

PractiLetter Laboral y de RRHH

Asesoría práctica y rigurosa para directivos y empresarios

Número 16 Noviembre 2008



En este número:

Botiquines

Ya puede solicitar a la SS que le reintegre su coste 2

Retenciones de IRPF

Hacienda no siempre puede cobrar a la empresa lo que ni retuvo ni ingresó 4

Selección de personal

¿Verdadero o "inflado"? El primer vistazo a un currículum 10

Representantes de los trabajadores

El uso de las horas sindicales no puede suponer un perjuicio para la empresa 11

Entrevista con...

Itziar Vizcaíno, Directora de Recursos Humanos de Avon 12

Archivo online de documentos

Servicio gratuito exclusivo para Suscriptores

Obtenga y descargue desde su ordenador modelos de escritos y cartas, cláusulas, checklists, hojas de cálculo... de aplicación inmediata.

www.asesoriza.com

Contraseña: nómina

Planes de Compensación Flexible

Ahora es un buen momento para implantarlos en su empresa

Los Planes de Compensación Flexible (PCF) permiten que cada empleado decida cómo quiere percibir su retribución, eligiendo "a la carta", además de dinero, entre los distintos beneficios sociales que le puede ofrecer la empresa (seguro de vida y accidentes, seguro médico, vales de comida o guarderías, coche de empresa...).

La crisis económica es una oportunidad perfecta para que revise si su sistema retributivo es realmente el adecuado, si satisface tanto a la empresa como a sus trabajadores y si es posible modificarlo de forma que sea ventajoso para ambas partes. Mientras que en momentos de bonanza económica un plan de compensación es una guinda en el pastel de la política de retribuciones de la empresa, en tiempos económicos complicados puede ser una necesidad, algo que marque la diferencia.

(sigue en página 6)

Lactancia acumulada

Cómo hacer el cálculo para que le salgan las cuentas

La Ley de Igualdad incorporó una nueva fórmula de disfrutar del permiso de lactancia que consiste en acumularlo en jornadas completas y prolongar así los días de maternidad. Pero su trabajador sólo podrá acogerse a esta fórmula si llega a un acuerdo con su empresa (salvo que su convenio contemple expresamente la acumulación).

Al calcular los días, su empresa podrá tomar como referencia o bien media hora o bien una hora completa. Y si su trabajador no está de acuerdo, entonces tendrá que disfrutar la lactancia día a día, sin acumular.

(sigue en página 3)

Efectos de la crisis

Fiesta de Navidad: ¿la suspendemos?

La crisis económica obliga a replantearse la celebración de Navidad en las empresas. Recortar gastos es una prioridad y las tradicionales celebraciones con los empleados no deben ser una excepción. Pero no se trata sólo de reducir gastos, sino de tomar una decisión que esté en línea con el impacto que esté teniendo la situación económica en su empresa y con el resto de políticas que esté llevando a cabo la compañía. En ese contexto, llevar a cabo la celebración de forma más austera, o incluso suspenderla, son opciones que debe plantearse. Sea cual sea su decisión, la clave está en implicar en ella a toda la plantilla.

(sigue en página 9)

En pocas palabras

• Manifestar que no se contrata extranjeros porque los clientes desconfían es discriminatorio

El Centro para la Igualdad de Oportunidades y Lucha contra el Racismo de Bélgica denunció al propietario de una empresa de puertas basculantes por **declarar en una entrevista** que no contrataba a trabajadores inmigrantes porque los clientes recelaban.

La cuestión llegó al Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas encargado de dilucidar si unas declaraciones públicas como las denunciadas bastan para considerar que hay “presunción de discriminación” en la contratación o si es necesario que la denuncia sea formulada por una persona afectada por ese trato desigual.

El TJCE señala que “el hecho de que un empleador declare públicamente que no contratará a trabajadores de determinado origen racial constituye una **discriminación** directa”, ya que disuade a determinados candidatos de presentarse a esa vacante y, por tanto, dificulta su acceso al mercado de trabajo. Además, establece que corresponde al empresario probar que, al margen de las declaraciones públicas, su política de contratación no vulnera el principio de igualdad de trato, por ejemplo, evidenciando que en la práctica su contratación no corresponde a esas declaraciones (sent. del TJCE C-54/07 de 10.07.08).

• Es un despido nulo no renovar el contrato por estar embarazada

No renovar un contrato porque la empleada esté **embarazada** se considera **despido nulo** porque discrimina a la mujer por su sexo, según una sentencia del Tribunal Constitucional.

Una trabajadora social de un ayuntamiento había encadenado **sucesivos contratos** por obra o servicio entre el año 2000 y el 2003. Cuando estaba a punto

de concluir el último de estos contratos la mujer causó baja por motivos relacionados con su embarazo y su contrato **no fue renovado**. Sin embargo, el ayuntamiento sí mantuvo en su puesto a la trabajadora que había sido contratada para sustituirla durante la baja.

El TC, ante el que la empleada presentó recurso de amparo por la vulneración de su derecho a la no discriminación por motivos de sexo, ha señalado que aunque la extinción del contrato se haya producido en la fecha y con los motivos previstos, esto no permite “descartar la existencia de una decisión discriminatoria”, por lo que considera que la **no renovación** es una discriminación, lo que supone que el despido es nulo, lo que obliga a readmitir a la trabajadora (sent. del TC 74/2008 de 23.06.08).

• Ya se puede solicitar el reintegro de los gastos de los botiquines

Las empresas que tengan trabajadores por cuenta ajena de quienes asuman la protección por las contingencias profesionales pueden solicitar a la Seguridad Social que les reintegre el coste de adquisición de los botiquines de primeros auxilios. Para ello tienen que hacer la solicitud en un impreso que ya pueden descargarse en la web de la Seguridad Social (www.seg-social.es), aportando las facturas originales de las compras que hayan hecho desde el 12 de octubre de 2007.

