa, de vez en cuando y no consigue desconectar del trabajo cuando llega a su hogar, alguna vez se ha quedado alguna hora de más en el trabajo para acabar lo que le quedaba. Considera que el trabajo no le permite dedicar el tiempo que le gustaría al descanso, aficiones, tareas del hogar, a la familia o a su pareja.

Concluye con que la empresa no le facilita ayudas económicas familiares ni le facilita la conciliación personal y familiar ya que si reduce su jornada laboral su sueldo se le vería muy afectado y no cubriría sus necesidades.

Trabajadora 4: La trabajadora 4, auxiliar administrativa, tiene pareja y un hijo de 8 años, se encarga siempre de acompañar a sus hijos menores al colegio, de los deberes de los menores, y de las tareas domésticas. Considera que tiene alguna dificultad para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares debido a la falta de

tiempo para ello, ya que al dedica 40 horas semanales al trabajo, dedica poco más de 20 horas a la semana para el cuidado de los hijos, menos de 20 horas para el trabajo doméstico y menos de 20 al resto de la familia y el tiempo personal.

No conoce la legislación en materia de conciliación familiar ni su empresa le ha informado de las medidas en esta materia.

A pesar de ello ha recurrido a utilizar el permiso por nacimiento, enfermedad o fallecimiento de familiares. No ha utilizado más medidas debido a que no puede prescindir de parte o del total de su sueldo.

Considera que las siguientes medidas de conciliación le podrían ayudar a solucionar sus problemas de conciliación: Horario flexible de entrada y salida, jornada comprimida, jornada intensiva o reducción de jornada durante las vacaciones escolares y salidas por emergencia.

La trabajadora explica que nunca se lleva trabajo a casa, pero que no consigue desconectar del trabajo cuando llega a su casa y que alguna vez se ha quedado alguna hora de más en el trabajo para acabar lo que le quedaba. Considera que el trabajo no le permite dedicar el tiempo que le gustaría al descanso, aficiones, tareas del hogar, a la familia o a su pareja.

Concluye con que la empresa no le facilita ayudas económicas familiares ni le facilita la conciliación personal y familiar ya que si reduce su jornada laboral su sueldo se le vería muy afectado y no cubriría sus necesidades.

En conclusión, aunque los trabajadores han obtenido algunas medidas mínimas de conciliación familiar, como permisos por lactancia o paternidad/maternidad, la empresa no está permitiendo una verdadera conciliación al exigir tareas fuera del horario laboral y tareas de más sin ofrecer medidas más efectivas. Para solucionar estos problemas, se podrían implementar medidas como horarios flexibles de entrada y salida, jornadas comprimidas, intensivas o reducidas durante las vacaciones escolares, así como salidas por emergencia. Tanto los empleados como la empresa tienen que estar informados y cumplir con la legislación en materia de conciliación familiar para garantizar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.

Además, la normalización de trabajar horas de más sin recompensa y sin tener en cuenta la salud mental de los empleados es un problema que debe abordarse. Se pueden explorar opciones como mejorar los medios tecnológicos, contratar más personal y delegar tareas para reducir el estrés y la carga de trabajo. Es esencial que los trabajadores también sean capaces de comunicar sus limitaciones y necesidades para poder trabajar en un ambiente saludable y equilibrado. La implementación de estas mejoras no solo puede beneficiar a los trabajadores en su vida personal, sino también mejorar su rendimiento laboral y, por ende, la productividad de la empresa.

4.7 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

4.7.1 OBLIGACIONES BÁSICAS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, establece un marco normativo para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en el entorno laboral. Esta ley establece las obligaciones y responsabilidades de los empleadores y trabajadores para prevenir riesgos laborales y promover un ambiente de trabajo seguro y saludable. El objetivo principal de la ley es reducir el número de accidentes laborales y enfermedades profesionales mediante la identificación y evaluación de riesgos, la implementación de medidas preventivas y la formación e información de los trabajadores. En este sentido, es importante que las empresas cumplan con los requisitos legales establecidos para garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores.

El artículo 4 de dicha ley establece que la prevención de riesgos laborales es el conjunto de medidas y acciones tomadas en todas las fases de la actividad empresarial con el objetivo de evitar o reducir los riesgos laborales. Los riesgos laborales se definen como la posibilidad de que un trabajador sufra daño derivado del trabajo, y para evaluar su gravedad se deben considerar tanto la probabilidad de que ocurra el daño como su severidad. Estos daños derivados del trabajo se refieren a las enfermedades, patologías o lesiones sufridas por los trabajadores en relación con su trabajo. Y el artículo 12 garantiza a los trabajadores el derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

En su artículo 16 establece que la prevención de riesgos laborales debe ser integrada en el sistema general de gestión de la empresa en todos los niveles jerárquicos, esta deberá implantar y aplicar un plan de prevención de riesgos laborales.

El plan de prevención de riesgos laborales se llevará a cabo mediante la evaluación de riesgos laborales y la planificación de la actividad preventiva. La evaluación de riesgos laborales analiza los riesgos del puesto de trabajo para tomar decisiones sobre las medidas que se deben tomar para prevenir ciertos daños. Si existen riesgos para los trabajadores, se planificará una actividad preventiva destinada a reducir o eliminar los riesgos, y los empresarios se asegurarán de que los trabajadores la realicen. La empresa deberá también vigilar el estado de salud de los trabajadores y proporcionar formación obligatoria en materia preventiva, según lo establecido en los artículos 22 y 19 de esta ley.

Además, en el artículo 29 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre de 1995, de prevención de riesgos laborales establece que el trabajador en esta materia debe Informar de inmediato acerca de cualquier situación que, a su juicio, entrañe, por motivos razonables, un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores

Por otro lado, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo reconoce los riesgos psicosociales como un problema que también plantea dificultades en el ámbito de la salud y seguridad en trabajo y afecta a la salud de los trabajadores.

En este sentido, mantiene dicha organización, que provienen de errores en la organización y la gestión del trabajo y pueden producir trastornos psicológicos como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión. Como vienen de una mala organización en la empresa se pueden gestionar como cualquier otro riesgo laboral.

