

Resumen de contenidos

- Complementos de retribución variable en las nóminas de los empleados.
- Ley de segunda oportunidad. La norma para volver a empezar.
- Despido por faltas de asistencia justificadas por razón de baja por enfermedad.
- Gestión y organización de tareas y equipos en la farmacia.

Complementos de retribución variable en las nóminas de los empleados



el fin de motivar a estos, se está incluyendo en el ámbito de las relaciones laborales la implantación de un “**Sistema de Retribución Variable**”.

Pero ¿cómo hacerlo?:

REDACCIÓN DEL DOCUMENTO

Dicho plan **se puede pactar de forma unilateral** con un solo trabajador, con varios o con todos los de la empresa.

No todas las empresas son iguales y por tanto no se mueven en el mismo ámbito de mercado, por lo que un Sistema de Retribución Variable que funciona en una no tiene porque funcionar en otra, aun siendo del mismo ámbito sectorial.

Como primera medida se debe definir **un objetivo a alcanzar**, como puede ser vincular complementos salariales a cobrar con el volumen de ventas de la empresa, con el fin evidente de vender más, para lo cual es conveniente redactar un documento donde queden lo más claro posible las premisas que se deben dar para alcanzar los objetivos.

Tradicionalmente el pago salarial mensual abonado por los empresarios a sus trabajadores consiste en una **cantidad fija** y constante, que viene dada en la mayoría de las ocasiones por los convenios colectivos a los cuales pertenece la actividad de la empresa o por pactos individuales entre patrono y trabajador en microempresas.

Estas cantidades salariales permanecen constantes, a no ser que se produzca una nueva publicación de convenio colectivo con subida salarial o nuevo acuerdo individual.

Esta forma de pago en algunas ocasiones, puede producir una cierta “relajación” en cuanto a la productividad de los trabajadores, por lo que cada vez más y con

CARACTERÍSTICAS EN LA MEDICIÓN DE OBJETIVOS CON EL FIN DEL COBRO DE VARIABLES:

-Que sean coherentes con el modelo de negocio.

-Que se **conozca** la forma de medir el objetivo y su correspondiente retribución variable.

-Que exista un **balance razonable** entre salario base y la retribución variable. El trabajador debe percibir que merece la pena esforzarse, pues de conseguir el objetivo el complemento salarial será importante.

-Que la forma de valoración se **objetiva**, no quedando nunca al arbitrio de la empresa su pago.

-Que se puedan **reajustar** las variables al alza o la baja si las condiciones del mercado así lo exigieran, pero siempre en función de datos cuantificables.

-**Transparencia, claridad** en la redacción de los requisitos y objetivos.

¿CÓMO ABONO LA RETRIBUCIÓN VARIABLE UNA VEZ FIRMADO EL PLAN DEL MISMO Y CONSEGUIDOS LOS OBJETIVOS?

El **pago en nómina se puede realizar de varias formas**, así podremos pactar un abono mensual, trimestral o anual, utilizando para el efecto un concepto salarial acorde con lo pactado y que no de lugar a interpretaciones maliciosas, existiendo variedad de los mismos o incluso creando uno concreto, a modo de ejemplo tendríamos:



-**Incentivos, Prima de Producción, Productividad o Comisiones:** Concepto genérico por calidad o cantidad de trabajo, ligado a un resultado individual del trabajador.

-**Participación en beneficios:** Muy utilizada para el pago de un bonus anual al cierre de ejercicio, en relación con el resultado de la empresa.

¿PUEDO CAMBIAR LAS CONDICIONES DEL PLAN O ACUERDO?

Una vez implantado el plan, **el mismo no se puede modificar o suprimir unilateralmente**, si la empresa quiere modificar los términos del mismo, como modificar el tipo de objetivos a cumplir o minoración de la cuantía económica a abonar, se debe realizar como una modificación sustancial de las condiciones de trabajo (regulado en el Art. 41 del E.T.).

CONSIDERACIONES ADICIONALES A TENER EN CUENTA

El abono de este tipo de retribución supone:

-Un **incremento** del costo de seguros sociales.

-La aplicación de la oportuna **retención fiscal** en nómina (regularizando el mismo en su caso).