Se puede solicitar el reintegro de los gastos de adquisición, reposición o por caducidad, y tanto del botiquín completo como de los elementos sueltos hasta un máximo de 67,57 euros en empresas de hasta 5 trabajadores y de 91,23 euros en empresas de más de 25. Es posible además presentar una única solicitud para todos los centros de trabajo que estén ubicados en la misma provincia (Resolución de la Seguridad Social de 27.08.08; BOE de 10.09.08).

PractiLetter Laboral es una publicación de Asesoriza, división editorial de Global Publishers España, S.L.

EDITORIA: Laura Aramburu.

REDACTOR JEFE: Estela Martín.

CONSEJO EDITORIAL: José Aparicio, Juan Carlos Aramburu, William Bonner, Carlos M^a Ruiz y Juan San Andrés.

Empresa Editora: Global Publishers España, S.L. Capitán Haya 35. 28020 Madrid. Telf: 914 170 615 Fax: 914 170 054. info@asesoriza.com www.asesoriza.com

Telf. Suscripciones: 914 170 615

Depósito Legal: M-33047-2007

Imprime: Gráficas Marcar

© Global Publishers España, S.L. Madrid 2008

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, electrónico, por fotocopia, por registro o de otro tipo, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. Ni la empresa editora ni los autores se hacen responsables de los daños y perjuicios que la información contenida en esta publicación pueda causar a quienes actúen o dejen de actuar conforme a ella.

Caso práctico

Permiso de lactancia acumulado

Cómo hacer el cálculo para que a su empresa le salgan las cuentas

A las dos fórmulas habituales de disfrutar el permiso de lactancia (una hora de ausencia del trabajo o reducir la jornada en media hora), se le ha unido una tercera tras la entrada en vigor de la Ley de Igualdad el año pasado. Consiste en acumular el permiso en jornadas completas y prolongar así los días de baja por maternidad. Pero, ¿cómo se hace este cálculo?, ¿puede el empresario oponerse a esta fórmula? Le contamos todas las claves.

Su trabajadora (o trabajador, en el caso de que ambos progenitores trabajen) tiene tres fórmulas posibles de disfrutar del permiso retribuido de lactancia hasta que su hijo cumpla nueve meses:

- Ausentarse del trabajo **durante una hora** (que puede dividirse en dos ausencias: por ejemplo, de media hora cada una, una de 45 minutos y otra de 15, etc.).
- **Atrasar** su horario de entrada o reducir el de salida en media hora.
- **Acumular** el permiso en jornadas completas (lo que se conoce como lactancia acumulada).

Quién elige entre las tres formas

Si el **convenio** de su empresa contempla expresamente la posibilidad de acumular la lactancia, entonces su trabajador puede elegir libremente entre las tres opciones, sin que se le pueda imponer ninguna. Por el contrario, si su convenio no incluye la acumulación, para acogerse a esta opción es necesario que el trabajador llegue a un acuerdo con la empresa. Si no es así, el trabajador sólo podrá escoger entre las dos primeras opciones que permiten disfrutar de la lactancia día a día, pero sin acumular.

Cómo se calcula la acumulación

Para calcular a cuántos días completos equivale el permiso día a día, lo primero que debe saber es si va tomar como referencia la **hora completa** de ausencia o bien la **media hora** de reducción de jornada. Puesto que la ley remite al convenio o al acuerdo entre la empresa y el trabajador, usted podrá tomar como referencia la media hora.

Para hacer el cálculo, deberá multiplicar esa media hora (o una hora si así decide pactarlo con sus trabajadores) por el número de días laborables que hay entre el final del descanso por maternidad (las 16 semanas) y el momento en el que el bebé cumpla nueve meses.

¡Atención! Si su trabajador disfruta de la lactancia acumulada y abandona la empresa antes de que su hijo cumpla nueve meses, puede descontarle del finiquito el importe que corresponda en la parte proporcional del periodo no trabajado desde el fin de la baja por maternidad hasta que el hijo cumpla los nueve meses, aunque sólo si así lo ha pactado previamente con la trabajadora.

¿Días laborables o naturales?

En la acumulación, y aunque la ley no dice nada al respecto, lo lógico es aplicar la norma general correspondiente al cómputo de las vacaciones e incluir tanto los días laborables como los festivos, es decir, tener en cuenta días completos naturales.

Los días que resulten deben disfrutarse de **forma ininterrumpida** inmediatamente a continuación del descanso por maternidad.

De todos modos, los convenios que ya introducen la fórmula de hacer el cálculo utilizan diversas variantes. Algunos conceden 15 días naturales (CC de Limpieza de Edificios y Locales de la Comunidad de Madrid) o dos semanas completas (CC Estatal de Empresas de Ingeniería y Oficinas de Estudios Técnicos), otros 10 días laborales (CC de Transporte de Mercancías por Carretera de la Comunidad de Madrid), 13 días naturales (CC de Oficinas y Despachos de Valencia), e incluso un mes (CC de Aldeasa), etc. Otros no hacen referencia expresa al número de días pero sí señalan que el permiso se podrá acumular a razón de media hora diaria (CC de Euskaltel).

¡Atención! Una vez que llegue a un acuerdo con su trabajador sobre el disfrute de la lactancia acumulada deberá respetar ese mismo acuerdo con el resto de trabajadores que vayan a acogerse posteriormente a ese permiso, ya que si no sería **discriminatorio**.

(sigue en la página 5)

Visto para sentencia

Retenciones de IRPF

Hacienda no puede cobrar a la empresa lo que ni retuvo ni ingresó si ya hicieron su declaración los trabajadores

• El caso juzgado

Tras una inspección de Hacienda, a una empresa se le levantó un acta sancionadora porque no había practicado retenciones en los pagos que había realizado a un arquitecto, dos notarios, un ingeniero, un aparejador y un abogado. La empresa había presentado declaración por IRPF de esos ejercicios, pero sin ingresar el importe de las retenciones que no había practicado.