Algunos ejemplos que derivan en riesgos psicosociales según la Agencia Europea para la seguridad y la salud en el trabajo son las cargas de trabajo excesivas, la falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador, mala gestión del proceso de trabajo, comunicación ineficiente o falta de apoyo por parte de los gerentes, entre otras. Además, si se mejoran este tipo de riesgos en la organización de la empresa mejorará la salud del trabajador y estará más motivado y será más productivo y eficiente, lo que repercute de forma positiva en la empresa.

4.7.2 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN LA EMPRESA

La empresa ha proporcionado a todos los trabajadores un curso de prevención de riesgos laborales centrado en posturas adecuadas y la configuración óptima de las pantallas de los ordenadores para evitar problemas físicos.

Además, una vez al año, una empresa externa especializada en la prevención de riesgos laborales realiza un análisis y un informe sobre las condiciones y riesgos del entorno de trabajo y los trabajadores reciben asistencia médica anualmente para comprobar su estado de salud de forma gratuita, lo que cumple con el derecho de los trabajadores a que se evalúen los riesgos y se adopten medidas para mantener su salud.

Sin embargo, los trabajadores han informado de varios riesgos laborales, incluyendo posturas inadecuadas, fatiga visual, dolor de cabeza, estrés laboral, desmotivación, agotamiento, tensión muscular, ansiedad e insomnio, que la empresa no ha abordado de manera efectiva.

Los trabajadores también se sienten afectados por la ejecución de tareas y tiempo extra, la falta de medidas cuando surgen errores en el proceso de trabajo y la mala comunicación con los gerentes, lo que disminuye la calidad del trabajo y afecta a la vida personal de los empleados.

Los empleados no se sienten motivados y apenas tienen tiempo para su vida personal, ya que dedican muchas horas al trabajo, incluyendo horas extras y tareas que se les demandan fuera de su jornada laboral. Para aumentar su satisfacción y productividad, es necesario que el entorno laboral sea saludable. Las jornadas excesivas tienen un impacto negativo en la calidad de vida de los trabajadores, por lo que se debería respetar su jornada laboral y estar atentos a sus necesidades, recompensándolos con un salario justo y estableciendo una buena comunicación para conocer cómo mejorar sus puestos de trabajo y su salud mental.

A menudo se presta más atención a las enfermedades físicas que a la salud mental, aunque esta última puede ser igual de desagradable, causando estrés y ansiedad constantes. Es importante comunicar estos problemas para poder encontrar soluciones y mejorar la calidad de vida. Sin embargo, los trabajadores tienen miedo de informar sobre su estado mental por temor a ser despedidos. Los empleados deberían cooperar con sus superiores y empresarios para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos.

La empresa cumple con la legislación en materia de prevención de riesgos laborales para garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores. Sin embargo, a pesar de cumplir con la ley, los trabajadores experimentan ansiedad y estrés debido a tareas y horarios excesivos. Para abordar este problema, es necesario tomar medidas

adicionales para mejorar el bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, se podría considerar la posibilidad de reducir las horas de trabajo, proporcionar flexibilidad laboral, ofrecer apoyo psicológico y mejorar la comunicación entre los empleados y los gerentes.

4.8.- CONCLUSIONES DEL CAPITULO. PRINCIPALES INCUMPLIMIENTOS DETECTADOS.

Entre los incumplimientos detectados en este capítulo, se encuentra que los trabajadores reciben tareas que no están incluidas en su contrato laboral, así como solicitudes de trabajo fuera del horario laboral. Además, trabajan más horas de las que deberían y realizan horas extra gratuitas sin recibir un resumen detallado de las mismas.

Los trabajadores también consideran que su salario debería ser más elevado debido a la responsabilidad, horas y tareas extra que realizan. Por otra parte, se han identificado situaciones en las que los jefes no pagan el kilometraje correspondiente y que las vacaciones no cumplen con los requisitos legales, ya se desconoce con antelación el período vacacional y se espera que los empleados estén disponibles para el teletrabajo y el uso del móvil durante sus vacaciones. Además, la duración de las vacaciones no cumple con la normativa vigente ya que no han podido disfrutar de los 30 días al año que les corresponde ni de los 21 días ininterrumpidos de vacaciones.

También se ha detectado una dificultad de los trabajadores para conciliar su vida familiar y laboral. A pesar de que existen medidas de conciliación, los empleados no las utilizan por temor a que afecten negativamente a su salario o a su posición laboral. Finalmente, se ha detectado un problema de estrés y ansiedad en los trabajadores, que no es abordado de manera efectiva desde la empresa en términos de prevención de riesgos laborales.

En definitiva, en el presente capítulo se han expuesto una serie de incumplimientos de la empresa que deberían sobre los que corresponde actuar para garantizar el bienestar y los derechos de los trabajadores.

CAPÍTULO 5.

INFRACCIONES Y SANCIONES APLICABLES A LA EMPRESA

Una vez detectadas, en los capítulos anteriores, diferentes incumplimientos de la empresa en cuanto a las condiciones de trabajo de sus empleados, se pretende mediante el presente capítulo, determinar si tales incumplimientos pueden ser objeto de sanción administrativa, y en su caso, cuál sería el contenido de dicha sanción.

Para ello, se explicará en un primer momento el procedimiento sancionador a partir del cual pueden imponerse las sanciones en materia laboral, estableciendo cuál es la actuación de la Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social, y cómo se determinan las infracciones concretas aplicables y sus correspondientes las sanciones.

Todo ello, se hará mediante la aplicación Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, en adelante LISOS.

5.1 PROCEDIMIENTO SANCIONADOR EN MATERIA LABORAL

5.1.1. INSPECCIÓN DE TRABAJO

Como se ha mencionado las sanciones en materia laboral deben imponerse a partir de la base que establece Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS) que tipifica y sanciona las infracciones administrativas en dicha materia.

Estas infracciones solo pueden ser sancionadas después de la instrucción de un expediente y a propuesta de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. En otras palabras, para que las infracciones y sanciones laborales se apliquen de forma correcta debe seguirse por la administración competente, en este caso la Inspección de trabajo y de la Seguridad Social, el correspondiente procedimiento previsto por la ley.

