



## Política salarial para el personal nacional de las misiones internacionales de Médecins du Monde Francia

« MDM lleva a cabo actividades en muchos lugares diferentes: por eso es importante que las legislaciones locales (si es que existen) sean aplicadas sobre el terreno, respetando lo más posible a cada uno de los actores implicados. También es importante que cada persona asalariada pueda beneficiarse de un respaldo que le garantice una protección social suficiente y un marco de trabajo seguro. Como actores del cambio social, tenemos que materializar también esos principios en la gestión de nuestro personal nacional. »

Extracto del Proyecto humano de RRHH

La remuneración es un elemento más de la política de Recursos Humanos. Se apoya en los principios de igualdad, transparencia y objetividad.

Los principios expuestos en este documento son el reflejo de los valores como empleador de Médecins du Monde, que se inscriben en una lógica de armonización en todos los lugares, incluyendo Francia.

La política salarial también es una herramienta de comunicación. Para empezar, en el ámbito interno y en las relaciones con el personal asalariado, una política salarial bien definida, transparente y explicitada constituye una herramienta muy valiosa para la gestión de los equipos. Pero también lo es en el ámbito externo, ya sea para dar a conocer nuestras normas de gestión a los financiadores o para asegurarse de la coherencia de nuestro marco de actuación con la legislación local.

La política salarial solo afecta a los elementos remunerativos tal como aparecen en las nóminas del personal. La cobertura de gastos relativos a los desplazamientos (dietas) queda excluida del alcance de este documento, si bien deben ser incluida por la misión en sus condiciones laborales o en su reglamento interno. Lo mismo ocurre con los gastos médicos que, como no constituyen un elemento de la remuneración, son incluidos en el marco de la política médica.

No vacile en contactar con sus referentes en la dirección de Recursos Humanos, para recibir apoyos tanto en lo que respecta a la comprensión de esta política como a su aplicación.



**¡La legislación local es prioritaria!**

**Ninguno de los principios expuestos en este documento sustituye en ningún caso al marco legal local. Solo se pretende completarlo cuando es insuficiente o no existe.**

## Sumario

<b>1</b>	<b>Elementos constitutivos de la remuneración</b>	<b>3</b>
1.1	Salario base	3
1.2	Las variables de remuneración	3
1.3	El salario bruto	3
1.4	El salario neto	3
1.5	Coste salarial para el empleador	4
1.6	Cotizaciones sociales e impuesto sobre la renta	4
1.7	Ejemplo	4
<b>2</b>	<b>La elección de la divisa de trabajo</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>La escala salarial</b>	<b>6</b>
3.1	La tabla de empleos	7
3.2	El salario de referencia	7
3.3	Las distancias entre las categorías y los niveles	8
3.4	Posicionamiento en la escala	10
<b>4</b>	<b>Los progresos en los salarios</b>	<b>12</b>
4.1	Progresos individuales	12
4.2	Progresos colectivos	12
4.2.1	La inflación	12
4.2.1	La revisión de la escala salarial	13
<b>5</b>	<b>Los elementos variables de la remuneración</b>	<b>13</b>
5.1	Las primas recurrentes	14
5.1.1	Antigüedad	14
5.1.2	Transporte	16
5.1.3	Comidas	16
5.1.4	13 <sup>er</sup> mes	17
5.2	Primas e indemnizaciones extraordinarias	17
5.2.1	Finalización del contrato	18
5.2.2	Despido	19
5.2.3	Jubilación	19
5.2.4	Fallecimiento / Invalidez	20
5.2.5	Interinidad	20
5.2.6	Deslocalización	20
5.3	Horas extra	20
<b>6</b>	<b>Adelantos y préstamos</b>	<b>22</b>
6.1	Adelantos	22
6.2	Préstamos	22
<b>7</b>	<b>Los anexos</b>	<b>22</b>
-	Anexo 1: Tabla de empleos	22
-	Anexo 2: Herramienta de ponderación	22
-	Anexo 3: Política médica para el personal nacional de las misiones internacionales	22

## 1 Elementos constitutivos de la remuneración

El concepto de salario es muy amplio, puede ser bruto o neto, base o de referencia. Por eso es importante aclarar y comprender bien los diversos matices y terminología asociada.

### 1.1 Salario base

Salario base = salario bruto - variables de remuneración

Se trata del salario definido contractualmente entre un empleador y una persona asalariada por un empleo dado y un volumen de horas determinado. Corresponde también al salario mencionado en la escala salarial.

Nótese que incluye la parte de cotizaciones sociales que corresponde a la persona empleada, también denominada cotizaciones salariales.

Cabe señalar igualmente que Médecins du Monde reconoce a todo su personal las mismas condiciones en cuanto a tiempo de trabajo. Los horarios laborales semanales son siempre definidos en las condiciones laborales o en los reglamentos internos, respetando en todo momento las legislaciones locales. Y son siempre los mismos para todo el personal asalariado de la misión. Este punto resulta especialmente importante para la gestión del personal con servicios de guardia (guardias de seguridad, chóferes, etc.) que se ve obligado a trabajar fuera de los «horarios típicos de oficina», más allá de las franjas definidas para el resto de las personas asalariadas. Por ello, es siempre recomendable contar con personal suficiente para organizar rotaciones que garanticen el respeto del cómputo de horas. Cuando esto no sea posible, todas las horas que superen el marco definido deben ser consideradas horas extra, en conformidad con la legislación local y con los principios enunciados en el apartado 4.3.

### 1.2 Las variables de remuneración

Son elementos constitutivos de la remuneración, si bien potencialmente cambiantes y quedan recogidos en los acuerdos colectivos (condiciones laborales y/o reglamento interno), además de ajustarse a la legislación laboral local:

- Primas e indemnizaciones
- Horas extra

El apartado 5 detalla los principios que rigen a estas variables.

### 1.3 El salario bruto

Salario bruto = salario base + variables de remuneración

El salario bruto es la base del cálculo para las cotizaciones sociales (cotizaciones salariales + cotizaciones patronales).

También puede definirse como: salario bruto = salario neto + cotizaciones salariales

### 1.4 El salario neto

Salario neto = salario bruto - cotizaciones salariales - impuesto sobre la renta (si procede por estar retenido en origen)

Esto es lo que la persona asalariada va a percibir finalmente.

## 1.5 Coste salarial para el empleador

Coste salarial para el empleador = salario bruto + cotizaciones patronales

El coste salarial para el empleador permite conocer el coste total real para la organización de una persona asalariada; es el coste que debe incluirse en los presupuestos.

## 1.6 Cotizaciones sociales e impuesto sobre la renta

Todas las legislaciones prevén disposiciones en materia de cotizaciones sociales y/o de impuesto sobre la renta. Por regla general, es responsabilidad del empleador (por lo tanto, de Médecins du Monde) el retener estas sumas de los salarios pagados a su personal y de transferirlas a las diversas administraciones del país. Se trata pues de una obligación legal que Médecins du Monde debe atender, en la medida en que es una organización registrada en el país.

En cuanto llegamos a un país, debemos por lo tanto recopilar todas las informaciones referentes a las cotizaciones e impuestos, que debemos tener siempre en cuenta obligatoriamente.

Las cotizaciones sociales (seguridad social, jubilación, paro, etc.) suelen dividirse en dos partes: una a cargo del empleador (cotizaciones patronales) y la otra a cargo de la persona asalariada (cotizaciones salariales). Según cada legislación nacional, ciertos componentes del salario pueden quedar exentos de cotizaciones (por ejemplo, ciertas primas).

En la mayoría de los países donde trabajamos, el impuesto sobre la renta es retenido en origen. Lo que significa que es responsabilidad de Médecins du Monde calcular el impuesto correspondiente a cada miembro del personal, deducirlo de su salario y transferirlo a la administración fiscal. En la gran mayoría de los casos, este pago debe ir acompañado de una declaración formal. El cálculo de este impuesto suele hacerse por tramos, de forma progresiva. Igualmente, ciertas primas o cotizaciones sociales pueden resultar exentas de este impuesto.