-Forma parte de la masa salarial del trabajador a efectos del cálculo **de hipotéticas indemnizaciones**.

No podemos dejar de citar que la firma y posterior implantación de un Plan de Retribución Variable en la empresa no asegura en un 100 % no tener conflictos laborales con los trabajadores en base a la interpretación del mismo, (podrían solicitar información de facturación, gastos, ... etc), de ahí la importancia en la redacción de las condiciones y la transparencia en cuanto al objetivos a alcanzar.

Ley de segunda oportunidad. La norma para volver a empezar.

La **crisis financiera de hace una década**, en su tramo más crudo, afectó gravemente a muchos negocios, abocándolos a su desaparición.

Fueron muchos los casos de **farmacéuticos que no pudieron hacer frente a deudas** cada vez mayores, afectando a su viabilidad.

Veamos qué supone esta **Ley de Segunda Oportunidad**, y cómo puede ayudarle si llegara el momento de afrontar tan delicada situación; a través de ella, esta Norma, y cumpliendo sus criterios, existen más posibilidades de salir de una situación de quiebra y afrontar un futuro más esperanzador para usted y su negocio.

¿EN QUÉ CONSISTE?

En el año 2015, para intentar paliar la delicadísima situación económica, se aprobó la Ley 25/2015, de 28 de julio, *de mecanismo de segunda oportunidad, reducción de la carga financiera y otras medidas de orden social*, también conocida simplemente como **Ley de Segunda Oportunidad**.

Su **objetivo** estaba claramente definido: **'rescatar'** a personas físicas o autónomos en grave situación económica, principalmente exonerando deudas y aligerando su carga financiera.

Aunque esta norma es similar a la referida a los Concursos de Acreedores, tiene sus particularidades.

¿CÓMO FUNCIONA?

En esencia es una **ley que modifica otras normas** como la Ley 22/2003 Concursal, la Ley 35/2006 de IRPF o la Ley 20/2007 del Estatuto del Trabajador Autónomo, y su funcionamiento permite renegociar la devolución de deudas para que el endeudado pueda, al mismo tiempo, asumir los gastos mínimos para continuar con su vida.

El fin último de la norma, como decimos, no es librar al empresario de las deudas porque sí, sino reestructurar el pago de estas y facilitar que deudor y acreedor lleguen a un entendimiento que satisfaga a ambas partes.



CRITERIOS PARA ACOGERSE A LA LEY DE SEGUNDA OPORTUNIDAD

Cualquier persona endeudada no puede acogerse a la Ley de Segunda Oportunidad.

La exoneración de una deuda por parte de un juez se cimenta en dos “pilares fundamentales”, tal y como los describe la propia norma en su preámbulo:

-Que el deudor sea de buena fe: considerando que se ha intentado alcanzar un acuerdo con los deudores, que no se ha acogido a esta misma norma en los últimos diez años (aún imposible a día de hoy), que la insolvencia no ha sido provocada intencionadamente y que no se han rechazado empleos adecuados que le hubieran permitido saldar la deuda.

-Que se liquide previamente su patrimonio (o que se declare la conclusión del concurso por insuficiencia de masa): debe demostrarse que se ha pagado todo lo posible a los deudores.

En la lista de morosos durante 5 años

Eso sí, la propia Ley dice en su artículo 1 lo siguiente: [...] *la obtención de este beneficio se hará constar en la sección especial del Registro Público Concursal por un plazo de cinco años»*

Esto quiere decir que, si nos acogemos a esta Ley de Segunda Oportunidad, aunque nos deshiciéramos de nuestras cargas económicas, estaríamos en una **‘lista de morosos’** durante un lustro.

Sentencia a favor de los autónomos

A principios del mes de julio, el Tribunal Supremo emitió una sentencia en la que otorgaba capacidad a los juzgados de lo mercantil para decidir sobre la condonación de hasta un 70% (50% de la cuota más intereses, recargos, etc.) de las deudas de los autónomos insolventes contraídas con Hacienda y con la Seguridad Social.

