



Manual de Cultura Organizativa y Desarrollo Profesional

Consejo General de la Abogacía Española

2019

INDICE

1. INTRODUCCION

2. VALORES DEL CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA

3. CULTURA ORGANIZATIVA Y DESARROLLO PROFESIONAL

3.1. OBJETIVOS

3.2. ALCANCE

3.3. RESPONSABILIDADES

3.4. MARCO ORGANIZATIVO

3.4.1. Horario de jornada.

3.4.2. Vacaciones.

3.4.3. Asuntos propios.

3.4.4. Licencias retribuidas.

3.4.5. Fichaje.

3.4.6. Retribución.

3.4.7. Comunicación de datos personales y cálculo IRPF.

3.4.8. Disposición de anticipos de Caja.

3.4.9. Gastos de viaje y manutención.

3.4.10. Complemento por Disponibilidad.

3.4.11. Política de Jubilaciones

3.4.12. Conciliación, ordenación del tiempo e igualdad de género

3.5. DESARROLLO PROFESIONAL Y TALENTO

3.6. OBJETIVOS

Capítulo 1. Introducción



Queridos amigos:

Desde el equipo directivo del Consejo General de la Abogacía Española, queremos impulsar, por convencimiento, una filosofía de trabajo y de organización basada en el **respeto a las personas y a la diversidad, la integridad personal y profesional, el mérito** y, sobre todo inspirada en la máxima ***“para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”***.

Todas las personas que formamos parte de la Institución debemos esforzarnos por hacer que esta máxima se convierta en el verdadero ADN del Consejo, lo que exige que hagamos de ella una realidad reconocible en el quehacer diario de nuestro trabajo y también en la forma de relacionarnos a todos los niveles.

Estos valores han de vivirse y transmitirse, con independencia de cuál sea nuestra área funcional de desempeño y nuestro nivel dentro de la escala jerárquica de la Institución, no solo de puertas hacia dentro entre todos los que

la formamos, sino también de puertas hacia fuera, en este caso proyectando nuestros principios a todas aquellas personas con las que en el día a día de nuestra labor nos relacionamos.

En mi calidad de Secretario General de una Institución que representa y vela por la salvaguarda de unos valores como los que representa la Abogacía Española, todas las políticas y medidas que adoptemos en el ámbito de la gestión de Personas deberán estar guiadas por estos principios, pues solo desde una profunda coherencia en nuestros actos y en nuestras decisiones seremos capaces de hacerlos perdurar para alcanzar nuestras metas como Institución.

Ramón Jáudenes López de Castro
Secretario General

3

Capítulo 2.

Valores que inspiran nuestra Política de Cultura Organizativa y Desarrollo Profesional

*“ATRAER, RECLUTAR,
DESARROLLAR, RETENER Y
MOTIVAR, OBJETIVOS DE LA
POLÍTICA DE RRHH.
INTEGRAR Y COMPROMETER,
SU GRAN RETO”*

*“LOS VALORES QUE NOS
MUEVEN: VOCACION DE
SERVICIO, RESPETO A LAS
PERSONAS Y A LA
DIVERSIDAD, INTEGRIDAD
PERSONAL Y PROFESIONAL Y
EL MERITO”*

*“APORTAR VALOR A LA
SOCIEDAD, LA ABOGACIA, LA
ORGANIZACIÓN COLEGIAL Y
AL EMPLEADO”*

Los objetivos clásicamente perseguidos por cualquier política de Cultura Organizativa y Desarrollo Profesional se centran en su capacidad para atraer, reclutar, desarrollar, retener y motivar a las personas que configuran una organización. En los últimos tiempos, a estos objetivos se han unido otros ligados a conceptos tales como integración y compromiso, grandes retos en una sociedad como la actual.

Ni qué decir tiene que en la medida en que una organización se plantee dar respuesta a todas estas cuestiones, más compleja se tornará la gestión de las personas que conforman su equipo.

La política debe estar orientada a la consecución de los valores y metas estratégicas de la propia Institución pues, sin lugar a dudas, el éxito del Consejo General depende esencialmente de ese alineamiento y de la calidad y compromiso de sus empleados.