Para poder identificar las infracciones y aplicar las sanciones, es necesario que se lleve a cabo una visita de la inspección de trabajo para identificar las deficiencias o irregularidades del puesto de trabajo y de la situación de la empresa.

Con el acta de infracción se inicia este procedimiento, la cual levanta el inspector de trabajo una vez ha hecho la visita a la empresa. El acta en cuestión debe contener, como mínimo, la identificación de la empresa, los hechos objetivos constatados por el inspector que gozan de presunción de certeza, la infracción que se ha cometido a juicio del inspector y la sanción propuesta por parte del inspector.

Una vez redactada el acta, se envía una notificación al empresario, que tiene un plazo máximo de 15 días hábiles para presentar alegaciones por escrito, aportando argumentos en contra del acta de infracción. En este escrito, el empresario puede pedir que se practiquen los medios de pruebas de los que se disponga, siempre que lo considere oportuno y no esté de acuerdo con los hechos que figuran en el acta.

A la vista del acta de infracción, las alegaciones presentadas por el empresario y las pruebas practicadas en el trámite de audiencia, el superior jerárquico de la inspección dictará una resolución. Dicha resolución puede archivar las actuaciones dejando la conducta denunciada sin ninguna sanción; puede aceptar el contenido y la propuesta del acta de manera parcial, lo que conllevaría una sanción inferior a la propuesta por el inspector; o bien puede confirmar el acta de forma plena y con ello, impondría la sanción en su totalidad.

5.1.2. APLICACIÓN DE LA LISOS

Tal y como se mencionado la norma básica para proceder a sancionar a las empresas que incumplan la normativa laboral es el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS).

El objetivo de la LISOS es proteger los derechos de los trabajadores y garantizar un ambiente laboral seguro y justo. La ley establece el régimen sancionador aplicable en el ámbito laboral y establece una serie de infracciones y sanciones que pueden ser impuestas a las empresas por incumplimiento de las normas laborales.

La ley se dirige a personas físicas o jurídicas, incluyendo a los empresarios, que incurran en las acciones u omisiones tipificadas como infracción en la dicha Ley. Así, establece las distintas infracciones laborales que pueden ser cometidas por los sujetos responsables, y están relacionadas con el incumplimiento de las normas legales, reglamentarias y cláusulas normativas de los convenios colectivos en materia de relaciones laborales y prevención de riesgos laborales.

5.1.2.1 Las infracciones en la LISOS

Se consideran infracciones laborales cualquier acción o descuido por parte del empresario que vaya en contra de la normativa legal, reglamentaria o de los convenios colectivos a los que la sociedad se acoge en materia laboral. Las infracciones pueden ser individuales o colectivas, y podrán darse en diferentes materias que estén relacionadas con la normativa laboral. Dependiendo de la materia a la que se refiere pueden distinguirse diferentes tipos de infracciones, entre ellas pueden citarse las siguientes:

1. Infracciones relacionadas con las relaciones laborales.
2. Infracciones relacionadas con la prevención de riesgos laborales (PRL).
3. Infracciones relacionadas con el empleo.
4. Infracciones relacionadas con la Seguridad Social.
5. Infracciones relacionadas con la migración y trabajo de extranjeros.

6. Infracciones relacionadas con empresas cooperativas.

Dentro de cada uno de los tipos de las infracciones recogidas en este listado pueden clasificarse en tres categorías en función de la naturaleza del deber infringido y la entidad del derecho afectado: Infracciones leves, infracciones graves e infracciones muy graves.

De acuerdo con los incumplimientos empresariales detectados en el capítulo anterior del presente trabajo final de grado, las posibles infracciones aplicables están relacionadas con las “Infracciones relacionadas con las relaciones laborales” recogidas en los artículos 6, 7 y 8 de la LISOS (que contienen las infracciones leves, graves y muy graves respectivamente en esta materia específica) y con las “Infracciones relacionadas con la prevención de riesgos laborales (PRL)” recogidas en los artículos 11, 12 y 13 de la LISOS (que contienen las infracciones leves, graves y muy graves respectivamente en esta materia específica).

5.1.2.2 Las sanciones en la LISOS

Según el artículo 40 de la LISOS, la cuantía de las sanciones se impone según se trate de una infracción sea leve, grave o muy grave. De este modo, a las infracciones leves serán de aplicación sanciones leves, a las infracciones graves se les aplican sanciones graves y a las infracciones muy graves, sanciones muy graves.

Estas sanciones pueden a su vez graduarse según diferentes criterios que establece la propia ley dando lugar a varios grados de imposición, que son: el grado mínimo, el grado medio y el grado máximo.

Los criterios de graduación que se tengan en cuenta para la sanción se indicaran en el acta de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y, cuando no se considere como relevante ninguna de las circunstancias, se impondrá la mínima sanción.

Para poder establecer la cuantía de las sanciones aplicando los citados grados de imposición de la sanción, deben seguirse una serie de criterios contenidos en el artículo 39 de la LISOS, “criterios de graduación de las sanciones”.

Para graduar la sanción una vez se ha cometido la infracción, se tiene en cuenta cual ha sido el incumplimiento que ha realizado, es decir, qué infracción se ha cometido, los

requerimientos de la inspección, además de la cifra de negocios de la empresa, número de trabajadores o de personas afectadas en ese caso, el perjuicio causado y la cantidad, si es el caso, defraudada.

En caso de que las infracciones cometidas sean en materia de prevención de riesgos laborales, para graduar la sanción, se tienen en cuenta además los siguientes criterios:

- Lo peligrosas que sean las actividades desarrolladas en la empresa.
- Si los riesgos son permanentes o transitorios.
- Lo graves que han sido o que habrían podido ser los daños producidos por la ausencia de medidas preventivas.
- El número de trabajadores afectados.
- Las medidas que el empresario haya tomado respecto a protección individual o colectiva y las instrucciones en materia de prevención de riesgos.
- Las advertencias o requerimientos de PRL que se han incumplido.
- Las propuestas que no se han realizado por parte de los servicios de prevención o de los delegados de prevención, comité de seguridad y salud de la empresa para poder corregir las deficiencias existentes.
- La actuación y conducta general del empresario en cuanto a las normas en materia de prevención de riesgos laborales.