Por su parte, los profesionales, como contribuyentes del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, cuando hicieron sus declaraciones de Renta correspondientes a esos años pagaron sus correspondientes cuotas, sin considerar ingresadas por la empresa esas retenciones que no les hicieron.

La empresa reclamó inútilmente contra la Agencia Tributaria alegando, entre otros argumentos, que dado que los profesionales ya habían satisfecho por su cuenta los importes, pretender un nuevo ingreso por el mismo concepto supondría una **doble tributación**.

Tras pasar el caso por el Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, que confirmó las pretensiones de la Agencia Tributaria de cobrar lo que tenía que haber retenido más los intereses de demora, la empresa acudió al Tribunal Supremo.

• Normativa que se aplica

Aunque la Sentencia del Tribu-

nal Supremo se refiere a los años 1992 y 1993, en los que era de aplicación la derogada Ley de 6 de junio de 1991 y su Reglamento de 30 de diciembre del mismo año, sus fundamentos de derecho siguen siendo válidos con la vigente Ley de 28 de noviembre de 2006 y su Reglamento de 30 de marzo de 2007, sobre la obligación de los empresarios de practicar retención sobre las retribuciones satisfechas (empleados y profesionales) y su correspondiente ingreso en el Tesoro.

• La sentencia

El Tribunal Supremo tiene claro que, aunque es evidente la obligación de retener e ingresar por parte de la empresa, el hecho de que el **acta sancionadora se formalizó dos años después** de que los profesionales hubieran presentado su declaración de la Renta por ese mismo ejercicio y hubieran pagado la cuota correspondiente, convierte la reclamación de Hacienda en **“clara, rotunda y abusiva doble tributación por el mismo concepto”** (sent. del TS de 16.07.08).

Si el contribuyente ha pagado la cuota tributaria, no tiene sentido que la Administración despliegue su pretensión de cobro también sobre el retenedor. “Son dos pretensiones de cobro dirigidas hacia dos sujetos para exigir la misma cuota”, dice el Tribunal

Cómo actuar si ha retenido menos IRPF de lo que debía

Su empresa tiene una doble obligación con Hacienda respecto a la retribución que paga a sus trabajadores: por un lado, debe retenerles del importe bruto de sus nóminas un porcentaje por IRPF y, por otro lado, debe ingresar lo retenido en Hacienda. Retener menos de lo que debe es un error que puede tener costosas consecuencias. Así debe actuar si le ocurre:

- Debe actuar tan pronto se dé cuenta de que ha estado reteniendo menos de lo que debía. Para ello debe presentar una **autoliquidación**, que llevará un porcentaje de recargo sobre el importe de las retenciones que no ha ingresado que varía en función del retraso en el que ha incurrido respecto al plazo en el que tenía que haber hecho el ingreso según la siguiente progresión:

Retraso en la presentación después de finalizar el plazo	Recargo
Menos de tres meses	5%
Entre tres y seis meses	10%
Entre seis y doce meses	15%
Más de doce meses *	20%

* Si se presenta pasados 12 meses, además tendrá un interés de demora del 7% contado desde el vencimiento del plazo de 12 meses.

- Una vez presentada la autoliquidación, la Administración fija un plazo para hacer el ingreso. Si lo hace dentro de ese plazo, el recargo que tiene que pagar se **reduce un 25%**.
- Tan pronto detecte el error, además de regularizar con Hacienda la situación, debe avisar al **trabajador afectado**. Su empresa no puede repercutir en él, sin su consentimiento, las cantidades que en su día no le retuvo.
- Si en lugar de subsanar voluntariamente el

(sigue en página siguiente)

(viene de la página anterior)

Retenciones de IRPF

Supremo, quien en la sentencia no ahorra críticas hacia la forma de proceder de Hacienda. “No se puede justificar que una Administración que ha de obedecer a los intereses generales, ante una regulación del sistema de retenciones que resulta imperfecta, permanezca inactiva ante situaciones de duplicidad y dé lugar a un **manifiesto enriquecimiento injusto**”, dice la sentencia.

El Tribunal Supremo indica que a Hacienda “no le hubiera supuesto un

esfuerzo excesivo” incorporar al expediente la información sobre los ingresos que hicieron los seis profesionales. Sin embargo, nada de esto hizo la Administración, limitándose “una vez más” –recalca la sentencia– a reclamar la obligación de retención.

Por lo tanto, la sentencia estima los argumentos de la empresa y anula la liquidación que había hecho Hacienda y el procedimiento de apremio con el que pretendía cobrar a la empresa.

error es la **Administración quien hace el requerimiento** a su empresa, la deuda se incrementa con intereses de demora (un 7% sobre el importe que no ha ingresado dentro de su plazo) y posibles sanciones (multa de entre un 50% y un 150% de la cantidad que no retuvo). Tan pronto el acto administrativo sea firme, la empresa debe comunicárselo a los empleados y profesionales afectados para que tengan en cuenta en su declaración de IRPF esta nueva retención ingresada en Hacienda. Si ellos ya presentaron su declaración sin tener en cuenta estas diferencias, podrán solicitar la devolución de ingresos indebidos con abono de intereses.

• Si la causa de haber retenido al trabajador menos de lo que debía es por **culpa del trabajador**, por no haber comunicado a la empresa cambios en sus circunstancias personales que afectan al porcentaje a su porcentaje de retención o haber comunicado datos falsos o incorrectos, entonces de ese error es responsable el trabajador, y no la empresa.

(viene de la página 3)

Permiso de lactancia acumulado

Dudas resueltas

¿El permiso de lactancia se disfruta sólo en caso de lactancia natural o artificial?: En cualquiera de los casos mientras el menor tenga menos de nueve meses.

¿En caso de parto múltiple se amplía el permiso?: Sí. Tras la entrada en vigor de la Ley de Igualdad, la duración del permiso se incrementa proporcionalmente en los casos de parto múltiple.