**En todos los casos, desde Médecins du Monde debemos informarnos de manera exhaustiva sobre nuestras obligaciones en materia de pago de cotizaciones sociales e impuestos, sobre los modos de cálculo, las exenciones y las modalidades de declaración propias y de cada uno de los miembros de nuestro personal. Para ello, conviene contratar sistemáticamente los servicios asesoría fiscal o de un abogado o abogada.**

También es necesario vigilar los cambios en la legislación fiscal y tenerlos en cuenta en los cálculos de los salarios.

Puesto que la legislación y las cotizaciones o impuestos van evolucionando, los salarios netos pueden por lo tanto variar en el tiempo. **Desde Médecins du Monde no estamos obligados a compensar, en ningún caso, una pérdida o ganancia en las remuneraciones debida a cambios en la fiscalidad local.**

Es por ello importante que los documentos marco y/o contractuales (contrato de trabajo, escala salarial, condiciones laborales) tomen como única referencia el salario base (salario bruto - variables de remuneración).

## 1.7 Ejemplo

Un miembro del personal tiene un salario definido en su contrato de trabajo que asciende a 90. El convenio colectivo prevé la concesión de una prima para transporte de 10. Esta prima también está sometida a cotizaciones sociales. Las cotizaciones salariales ascienden al 2% y las cotizaciones patronales al 5%:

Salario base = 90

Salario bruto = 100

Salario neto = 98

Coste del empleado = 105

Cotizaciones sociales a transferir a los organismos recaudadores = 7

**Todo pago de un salario debe ir siempre acompañado de una nómina, en la cual debe aparecer, como mínimo y siempre sujeto a la normativa en vigor: el salario base, las variables de remuneración, el salario bruto, las cotizaciones sociales, el impuesto sobre la renta (si es retenido en origen) y el salario neto.**

Hay que sacar tres copias de cada nómina y entregar una de ellas a la persona asalariada. Las otras dos copias se las queda MdM, una como documento contable para el servicio financiero y la otra para que el departamento de RRHH la archive en los dosieres de personal.

**Ojo: si hay salarios que se pagan en efectivo, resulta absolutamente imprescindible, por cuestiones contables, emitir un recibo de pago. Y en tal caso, la nómina debe ir firmada. Pero si el pago se efectúa por transferencia bancaria, no es necesario que las nóminas vayan firmadas, pues el justificante bancario basta como prueba del pago de cara a auditorías.**

En resumen:

- Salario bruto = salario base + variables de remuneración

O, formulado de otra manera: salario bruto = salario neto + cotizaciones salariales

- Salario neto = salario bruto - cotizaciones salariales

- Coste salarial para el empleador = salario bruto + cotizaciones patronales

O, formulado de otra manera:

coste salarial para el empleador = salario neto + cotizaciones salariales + cotizaciones patronales

O, formulado de otra manera: coste salarial para el empleador = salario neto + cotizaciones sociales



## 2 La elección de la divisa de trabajo

Con el fin de no incidir en la estabilidad del sistema monetario de cada lugar, hay que priorizar la moneda local como divisa de trabajo. Siguiendo este principio, **los salarios deben pues expresarse y pagarse en la divisa vigente en el lugar.** Por otro lado, en algunos países, fijar y pagar salarios en otra divisa es totalmente ilegal, así que conviene comprobarlo en cada caso con la asesoría jurídica de la misión.

No obstante, a veces resulta inevitable pagar con alguna divisa fuerte (dólares estadounidenses, euros), especialmente allí donde la divisa del país carece de valor adquisitivo real y la gran mayoría de las transacciones se efectúan en alguna divisa fuerte. **En cualquier caso, toda propuesta de recurrir a otra divisa que no sea la vigente a nivel local debe ser sometida a debate y aprobación por parte de la persona responsable de desk, la persona referente de RRHH o la persona encargada de gestión financiera.**

Dicha propuesta debe ser argumentada y la elección de la divisa de pago de los salarios nunca debe basarse en la pretensión de «esquivar» la inflación. El problema de la inflación debe tratarse en base a mecanismos de evolución colectiva de los salarios, como se describe en el apartado 4.2.

Y en todos los casos, **la divisa elegida debe mantenerse en todas las etapas y elementos del ciclo salarial** (contrato de trabajo, escala salarial, nóminas, pagos del salario). Dicha coherencia es necesaria

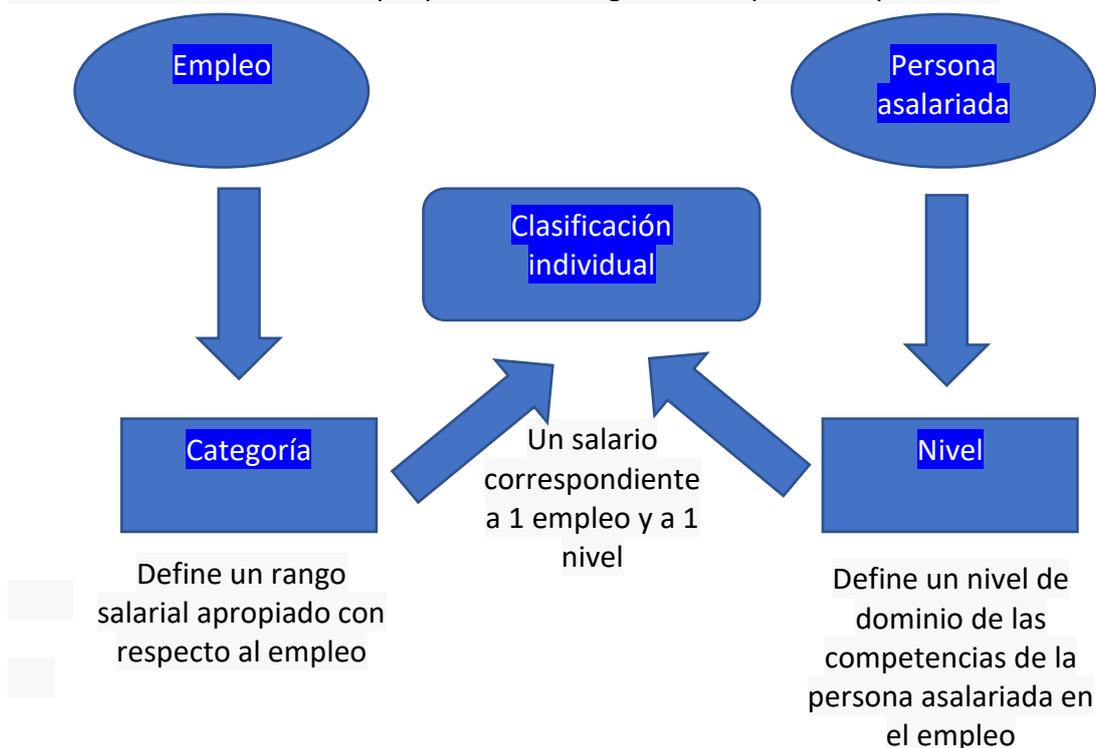
tanto para Médecins du Monde (simplificación de los procedimientos y controles, transparencia) como para la persona asalariada (visión más clara e inteligible de su remuneración).



### 3 La escala salarial

La escala salarial es uno de los instrumentos esenciales para la gestión del personal. A pesar de lo cual, su mera existencia en una misión no es garantía en sí de una buena gestión del personal, especialmente si no respeta los principios básicos enunciados en este documento y si no es comunicada claramente a todo el personal.

Se trata de un instrumento que permite distinguir los empleos del personal:



Se compone de tres elementos: una tabla de empleos, el salario de referencia y las distancias entre categorías y niveles.

- La tabla de empleos permite enmarcar cada empleo en una categoría.
- Las distancias entre categorías y niveles permiten definir la progresión de los salarios en la escala.
- El salario de referencia es el punto de partida de la escala, del que deriva la escala salarial final mediante la aplicación de las distancias anteriormente definidas.