Esta sentencia, además, da potestad a los tribunales para determinar que el pago que queda fuera de la quita (es decir, la parte de la deuda que el autónomo sí tendrá que pagar) se pueda abonar de forma fraccionada hasta en cinco años, según la capacidad económica del sujeto.

¿Por qué es buena esta sentencia para los autónomos?

La **sentencia del Supremo** ha sido una gran noticia para las asociaciones de autónomos, pues la Ley de Segunda Oportunidad, en su articulado actual, no afecta directamente a las deudas contraídas con Hacienda y la Seguridad Social, *“que son las que verdaderamente ahogan a los autónomos”*, en palabras de Lorenzo Amor (presidente de ATA: Federación Nacional de Asociaciones de Autónomos) a los medios de comunicación.

Por eso *la sentencia abre un nuevo horizonte*, pues el máximo tribunal de nuestro poder jurídico avala una modificación de la ley para que permita a los *autónomos rehacerse* después de entrar en quiebra por deudas no ya sólo con proveedores, sino también con la Administración.

Una eventual modificación del texto, sin duda hará que mucha más gente se vea beneficiada por las medidas de esta Ley, pues hasta ahora sólo alrededor de 9.000 personas se han acogido a ella desde su entrada en vigor hace ya cuatro años (en países como Francia o Alemania, 100.000 personas se han acogido a medidas similares).



Despido por faltas de asistencia justificadas por razón de baja por enfermedad.

Una reciente **sentencia del Tribunal Constitucional** avala la **extinción de un contrato laboral** si hay faltas de asistencia justificadas aunque intermitentes.

Esta sentencia ha sido ampliamente comentada en los medios de información TV y prensa, por lo que creemos conveniente analizar las circunstancias y los casos a los que se refiere.

En primer lugar poner de manifiesto que no se trata de un tema nuevo, pues es uno de los supuestos previstos en los llamados **despidos por causas objetivas que contiene el artículo 52 d) del Estatuto de los trabajadores**, y por tanto el despido va acompañado de un preaviso empresarial de 15 días, y de una indemnización de 20 días de salario por año de servicio o parte proporcional, a diferencia con lo que sucede con los despidos disciplinarios que no tienen preaviso, ni indemnización salvo que se declare la improcedencia del mismo.

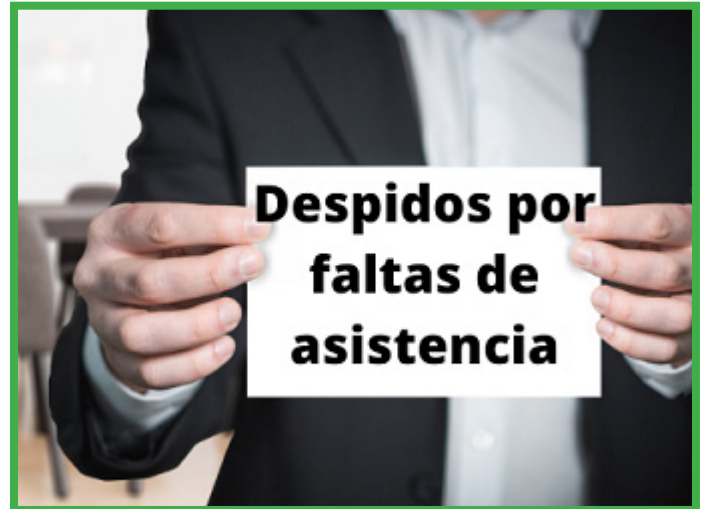
El **desencadenante del despido** que nos ocupa se puede producir por dos vías:

1) **Faltar el 20 % de las jornadas de trabajo** hábiles en un periodo de dos meses consecutivos, siempre que el total de las faltas de asistencia (del propio trabajador) en un periodo de 12 meses alcance al menos el 5% de las jornadas hábiles.

2) **Faltar el 25 % de las jornadas hábiles** en cuatro meses DISCONTINUOS, dentro de un periodo de 12 meses.

Pero teniendo en cuenta que no computarán los procesos de enfermedad superiores a 20 días seguidos, ni los que sean consecuencia de procesos médicos de cáncer o enfermedad grave, aquí la ley no define lo que es una enfermedad grave con lo que tenemos un problema, será el criterio del médico del centro de salud el que determina que se trate de una enfermedad grave.