En lo que respecta a las relaciones laborales, para las infracciones cometidas en esta materia específica se aplican las siguientes cuantías para las sanciones que se establezcan:

Tabla 5 Sanciones por infracciones cometidas en materia de relaciones laborales

Infracciones en materia de relaciones laborales			
Grado	Leves	Graves	Muy graves
Mínimo	70 - 150€	7511 - .500€	7.501 - 30.000€
Medio	151 - 370€	1.501 - 3.750€	30.001 - 120.005€
Máximo	371 - 750€	3.751 - 7.500€	120.006 - 225.018€

Fuente: Elaboración propia

En materia de prevención de riesgos laborales, la LISOS en su artículo 40.2 contempla las siguientes cuantías para las sanciones:

Tabla 6 Sanciones por infracciones cometidas en materia de PRL

	Infracciones en materia de PRL		
Grado	Leves	Graves	Muy graves
Mínimo	45 - 485€	2.451 - 9.830€	49.181 - 196.745€
Medio	486 - 975€	9.831 - 24.585€	196.746 - 491.865€
Máximo	976 - 2.450€	24.586 - 49.180€	491.866 - 983.736€

Fuente: Elaboración propia

5.2 INFRACCIONES Y SANCIONES DE LA EMPRESA

Una vez expuesto el procedimiento sancionador y las posibilidades de sancionar en materia laboral, en el presente apartado se pretende identificar las infracciones que la empresa hubiera podido cometer y en su caso proceder a sancionar de acuerdo con los criterios explicados anteriormente.

Se debe tener en cuenta que la graduación de las sanciones tiene un carácter discrecional, es decir, se aplica subjetivamente, aunque razonando la decisión adoptada por la inspección de trabajo.

Según lo anticipado en el capítulo anterior las principales infracciones en que hubiera podido incurrir la empresa objeto de estudio en el presente trabajo final de grado están relacionadas, por un lado, con la falta de pago de las horas extraordinarias, con la falta de desconexión en tiempo de vacaciones y con algunas infracciones en materia de prevención de riesgos laborales, especialmente con relación a riesgos psicosociales.

5.2.1 INFRACCIONES RELATIVAS AL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS EN MATERIA DE HORAS EXTRAORDINARIAS

Como se ha comentado más arriba, los trabajadores de la empresa objeto de estudio en el presente trabajo académico, en muchas ocasiones trabajan más de 40 horas semanales y estas horas de más no se retribuyen como horas extraordinarias, de modo que el sueldo no se ve incrementado por ello.

Además, tampoco se entrega a los trabajadores el correspondiente resumen con las horas extraordinarias realizadas. Al mismo tiempo, uno de los empleados de la empresa, considera que ha excedido el tope máximo legal de horas extraordinarias, establecido en el Estatuto de los Trabajadores en 80 horas anuales.

Finalmente, interesa recordar que ha habido muchos casos en los que las vacaciones han sido inferiores a 30 días naturales, al tiempo que en ocasiones la empresa no ha procedido a notificar a los empleados con la antelación mínima de dos meses antes al disfrute de estas. Además de lo anterior, algunos trabajadores no han disfrutado de al menos 21 días interrumpidos de vacaciones.

Todas estas conductas suponen incumplimientos de la empresa que pueden ser sancionados mediante la aplicación del artículo 7.5 de la LISOS que establece que *“Son infracciones graves: La transgresión de las normas y los límites legales o pactados en materia de jornada, trabajo nocturno, horas extraordinarias, horas complementarias, descansos, vacaciones, permisos, registro de jornada y, en general, el tiempo de trabajo a que se refieren los artículos 12, 23 y 34 a 38 del Estatuto de los Trabajadores.”*

De este modo, resultaría de aplicación una infracción grave de las recogidas en la LISOS correspondientes a las sanciones en materia de relaciones laborales. Una vez determinado el tipo de sanción aplicable al caso procede decidir cuál va a ser el grado concreto de dicha sanción (mínimo, medio o máximo). Para ello, hay que acudir a los criterios que establece el artículo 39 de la LISOS antes citado, según el cual para graduar la sanción se tiene en cuenta qué infracción se ha cometido, los requerimientos de la inspección, además de la cifra de negocios de la empresa, número de trabajadores o de personas afectadas en ese caso, el perjuicio causado y la cantidad, si es el caso, defraudada.

En este caso concreto no parece concurrir ninguna de las circunstancias que prevé dicho artículo para agravar el grado de la sanción de modo que lo correcto sería dejarla en grado mínimo y dentro del este, teniendo en cuenta la falta de circunstancias agravantes podría proponerse una sanción en su cuantía mínima, es decir **750€ de multa**.

En la siguiente tabla se indica mediante el sombreado, el tipo de sanción que corresponde a la infracción detectada y el grado de la sanción que se ha decidido aplicar.

Tabla 7 Aplicación del grado en la sanción sobre jornadas y tiempos de trabajo

Infracciones en materia de relaciones laborales			
Grado	Leves	Graves	Muy graves
Mínimo	70 - 150€	751 - 1.500€	7.501 - 30.000€
Medio	151 - 370€	1.501 - 3.750€	30.001 - 120.005€
Máximo	371 - 750€	3.751 - 7.500€	120.006 - 225.018€

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, conviene señalar que la propuesta de sanción que se ha realizado se refiere a un único incumplimiento en materia de normativa de jornada, vacaciones y horas extraordinarias, aunque, según consta en el presente trabajo, los incumplimientos sobre estos aspectos han sido numerosos. No obstante, se ha decidido sancionar una sola conducta aplicando un criterio de prudencia habida cuenta de que no se conoce con exactitud los incumplimientos concretos respecto de cada uno de los trabajadores afectados. Esto supone que, en realidad la empresa está expuesta a sanciones mayores de la propuesta en este caso y convendría que adoptara medidas al respecto.