¿Son compatibles el permiso de lactancia y la reducción de jornada por guarda legal?: Sí. Son dos derechos distintos, compatibles y acumulables.

Ejemplo de jornada reducida por guarda legal y permiso de lactancia: Tras incorporarse de su baja por maternidad, una trabajadora solicita la jornada reducida por guarda legal, pasando de trabajar 8 horas a 5. Su horario habitual, de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00 horas pasa a ser de 9:00 a 14:00. La trabajadora escoge disfrutar del permiso de lactancia reduciendo en media

hora su horario de salida. Por tanto, trabajará de 9:00 horas a 13:30 mientras su hijo sea menor de nueve meses.

¿El padre puede solicitar el permiso de lactancia?: Pueden solicitarlo tanto la madre como el padre, siempre y cuando la madre trabaje por cuenta ajena. Si no es así, el padre no tiene derecho.

¿Puedo despedir a una trabajadora que esté disfrutando del permiso de lactancia?: No. Sería declarado nulo, salvo que su empresa consiga demostrar que el despido no tiene nada que ver con el permiso de lactancia.

¿Qué sucede si hay discrepancias entre la empresa y el trabajador sobre cómo disfrutar el permiso?: Si su empresa no llega a un acuerdo sobre el cálculo, el modo o la forma de cogerse el permiso de lactancia, existe un procedimiento especial, de tramitación preferente, que se lleva a cabo en el Juzgado de lo Social. La sentencia que se dicte no es recurrible.

Consejo: Aunque no es obligatorio, es conveniente que pacte por escrito los términos en los que se va a disfrutar de la lactancia acumulada. Puede consultar un modelo de escrito en:

Descargue el documento en www.asesoriza.com

i

Legislación aplicable:

- Arts. 37.4, 37.6 y 53.4.b del Estatuto de los Trabajadores
- Arts. 138 bis y 189.1 de la Ley de Procedimiento Laboral (BOE de 11.04.95)

Planes de Compensación Flexible: la crisis económica, un buen momento para implantarlos en su empresa

En épocas de crisis económica la revisión de las retribuciones de los empleados es una tarea crítica para el departamento de recursos humanos. Los Planes de Compensación Flexible (PCF), diseñados para que cada empleado decida cómo quiere percibir su retribución bruta, son una de las mejores fórmulas de evitar la inflación salarial en las empresas y de optimizar el coste retributivo. Esto es así porque las retribuciones en especie tienen una fiscalidad muy ventajosa para la empresa, lo que le permite reducir sus costes de personal.

Los Planes de Compensación Flexible (PCF) permiten que cada empleado, voluntariamente, decida cómo quiere percibir su **retribución bruta**, optando entre percibir una parte en dinero y otra en los distintos **beneficios sociales** que le puede ofrecer la empresa (seguro de vida y accidentes, seguro médico, vales de comida, guarderías, coche de empresa...). El único límite que debe tener en cuenta su empresa es que las retribuciones en especie no pueden superar en ningún caso el 30% de las percepciones salariales del trabajador (art. 26.1 del ET).

Ofrecer un PCF es una buena forma de que los empleados valoren realmente la **retribución en especie**. Cuando la empresa entrega vales restaurante a todos sus empleados o les paga todo o parte de su seguro médico no está contemplando que a muchos de ellos puede no interesarles estos beneficios (porque van a comer a casa, porque no les interesa tener un coche de empresa aunque puedan usarlo para sus desplazamientos particulares...). Y al no necesitarlos, el empleado no los aprecia. Sin embargo, con un PCF, como es él quien decide qué retribución en especie le interesa más, percibe de

Dudas resueltas

¿Puede una pyme implantar un PCF?

Sí. Las pymes compiten en el mismo mercado que las grandes empresas, por lo que tienen los mismos problemas. Un plan de compensación flexible les beneficia en los mismos aspectos que a una grande, ayudándoles a atraer, motivar y retener a los mejores profesionales.

Si la empresa ya ofrece algún beneficio social a sus empleados (vales restaurante por ejemplo). ¿Cómo se integra si la empresa decide implantar un plan?

Algunas de las consultoras que se dedican a implantar los planes en las empresas permiten incluir los beneficios sociales que ya disfrutaban los empleados junto con el nuevo paquete de beneficios. Por ejemplo, si son vales restaurante el empleado podrá decidir si conservarlo o sustituirlo por otro beneficio.

¿Cuánto cuesta poner en marcha un PCF?

Es difícil cuantificarlo a priori, ya que la implantación depende de muchos factores como número de empleados, paquete de beneficios que se pueden elegir, número de proveedores, etc. Lo que

debe tener en cuenta la empresa es que el coste se calcula en función de estas variables: Implantación y definición del Portal de Compensación (proveedores y productos), y número de empleados que contratan cada uno de los productos...

De todos modos, la inversión en este tipo de plan se acaba rentabilizando si calculamos lo que le costaría a la empresa y al empleado contratar esos mismos productos sin contar con este sistema.

De todos los beneficios que pueden integrar un PCF ¿cuáles suelen ser los más demandados por los empleados?

Por lo general el seguro médico, los vales restaurante y los cheques guardería. En el caso de directivos el renting de vehículos y, en perfiles medios y bajos, las ayudas para el alquiler de vivienda. Además, y debido a la crisis, está aumentando la entrega de acciones (exentas hasta un máximo de 12.000 euros anuales si el empleado las mantiene durante un período mínimo de tres años). Esto se debe a que ahora las acciones están a unos precios muy atractivos para la compra, lo que les hace ganar puntos dentro del PCF. Consulte un ejemplo de cálculo de nómina con un PCF versus sin PCF

Descargue el documento en
www.asesoriza.com

ral del mes

una forma más clara el esfuerzo que está haciendo en él su empresa.