Tampoco las ausencias que sean consecuencia de violencia de género, vacaciones, huelga legal, permisos retribuidos, y otras tantas causas que sólo dejan como faltas computables la enfermedad común o accidente no laboral de duración menor a 20 días.



Si computan las ausencias por enfermedad superiores a 20 días cuando no sean los servicios sanitarios oficiales los que hayan acordado el proceso de enfermedad.

Tras la **reforma laboral** operada por la LEY 3/2012, ya no se hace referencia al nivel de absentismo de toda la plantilla (5% de absentismo general), sino que los datos del absentismo se refieren únicamente al trabajador que se despide. Con la anterior regulación podía suceder que en empresas con índices generales de absentismo inferiores al 5%, no fuese de aplicación en ningún caso el artículo 52.d), (tanto en el supuesto 1.- como en el 2.-) .

Se ha debatido mucho recientemente sobre la **nulidad de los despidos** motivados por la baja laboral de los trabajadores, pues puede entenderse que se está vulnerando derechos fundamentales, al ser el derecho a la salud uno de los derechos fundamentales reconocidos en la Constitución Española, aquí el **Tribunal Constitucional no considera que se esté vulnerando ningún derecho fundamental**, aunque la sentencia tiene varios votos particulares de magistrados que no opinan lo mismo.

La **sentencia concluye** diciendo que aunque el artículo 52 d) supone una limitación al derecho al trabajo, tiene un objetivo legítimo, -lucha contra el absentismo- y los medios empleados -despido indemnizado con reglas y excepciones- son adecuados y proporcionados, por lo que el precepto cuestionado no puede considerarse contrario al artículo 35.1 CE.

El actual gobierno en funciones se ha hecho eco de la sentencia, y dentro de su campaña electoral anuncia que este apartado del Estatuto de los Trabajadores será objeto de reforma.

Realmente son muy contados los supuestos en los que concurren los requisitos para que el trabajador sea despedido por faltas justificadas de asistencia como permite el mencionado artículo 52 d) del Estatuto de los Trabajadores, pero de momento existir existe hasta que el legislador acometa su reforma.



Gestión y organización de tareas y equipos de farmacia

El **modelo actual de farmacia** se enfoca hacia el *desarrollo de servicios y a una atención farmacéutica de calidad* entre otras cosas porque el perfil de cliente ha cambiado sustancialmente, nos encontramos con un ***paciente cada día más informado*** o al menos que busca información en muchos canales diferentes.

Cuando acude a la farmacia tenemos que ofrecerle esa *atención profesional personalizada que nunca le va a llegar a través de Internet* y en esta tarea el equipo, que es quién está más tiempo en contacto directo con el cliente, adquiere un papel fundamental.

Para dar la *imagen de calidad* que buscamos tenemos que conseguir tener un equipo implicado, no solo que esté formado sino que además se preocupe por estarlo. *Ese debe ser uno de los primeros objetivos en el Plan estratégico de la farmacia.*

En primer lugar tenemos que **ORGANIZAR** al equipo, en el orden todos nos movemos mucho mejor, si sabemos qué se espera de nosotros y donde tenemos que llegar sacaremos lo mejor de nosotros mismos para conseguirlo.

En función del tipo de farmacia que tengamos y el número de personas que conformen nuestro equipo plantearemos las tareas que hay que realizar en la farmacia, su prioridad de ejecución y cómo se irá haciendo el seguimiento de su cumplimiento, es decir, ***saber lo que hay que hacer y como hacerlo es fundamental*** para poder transmitírselo al equipo.

Cuando el equipo conoce sus responsabilidades y

los objetivos que tienen que conseguir, se esforzarán en conseguirlos.

Una vez definidas las tareas, tendremos que *conocer suficientemente a nuestro equipo*, sus actitudes (predisposición para el trabajo) y aptitudes (habilidad para desarrollarlo) con el propósito de saber quién puede asumir mejor la tarea que se le encomienda, así como los responsables que harán el seguimiento de las misma.

Es recomendable que estos *roles y tareas vayan rotando* para que todo el equipo sepa lo que implican las tareas de los demás, y empaticen con el resto del equipo.