5.2.2 INFRACCIONES RELATIVAS AL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS EN MATERIA DE VACACIONES

Como se ha indicado anteriormente, el empresario en algunas ocasiones ha solicitado a sus trabajadores, la realización de tareas fuera del horario laboral y durante las vacaciones lo que supone un incumplimiento de sus obligaciones en el artículo 20 bis del Estatuto de los Trabajadores según el cual *“Los trabajadores tienen derecho a la intimidad en el uso de los dispositivos digitales puestos a su disposición por el empleador, a la desconexión digital y a la intimidad frente al uso de dispositivos de videovigilancia y geolocalización en los términos establecidos en la legislación vigente en materia de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales.”* En especial, interesa la aplicación de este artículo en lo referente al derecho de los trabajadores a la desconexión digital para que puedan ejercer su derecho al descanso y a la conciliación familiar.

Estas conductas también pueden ser sancionadas aplicando el artículo 7.5 de la LISOS que establece como infracción que *grave: “La transgresión de las normas y los límites legales o pactados en materia ... descansos, vacaciones, ... y, en general, el tiempo de trabajo a que se refieren los artículos 12, 23 y 34 a 38 del Estatuto de los Trabajadores.”*

Del mismo modo, cabría aplicar un grado mínimo a dicha sanción puesto que, como ocurría en el caso del subapartado anterior, no parece haber ningún criterio adicional de los que prevé el artículo 39 de la LISOS para agravar el grado de la sanción. Así, lo correcto sería dejarla en grado mínimo y dentro del este, teniendo en cuenta la falta de circunstancias agravantes podría proponerse nuevamente una sanción en su cuantía mínima, es decir **750€ de multa**.

En la siguiente tabla se indica mediante el sombreado, el tipo de sanción que corresponde a la infracción detectada y el grado de la sanción que se ha decidido aplicar.

Tabla 8 Aplicación del grado en la sanción sobre vacaciones

Infracciones en materia de relaciones laborales			
Grado	Leves	Graves	Muy graves
Mínimo	70 - 150€	751 - 1.500€	7.501 - 30.000€
Medio	151 - 370€	1.501 - 3.750€	30.001 - 120.005€
Máximo	371 - 750€	3.751 - 7.500€	120.006 - 225.018€

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha señalado en la propuesta de sanción aplicada en el subapartado 52.1 del presente trabajo final de grado, hay que recordar que la propuesta de sanción se refiere a un único incumplimiento, aunque, es posible que los incumplimientos sobre estos aspectos hayan sido mayores.

Así, nuevamente siguiendo un criterio de prudencia se ha decidido sancionar una sola conducta puesto que no hay datos suficientes que avalen incumplimientos concretos respecto de cada uno de los trabajadores afectados. Por todo ello, hay que recordar que la empresa se expone a sanciones mayores de la propuesta en este caso y convendría que adoptara medidas al respecto.

5.2.2 INFRACCIONES RELATIVAS AL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En relación con la prevención de riesgos laborales se ha destacado que la empresa no aborda adecuadamente algunos de los riesgos relacionados con posturas inadecuadas, fatiga visual, dolor de cabeza, estrés laboral, desmotivación, agotamiento, tensión muscular, ansiedad e insomnio y no soluciona la mala comunicación entre los distintos estamentos de la organización.

Por otro lado, ha quedado de manifiesto que la empresa sí que ha proporcionado a todos los trabajadores un curso de prevención de riesgos laborales centrado en posturas adecuadas y la configuración óptima de las pantallas de los ordenadores para evitar problemas físicos. Y además, una vez al año, una empresa externa especializada en la prevención de riesgos laborales realiza un análisis y un informe sobre las condiciones y riesgos del entorno de trabajo y los trabajadores reciben asistencia médica anualmente para comprobar su estado de salud de forma gratuita, lo que cumple con el derecho de los trabajadores a que se evalúen los riesgos y se adopten medidas para mantener su salud. Por ello, no puede decirse que la empresa se haya despreocupado de sus obligaciones en materia de seguridad y salud.

A partir de estos hechos, puede decirse que los incumplimientos detectados en materia de prevención de riesgos laborales pueden ser sancionados, a falta de una norma más específica, mediante la aplicación del artículo 11.4 de la LISOS que

considera, entre otras, infracciones leves *“Las que supongan incumplimientos de la normativa de prevención de riesgos laborales, siempre que carezcan de trascendencia grave para la integridad física o la salud de los trabajadores”*

Determinado el tipo de sanción aplicable al caso procede decidir cuál va a ser el grado concreto de dicha sanción (mínimo, medio o máximo). Para ello, hay que acudir a los criterios que establece el artículo 39 de la LISOS antes citado, pero en este caso resultan de aplicación los criterios previstos para infracciones relativas a incumplimientos en materia de prevención de riesgos laborales, que como se recordará son los siguientes:

- Lo peligrosas que sean las actividades desarrolladas en la empresa.
- Si los riesgos son permanentes o transitorios.
- Lo graves que han sido o que habrían podido ser los daños producidos por la ausencia de medidas preventivas.
- El número de trabajadores afectados.
- Las medidas que el empresario haya tomado respecto a protección individual o colectiva y las instrucciones en materia de prevención de riesgos.
- Las advertencias o requerimientos de PRL que se han incumplido.
- Las propuestas que no se han realizado por parte de los servicios de prevención o de los delegados de prevención, comité de seguridad y salud de la empresa para poder corregir las deficiencias existentes.
- La actuación y conducta general del empresario en cuanto a las normas en materia de prevención de riesgos laborales.

A la vista de los criterios expuestos, no parece que en el caso que aquí se analiza concurren circunstancias para agravar el grado de la sanción, de modo que lo correcto sería dejarla en grado mínimo y dentro del este, teniendo en cuenta la falta de circunstancias agravantes podría proponerse una sanción en su cuantía mínima, es decir **45 € de multa**.

En la siguiente tabla se indica mediante el sombreado, el tipo de sanción que corresponde a la infracción detectada y el grado de la sanción que se ha decidido aplicar.