Más aún en tiempos de crisis

Mientras que en momentos de bonanza económica un plan de compensación es una guinda en el pastel de la política de retribuciones de la empresa, en tiempos económicos complicados puede ser una necesidad, algo que marque la diferencia. Cuando el dinero es un bien escaso, es obligado gestionarlo mejor para optimizar la eficiencia retributiva.

Si su empresa, que hasta ahora pagaba a sus empleados sus sueldos en forma de una retribución dineraria, quiere pasar a hacerlo mediante una retribución "a la carta", es necesario **suscribir un nuevo contrato** de trabajo que sustituya al anterior (lo que se denomina "novación del contrato de trabajo") en el que se recoja el cambio en la composición del sistema retributivo. Este cambio de contrato no se trataría entonces de un caso de mediación de pago (el trabajador destina parte de sus retribuciones en especie a adquirir determinados bienes, pero el pago de los mismos se realiza directamente por el empresario), sino de de la aplicación de los rendimientos del trabajo dinerarios ante retribuciones en especie acordadas en el contrato (Consulta de la Dirección General de Tributos de 6.06.08).

¡Atención! Una vez que implante el PCF, su empresa debe regularizar el tipo de retención del trabajador conforme a su nueva situación (Consulta de la Dirección General de Tributos de 18.03.05).

A través del PCF su empresa puede ofrecer cualquier tipo de retribución en especie: coche de empresa, seguro médico, cheque restaurante, planes de pensiones, ayudas a la vivienda, cheques guardería, entrega de acciones, ayudas a la formación, préstamos, seguros de vida, de accidentes.... Su empresa decide cuáles de las posibles retribuciones en especie pondrá a disposición de sus empleados para que ellos posteriormente escojan entre ellas la fórmula que más les interese.

Cómo implantar un plan en 3 fases

La implantación y puesta en marcha de un Plan de Compensación Flexible (algunas empresas lo hacen a través de una consultora externa que se encarga de diseñar el plan y ponerlo en funcionamiento) se

Ventajas de implantar un PCF

✓ Para el empleado

- Es él quien escoge el paquete retributivo que más le conviene .
- Conoce todos los elementos de su retribución y así puede valorarlos adecuadamente. Muchos empleados no tienen una percepción real de lo que ganan y no tienen en cuenta, por ejemplo, cuánto cuesta el seguro médico que les da su empresa, el plan de pensiones... de modo que no son conscientes de que su retribución no es, por ejemplo de 37.000 €, sino de 40.000. En el marco de un PCF lo primero que se hace es explicar al empleado cuánto gana exactamente y en qué conceptos para evitar, por ejemplo, que estudie una oferta laboral que es inferior en su totalidad a su remuneración actual, porque sólo está contemplando la parte económica monetaria.
- Se evitan duplicidades en familias con dobles ingresos (por ejemplo si la empresa del cónyuge paga el seguro médico a la familia, al empleado no le interesará este beneficio.
- Se incrementa la disponibilidad neta del empleado gracias a los ahorros económicos y fiscales que se consiguen. Las retribuciones en especie están o bien exentas de tributación (el empleado no tiene que incluirlas en su declaración del IRPF) o bien una tributación inferior a la que corresponde al verdadero valor del bien que se le da.
- La adhesión al plan es voluntaria y el empleado puede modificar la composición su paquete retributivo.

✓ Para la empresa

- Es un gasto deducible en la base imponible del impuesto de sociedades, como lo sería si le incrementase ese importe en el sueldo, pero sin que compute como salario a efectos laborales (por ejemplo, si hay despido) ni cotice a la SS.
- Mejora la eficiencia retributiva.
- Se adapta a las nuevas necesidades del mercado y del entorno.
- Permite integrar varias políticas retributivas en una nueva estrategia de Compensación Total (lo que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación a su decisión de entrar en una empresa). Incluye la retribución dineraria, los beneficios sociales y los elementos intangibles de la compensación, como el entorno, liderazgo, formación y desarrollo...
- La capacidad de negociación de una empresa será mayor cuantos más empleados se adhieran al plan, ya que esto le permite conseguir unos precios muy competitivos para sus empleados en cada uno de los beneficios que ofrezca dentro del PCF.
- Un PCF es aplicable a todo tipo de empleados, independientemente de su renta.

(sigue en página siguiente)

(viene de la página anterior)

Planes de Compensación Flexible

hace en tres fases que se desarrollan en un periodo de unos dos a tres meses:

- 1. Definición y diseño** del plan de forma personalizada para cada empresa.
- 2. Implantación de la herramienta informática** (portal de compensación a través de una Intranet o en una web independiente) y **negociación de acuerdos** con los proveedores de beneficios (compañías de renting, aseguradoras...).
- 3. Comunicación** del plan a los empleados: desarrollo de un plan de comunicación que se realiza tanto de forma escrita como presencial para asegurar que la información ha llegado de la forma correcta y que el sistema se ha acogido de forma favorable.

Precauciones

Si su empresa decide implantar un PCF debe tener en cuenta lo siguiente:

- La **gestión administrativa** de este tipo de planes es compleja, por lo que puede ser conveniente contratar a una empresa externa para que se ocupe de ella.
- La **labor de comunicación** a los empleados es un factor crítico para darles a conocer los beneficios del plan, cómo se va a implantar, qué parte de su sueldo pueden dedicar a los beneficios sociales, cómo modificar el paquete de beneficios... En definitiva, los trabajadores deben conocer los esfuerzos que hace la empresa para proporcionarles las medidas de compensación y el coste económico que esto supone para ella.
- Aunque el diseño estratégico del PCF es un aspecto importante, tenga en cuenta que a veces el problema surge a la hora de **soporte a la ejecución** de esos planes. Además, es imprescindible hacer un seguimiento de los sistemas implantados y estudiar cómo los perciben los empleados.
- El mercado exige **gestionar la retribución como si fuera un negocio**, más aún en tiempos de crisis. Esto significa que lo primero que debe hacer su empresa es asegurarse de que el dinero invertido en el PCF le va a reportar una rentabilidad en el futuro.
- El **diseño** y la **ejecución** de las políticas de retribución no puede ser solamente una labor exclusiva del departamento de recursos humanos. Es necesario que sea una labor de equipo entre las distintas áreas de negocio, aunque sea rrhh quien lidere la iniciativa.