Los valores del Consejo General de la Abogacía que sustentan nuestras acciones y guían nuestra política, son los siguientes:

- Vocación de Servicio, promoviendo actitudes solidarias y responsables en el cumplimiento de nuestras obligaciones, y fomentando la reciprocidad de principios entre los miembros de la Institución.
- El respeto a las personas y a la diversidad.
- La integridad personal y profesional como modo de afrontar nuestros actos y nuestras decisiones.
- El mérito como base del reconocimiento y el desarrollo profesional.
- Por encima de todos, la aportación de valor para la sociedad, para los abogados, para la organización colegial de la abogacía y para el propio empleado.

Capítulo 3.

Desarrollo de la Política de Cultura Organizativa y Desarrollo Profesional

3.1. OBJETIVOS

El presente capítulo tiene por objeto desarrollar específicamente las políticas de la Cultura Organizativa y Desarrollo Profesional de la Institución, siendo su contenido informativo, complementario y subsidiario de lo dispuesto en los respectivos Convenios tanto del Consejo General de la Abogacía Española como de la empresa Infraestructura Tecnológica CGAE, SLU,, así como en el Estatuto de los Trabajadores y el resto de normativa laboral o de cualquier otra índole que resultare de aplicación.

3.2. ALCANCE

Las políticas que aquí se establecen deben entenderse de aplicación exclusiva al personal laboral contratado por el Consejo General, Infraestructura Tecnológica y la Fundación Abogacía Española, que presta sus servicios en la sede del propio Consejo, en todo caso en el desempeño de las funciones y responsabilidades propias de sus puestos.

La Institución se reserva la facultad de suprimir, modificar y alterar cualquiera de las pautas y condiciones establecidas en ellas a partir de la fecha de su publicación y en posteriores revisiones, ofreciendo siempre al personal la información necesaria con la antelación suficiente.

3.3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Gerencia el mantenimiento y ejecución del presente documento. Para cumplir con esta labor, evaluará y canalizará cuantas sugerencias y oportunidades de mejora se planteen por parte de las personas que configuran la organización del Consejo.

Es obligatorio por parte del personal el cumplimiento de lo establecido en el presente Manual.

Las sugerencias podrán ser planteadas a Gerencia. En el caso de estimarse procedente una sugerencia, se elevará a la Secretaria General Técnica que, a su vez, lo elevará, en su caso, al Secretario General para su ratificación definitiva como máximo responsable en materia de organización y régimen interior y, por lo tanto, de la aprobación del Manual.

3.4. MARCO ORGANIZATIVO

3.4.1. Horario Jornada

La fijación de los horarios de trabajo es facultad de la Dirección de la empresa, que los establecerá previa consulta con la representación de los trabajadores. El horario de trabajo según lo establecido en el Convenio será el siguiente:

- *De 09.00 a 18.00 horas tres jornadas a la semana, con una flexibilidad de treinta minutos a la entrada y a la salida, con una hora para comer, cuya disposición se realizará entre las 14.00 y las 16.00 horas, siempre de acuerdo con la empresa y preservando que no se vea afectado el servicio.*
- *El día de la semana en que no se realice el horario indicado en el anterior punto, así como los viernes y vísperas de festivo, el horario será de 08.00 a 14.30.*
- *Durante el período comprendido entre el 15 de junio y el 15 de septiembre, el horario será el siguiente:*
 - *De lunes a jueves, de 08.00 a 15.00 horas.*
 - *Viernes, de 08.00 a 14.30 horas.*
- *Los horarios aquí dispuestos no serán de aplicación para el personal que no tenga exclusividad, que se regirá por lo dispuesto en su contrato y con sujeción a las instrucciones de los órganos superiores.*
- *Durante la semana en la que sea festivo el día de San Isidro, así como durante la Semana Santa y las dos semanas que comprenden el período navideño, el horario de trabajo para el personal sujeto a convenio será de 08.00 a 14.30.*

Para las correspondientes jornadas en las que se aplica jornada intensiva / jornada de mañana definidas en este apartado, se permite una flexibilidad de 30 minutos de retraso compensable en la misma jornada.

Cualquier retraso que se pudiera producir en relación al horario establecido debe comunicarse al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad, mediante correo a gestión.rrhh@abogacia.es, al que deberá adjuntarse el documento que acredite la justificación.