Tabla 9 Sanciones por infracciones cometidas en materia de PRL

Infracciones en materia de PRL			
Grado	Leves	Graves	Muy graves
Mínimo	45 - 485€	2.451 - 9.830€	49.181 - 196.745€
Medio	486 - 975€	9.831 - 24.585€	196.746 - 491.865€
Máximo	976 - 2.450€	24.586 - 49.180€	491.866 - 983.736€

Fuente: Elaboración propia

De nuevo, conviene resaltar que puesto que no hay datos suficientes que avalen incumplimientos concretos respecto de cada uno de los trabajadores afectados se ha adoptado un criterio conservador de aplicación de la sanción mínima. No obstante, hay que recordar que la empresa se expone a sanciones mayores de persistir en sus incumplimientos.

5.3 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Algunos de los incumplimientos detectados en este último capítulo son sancionables de acuerdo con los artículos 7.5 Y 11.4 de la LISOS. Los incumplimientos no han supuesto infracciones excesivamente graves y han sido sancionados de forma relativamente leve con 750 euros de multa en el caso Del incumplimiento en cuanto a las horas extra y las vacaciones, con 750 euros en el caso de realizar tareas fuera del horario laboral y durante las vacaciones y con 45 euros en el caso de que la empresa no aborda adecuadamente algunos de los riesgos laborales establecidos.

No se ha podido determinar el número concreto de incumplimientos en cada caso (por ejemplo, las veces que no se han pagado horas extra) de ahí que las sanciones no hayan sido mayores. No obstante, pese a no haberse cometido infracciones muy graves sí que son conductas que se repiten frecuentemente en la empresa, de modo que en el futuro estas sanciones podrían aumentar debido a la reincidencia de empresa.

Se recomienda que la empresa adopte medidas de corrección para atajar las conductas que han dado lugar a las infracciones y a sus correspondientes sanciones. Estas medidas pueden ser conocer las leyes laborales y los derechos de los trabajadores en

relación con estos incumplimientos, comunicar a los trabajadores de forma efectiva unas políticas claras en relación con las horas de trabajo, horas extra, tareas y vacaciones, cumplir con estas regulaciones pagando las horas extra y respetar el derecho de los empleados a disfrutar de sus horas de descanso y sus vacaciones, fomentar la comunicación efectiva y el respeto hacia los empleados, reconocer y valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores evitando la exigencia de trabajo fuera del horario laboral y respetando sus vacaciones, capacitación en gestión de recursos humanos por parte de los jefes para comprender mejor las necesidades y derechos de los empleados para tomar decisiones más informadas y justas en relación con la carga de trabajo y las solicitudes de los empleados y establecer un sistema de quejas o proposiciones para que se permitan abordar los problemas del día a día de los trabajadores de manera efectiva y tomar medidas correctivas.

CAPÍTULO 6.

CONCLUSIONES

Este trabajo ha examinado diversos aspectos relacionados con las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores en la empresa Be Water. La empresa podría tener la capacidad de mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores, como se comentó en el segundo capítulo, por los suficientes recursos económicos que genera la empresa.

Be Water enfrenta un gran desafío al tener un solo jefe que debe liderar a todo el equipo sin contar con un departamento de recursos humanos, además tiene una estructura jerárquica limitada debido al tamaño del equipo con lo que el número de trabajadores en este departamento no es suficiente para el volumen de trabajo que se les asigna, lo que genera una sobrecarga laboral. Además, se detecta una falta de formación, falta de comunicación y retroalimentación entre gerente y trabajador, así como la falta de recursos y la sobrecarga de tareas, con lo que es necesario establecer una comunicación más clara y motivadora entre los superiores y los empleados, así como proporcionar los recursos necesarios y organizar mejor las tareas.

El sistema de gestión del rendimiento no cuenta con una estructura clara para evaluar y recompensar el desempeño y la contribución de sus empleados. Esta falta de gestión del rendimiento, de revisión de desempeño y de compensación afecta negativamente a la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados con lo que es importante que la empresa establezca un sistema más de evaluación y retroalimentación, que permita a los empleados saber en qué áreas están haciendo bien su trabajo y en cuáles necesitan mejorar. También es necesario que se mejore el sistema de compensación para que los empleados se sientan valorados y motivados a seguir trabajando de manera eficiente.

Los empleados reciben tareas que no están incluidas en su contrato laboral, así como solicitudes de trabajo fuera del horario laboral y en vacaciones. Además, trabajan más horas de las que deberían y realizan horas extra gratuitas, las vacaciones no cumplen con los requisitos legales y los trabajadores también consideran que su salario debería ser más elevado debido a la responsabilidad, horas y tareas extra que realizan. También se ha detectado una dificultad de los trabajadores para conciliar su vida familiar y laboral. Finalmente, se ha detectado un problema de estrés y ansiedad en los

trabajadores, que no es abordado de manera efectiva desde la empresa en términos de prevención de riesgos laborales.

Algunos de los incumplimientos detectados en este último capítulo son sancionables de acuerdo con los artículos la LISOS y se le podría poner una multa de mínimo 1.545 euros. Es evidente la necesidad de mejoras en cada uno de estos aspectos para garantizar un entorno laboral saludable y satisfactorio.

Este trabajo ha logrado alcanzar los objetivos planteados al brindar un análisis detallado de las condiciones laborales del departamento de administración de Be Water. Se han identificado áreas de mejora en términos de gestión de recursos humanos, cumplimiento normativo y bienestar de los empleados. Con base en estos hallazgos, se recomienda que la empresa tome medidas concretas para mejorar las condiciones laborales y promover un entorno de trabajo más saludable y satisfactorio.

Además, es importante mencionar las limitaciones del presente trabajo. Debido a restricciones de tiempo y acceso, no fue posible realizar entrevistas directas con los jefes de la empresa Be Water. Estas entrevistas podrían haber proporcionado una perspectiva más completa sobre las condiciones laborales y las políticas de recursos humanos de la empresa.

Asimismo, cabe destacar que este estudio ha despertado un gran interés en el tema de las condiciones laborales y la comunicación entre jefes y trabajadores. En futuras investigaciones, sería valioso profundizar en estos aspectos y explorar estrategias para mejorar la comunicación y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, en aras de promover una vida digna para los trabajadores.