Empresas que desarrollan PCF

Compensa Capital Humano
 Flexibiliza (para empresas de hasta 25 empleados)
 Aon Consulting-PriceWaterHouse Coopers
 Mas Vida Red

Mario Manso Sánchez
 Especialista en Planes de Compensación Flexible

Buenas prácticas de RRHH

✓ Empleados con mejor salud, empresas más sanas

Ericsson ha equipado sus principales edificios de Madrid con Columnas de Rescate Cardíaco conectadas con el servicio de urgencias. Estos equipos avisan automáticamente al 112 de que se está produciendo una emergencia al ser activados por alguna de las 20 personas que en cada centro están autorizadas para utilizar los desfibriladores.

El programa Ericsson Health incluye también acciones formativas como conferencias y fichas con recomendaciones sobre dieta, alcohol, tabaco, ejercicio físico o corrección de malas posturas en el trabajo. Otra de las partes esenciales del programa es un estudio sobre factores de riesgo en el que han analizado la salud cardiovascular de 400 trabajadores.

En el mismo sentido, la multinacional **Coca Cola** ha implantado en España el programa Fit for the Future Academy.

La primera iniciativa de este proyecto es un juego online que enfrenta a 22 equipos, formados por los empleados, que deben asegurar una alimentación saludable para los ciudadanos de otras tantas ciudades virtuales.

Con este juego se pretende convertir a los trabajadores en expertos en nutrición y transmitir tanto a los empleados como a los consumidores el compromiso de la marca con los hábitos de vida saludables.

Gestión de personal

Efectos colaterales de la crisis

Fiesta de Navidad: ¿la suspendemos?

La crisis económica obliga a replantearse la celebración de Navidad en la empresa. No se trata exclusivamente de recortar gastos, sino de tomar una decisión acorde con el resto de políticas que esté llevando a cabo la compañía.

Si la empresa está sufriendo el impacto de la situación económica en los resultados, si las perspectivas para el próximo año no son halagüeñas, si se ha pedido austeridad al personal en todas las áreas, si han comenzado a aplicarse políticas restrictivas y quizá incluso despidos y reestructuraciones de plantilla... ¿tiene sentido hacer una celebración por todo lo alto como si no estuviera pasando nada?

A la vista de cómo esté afectando el contexto económico a su empresa, y de los mensajes que a lo largo de estos meses se han ido enviando desde la dirección a sus empleados, podrá decidir entre:

- Suspender la fiesta de Navidad.
- Seguir adelante con ella, como las de años anteriores.
- Llevarla a cabo de forma más austera.
- Realizar algo distinto o novedoso.

Sea cual sea su decisión, arguméntela adecuadamente y comuníquela de forma positiva. Si decide **anular la celebración**, los trabajadores no pueden percibir en esa decisión un mensaje de desánimo. Por el contrario, es el momento de transmitir mensajes positivos y de responsabilidad. Así, la decisión de suspensión, que quizá deba hacerla mediante una carta o e-mail, debe:

- No ser alarmista ni desalentadora.
- Transmitir que se trata de una decisión acorde con las demás políticas de reducción de costes y concentración de esfuerzos en lo estrictamente necesario.
- Hacer un brindis simbólico hacia el futuro, que genere confianza en el rumbo que va a tomar la empresa.
- Implicar a cada uno de los trabajadores en el logro de ese futuro éxito.

Si su decisión no es suspender la celebración, sino **llevarla a cabo de forma más austera**, concéntrese en conseguir recortar gastos de forma real y, también, en resaltar lo positivo de su decisión.

Para abaratar la factura de la celebración, plantéese cambiar la cena por un almuerzo o un cóctel o

incluso por una copa en el mismo centro de trabajo. Pida varios presupuestos; los restaurantes también acusan la coyuntura económica y están especialmente receptivos a ajustar sus márgenes. Si otros años los empleados podían acudir acompañados, este año puede no hacer extensiva la invitación al acompañante.

También es un buen momento para pensar en algo distinto y dejar que los empleados participen en la decisión de cómo celebrarlo. Revise con ellos el presupuesto, deje que lo gestionen y compartan con la dirección de la empresa. La participación directa de los empleados permite que haya menos críticas ante los cambios.

Si la empresa suele obsequiar a los trabajadores con una cesta de Navidad o algún regalo, quizá también deba buscar un regalo más económico.

¡Atención! Si en su empresa se ha celebrado una fiesta de Navidad de manera habitual y reiterada en el tiempo, podría llegar a considerarse que se trata de un derecho adquirido (condición más beneficiosa) para sus trabajadores que usted no podría eliminar de manera unilateral (sent. del TSJ de Madrid de 29.11.06). Por eso, si ha tomado la decisión de suprimir este evento, es preferible implicar a los empleados en la decisión y contar con la opinión de los representantes de los trabajadores, para que sea una decisión argumentada y consensuada entre todos.

CONSEJO: Es un buen momento para motivar a los empleados que más se lo merecen. Por ello, puede plantearse la celebración de Navidad como el escenario para premiar de alguna manera especial al departamento que más se haya esforzado, a los comerciales que más hayan vendido... Será un refuerzo positivo para ellos y transmitirá un mensaje al resto de empleados de que ellos pueden ser los próximos premiados y de que su empresa premia el esfuerzo realizado.

Gestión de personal

Selección de personal

¿Verdadero o “inflado”? El primer vistazo a un currículum

Los candidatos a un puesto de trabajo cada vez saben mejor cómo confeccionar un currículum que resalte sus fortalezas y oculte sus debilidades. Por eso, el encargado de la selección tiene que buscar las claves que le indiquen si el currículum responde a la realidad... o ha sido retocado.