Si bien la tabla de empleos es un elemento fijo, común al conjunto de las misiones internacionales, es responsabilidad de cada misión determinar su salario de referencia y las distancias entre categorías y niveles.

**La escala salarial se expresa en salarios base (salario base = salario bruto - variables de remuneración).**

### 3.1 La tabla de empleos

Hemos llevado a cabo un trabajo de clasificación de los empleos con el fin de definir una base común de descripción de los mismos, una herramienta de ponderación y una tabla de clasificación de los empleos en 10 categorías.

Cada empleo puede así ser posicionado en dicha tabla de forma objetiva gracias a la herramienta de ponderación y a la consideración de las competencias y responsabilidades especificadas en la descripción de su empleo.

**Esta adjudicación a empleos/categorías no puede modificarse, pues es común al conjunto del personal de las misiones internacionales. De igual manera que no es posible integrar nuevos empleos de forma unilateral.**

Esta tabla no es sin embargo inalterable, si bien todas las demandas de modificación (creación de un nuevo empleo, reconsideración de la ponderación atribuida a un empleo, etc.) son centralizadas a nivel de las personas referentes de RRHH en la sede. Estas se encargan de recopilar las demandas y analizarlas en base a su posible impacto en el conjunto de las misiones. Esta centralización es pues imprescindible, para garantizar la coherencia de la tabla y asegurar la armonización de su gestión.

La tabla de empleos se halla en el **Anexo 1** y la herramienta de ponderación en el **Anexo 2**. El conjunto de las descripciones de los puestos de trabajo está disponible en el intranet de la Dirección de Recursos Humanos.

### 3.2 El salario de referencia

El salario de referencia es el salario más reducido de la escala, correspondiendo al nivel A de la categoría 1. Se trata pues del salario mínimo de la misión.

Para determinarlo, hay que informarse sobre:

- La existencia de un salario mínimo legal.
- El umbral de pobreza en el país.
- Los salarios mínimos aplicados por las demás ONG, los organismos de la ONU y el sector privado, para empleos comparables a los listados en la categoría 1.

Si se decide tomar el **salario mínimo legal** para determinar el salario de referencia, hay que basarse en el principio que rige la política salarial vigente para el personal bajo la legislación francesa, es decir, aplicarle un **aumento del 20%**.

Pero siempre teniendo en cuenta que: **Ningún salario base de MDM puede ser inferior a 274 USD mensuales**. Este límite ha sido definido partiendo de datos ofrecidos por el Banco Mundial, que ha fijado el umbral de pobreza global en **1,90 USD/persona/día**. Los cálculos tienen en cuenta que el salario de MDM debería poder cubrir las necesidades básicas de una familia de 4 personas (1 persona asalariada y 3 derechohabientes), aplicando el aumento del 20%. Se trata de un mínimo absoluto que solo se aplica si el mínimo legal o el umbral de pobreza local resultan inferiores a 274 USD mensuales (con la misma base de cálculo: 4 personas en 30 días y con el 20% de aumento). **Los datos ofrecidos en este apartado corresponden a octubre de 2020, por lo que deben ser modificados a cada actualización oficial del Banco Mundial.**

En resumidas cuentas, se trata de quedarse con la opción más favorable entre:

- Lo habitual en el mercado local con respecto a empleos comparables.
- El salario mínimo legal + 20%.

- El umbral de pobreza nacional mensual para una familia de 4 personas + 20%.
- El umbral de pobreza internacional mensual determinado por el Banco Mundial y adaptado a una familia de 4 personas + 20%. Este umbral hay que revisarlo en función de sus actualizaciones formales por parte del propio Banco Mundial. A fecha de octubre de 2020, se eleva a 274 USD/mes.

### 3.3 Las distancias entre las categorías y los niveles

Se trata aquí de definir las distancias que separan un nivel de otro dentro de una misma categoría, así como las distancias de una categoría a otra.

Sean cual sean las distancias definidas, **la ratio entre el salario más bajo (categoría 1, nivel A) y el más alto (categoría 10, nivel D) de la escala nunca puede ser superior a 10.**

Si bien cabe la posibilidad de aplicar una progresión lineal en las distancias entre todos los niveles (es decir, fijar todas las distancias entre niveles en un mismo x% en todas las categorías de la escala), con el fin de mejorar la inteligibilidad y simplificación de la escala, esta opción no tiene en cambio sentido con respecto a la progresión de las distancias entre las categorías en sí.

Las distancias entre los niveles se corresponden a una valoración de las competencias exigibles para un empleo. Hay que definir pues los tramos de progresión salarial dentro de un mismo puesto. Cabe señalar que resulta perfectamente aceptable que al nivel D de una categoría se le asigne un mayor salario que al nivel A de la siguiente categoría superior. En otras palabras, un empleo que requiere gran experiencia en una categoría puede ser mejor remunerado que un puesto para una persona principiante en la categoría superior.

Para determinar las distancias entre categorías, es necesario conocer el mercado laboral local y las horquillas salariales acordadas para empleos equivalentes. Estos datos resultan absolutamente necesarios para diseñar la escala, pues permiten objetivar nuestro atractivo de cara a aspirantes, por lo menos desde una perspectiva económica. Hace falta, por lo tanto, llevar a cabo un estudio de referencia (también denominado *benchmark*) del mercado laboral en la zona de intervención. Estos datos suelen hallarse disponibles a nivel institucional (Ministerio de Trabajo), pero tampoco hay que vacilar en contactar con colegas de otras ONG que ya hayan llevado a cabo estudios en la materia y que van a estar muy dispuestos a compartirlos en la medida en que solemos colaborar también en los mismos.

Con todo y con esto, hay que mantenerse vigilante con este tipo de estudios. En la mayoría de los países donde operamos, el mercado laboral se halla totalmente desregularizado. En las categorías más bajas, la ausencia de un salario mínimo conduce a menudo a referirse a niveles de remuneración por debajo del umbral de la pobreza, lo que resulta inaceptable. Y a la inversa, en las categorías más altas tampoco es deseable tomar como referencia los salarios de instituciones como los organismos de la ONU o el sector privado, donde reinan multinacionales sin límites en las distancias entre los salarios más bajos y los más altos.

Finalmente, y en cualquier caso, no podemos limitar nuestro atractivo únicamente a una cuestión salarial. Los valores sociales, la transparencia y la equidad, que en Médecins du Monde intentamos también trasladar a nuestra política salarial, así como nuestra política de cobertura sanitaria y el sentido de nuestras actuaciones, constituyen todos ellos elementos que también deben ser tenidos en cuenta y destacados.

**Punto de atención:** La determinación de las distancias entre niveles también debe tener en cuenta la cuestión de la antigüedad y de las primas acordadas. **Conviene en este sentido vigilar que las distancias entre los niveles nunca sean inferiores al porcentaje de primas acordadas por antigüedad (véase el**

**apartado 5.1.1).** Aunque tampoco se trata de una regla (véase el apartado 4.1 sobre la progresión individual), si tenemos en cuenta que los progresos comprobables en el dominio de las competencias en un empleo justifican una media de un ascenso de nivel cada 2 o 3 años, para mantener una coherencia entre la consideración de la antigüedad y las distancias entre niveles hay que aplicar las siguientes indicaciones:

- La distancia entre los niveles A y B debe ser superior al 5%.
- La suma de las distancias entre los niveles A y B y los niveles B y C debe ser superior al 11%.
- La suma de las distancias entre todos los niveles en todas las categorías (A /B +B/C+C/D) debe ser superior al 17%.