No está permitida la modificación unilateral de la jornada por parte del empleado fuera de este marco, ni el abandono del puesto del trabajo sin la preceptiva autorización.

Los retrasos y/o abandonos del puesto de trabajo no justificados podrán ser objeto de sanción, de acuerdo a lo dispuesto en el Convenio y Estatuto de Trabajadores.

3.4.2. Vacaciones

Según lo establecido en el Convenio:

- *Los trabajadores afectados por el presente convenio tendrán derecho a veintidós días laborables de vacaciones cuyo disfrute se fijará de mutuo acuerdo con la empresa.*
- *El disfrute de las vacaciones se realizará de forma preferente durante el mes de agosto y preservando siempre las necesidades del servicio. Fuera de este período se podrá, de mutuo acuerdo, disfrutar de hasta tres días, continuos o no, del período anual de vacaciones aquí establecido.*
- *Además los trabajadores podrán disfrutar, de común acuerdo con la empresa, de dos días de vacaciones en Navidad y uno en Semana Santa.*

En cuanto a su aplicación se detallan las siguientes aclaraciones complementarias:

- Como mejora a lo establecido en el Convenio, el disfrute de las vacaciones se realizará preferiblemente durante el mes de agosto si bien se tendrán en cuenta siempre las necesidades del servicio. En caso de no poderse formalizar las vacaciones dentro del periodo preferente, se podrá permitir el disfrute de las mismas dentro del periodo de jornada intensiva de Verano, Navidades o Semana Santa, establecida en Convenio. En la petición de las Vacaciones de Verano en caso de dejar más de cinco días pendientes de disfrutar, deben indicarse unas fechas ciertas para agotar el exceso dentro del periodo de Navidades del año natural y/o Semana Santa del año siguiente. Para ello se confeccionará un cuadro de Vacaciones anual antes de Semana Santa.
- Las vacaciones deberán disfrutarse preferentemente durante el año natural en curso pudiendo, en todo caso y de mutuo acuerdo, extenderse el periodo de disfrute de las mismas hasta la Semana Santa del año natural siguiente. En ningún caso se puedan acumular las vacaciones correspondientes a años naturales distintos.
- Los Directores/ Responsables de cada Departamento/ Área confeccionaran el cuadro de vacaciones de sus respectivos equipos en el que constarán las vacaciones de verano, Semana Santa y Navidad y lo comunicarán al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad. Las vacaciones fuera de este periodo se solicitarán directamente al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad, previamente autorizadas por respectivo Responsable/ Director.
- En la confección del cuadro de vacaciones se garantizará en todo momento la cobertura de los servicios, se concentrará su disfrute en los periodos en los que se prevea menor actividad y se atenderán, en la medida de lo posible, las preferencias expresadas por los empleados.
- En caso de solicitar vacaciones fuera de lo establecido en el presente Manual, se tendrá que justificar y valorar como excepcional sin que sirva de precedente para posteriores solicitudes.

7

3.4.3. Asuntos Propios

Según lo establecido en el Convenio:

- *El personal podrá disponer de diez horas por año natural para asuntos propios a realizar durante el período temporal en que se genera el derecho y en proporción a la prestación de servicios realizada durante el mismo.*

En cuanto a su aplicación se detallan las siguientes aclaraciones complementarias:

- El interesado comunicará al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad con una antelación mínima de 24h. a su disfrute y previa autorización del Director de su Departamento.
- Las horas de asuntos propios se utilizarán para permisos no mencionados en el Convenio ni en la Ley y precisan, como dispone el Convenio, de previo aviso y justificación.
- Las horas de asuntos propios en todo caso y sin excepción se disfrutarán dentro del año en curso sin que sean acumulables a años posteriores.

3.4.4. Licencias retribuidas

- En el caso de licencias retribuidas previstas en el Convenio, el interesado preavisará con antelación suficiente de tal circunstancia y se aportarán los documentos justificativos de la causa alegada.
- Todas las ausencias se comunicarán al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad por correo electrónico indicando en el asunto el tipo de ausencia y el día del hecho causante.
- El disfrute de una licencia remunerada sin la previa autorización de la empresa conforme a lo establecido podrá ser sancionada de conformidad con el régimen disciplinario previsto en el Convenio.
- Las ausencias no justificadas podrán determinar el descuento en nómina de la parte proporcional al período en que ésta se haya producido, independientemente del resto de medidas disciplinarias a que pudiera dar lugar.