En resumen, a pesar de las limitaciones mencionadas, este trabajo ha logrado analizar de manera rigurosa las condiciones laborales del departamento de administración de la empresa Be Water. Se han identificado áreas de mejora y se han propuesto recomendaciones para promover una comunicación más efectiva entre jefes y trabajadores, así como para asegurar el cumplimiento de los derechos laborales. Este estudio sienta las bases para futuras investigaciones y esfuerzos destinados a mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores en el entorno laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Manuales

Cuenca Cervera, J.J. (2010). *Manual De Dirección Y Gestión De Recursos Humanos En Los Gobiernos Locales*. Madrid. Instituto nacional de administración pública.

Dessler G. (1994) *Administración de recursos humanos*. México. Pearson.

Fayol H. y Taylor F.W. (1986) *Administración General e Industrial*. Barcelona. Orbis.

Longo F. (2004) *Mérito y flexibilidad*. Barcelona. Paidós.

Mintzberg H. (1984) *La estructura de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.

Páginas web

A. (2020, 9 abril). CNAE 4329. CNAE.

Obtenido de <https://www.infocnae.com/codigo/cnae-4329/>

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo (20 de enero de 2023). Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo.

Obtenido de <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Consideración de los locales en las actividades comerciales. (2019, 20 febrero). GTT.

Obtenido de <https://www.gtt.es/boletinjuridico/consideracion-de-los-locales-en-las-actividades-comerciales/>

De Psicólogos, D. C. O. (2022, 8 marzo). El problema de la conciliación familiar, laboral y personal en las mujeres.

Obtenido de https://www.infocop.es/view_article.asp?id=16915

Ferreira, H. S. (2021, 22 marzo). Organigramas: la importancia de la sectorización y la definición de cargos y funciones en las empresas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.

Obtenido de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/importancia-del-sector>

Instituto Nacional de Estadística (INE). EPA: Resultados anuales.

Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=36195>

Jose Ramón Fernández de la Cigoña (2021) Cifra de Negocios: Qué es y cómo se calcula, Sage Advice España.

Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/cifra-de-negocios-que-es-y-como-se-calcula/>

Maestro, A. (2020, 8 octubre). España tiene nula conciliación de la vida familiar y laboral. Madres solteras por elección.

Obtenido de <https://masola.org/espana-tiene-nula-conciliacion-de-la-vida-familiar-y-laboral/>

Pyme, E. Z. (2022, 9 agosto). Departamento de administración y sus funciones.

Obtenido de <https://zonapyme.prosegur.es/departamento-de-administracion-funciones>

¿Que tipo de empresas tienen el IAE 653.9? (s.f.).

Obtenido de <https://www.iae.com.es/epigrafe/1-653-9>

Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). Venta directa. Economipedia.

Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/venta-directa.html>

R. (2022, 28 febrero). Casi uno de cada cuatro españoles valora de manera negativa la conciliación laboral con su vida familiar. RRHHDigital.

Obtenido de

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/151085/Casi-uno-de-cada-cuatro-espanoles-valora-de-manera-negativa-la-conciliacion-laboral-con-su-vida-familiar->

Portal Actualícese.com S.A.S. (2021, 28 octubre). Empresas comerciales: ¿qué son?
Actualícese

Obtenido de <https://actualícese.com/definicion-de-una-empresa-comercial/>

ANEXOS

ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Trabajador 1			
Puesto:	Responsable de administración	Horario de trabajo:	9-14:30 /13:30-18:30
Departamento:	Administración	Antigüedad:	9 años
Descripción General del puesto:		Responsabilidad de la administración de la empresa, en materias fiscales, administrativas, laborales y Comerciales.	
Funciones principales del puesto:		Contabilidad Facturación compras Facturación de ventas Gestión de cobros Impuestos Atención al cliente Nexo empresas grupo Cierres mensuales y anual	
Tareas específicas del puesto:		Registrar todos los documentos contables Llevanza de la contabilidad Altas y bajas laborales Pagos y cobros a proveedores y clientes Resolución de incidencias con clientes	
Tareas no habituales:		Realizar apoyo a la empresa matriz Realizar apoyo a la empresa de Servicio de Asistencia Técnica. Encargos de tramitaciones en Valencia (la empresa se encuentra en la población de Alcedia)	
Puestos de los que depende:	2 puestos de gerencia y responsables empresa Matriz	Puestos que dependen de el:	Una administrativa
Requerimientos del puesto:		Contabilidad y elaboración de impuestos, responsabilidad y determinación	
Autoridad en la toma de decisiones:		Autoridad en la elaboración y presentación de impuestos y llevanza de la contabilidad. Sujeto a directrices superiores. En Teoría tengo autoridad para organizar mi departamento, pero en la práctica dependo de mis superiores	
Riesgos laborales			
Riesgos del puesto: Ergonómicos como posturas inadecuadas, fatiga visual o dolor de cabeza y psicosociales como estrés laboral, desmotivación, agotamiento, tensión muscular o ansiedad		Prevención de riesgos laborales por parte de la empresa: Adaptación en el control postural, ajustes de brillos de pantallas, correcta iluminación y ventilación	

Trabajadora 2			
Puesto:	Auxiliar Administrativo	Horario de trabajo:	9:00 – 14:00

Departamento:	Administración	Antigüedad:	01/08/2017
Descripción General del puesto:	Atención al cliente y tareas administrativas		
Funciones principales del puesto:	Atención telefónica a los clientes, grabar pedidos y grabar facturas		
Tareas específicas del puesto:	Atender las llamadas de los clientes y tramitar sus solicitudes con el departamento correspondiente. Grabar en el sistema todos los clientes si son nuevos y pedidos de venta. Grabar todas las facturas de nuestros proveedores. Comprobar si los pedidos se han instalado o anulado.		
Tareas no habituales:	Tramitar cualquier documentación relacionada con las instalaciones fotovoltaicas.		
Puestos de los que depende:	Responsable de Administración	Puestos que dependen de el:	Ninguno
Requerimientos del puesto:	Conocimientos informáticos, experiencia en atención al cliente		
Autoridad en la toma de decisiones:	Las decisiones dependen del responsable de Administración		
Riesgos laborales			
Riesgos del puesto:	Estrés laboral, desmotivación, agotamiento, tensión muscular y ansiedad	Prevención de riesgos laborales por parte de la empresa:	Ninguno