Sigue un ejemplo de escala salarial con distancias no lineales:

		Ejemplo						
		Salario de referencia = 100						
		Nivel A	Distancia A/B	Nivel B	Distancia B/C	Nivel C	Distancia C/D	Nivel D
	<b>Cat.1</b>	<b>100,00</b>	6%	106,00	7%	113,42	8%	122,49
<i>Distancia Cat. 1 niv. A y Cat.2 niv. A</i>	20%							
	<b>Cat.2</b>	120,00	6%	127,20	7%	136,10	8%	146,99
<i>Distancia Cat. 2 niv. A y Cat.3 niv. A</i>	20%							
	<b>Cat.3</b>	144,00	6%	152,64	7%	163,32	8%	176,39
<i>Distancia Cat. 3 niv. A y Cat.4 niv. A</i>	30%							
	<b>Cat.4</b>	187,20	6%	198,43	7%	584,00	8%	630,72
<i>Distancia Cat. 4 niv. A y Cat.5 niv. A</i>	25%							
	<b>Cat.5</b>	234,00	6%	248,04	7%	265,40	8%	286,64
<i>Distancia Cat. 5 niv. A y Cat.6 niv. A</i>	25%							
	<b>Cat.6</b>	292,50	6%	665,00	6%	704,90	6%	747,19
<i>Distancia Cat. 6 niv. A y Cat.7 niv. A</i>	30%							
	<b>Cat.7</b>	380,25	6%	403,07	6%	427,25	6%	452,88
<i>Distancia Cat. 7 niv. A y Cat.8 niv. A</i>	25%							
	<b>Cat.8</b>	475,31	7%	508,58	6%	539,10	6%	940,00
<i>Distancia Cat. 8 niv. A y Cat. 9 niv. A</i>	30%							
	<b>Cat.9</b>	617,91	7%	661,16	6%	700,83	5%	735,87
<i>Distancia Cat. 9 niv. A y Cat. 10 niv. A</i>	15%							
	<b>Cat.10</b>	710,59	7%	760,33	6%	805,95	5%	846,25
<b>Ratio entre el salario más alto y el salario más bajo:</b>								<b>8,5</b>

### 3.4 Posicionamiento en la escala

Se trata aquí de determinar la posición en la escala salarial en un instante T. La cuestión del progreso en la escala se aborda en el apartado siguiente (4).

Ya se trate de la contratación de un nuevo miembro del personal asalariado o del diseño mismo de la escala salarial, se debe poder asignar a cada persona su posición en la misma.

Como ya hemos comentado anteriormente, es el tipo de empleo desempeñado por la persona lo que va a determinar su categoría.

Con respecto a los niveles:

- En principio, cuando una persona es recién contratada se posiciona en el primer nivel A de su categoría. Pero si justifica una experiencia significativa (veteranía suficiente) **en una actividad laboral concreta** puede comenzar directamente en el nivel B. Pero este posicionamiento directo en el nivel B en el momento de la contratación nunca debe hacerse en detrimento de la coherencia y equidad de gestión en la misión. La persona responsable de la coordinación entre Administración y RRHH debe permanecer especialmente vigilante en este punto.
- En la puesta en marcha inicial de la escala salarial, la asignación de cada persona asalariada a un nivel va a depender de su dominio demostrado de una serie de competencias. La siguiente tabla presenta indicaciones al respecto.

**Nótese que este progreso en el dominio de las competencias necesarias debe estar documentado y objetivado a través especialmente de reuniones anuales de evaluación.**

**NIVEL DEMOSTRADO DE DOMINIO DE LAS COMPETENCIAS EN EMPLEOS EN MDM**

<b>NIVEL A</b>	Dominio parcial	Saber hacer	Supone el dominio: - de las técnicas básicas a implementar en el área cubierta por las competencias - de las condiciones formales de aplicación (procedimientos, normas de calidad, seguridad) - Periodo de adaptación al contexto, de aplicación de las competencias en el entorno concreto, de la comprensión del funcionamiento y de los procedimientos.	Saber actuar y reaccionar con pertinencia. Saber hacer. Saber elegir en situaciones de emergencia. Saber encadenar actuaciones en pos de una meta.
<b>NIVEL B</b>	Dominio suficiente	Saber adaptar	Supone el dominio: - del conjunto integral de técnicas a implementar de forma habitual en el área cubierta por las competencias - de todas las condiciones habituales de aplicación (procedimientos, normas de calidad, seguridad, factores económicos) - de la adaptación de soluciones adecuadas a situaciones parcialmente nuevas que no se han experimentado ya necesariamente - de una complejidad creciente de los casos abordados.	Saber combinar los recursos. Saber desarrollar competencias partiendo de ciertos recursos y movilizarlos en ciertos contextos. Saber arbitrar, negociar y decidir. Saber ir más allá de lo prescrito. Saber sacar lecciones de la experiencia. Saber aprovechar los recursos propios, pero también los del entorno.
<b>NIVEL C</b>	Dominio experimental	Saber adoptarse a todas las complejidades. Dominio más allá de lo esperado.	Supone el dominio: - del conjunto integral de técnicas a implementar de forma habitual y excepcional en el área cubierta por las competencias - de todas las condiciones habituales de aplicación y de sus impactos a corto y medio plazo - para contribuir a informes con un alcance mayor que su área de empleo - en la elección de soluciones adecuadas a situaciones total o parcialmente nuevas - de una complejidad superior a los casos habituales - de la animación y dirección de 1 a 3 personas no previstas en el empleo - de la asistencia y formación del personal.	Saber trasponer Saber memorizar múltiples situaciones y soluciones tipo Saber tomar distancia y aplicar enfoques de doble vía Saber usar las metacompetencias propias para modelizar Saber detectar e interpretar indicadores contextuales Saber enseñar
<b>NIVEL D</b>	Experto	Innovar, enseñar a las demás personas	Dominio de todas las áreas de competencia del empleo en todas las diversas situaciones de trabajo, incluyendo las más excepcionales y de enorme complejidad. También debe asegurar las tres actuaciones complementarias que siguen: • realización de programas de mentoría y tutorías • poner a punto nuevos métodos de trabajo innovadores válidos para otros colegas en el mismo puesto de trabajo • poner a disposición su <i>savoir faire</i> especializado tanto en las áreas de competencia del empleo como en otras áreas colindantes	Saber aprender y enseñar Saber transformar las actuaciones propias en experiencia Saber describir cómo aprender Saber asumir riesgos Saber crear condiciones de trasponibilidad gracias a modelos transferibles Saber emprender



## 4 Los progresos en los salarios

Los progresos en los salarios deben estar respaldados por un marco claro, transparente y bien conocido por todos los equipos.

### 4.1 Progresos individuales

Los progresos individuales se remiten únicamente a:

- Un cambio de categoría debida a un cambio de empleo (movilidad de la persona asalariada).
- Un cambio de nivel en base a la demostración de un mayor dominio en el desempeño de un empleo, tal como se presenta en la tabla de la página 11.

Estos tipos de cambios (de categoría y nivel) se inscriben en la planificación de la trayectoria de la persona asalariada en el seno de la organización y deben basarse, por lo tanto, en las mencionadas reuniones anuales de evaluación. Dicho lo cual, no existe tampoco un vínculo automático entre estas reuniones anuales de evaluación y una revalorización del salario.

Es decir, una evaluación positiva no conduce necesariamente a un progreso a un nivel superior. No es condición suficiente, pues se requiere igualmente poder demostrar la adquisición de un mayor dominio en su actividad laboral. Sin ser ningún dogma, la adquisición de competencias debería revisarse cada 2 años, de media.

El cambio de nivel debe corresponder a una propuesta del equipo de gestión (jerárquica y/o funcional), centralizada a nivel de la coordinación entre Administración y RRHH, pues hay que asegurarse de que todos los miembros del personal asalariado reciban un trato equitativo pero también de que se respete la partida presupuestaria global asignada a las revalorizaciones salariales personales. Y si fuera necesario un arbitraje al respecto, este debe realizarse a nivel de la coordinación general. La persona referente de RRHH en la sede también se halla disponible en caso de necesitarse un acompañamiento y asesoría en torno a este proceso.

Por lo tanto, ninguna persona asalariada podrá beneficiarse de un aumento salarial fuera de estos dos casos. Por otro lado, la concesión de primas individualizadas está terminantemente prohibida. Esto iría frontalmente en contra del principio de equidad.