En caso de enfermedad:

- En caso de enfermedad que impida acudir al trabajo, el empleado avisará al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad. La Dirección podrá solicitar al reincorporarse, un documento emitido y firmado por el médico en el que conste la recomendación de reposo 24h/48h. En caso de ausencias sin justificar, la Dirección valorará imputarlas a asuntos propios o solicitar que se compensen esas horas, sin perjuicio de lo establecido en el Convenio.
- Si la enfermedad se prolonga **más de dos días** se deberá presentar obligatoriamente parte médico de baja. El parte de baja, así como los sucesivos partes de confirmación y parte de alta se tienen remitir al día siguiente en que se generen dichos partes, al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad adelantando cada uno de ellos por correo electrónico escaneado/foto, y haciendo llegar los originales a la mayor brevedad posible.

Cualquier otro supuesto no contemplado en el convenio o en este Manual se podrá contemplar como asuntos propios.

3.4.5. Ausencias y Fichaje

Ausencias de la Oficina:

Con el fin de poder disponer de una planificación semanal para organizar las reuniones de los diferentes equipos, será necesario comunicar las ausencias semanales de la oficina que tenga previstas al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad a la siguiente dirección: gestion.rrhh@abogacia.es antes/durante el jueves anterior a la semana que tendrá lugar la ausencia de oficina.

A estos efectos, las ausencias incluyen las vacaciones, los días de asuntos propios, los viajes de trabajo o cualquier otro tipo de ausencia de la oficina que se tenga prevista. En el asunto del mail, se identificará el motivo de la ausencia y la fecha en que tendrá lugar.

Fichajes:

La contabilización del fichaje comenzará al inicio de la jornada laboral establecida.

Es obligatorio por parte del personal realizar los fichajes de entrada y salida.

- Los fichajes **siempre** tienen que **ser pares**, es decir, fichar una entrada y una salida.

Cuando el fichaje es impar, el sistema deja de contar las horas, por lo que aparecería como nulo, y en consecuencia, daría lugar a cómputo inferior.

- Se han habilitado los códigos **en la función F2 para fichar las ausencias**; en su caso habría que proceder de la siguiente manera:

Comienzo Ausencia: F2 (puntear las veces necesarias hasta localizar la incidencia) / huella.

Fin Ausencia: Fichaje normal (en caso de no poderse realizar dicho fichaje, la aplicación realiza el cierre con el horario correspondiente).

Las Ausencias que se pueden realizar a través de la huella son las siguientes:

Reuniones	Reuniones fuera del Consejo, RedAbogacía y Fundación
Asuntos Profesionales	Asuntos Profesionales únicamente para el personal que no tenga exclusividad según Convenio. Fichaje F2 de llegada si se llega más tarde o fichaje de salida F2 si es salida anticipada
Horas Sindicales	Horas dedicadas de los Delegados de Personal. Fichaje de llegada F2 si se llega más tarde o fichaje de salida F2 si es salida anticipada.

- **Fichaje Comida**

Fichaje normal sin incidencia, sin F2. Se recuerda fichar aunque se realice en las dependencias de la oficina. En caso de no haber fichaje la aplicación restará automáticamente la hora establecida de comida. El tiempo de comida reflejado en fichaje tiene de duración una hora, en caso de que el fichaje fuera inferior se computará como una hora.

- **Para la apertura de puerta** sin fichaje se ha habilitado la **función F1**. (Fichaje F1 / huella)

10

3.4.6. Retribución

- **Retribución fija:**

El pago de nóminas se realizará entre el 25 y 28 de cada mes mediante transferencia bancaria a la cuenta designada por el trabajador.

A efectos informativos, mensualmente de forma personal se enviará por correo electrónico el recibo de nóminas.

Las pagas extras se devengan semestralmente abonándose en la primera semana de julio y diciembre.