Trabajador 3			
Puesto:	Auxiliar administrativa	Horario de trabajo:	9-14:00 /16:00-19:00
Departamento:	Financiero	Antigüedad:	10 años
Descripción General del puesto:	Tramitación de financiaciones al consumo		
Funciones principales del puesto:	Aprobación financiaciones		
Tareas específicas del puesto:	Tramitación y gestión de financiaciones		
Tareas no habituales:	Atención telefónica postventa		
Puestos de los que depende:	Del departamento administrativo	Puestos que dependen de el:	Ninguno
Requerimientos del puesto:	Formación y experiencia		
Autoridad en la toma de decisiones:	Ninguna, son todas impuestas		
Riesgos laborales			
Riesgos del puesto:	Ergonómicos, tensión muscular y psicosociales.	Prevención de riesgos laborales por parte de la empresa:	Curso prevención riesgos laborales

Trabajador 4			
Puesto:	Auxiliar administrativa	Horario de trabajo:	9-14:00 /16:00-19:00
Departamento:	Financiero	Antigüedad:	1 año
Descripción General del puesto:	Tramitación de financiaciones al consumo		
Funciones principales del puesto:	Aprobación financiaciones		
Tareas específicas del puesto:	Tramitación y gestión de financiaciones		
Tareas no habituales:	Atención al cliente		
Puestos de los que depende:	Del departamento financiero	Puestos que dependen de el:	Ninguno
Requerimientos del puesto:	Formación y experiencia		
Autoridad en la toma de decisiones:	Ninguna, son todas impuestas por el superior		

Riesgos laborales	
Riesgos del puesto: Ergonómicos y psicosociales como agotamiento y ansiedad	Prevención de riesgos laborales por parte de la empresa: Curso prevención riesgos laborales

ANEXO 2 TABLA SALARIAL DEL CONVENIO COLECTIVO DEL METAL

GRUPOS	CATEGORIAS	SALARIO GRUPO	COMPL SMI	SALARIO GRUPO
		MENSUAL	2021	ANUAL
GRUPO 1	Titulado/a grado superior (ingenieros, licenciados)	1.820,08 €		25.481,12 €
	Jefe/a de equipo de informática	1.820,08 €		25.481,12 €
	Director/a de sección mercantil	1.820,08 €		25.481,12 €
	Jefe/a de división	1.820,08 €		25.481,12 €
	Jefe/a de personal	1.820,08 €		25.481,12 €
	Jefe/a de compras	1.820,08 €		25.481,12 €
	Jefe/a de ventas	1.820,08 €		25.481,12 €
	Encargado/a general	1.820,08 €		25.481,12 €
Director/a de sección técnica	1.820,08 €		25.481,12 €	
GRUPO 2A	Jefe/a administrativo	1.577,30 €		22.082,20 €
	Jefe/a de división	1.577,30 €		22.082,20 €
	Titulados/as de grado medio (ayudantes técnicos)	1.577,30 €		22.082,20 €
	Analista	1.577,30 €		22.082,20 €
	Jefe/a de almacén	1.577,30 €		22.082,20 €
GRUPO 2B	Jefe/a de grupo	1.336,54 €		18.711,56 €
	Jefe/a de sección administrativa	1.336,54 €		18.711,56 €
	Jefe/a de sección mercantil	1.336,54 €		18.711,56 €
	Contable	1.336,54 €		18.711,56 €
	Contable-cajero/a	1.336,54 €		18.711,56 €
	Programador/a de ordenador	1.336,54 €		18.711,56 €
	Jefe/a de sección de servicio	1.328,16 €		18.594,24 €
Ayudante técnico sanitario	1.308,05 €		18.312,70 €	
GRUPO 3A	Encargado/a de establecimiento	1.244,75 €		17.426,50 €
	Intérprete	1.244,75 €		17.426,50 €
	Cortador/a	1.234,46 €		17.282,44 €
GRUPO 3B	Oficial administrativo/a u operador/a en máquinas contables	1.210,67 €		16.949,38 €
	Dependiente de 24 años en adelante	1.210,67 €		16.949,38 €
	Viajante	1.184,77 €		16.586,78 €
GRUPO 3C	Profesional de oficio de 1ª	1.129,17 €		15.808,38 €
	Chofer	1.129,17 €		15.808,38 €
	Repartidor/a	1.129,17 €		15.808,38 €
	Chofer mecanico/a	1.129,17 €		15.808,38 €
	Dependiente de 22 a 24 años	1.129,17 €		15.808,38 €
GRUPO 4A	Profesional de oficio de 2ª	1.093,53 €		15.309,42 €
	Mozo/a especializado	1.093,53 €		15.309,42 €

GRUPO 4B	Ayudante de oficio	1.083,78 €		15.172,92 €
	Auxiliar administrativo o perforista	1.083,78 €		15.172,92 €
	Mozo/a	1.083,78 €		15.172,92 €
	Personal limpieza	1.083,78 €		15.172,92 €
	Auxiliar de Caja de 25 años en adelante	1.075,68 €		15.059,52 €
GRUPO 5	Empaquetador/a de 18 años en adelante	1.017,52 €		14.245,28 €
	Auxiliar de Caja de 18 a 25 años	1.017,52 €		14.245,28 €
	Telefonista de 18 años en adelante.	1.017,52 €		14.245,28 €
	Conserje	998,63 €		13.980,82 €
GRUPO 6A	Empaquetador/a de hasta 18 años	804,16 €	145,84 €	13.300,00 €
	Telefonista de hasta 18 años	798,18 €	151,82 €	13.300,00 €
	Aspirante de 16 a 18 años	780,20 €	169,80 €	13.300,00 €
	Auxiliar de Caja de 16 a 18 años	780,20 €	169,80 €	13.300,00 €
	Aprendiz/a	778,95 €	171,05 €	13.300,00 €
GRUPO 6B	Contrato formación primer año	628,25 €	84,25 €	9.975,00 €
	Contrato formación segundo y tercer año	711,99 €	95,51 €	11.305,00 €