Cabe señalar también que, con respecto a la movilidad descendente de una persona asalariada dentro de una misma categoría o a una categoría inferior, su salario sin embargo se mantiene. Dicho de otra manera, una vez fijado contractualmente un salario, no se puede producir una regresión económica, aunque la legislación local lo permita.

La cuestión de la antigüedad es abordada en el apartado 5.1.1.

### 4.2 Progresos colectivos

La escala salarial no es un elemento inmutable. Debe de hecho ser revisada periódicamente con cierto ojo crítico sobre aquellos elementos que pueden cuestionarla, como la inflación o el atractivo de cara al mercado laboral local.

#### 4.2.1 *La inflación*

La escala salarial debe revalorizarse cada año en base a la inflación.

Como esta puede a veces bailar de forma pronunciada de un mes a otro, es la media de los últimos 12 meses la que debe servir de base para determinar la tasa correctora a aplicar.

Tanto el Banco Mundial y como la mayoría de los Ministerios de Economía publican a menudo datos oficiales sobre la inflación, por lo que puede ser interesante cruzar la información de varias fuentes oficiales.

Pero en aquellos casos extremos en los que no se dispone de ningún dato oficial fiable es necesario determinar una cesta de la compra básica y seguir su evolución. Si bien este método está sometido a mucha subjetividad y puede llegar a suponer una carga de trabajo considerable, por lo que debe constituir un último recurso.

Esta consideración de la inflación debe aplicarse al conjunto de la escala salarial, aplicando por lo tanto la misma tasa correctora a todo el personal. Pero la inflación negativa no debe tenerse en cuenta ni afectar por lo tanto a la escala.

**Esta tasa debe proponerse antes de la elaboración del presupuesto anual y la metodología utilizada debe ser aprobada por la persona responsable de desk en consultas con la persona referente de RRHH (fuentes de información, armonización en 12 meses, etc.) y con la persona encargada de gestión financiera, para anticipar así su impacto presupuestario.**

Si en el curso del año se ve necesario realizar una revisión salarial, imprevisible y excepcional, las personas responsables sobre el terreno deben elevar una demanda documentada para que sea analizada por la persona responsable de desk y por la persona referente de RRHH. En caso de que la revisión solicitada no encaje en las partidas presupuestarias existentes y suponga la demanda de fondos adicionales, puede requerir una validación suplementaria por parte del comité de dirección.

#### *4.2.1 La revisión de la escala salarial*

La vigilancia del mercado laboral debe permitir un análisis regular de nuestro atractivo salarial. Incluso si, como se menciona en el apartado 3.3, hay que mantener una mirada crítica sobre el valor de referencia salarial y no limitar nuestro atractivo solo a sus aspectos económicos.

Los datos relativos a esta cuestión deben actualizarse cada 2 o 3 años, ya sea por medio de un estudio propio, de otra ONG, datos institucionales, etc. Sin olvidar la puesta en común con las demás ONG nacionales e internacionales.

No hay que vacilar en participar en los estudios llevados a cabo por organizaciones homólogas, que serán así más proclives a compartir sus resultados, convirtiéndose para nuestra organización en fuentes de información muy valiosas.



## **5 Los elementos variables de la remuneración**

Muchos estatutos de los trabajadores locales ya rigen y prevén el régimen de primas e indemnizaciones. En tal caso, hay que tenerlos siempre en cuenta. El presente apartado tiene como objetivo armonizar las prácticas y determinar el conjunto de primas que Médecins du Monde, como empleador, desea ofrecer a su personal asalariado. Si la legislación local no recoge estos aspectos, debe ser

nuestra organización quien lo haga. Si la legislación local sí los recoge, debemos quedarnos con las opciones más favorables para el personal asalariado.

El régimen de primas descrito en este documento se halla armonizado con los principios de la política salarial aplicada al personal asalariado bajo la legislación francesa.

Nótese que **las primas vinculadas al rendimiento en el trabajo son contrarias a los principios de política salarial** planteados por Médecins du Monde. En MdM tampoco contemplamos primas vinculadas con acontecimientos familiares (nacimientos, matrimonios, etc.).

Para ser aplicada, toda prima debe someterse siempre y en todos los casos a un análisis fiscal previo, con el fin de identificar las cotizaciones e impuestos relacionados, así como la parte imponible, y atenernos así a todas las obligaciones legales.

**El régimen de primas de una misión debe hallarse detallado en las condiciones de empleo o en el reglamento interno.**

### 5.1 Las primas recurrentes

Las primas recurrentes son las primas acordadas colectivamente con una estacionalidad regular.

#### 5.1.1 *Antigüedad*

Tras 3 años de antigüedad, toda persona asalariada recibirá, desde el primer mes de cumplimiento de dicha antigüedad, una prima mensual del 5%.

Dicha prima se incrementará en un 2% tras cada nuevo periodo de 2 años, con un límite máximo de 15 años, lo que supone un 17%.

El porcentaje acordado se aplica siempre al salario base. Pero ojo, que la antigüedad no es aplicable a las primas, incluyendo la del 13<sup>el</sup> mes, pero sí a aquellas horas extra que en vez de devolverse se paguen.

Por otro lado, la antigüedad no se aplica al empleo en sí, sino al **tiempo de permanencia en la misión, independientemente de los empleos desempeñados en la misma**. Su cálculo se realiza sobre el salario base del mes en el que se cumple la antigüedad.

Cabe señalar que, en el caso de contratos de duración limitada, **la antigüedad es guardada sistemáticamente en cuanto la distancia entre el encadenamiento de 2 contratos sea inferior a 6 meses**.

Sigue un ejemplo de consideración y método de cálculo de la antigüedad:

Este ejemplo retoma la escala salarial presentada en el apartado 3.3 de la página 9. La hoja de Excel de la presente tabla viene anexa a este documento.

## Cómo calcular la antigüedad - Ejemplo

1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año	Primer día de su 4 <sup>o</sup> año	5 <sup>o</sup> año	Primer día de su 6 <sup>o</sup> año	7 <sup>o</sup> año	Primer día de su 8 <sup>o</sup> año	9 <sup>o</sup> año	Primer día de su 10 <sup>o</sup> año	11 <sup>o</sup> año	Primer día de su 12 <sup>o</sup> año	13 <sup>er</sup> año	Primer día de su 14 <sup>o</sup> año	15 <sup>o</sup> año	Primer día de su 16 <sup>o</sup> año	17 <sup>o</sup> año	18 <sup>o</sup> año	19 <sup>o</sup> año y siguientes (*)
			5%		7%		9%		11%		13%		15%		17%			

**Ejemplo 1:**

	<b>100,00</b>	100,00	100,00	105,00	105,00	107,00	107,00	109,00	109,00	111,00	111,00	113,00	113,00	115,00	115,00	117,00	117,00	117,00	117,00
	<b>Salario Base (cat. 1 niv. A)</b>	<i>Detalles de los cálculos:</i>			$100*1,05$	$100*1,07$	$100*1,09$	$100*1,11$	$100*1,13$	$100*1,15$	$100*1,17$								

El cálculo de la antigüedad se hace sobre el salario base tal como aparezca en la escala para la persona asalariada. El error aquí podría consistir en retomar el salario del mes anterior, por ejemplo: aplicar el 7% de prima de antigüedad del 6<sup>o</sup> año sobre un salario de 105, cuando el salario base sigue siendo 100.

**Ejemplo 2, la escala de salarios se revisa en base a la inflación en el año 2 (+2%) y en el año 7 (+3%).**

	<b>100,00</b>	100,00	<b>102,00</b>	107,10	107,10	109,14	<b>112,41</b>	114,52	114,52	116,62	116,62	118,72	118,72	120,82	120,82	122,92	122,92	122,92	122,92
	<b>SB (cat.1 niv.A)</b>	<b>Nuevo SB (cat.1 niv.A) = 102</b>			<b>Nuevo Salario Base (cat. 1 niv. A) = 105,6</b>														
	<i>Detalles de los cálculos:</i>			$102*1,05$	$102*1,07$	$105,06*1,07$	$105,06*1,09$	$105,06*1,11$	$105,06*1,13$	$105,06*1,15$	$105,06*1,17$								

Todas las revisiones de la escala salarial impactan en el salario base por lo que son tenidas en cuenta en el cálculo de la antigüedad.