El salario base y el complemento de garantía se incrementarán, en su caso, según lo establecido en el convenio.

- **Retribución variable:**

La Política de Retribución Variable está basada en la consecución de objetivos y desempeño individual y de grupo aprobado por la Secretaría General cuya concertación y evaluación se realizará anualmente cuando se requiera según las necesidades de la empresa.

Se establece en el Convenio un complemento económico que tendrá un valor comprendido entre el 0 y el 7 por 100 de la retribución por sueldo base establecido en Convenio.

- El cese por baja voluntaria, despido procedente, excedencia o similares provocará automáticamente **la pérdida del derecho a percibir el Incentivo** del período de referencia en el que ésta se produzca, entendiéndose como tal el año natural en que se produzca el cese.
 - Cuando se produzca una incorporación a lo largo del año natural de devengo, la percepción se realizará en proporción al tiempo trabajado hasta el 31 de diciembre.
 - En los supuestos de promoción profesional que impliquen cambio de nivel retributivo, la percepción se realizará a prorrata entre el anterior y el nuevo nivel.
 - La Retribución Variable no es acumulable ni computable como percepción salarial fija, y por tanto, **no tendrá, en ningún caso, carácter consolidable**
- **Retribución flexible:**

La retribución flexible consiste en la posibilidad que tienen los trabajadores de optar de forma voluntaria a sustituir parte de la retribución dineraria que perciben por su trabajo, por la adquisición a través de la propia Organización, de una serie de productos o servicios (seguro médico, plan de pensiones, etc.) que si bien podrían ser adquiridos directamente por ellos mismos con su “salario neto”, pasarían en este caso a ser canalizados a través de la Organización aprovechando los beneficios fiscales que la normativa tributaria otorga a determinadas retribuciones, aunque en última instancia sería el propio trabajador quien seguiría asumiendo el coste de tales productos o servicios.

11

3.4.7. Comunicación de datos personales y Cálculo IRPF

El tipo de retención que se aplica en cada caso, se realiza conforme a la legislación vigente y se regulariza trimestralmente. En caso de incremento salarial, o abono de incentivos se regularizará dicho porcentaje de retención.

Es responsabilidad del trabajador informar a la empresa en caso de haber modificación respecto a situación personal o familiar para su regularización en la nómina mediante la cumplimentación y envío del modelo 145. No obstante, se enviará un recordatorio para tal fin.

Para las nuevas incorporaciones que se realizan en fechas posteriores a primeros de año, hay que tener en cuenta que se aplica un tipo de retención inferior debido a que la retención se calcula en función de la cantidad que se va a percibir desde la incorporación hasta final de año. En caso de que se desee aumentar el porcentaje de retención, acorde a la retribución anual, deberá remitir un correo al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad solicitando “una Retención Voluntaria”.

3.4.8. Disposición de anticipos de Caja

Los anticipos de Caja están previstos únicamente para atender gastos inferiores a 1.000 € de actividades relativas al Consejo y a IT. En caso de superar dicha cantidad el anticipo se realizaría mediante transferencia bancaria.

Se solicitarán al departamento de Finanzas y Control de Gestión, previa autorización escrita del responsable del departamento al que pertenezca el propio interesado, siempre mediante la cumplimentación y firma del correspondiente Recibo de Caja.

Una vez realizado el gasto, el empleado procederá inmediatamente a la liquidación del anticipo en el departamento de Finanzas y Control de Gestión adjuntando los correspondientes justificantes del gasto.

3.4.9. Gastos de Viaje

Se entiende gastos de viaje aquellas cantidades que la empresa paga al trabajador cuando tiene que desplazarse o viajar fuera del lugar donde se encuentra su centro de trabajo.

Estos desplazamientos producen una serie de gastos, como son los de transporte, comidas, y en caso de tener que pasar fuera una o varias noches, gastos de alojamiento.

- Todos los gastos de desplazamiento, alojamiento y manutención ocasionados por viajes tanto dentro de la propia ciudad como a lugar fuera de ésta, **deberán ser justificados** mediante factura o ticket acreditativo del gasto (billete de avión, recibo del taxi, factura de restaurante, factura del hotel, etc.) y exigirán la cumplimentación por parte del empleado de la correspondiente Liquidación de Gastos, la cual deberá ser debidamente autorizada conforme a los criterios generales que se establecen en el presente capítulo. La Liquidación de Gastos se abonará mediante Anticipo de Caja.