Es importante que *sepan hacer de todo*, para estar cubiertos en caso de que surja cualquier contratiempo o en períodos vacacionales.

Según las tareas a desempeñar plantearemos las rotaciones, en el caso de recepción de pedidos, gestión de caducidades y stock se plantearán cada 2 o 3 meses y el en caso de Gestores de Categoría no deberían ser inferiores a 6 meses.

En este reparto tendremos que tener en cuenta la **FORMACION** de cada uno y las necesidades formativas que se puedan detectar para solventarlas.

Como decía anteriormente nos enfrentamos a diario a *clientes superinformados* y estar a la altura de sus exigencias sobre el medicamento y el resto de productos que actualmente tenemos en la farmacia

es fundamental.

Esta formación se hace extensiva a *Técnicas de venta y Atención al cliente* ya que saber transmitir es tan importante como conocer lo que vendemos o dispensamos, para ello plantear hacer *Role Play de ventas* entre los propios componentes del equipo nos ayudará a afianzar conocimientos, solventar posibles dudas y a desenvolvemos con más soltura ante situaciones que luego se pueden presentar en el momento de la venta real.

La **COMUNICACION** entre **TODOS** los componentes del equipo de la farmacia es otro *pilar primordial* con la que se consigue una organización óptima de la farmacia, con el fin de que el pulso de la farmacia, no solo lo tome el titular, sino también para conseguir una mayor interconexión con cada uno de ellos y por supuesto entre los propios miembros del equipo.

Como parte de una dirección organizativa es conveniente plantearse *reuniones con cada empleado*, al menos anualmente para valorar su trayectoria, conocer sus motivaciones, sus inquietudes y *reuniones más frecuentes con todo el equipo* en las que se puedan poner en común dudas, propuestas, necesidades lo importante es que todos puedan expresar como ven y como se sienten en la farmacia.

Aprovecharemos esas reuniones para informar al equipo de como vamos en la consecución de los objetivos propuestos, de si se han logrado o no, ya

que si ellos se mueven por conseguirlos también necesitan saber la eficacia de su trabajo o en el caso de no haber llegado, saber que ha podido fallar.

La *comunicación con el equipo y entre el equipo* fomentará una *confianza y transparencia* de lo que acontece en la farmacia que el *cliente percibe de manera muy positiva al entrar* y eso dirá mucho a favor de nuestra farmacia.

Por último, pero no por ello menos importante ni mucho menos, la **MOTIVACION**, ser capaces de conocer lo que motiva a una persona se consigue promoviendo la comunicación y la escucha, no todos nos *“movemos”* por los mismos motivos.

Hay personas cuya motivación es económica pero quizá para otra lo es disponer de una tarde libre a la semana y para otra el hecho de poder hacer un determinado curso especializado le lleva a dar lo mejor de sí mismo cada día.

Ser conscientes de que el *equipo de la farmacia va a ser fundamental* en el hecho de que nuestra farmacia llegue al objetivo marcado, es dar el primer paso hacia el éxito de dicho objetivo y organizarles y que sepa que se espera de ellos el segundo.

Parfraseando a Richard Branson, dueño de la marca Virgin, *“Entrena a tu equipo lo suficientemente bien como para que se puedan ir, trátalos lo suficientemente bien como para que se quieran quedar”*.



Asociación Madrileña de Asesores de Farmacia



La Asociación Madrileña de Asesores de Farmacia (AMAF) es una entidad sin ánimo de lucro, constituida por profesionales acreditados y de larga experiencia en el asesoramiento de Oficinas de Farmacia y que lo llevan a cabo sobre casi el 65% de las farmacias madrileñas. Sus fines, entre otros, la representación, defensa y promoción de los intereses económicos, sociales, profesionales y culturales de los asesores de Oficinas de Farmacia, así como la atención de las necesidades de información, formación, asesoramiento, investigación y perfeccionamiento de sus miembros, estudiando y divulgando cuantos temas pudieran afectar a este colectivo social y a sus afiliados. Además, lleva a cabo actividades de formación, investigación y desarrollo de programas que mejoren el asesoramiento profesional a las Oficinas de Farmacia.