**Ejemplo 3: la persona asalariada es promocionada a un nuevo empleo de categoría superior en el año 7 y pasa al nivel B de este empleo en el año 11.**

	<b>100,00</b>	100,00	100,00	105,00	105,00	107,00	<b>128,40</b>	130,80	130,80	133,20	<b>141,19</b>	143,74	143,74	146,28	146,28	148,82	148,82	148,82	148,82
	<b>Salario Base (cat. 1 niv. A)</b>	<b>Nuevo SB (cat.2 niv.A) = 120</b>					<b>Nuevo SB (cat.2 niv.A) = 127,20</b>												
	<i>Detalles de los cálculos:</i>			$100*1,05$	$100*1,07$	$120*1,07$	$120*1,09$	$120*1,11$	$127,2*1,11$	$127,2*1,13$	$127,2*1,15$	$127,2*1,17$							

Todos los cambios de posición de la persona asalariada en la escala salarial (cambios de categoría y/o de nivel) influyen en el cálculo. La antigüedad se aplica desde la percepción del nuevo salario base. Por antigüedad se entiende en la organización, no en el empleo en sí.

**Ejemplo 4: la persona asalariada pasa a un nivel superior en su empleo en el año 3, cambia de empleo en el año 6 y aumenta niveles en este nuevo empleo en los años 13 y 18. La escala de salarios se revisa en base a la inflación en el año 5 (+2%).**

	<b>100,00</b>	100,00	<b>106,00</b>	111,30	<b>113,53</b>	115,69	115,69	117,85	<b>133,42</b>	135,86	135,86	138,31	<b>146,61</b>	149,21	149,21	151,80	151,80	<b>162,43</b>	162,43
	<b>SB (cat.1 niv.A)</b>	<b>Nuevo SB (cat.1 niv.B) = 106</b>			<b>Nuevo SB (cat.1 niv.B) = 108,12</b>			<b>Nuevo SB (cat.2 niv.A) = 122,4</b>			<b>Nuevo SB (cat.2 niv.B) = 129,74</b>			<b>Nuevo SB (cat.2 niv.C) = 138,83</b>					
	<i>Detalles de los cálculos:</i>			$106*1,05$	$108,12*1,05$	$108,12*1,07$	$108,12*1,09$	$122,4*1,09$	$122,4*1,11$	$122,4*1,13$	$129,74*1,13$	$129,74*1,15$	$129,74*1,17$	$138,83*1,17$					

El ejemplo 4 muestra el aspecto acumulativo de los ejemplos anteriores y, de hecho, la atención que hay que asegurar en las fórmulas de cálculo.

En resumen, es el salario base, y por lo tanto la posición en el momento t en la escala salarial, la referencia para el cálculo de la antigüedad.

(\*) No es que el salario en sí deje de aumentar sino más bien que la antigüedad tiene un techo. De hecho, el salario base aún puede progresar pasado el año 16, ya sea por promoción personal (cambio de nivel y/o de categoría) y/o por una revisión global de la escala (debido a la inflación, por ejemplo). En cuyo caso, la antigüedad tendría que adaptarse al nuevo salario base.

### 5.1.2 Transporte

Los gastos de transporte al domicilio / lugar de destino de la persona asalariada son cubiertos en un 50%, salvo que la legislación disponga otra cosa.

Se considera domicilio o lugar de destino de referencia lo que venga reseñado en el contrato. Si la persona asalariada se muda durante la vigencia del contrato, deberá presentar una declaración jurada al respecto. Todo cambio de destino debe reflejarse en el contrato de trabajo.

Cada misión debe llevar a cabo un estudio sobre las opciones de transporte colectivo y sus costes. De existir transportes colectivos funcionales, estos conformarán la referencia para la determinación del montante de esta prima. En ausencia de transportes colectivos se debe establecer un sistema por kilómetros.

Dicho lo cual, tampoco se trata de individualizar tanto esta prima para transporte que acabe lastrando su gestión. Para evitarlo, se recomienda definir 2 o 3 zonas perimetrales (por ejemplo, «intramuros» y «extramuros»). Así, la prima varía únicamente en función de la zona perimetral en la que esté inscrito el domicilio de cada miembro del personal.

Y en pro de la simplificación de la gestión, dicha prima puede periodizarse en forma de bono mensual invariable para cada persona asalariada. O, dicho de otra manera, no hace falta prorratearla en función de la asistencia concreta sino que permanece vigente salvo en casos de ausencias (por vacaciones, enfermedad, etc.) superiores a un mes. Es decir, solo cuando la persona asalariada no ha ido a trabajar ningún día en todo un mes se puede suspender esta prima, pero solo en el mes puntual de ausencia.

Se entiende que la prima para transporte no se otorga cuando la persona asalariada se desplaza en vehículos de la misión o cuando su trayecto desde y al domicilio o lugar de destino no le supone ningún coste.

### 5.1.3 Comidas

Médecins du Monde cubre el 50% de los gastos en comidas, salvo que la legislación disponga otra cosa.

Para determinar el bono diario de cobertura de comidas, hay que llevar a cabo un sondeo rápido de referencia de los restaurantes más próximos a los lugares de trabajo. Y si no se producen grandes disparidades entre los diferentes lugares donde se desarrolla la misión, lo más recomendable es que la prima para comidas sea idéntica en todo el conjunto de la misma, con el fin de simplificar su gestión en las nóminas.

La prima para comidas sí debe prorratearse en función de las jornadas de presencia efectiva de las personas asalariadas. Así pues, en caso de ausencia (por vacaciones, enfermedad, etc.), se extingue el derecho a la prima para comida.

Pero con respecto a las jornadas de teletrabajo, en cambio, se mantiene el derecho a esta prima.

En cuanto a las comidas durante desplazamientos profesionales, conviene establecer un método de control, de manera que, si existen dietas destinadas a cubrir las comidas durante los mismos, se pueda evitar duplicidades en los pagos. O bien la prima para comidas es sustituida por las dietas destinadas a cubrir estos mismos gastos en los desplazamientos profesionales, o bien hay que deducir la prima de dichas dietas. La segunda opción es la más recomendable, o sea: mantener la prima para comidas, puesto que los desplazamientos profesionales forman parte de la jornada de trabajo, y adaptar las dietas a los demás gastos relacionados, si los hay.

Esta prima no obliga a la persona asalariada a comer en determinados restaurantes preseleccionados, puede elegir los que desee.

**Casos particulares:** Si la misión dispone de un cocinero o cocinera que prepara la comida y gestiona la intendencia relacionada (compra de alimentos, vajilla, etc.), esto sustituye a la prima para comidas. En otras palabras, ya no se cubre el 50% de los gastos de comida y si la persona asalariada decide salir a comer fuera, lo que gaste correrá a su cuenta y cargo.

#### 5.1.4 13<sup>er</sup> mes

Toda persona asalariada con más de 6 meses de antigüedad tiene derecho a una prima denominada del «13<sup>er</sup> mes».

En principio, esta prima se paga en dos plazos. El calendario de estos pagos debe acordarse con el personal asalariado en función de las tradiciones locales (Navidad, Ramadán, Eid Al Adha o fiesta del cordero, Nochevieja, vacaciones de verano, etc.) y quedar plasmado en las condiciones laborales o en el reglamento interno.

Aunque también se puede secuenciar esta prima de otras formas (toda de golpe, cada semestre, cada trimestre, etc.). En cualquier caso, es algo a decidir con el conjunto del personal y conforme con los aspectos legales.