Los límites máximos previstos para los gastos de manutención a justificar incurridos fuera del municipio de Madrid y/o del de residencia habitual del empleado son, atendiendo a su naturaleza, los establecidos a continuación:

Desayuno	Comida	Cena
6,00 euros/persona	24,00 euros/persona	18,00 euros/persona

- Como **restricciones** al punto anterior, no se admitirán facturas de hotel correspondientes a pernóctas dentro del Municipio de Madrid o del de residencia habitual del empleado, ni liquidaciones de gastos correspondientes a desayunos, comidas o cenas cuando tales gastos ya se encuentren cubiertos en las condiciones pactadas o contratadas por el Consejo (reservas de hoteles en régimen de media pensión; comidas incluidas en la organización de un Congreso, etc.).

Cuando el empleado haya procedido al abono de una factura de restaurante mediando invitación a un tercero, en la "Liquidación de Gastos" se indicará la circunstancia que

hizo necesaria dicha invitación junto con el nombre de la(s) persona(s) invitada(s) y entidad o empresa a la que está(s) pertenezca(n).

- Para el caso de los desplazamientos en vehículo propio a municipio fuera de Madrid y del de residencia habitual del empleado, éste tendrá derecho a una compensación de **0,30 Euros/Km** recorrido, que se abonará en nómina de acuerdo a la normativa fiscal vigente. Cuando el desplazamiento termine o se inicie en el municipio de Madrid o en el de residencia habitual del empleado, los kilómetros computarán desde o hasta la sede del Consejo, respectivamente.
- Como norma general y salvo excepciones debidamente justificadas, se procurarán los siguientes medios de locomoción:

Avión:	Clase Turista.
Ferrocarril / Bus:	Clase Turista
Vehículo propio:	Se abonará una cantidad fija de 0,30 Euros por kilómetro recorrido

- Para el caso de que los trabajadores dispongan de tarjetas especiales con descuento, se solicita que los empleen a los efectos de abaratar costes a la organización.
- Las reservas de hotel también deberán ser preferentemente tramitadas a través del propio departamento. No se reembolsarán otros gastos de hotel diferentes a la propia reserva, el consumo telefónico (siempre que este sea razonable) y el aparcamiento.

13

3.4.10. Complemento por Disponibilidad y Compensación de horas

El Complemento de Disponibilidad tiene por objeto compensar la disponibilidad por viajes realizados, en tanto que la compensación de horas tiene por objeto compensar las horas realizadas fuera de la jornada ordinaria. Puntualmente y de forma excepcional, se podrá valorar la compensación conjunta en caso de puntas de trabajo, atendiendo no solamente al criterio de disponibilidad sino también por valoración del esfuerzo y actitud en el desempeño realizado.

El complemento de disponibilidad tiene carácter salarial por lo que a estas cantidades se le aplicará la cotización y retención correspondiente del IRPF

1.- COMPLEMENTO POR DISPONIBILIDAD

- El Complemento por Disponibilidad se aplica por la realización de actividades que implican viajes que dan lugar a la pernocta y a una disponibilidad de horas distinta a la establecida para la jornada ordinaria, que con carácter general, se sustenta en las normas de aplicación que rigen en esta materia.

- Es una cantidad destinada a compensar al empleado cuando la actividad, en las condiciones señaladas, le exija pernoctar fuera del municipio de Madrid o de su municipio habitual de residencia, y cuyo importe diario es el siguiente:

Complemento Disponibilidad							
Lunes-Martes	Martes-Miércoles	Miércoles-Jueves	Jueves-Viernes	Viernes-Sábado	Sábado-Domingo	Domingo-Lunes	Lunes-Martes
70 €	70 €	70 €	70 €	70 €*	140 €	140 €	70 €

** Como norma general, cada festivo tendrá su respectiva pernocta doble, por lo que en aquellos casos que la actividad que da lugar al complemento de disponibilidad finalice en domingo, la pernocta del viernes al sábado se computará en su caso doble.*