Si para el puesto de trabajo que necesita cubrir en su empresa se ha puesto en el anuncio que se requiere “liderazgo y capacidad de trabajo en equipo”, no dude que entre los aspirantes aparecerán muchos que cuando iban al colegio fueron capitanes de equipo de fútbol. No es casualidad, sino el resultado de los consejos que cientos de webs, libros y cursos ofrecen sobre cómo elaborar un currículum atractivo.

Ante la llegada de las candidaturas, su primera misión al analizarlas será saber si la buena impresión que causa un currículum responde a la realidad o es sólo maquillaje, así como valorar en su justa medida otro tipo de información que refleja el currículum. Para ello deberá aplicar medidas de control y saber leer entre líneas, centrándose en seis puntos clave.

¡Atención! Si se trata de un proceso de selección con muchas candidaturas, tendrá que realizar el análisis en muy poco tiempo y, además, deberá llevar a cabo este “control” con la máxima eficacia.

- 1. Formación.** En algunos puestos de trabajo, estar en posesión de determinada titulación puede ser imprescindible para pasar el primer corte. Por lo tanto, no tenerla excluiría sin más al candidato. Pero también tiene que valorar si la formación y titulación del candidato exceden de tal forma lo que el puesto requiere que, una vez en la empresa, el trabajador podría desmotivarse fácilmente.
- 2. Nivel de dominio de los idiomas.** No se conforme con creer lo que el candidato diga sobre su nivel de idiomas (decir que se tiene un dominio “medio-alto de inglés” no quiere decir nada), salvo que el candidato tenga titulaciones o estancias acreditadas en países extranjeros. Si un idioma es esencial para el desempeño del puesto puede redactar los anuncios en ese mismo idioma, pues es previsible que los candidatos que no lo dominen queden disuadidos

porque esperen que la entrevista posterior sea en ese idioma. Si no lo ha hecho así, y el dominio de una lengua extranjera es realmente importante, puede realizar alguna prueba de nivel en algún momento del proceso de selección.

- 3. Trayectoria profesional.** Un currículum que muestre que se van asumiendo cada vez mayores responsabilidades o más especialización en un área es, en principio, algo positivo. Sin embargo, si esos cambios van acompañados también de cambios muy frecuentes de empresa, pregúntese si se trata de una persona capaz de “venderse” muy bien en los procesos de selección, pero con problemas para encajar en las empresas (porque no se adapta adecuadamente, se desmotiva fácilmente, cambia a la primera oportunidad por dinero, etc.). Tenga también en cuenta si hay cambios drásticos en la trayectoria profesional del candidato o ha cambiado a un puesto de nivel inferior. Ambos casos requieren una explicación en una fase posterior del proceso, para aclarar si el movimiento se produjo “hacia” o bien “huyendo de”.
- 4. Existencia de huecos (o vacíos curriculares).** Cuando analice un currículum, preste atención a los periodos de inactividad del candidato, en los que ha estado sin trabajar ni estudiar. Cualquiera puede tener un vacío en su carrera, pero será importante que el candidato argumente a qué se debió. Como los candidatos lo saben, es frecuente que traten de ocultarlos alargando el tiempo que han permanecido en una empresa. Si el candidato continúa en el proceso de selección y usted sospecha que ha ocurrido esto, puede solicitarle un certificado de vida laboral. La actitud negativa del candidato ante esta petición sería la demostración de que las fechas están falseadas.

(sigue en la página siguiente)

Preguntas y Respuestas

El uso de las horas sindicales no puede suponer un perjuicio para la actividad de la empresa

PREGUNTA: *El comité de empresa nos ha comunicado que algunos de sus miembros van a utilizar parte de sus horas sindicales para asistir a una reunión sobre temas retributivos de la empresa. El problema es que se van a ausentar de su puesto en un horario que no es el que habían anunciado previamente, lo que nos causa un gran trastorno porque estamos en un periodo de gran actividad. ¿Podemos oponernos?*

RESPUESTA: Para que los representantes puedan hacer uso de su crédito horario (las horas mensuales retribuidas) la normativa laboral no exige que haya acuerdo con el empresario, salvo que en el convenio colectivo se establezca que ambas partes deben llegar a un acuerdo. Por tanto, son los representantes quienes deciden cuándo hacen uso de esas horas. Además, la norma tampoco exige ningún **plazo de preaviso**, sino que simplemente señala que éste debe realizarse.

Sin embargo, pueden darse circunstancias excepcionales que permiten a una empresa oponerse al momento en que los representantes han decidido

utilizar sus horas sindicales, por ejemplo, un aumento de trabajo o una insuficiencia de plantilla que perjudique la productividad (por ejemplo, así lo reconoció la sent. del TSJ de Canarias de 14.02.95, que argumentaba que la empresa podía oponerse al disfrute de esas horas en determinadas fechas por necesidades del servicio).

El hecho de que los representantes hayan cambiado el horario que habían anunciado previamente no es una razón en sí misma para poder oponerse al nuevo horario que han planteado, pero sí lo es el que el nuevo horario **perjudique a la empresa**.

(viene de la página anterior)

Selección de personal

5. Detalles irrelevantes. Resultaría extraño que un currículum para un puesto de director general incluyese entre sus conocimientos el dominio del Word. Un detalle como ese, que no resulta acorde con el nivel profesional al que se quiere acceder, puede ser revelador de cuál es el nivel con el que está más familiarizado el candidato.