Si seguimos la recomendación de pagarla en dos plazos, explicamos a continuación cómo se está aplicando con el personal asalariado bajo la legislación francesa: para empezar, la prima se calcula partiendo del salario base, es decir, del salario bruto sin las variables de remuneración (otras primas, especialmente). Por ejemplo, en el caso de programar un plazo de pago en junio y otro en diciembre, cada persona asalariada va a percibir:

- En junio, una 12<sup>a</sup> parte de los salarios base percibidos entre el 1 de enero y el 30 de junio.
- En diciembre, otra 12<sup>a</sup> parte de los salarios base percibidos entre el 1 de julio y el 31 de diciembre.
- Pero un miembro del personal contratado, p. ej., en abril, no podrá optar por la prima de junio, pues hasta septiembre no alcanzará la antigüedad necesaria de 6 meses, percibiendo entonces la 12<sup>a</sup> parte de sus 6 salarios base ganados hasta entonces. Y en diciembre percibirá una 12<sup>a</sup> parte de los 3 meses restantes hasta llegar a final de año. Por lo tanto, tras una presencia de 9 meses en la organización, la persona asalariada acabará percibiendo un total de 9 12<sup>as</sup> partes de la prima. A partir del año siguiente ya se acompasa al ciclo normal.

Y de igual manera, en caso de marcha antes del final de año (por finalización de un contrato de duración limitada, despido o dimisión), y siempre que haya alcanzado los 6 meses de antigüedad, esta prima del 13<sup>er</sup> mes será igualmente prorrateada en función de su tiempo de estancia en nuestra organización.

Algunas legislaciones nacionales prevén la concesión de una prima única a final de año, ya sea bajo esta forma del 13<sup>er</sup> mes o mediante un porcentaje del salario mensual; en este caso hay pues que adaptar la norma explicada pero en ningún caso sumar ambos sistemas. La prima del 13<sup>er</sup> mes solo completará el marco legal a la altura de un 13<sup>er</sup> mes efectivo. Si la prima legal supera este límite, se considerará una prima del 13<sup>er</sup> mes.

## 5.2 Primas e indemnizaciones extraordinarias

Las primas extraordinarias son bonificaciones individualizadas sujetas a circunstancias particulares.

No hay que olvidar que las condiciones de antigüedad que vamos a enunciar en los apartados siguientes no se aplican al desempeño de un empleo concreto sino a la presencia en la misión. En el caso de contratos de duración limitada, la antigüedad es guardada sistemáticamente en cuanto el plazo entre el encadenamiento de 2 contratos sea inferior a 6 meses.

### 5.2.1 Finalización del contrato

Es un imperativo que normas relativas a la finalización de un contrato (dimisión, despido, preaviso, indemnizaciones, etc.) queden plasmadas en las condiciones laborales o en el reglamento interno de la misión.

Si se trata de un contrato indefinido, la finalización del mismo solo puede ser el resultado de:

- Ya sea la dimisión, lo que anula el derecho a la percepción de una prima por finalización del contrato.
- Ya sea un despido (por el motivo que sea), en cuyo caso la prima por despido (cuyas normas están expuestas en el apartado siguiente 5.2.2) hace las veces de prima por finalización del contrato.

Si se trata de un contrato de duración limitada, la finalización del mismo es el resultado de:

- Ya sea un despido por falta grave, en cuyo caso la prima por despido (cuyas normas están expuestas en el apartado siguiente 5.2.2) hace las veces de prima por finalización del contrato.
- Ya sea la no renovación del contrato llegado a su término. De hecho, el recurso a contratos de duración limitada nos brinda una flexibilidad de gestión que responde a nuestro funcionamiento y a nuestras obligaciones (acuerdos anuales de financiación, planificación de programas de duración limitada, etc.), pero esto se logra al precio de cierta inseguridad laboral para nuestro personal asalariado. Esta precarización debe ser pues compensada mediante la atribución de una prima por finalización del contrato equivalente a medio mes de salario base por año completo y/o prorrateada en lo referente al resto del tiempo que no llegue a completar un año.
- Ya sea la interrupción del contrato antes de su finalización. Si bien se trata de una situación potencialmente complicada y jurídicamente delicada (en especial, la cuestión de la obligación de pago de los salarios hasta el término acordado del contrato incluso en caso de interrupción anticipada del mismo), algunas legislaciones permiten la dimisión y/o ruptura de contrato por vía amistosa, por lo que se puede aplicar en estos casos lo legalmente previsto. Pero si la legislación no lo permite, hay que evitar esta opción.

A veces, la legislación puede sin embargo imponer el pago de una indemnización por terminación de contrato, que lo más frecuente es que se calcule en función de la antigüedad.

**Este tipo de primas plantea la dificultad de que su coste asociado cumpla los requisitos del contrato con el financiador.** Ojo: si y solo si es posible, la prima por finalización del contrato podría pagarse anualmente o a la fecha límite del contrato con el financiador (si la fecha del contrato laboral de la persona asalariada concuerda con la del contrato de financiación). Pero es **imperativo** asegurarse de que la legislación lo permita. A menudo se estipula que la prima por finalización del contrato solo pueda ser pagada en el momento de finalización efectiva del mismo, incluso de marcha definitiva de la persona asalariada (es decir, que la prima por finalización del contrato carece de sentido en el caso de renovaciones sucesivas de varios contratos de duración limitada). El riesgo jurídico y económico consistiría entonces en la obligación legal de volver a pagar una prima (a pesar de haber sido ya pagada periódicamente) en el momento de la marcha efectiva de la persona asalariada.

### 5.2.2 *Despido*

Resultaría muy temerario pretender exponer aquí un marco vinculante en el tema de los despidos, **así que los comentarios que siguen deben ser contrastados con la legislación vigente en cada misión y por parte de una persona profesional en la materia (asesor o asesora experto en derecho laboral, abogado o abogada laboralista o el Ministerio del Trabajo)**. Si esta precaución vale genéricamente para todo el conjunto de este documento sobre política salarial y sus anexos, resulta especialmente importante en todo lo relativo a este tema, donde la posibilidad de litigios implica un elevado riesgo económico y reputacional para la misión.

Los motivos de despido, aunque muy variables en función de las legislaciones, pueden dividirse en 2 categorías: el despido por falta grave y el despido por otros motivos. Siempre y cuando lo permita la legislación local:

- El despido por falta grave (o muy grave) forma parte de un proceso disciplinario que debe obligatoriamente estar plasmado en el reglamento interno y en las condiciones laborales. Hay que ceñirse aquí al respeto más estricto del marco legal.
- Si el despido no se debe a una falta grave cometida por la persona asalariada:
  - o Si existe una motivación de carácter «económico» (cierre de un programa, por ejemplo) pero la legislación no prevé el pago de ninguna indemnización, la prima por despido equivaldrá a medio mes del último salario base por año completo con antigüedad y/o será prorrateada en lo referente al resto del tiempo que no llegue a completar un año. Y si la legislación prevé una indemnización menor, esta será completada.
  - o Si existe una motivación de carácter personal (falta de aptitud, carencias profesionales, etc.) pero la legislación no prevé el pago de ninguna indemnización, la prima por despido equivaldrá a un cuarto de mes del último salario base por año completo con antigüedad y/o será prorrateada en lo referente al resto del tiempo que no llegue a completar un año. Y si la legislación prevé una indemnización menor, esta será completada.

### 5.2.3 *Jubilación*

Las modalidades de rescisión de un contrato de trabajo por motivo de jubilación deben estar plasmadas en las condiciones laborales o en el reglamento interno, y atenerse a la legislación local.

Esta es la que fija la edad a partir de la cual cada persona trabajadora puede ejercer su derecho a la jubilación.

La indemnización por jubilación, si no está prevista por la legislación, equivaldrá a medio mes del último salario base por año completo con antigüedad para aquellas personas asalariadas que tengan menos de 5 años de antigüedad. Y si la legislación prevé una indemnización menor, esta será completada. En los demás casos, la indemnización por jubilación asciende a 1 mes del último salario base por año de antigüedad.

**Pero se trata de una indemnización que cuenta con un techo equivalente a 1 año de salario, o sea, 12 veces el último salario base percibido.**

**Sustituye además a la indemnización por finalización del contrato. Es decir, ambas indemnizaciones, por finalización del contrato y por jubilación, no pueden acumularse.**

Cada misión debe además estudiar la posibilidad de recurrir a un sistema de cobertura complementario cuya cotización sea compartida entre MdM y la persona asalariada. Pero hay que supervisar estrechamente, no obstante, la efectividad de tal sistema y sus costes potenciales, pues estos pueden hacer que no resulte una opción pertinente.

#### 5.2.4 *Fallecimiento / Invalidez*

**Se recomienda encarecidamente cubrir los riesgos de fallecimiento y de invalidez mediante un seguro y un contrato de previsión.**

Las normas de cobertura (de gastos médicos) y de indemnización por fallecimiento o invalidez de una persona asalariada deben estar plasmados en las condiciones laborales o en el reglamento interno, en la parte relativa a la cobertura social y/o médica. Véase en el **Anexo 3** el documento marco de referencia de nuestra política médica.

Si no existe ningún tipo de cobertura asistencial o esta resulta ser insuficiente, MDM ofrecerá una cobertura equivalente a:

- 24 meses del último salario base, en caso de fallecimiento o de invalidez permanente de la persona asalariada, siempre y cuando estén relacionados con un accidente laboral.
- 3 meses del último salario base, en caso de fallecimiento no relacionado con un accidente laboral.
- La invalidez no relacionada con un accidente laboral no está cubierta por Médecins du Monde.

Hay casos en los que es importante tener en cuenta los usos y costumbres de cada lugar, aunque no se trate de un elemento de remuneración propiamente dicho; en caso de fallecimiento, en algunos contextos se espera, por ejemplo, que el empleador participe en los gastos funerarios. Se trata en cualquier caso de una práctica discrecional.

#### 5.2.5 *Interinidad*

Cuando una persona asalariada se dedica a cubrir las funciones de un puesto vacante con unas responsabilidades más elevadas y durante un periodo superior a 1 mes, hay que establecer una prima por interinidad.

Las condiciones para optar a esta prima y sus modalidades están definidas en el **Anexo 4**.

#### 5.2.6 *Deslocalización*

Cuando se contrata a una persona para que trabaje de forma permanente fuera de su lugar de residencia o de contratación inicial (hay que comprobar la definición legal de esto en cada país), se puede considerar la concesión de una prima por deslocalización.

Puede tratarse de una prima por gastos de instalación, de un solo pago puntual en el momento de la deslocalización, con el fin de cubrir los costes de mudanza de la persona contratada y su familia, **o bien** de una prima mensual en forma de bonificación para compensar los gastos suplementarios generados por dicha deslocalización (alojamiento, desplazamientos al lugar de residencia familiar, etc.).

**El marco de esta cobertura de deslocalización debe ser redactado por cada misión y estar disponible, conforme a las disposiciones legales, como anexo a las condiciones laborales o al reglamento interno.**

La deslocalización solo debe contemplarse como recurso cuando la contratación directa en la propia zona de intervención resulta problemática (ausencia de personas candidatas con las competencias necesarias, problemas de seguridad, etc.) o en el marco de la movilidad profesional del personal asalariado (reassignación, promoción, etc.).

### 5.3 Horas extra

Como empleadores podemos pedir al personal que efectúe horas extra, cuando un proyecto así lo requiera y sin que esto se convierta no obstante en una práctica habitual.

Se considera hora extra toda hora trabajada más allá de los umbrales determinados en las condiciones laborales y/o en el reglamento interno, y siempre en conformidad con la legislación laboral local. La duración del trabajo está establecida sobre una base mensual y es común a todo el personal asalariado.

Salvo que la legislación disponga lo contrario, las horas extra no se pagan sino que son compensadas mediante la devolución de horas en el marco de una planificación de las jornadas aprobada por la persona jerárquicamente responsable.

Para aquellas actividades que exijan rotaciones operativas (guardias de seguridad, chóferes, personal sanitario, etc.), la jornada laboral puede ser superior a la general definida para el conjunto del personal asalariado. En estos casos también, todas las horas de trabajo realizadas más allá de la jornada laboral general deben ser consideradas horas extra. En los casos en que la planificación de jornadas pueda complicarse significativamente debido a la organización de rotaciones, se puede considerar la posibilidad de pagar las horas extra en vez de devolverlas.

Aunque la duración de la jornada sea comúnmente determinada sobre una base semanal, la organización de rotaciones suele tener que ser mensual, para poder distribuir y gestionar las horas de trabajo (y, por lo tanto, también las horas extra) adecuadamente.

Para prevenir riesgos psicosociales vinculados con el trabajo, la organización de los sistemas de rotación debe garantizar siempre a cada persona implicada un tiempo de descanso suficiente: un mínimo de 11 horas entre cada turno y un reposo semanal de 48 horas consecutivas (salvo disposiciones legales más favorables).

Es por ello fundamental **informarse sobre el régimen legal de las horas extra (límites, plus de nocturnidad, fines de semana, festivos, etc.) y aplicarlo. Nótese que los pluses también son aplicables a las horas recuperadas.**

**De cara a la justificación de gastos ante los financiadores y donantes de fondos, hay que:**

**1 - Conservar toda la documentación que permita hacer un seguimiento personalizado de todos los pagos que hay que justificar ante ellos.**

Ya sea en relación con las primas o las horas extra, nunca hay que olvidar que se debe estar en disposición de documentar todos estos gastos (p. ej., mediante un artículo en el reglamento interno o en las condiciones laborales que explique los pagos de las diversas primas, un registro personalizado de horarios firmado por la persona asalariada que recoja también las horas extra, hojas de asistencia, etc.).

**2 - Tener siempre muy en cuenta el hecho de que:**

Los gastos imputados se correspondan siempre con las fechas acordadas con el financiador. Por ejemplo: si el contrato con el financiador cubre las fechas del 1 de julio de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2021:

- elementos como el salario mensual de julio de 2020 son consignados en su totalidad;
- pero la prima de fin de año que se paga en diciembre de 2020 a personas asalariadas contratadas durante todo el año, en este caso solo debe consignarse hasta un máximo del 50%, pues el financiador solo cubre la mitad de 2020.



## 6 Adelantos y préstamos

### 6.1 Adelantos

Salvo disposiciones legales en otro sentido, los salarios son pagados mensualmente y en una fecha fija.

Los adelantos de parte del salario son posibles en el siguiente marco:

- Solo puede solicitarse un único adelanto por mes.
- El montante del adelanto debe corresponderse con la parte del salario ya ganada. O dicho de otra forma: un adelanto del 50% del salario, por ejemplo, no puede concederse hasta el día 15 del mes, no antes pues debe corresponderse con el tiempo de trabajo ya realizado.
- Para ello, hay que poner en marcha un sistema de gestión que permita limitar la carga administrativa y los posibles errores contables (centralización de las demandas de adelanto el día 15 de cada mes, seguimiento de los adelantos, registro en contabilidad, saldo, etc.).

### 6.2 Préstamos

Médecins du Monde no es una institución de préstamo. Por ello, en ningún caso se concederá ningún préstamo a ninguno de los miembros de su personal.



## 7 Los anexos

**Los anexos son parte integral de la política salarial. Han sido incorporados como adjuntos para permitir la introducción de cambios sin tener que modificar los principios generales de la política salarial presentados en este documento.**

- Anexo 1: Tabla de empleos
- Anexo 2: Herramienta de ponderación
- Anexo 3: Política médica para el personal nacional de las misiones internacionales
- Anexo 4: Política de interinidad

Se han elaborado también guías para ofrecer un acompañamiento en los temas abordados. Sigue una lista no exhaustiva de dichas guías:

- *Guide du benchmarking / Guía de benchmarking*
- *Guide à la mise en place d'un suivi de panier des ménages / Guía para la realización de un seguimiento de la cesta de la compra*
- *Guide d'accompagnement à la fermeture de mission / Guía de acompañamiento para el cierre de una misión*
- Hoja de Excel del ejemplo de la p. 15 sobre el modo de cálculo de la antigüedad

¡No dude en consultarlas en el intranet de la Dirección de Recursos Humanos!