6. Otros datos de interés: En los currículums, los candidatos tienen espacio para añadir información que no está relacionada ni con la formación ni con la experiencia laboral pero que consideran que puede tener relevancia, como aficiones, habilidades o intereses. Obviamente, suelen incluir aquello que consideran que puede aportar valor adicional a su candidatura, por lo que lo redactan pensando en la personalidad que creen que requiere el puesto al que aspiran. Este tipo de detalles indican que el candidato quiere “venderse”, pero lo importante es que este interés no le haya llevado a faltar a la verdad.

rías anteriores no significa que deba eliminar inmediatamente al candidato del proceso de selección. Pero haber leído entre líneas en el currículum le habrá permitido obtener esa información sobre la que poder indagar posteriormente, en otras fases de la selección, y que le será muy valiosa para tomar la decisión final.

Cómo comprobar las titulaciones

El Ministerio de Ciencia e Innovación ha habilitado en su página web un espacio para consultar los títulos universitarios oficiales que le permitirá saber en sólo unos segundos si su candidato es 100% sincero con respecto a su titulación. Para acceder a la aplicación informática del Ministerio, debe pedir al candidato que le facilite un código de autorización. Su empresa únicamente deberá introducir en la página web (www.micinn.es/infotitu o (www.micinn.es/pkttitulos) ese código y podrá comprobar si tiene o no la titulación. Pero antes el candidato tendrá que haber solicitado ese código al Ministerio en esa misma página web, para lo cual sólo necesitará un DNI electrónico o un certificado de usuario de la Fábrica Nacional de la Moneda y Timbre (FNMT), que puede pedir a través de su web, así como un navegador que le permita usar firmas digitales.

¡Atención! El hecho de que en un currículum aparezcan ciertas incoherencias en alguna de las seis catego-

José Sánchez-Alarcos,
Consultor de Organización y Recursos Humanos

Entrevista con...

Itziar Vizcaíno, Directora de Recursos Humanos de Avon



En tiempos de crisis la empresa debe ser la fuente de información para los empleados

“Avon llama a tu puerta” es el eslogan más famoso de una compañía que vende cosméticos por todo el mundo. Su gran particularidad es que gran parte de sus empleados no están físicamente en las oficinas y, precisamente por ello, la comunicación interna es una de sus principales políticas de recursos humanos.

PractiLetter: *¿Cuáles son las líneas estratégicas de su política de comunicación interna?*

Itziar Vizcaíno: La estructura organizativa de una multinacional como la nuestra es muy compleja y los públicos internos son muy variados. Esto nos ha llevado a elaborar una estrategia múltiple y muy segmentada, tanto en lo que respecta a los canales como a los medios, pero siempre alineada a la estrategia de negocio y manteniendo la coherencia con el resto de acciones comunicativas.

P: *Muchos de sus empleados no están presentes en las oficinas, sino “de puerta en puerta”. ¿Qué acciones de comunicación realizan con ellos?*

I.V.: Dos colectivos están físicamente fuera de las instalaciones: las delegadas de zona y las distribuidoras, éstas últimas vinculadas mercantil y no laboralmente con Avon, por lo que estrictamente no son empleadas) y con ambos existe el reto de que mantengan un alto nivel de compromiso y de pertenencia. En ambos casos, se focaliza mucho en la comunicación interpersonal y de negocio. Por otro lado, la esencia de la compañía (la cultura, los valores, la visión, misión, principios, etc.) se transmite a través de eventos corporativos y se difunde a través de los canales tradicionales que se usan con el resto de empleados (revista corporativa, boletines, e-mailing, etc.).

AVON en cifras

- ✓ 45.000 empleados en todo el mundo, 650 en España
- ✓ 74% de mujeres en plantilla
- ✓ 8.800 millones de dólares de facturación global
- ✓ Premio 2008 del Observatorio de la Comunicación Interna a la mejor Estrategia en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

P: *¿Qué diferencias hay entre comunicar en tiempos de bonanza respecto a épocas de crisis como la actual?*

I.V.: La comunicación interna es un activo importante independientemente de la coyuntura. Una crisis económica afecta a todas las esferas de la empresa, sobre todo a las de ventas, a la marcha de la compañía y a los presupuestos destinados a las distintas áreas, entre las que está incluida la comunicación. Debe primar el criterio de veracidad y, a la vez, transmitir a los empleados calma y tranquilidad respecto a la marcha y la sostenibilidad de la empresa. Y seguir manteniendo el mismo flujo comunicativo, ya que las necesidades de captar y retener el talento no varían.

P: *¿Cómo se afronta el que entre los empleados se extienda la “rumorología” sobre qué va a pasar o no con la empresa?*

I.V.: En estos casos, lo mejor es la transparencia. Además, es importante adelantarse a los acontecimientos y convertirse en la fuente principal de información para los empleados, la más rápida y fiable. De esta forma, se controla mejor la información y se minimiza el riesgo de

los rumores no contrastados, que pueden generar angustia y tensión. Por otro lado, la bidireccionalidad juega un papel crítico. Tener unos buenos canales de comunicación con los mandos directos hace que los empleados recurran con total confianza a sus superiores para despejar dudas o aclarar rumores.

Las claves de una buena política de comunicación interna

Para Avon, la comunicación interna es una de sus principales estrategias de negocio. Estos ingredientes no deben faltar en ella:

- ✓ **Transparencia:** Siempre que sea posible, el empleado debe estar informado de la situación y los proyectos importantes de la compañía, ya que esto le permite conectarle de forma directa con el negocio y, al final, mejorar su comprensión de la estructura y de las necesidades de la organización.
- ✓ **Coherencia** en los mensajes que transmite la compañía, para evitar que los empleados reciban información contradictoria.
- ✓ Fomentar la **comunicación bidireccional**.
- ✓ **Segmentación** de los diferentes públicos objeto de la comunicación interna.
- ✓ Tener presente que la comunicación es la mejor forma de **transmitir y compartir los valores** que hacen única a cada compañía.
- ✓ La **RSC** es un buen recurso para mejorar la marca como empleador tanto interna como externa. Los candidatos perciben como una empresa comprometida con la sociedad, y los empleados aumentan su orgullo de pertenencia.