Ejemplo Complemento Disponibilidad Festivo		
Lunes-Martes	Martes- Miércoles festivo	Miércoles Festivo-Jueves
70 €	70 €	140 €

- Si la actividad que da lugar al devengo del complemento de disponibilidad tuviera que iniciarse o terminar en día no laborable, se abonará por cada uno de esos días el importe de 140 euros´.
- Como excepción a este principio se establece el caso de aquellos viajes, en las condiciones de disponibilidad descritas en el primer párrafo de este epígrafe, que tengan que finalizar por la tarde/noche, entendiéndose por tarde/noche que el empleado no esté en disposición de regresar a su domicilio habitual antes de las 21:00h. En estos casos el empleado tendrá derecho a percibir un complemento de disponibilidad, siempre y cuando esté justificado, en la siguiente cuantía diaria:

Llegada	Complemento Disponibilidad Fin de Jornada						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Después 19h Jornada invierno	35€	35€	35€	35€	35€ post 17:00 70€ post 20:00	70€	70€
Después de las 17h Jornada verano	35€	35€	35€	35€	35€ 70€ post 20:00	70€	70€

- Una vez efectuado el viaje se enviará al Departamento de Servicios Generales, Personal y Calidad, la justificación del Complemento de Disponibilidad a abonar, indicando el motivo del viaje, y las fechas y cuantías acorde a los cuadros anteriores para que se incluya en la transferencia de nómina.

- En caso de concurrir circunstancias o supuestos distintos de los que aquí se contemplan, éstos se plantearán a Gerencia, quien los valorará caso a caso. El importe percibido por este concepto es incompatible con que el que pudiera derivarse por horas extraordinarias pues estas últimas se encuentran, en su caso, subsumidas en las cuantías establecidas y, en cualquier otro supuesto, las absorbe y compensa.

2.- COMPENSACIÓN DE HORAS

i. Compensación de horas extraordinarias:

Las instrucciones generales que rigen en esta materia son las siguientes:

- La política del Consejo es la de no realización de horas extraordinarias. Por esta razón la permanencia en la entidad o la realización de actividades fuera de la jornada, horarios y descansos establecidos, sin autorización de su Director, no tienen la consideración de horas extraordinarias.
- Las horas extraordinarias son voluntarias de tal manera que, salvo en los casos excepcionales previstos en la ley, ningún empleado tiene la obligación de realizarlas.
- Tendrán la consideración de horas extraordinarias aquellas horas de trabajo que se realicen sobre la duración máxima de la jornada anual ordinaria de trabajo establecida en el Convenio o, en su caso, en el contrato.
- En el supuesto de que se realizaran horas extraordinarias, conforme a lo expuesto anteriormente, se compensarán por tiempo equivalente de descanso retribuido, salvo acuerdo en otro sentido. El disfrute de la compensación se fijará de mutuo acuerdo.
- En ningún caso las horas extraordinarias podrán superar las 80 horas anuales de acuerdo a lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores.

ii. Compensación de tardes extras:

- Se podrá compensar la jornada de tarde extra trabajada en horario intensivo por tarde equivalente de la jornada completa bajo criterio y autorización por parte de la Dirección.
- iii. Se está estudiando el establecimiento de un sistema de compensación por trabajos que se lleven a cabo fuera del horario laboral.

3.4.11. Política de Jubilaciones

La entidad estudiará las solicitudes del personal en orden a los tres siguientes supuestos:

1. Jubilaciones parciales y contrato de relevo.

Este supuesto contempla la posibilidad de jubilación con el mantenimiento por el empleado de un porcentaje de su jornada y con la percepción simultánea de una pensión

de jubilación y un salario, con lo que no ve mermado el importe a percibir respecto de la situación en activo.

La jubilación parcial obliga a contratar a un empleado bien con carácter temporal, bien con carácter indefinido.

2. Jubilaciones anticipadas.

La jubilación anticipada a los 61 ó 63 años conlleva una reducción en la prestación de jubilación cuya posibilidad de ser compensada en parte se contemplará, en su caso, de forma individualizada.

3. Jubilaciones ordinarias

En esta situación el empleado puede obtener la pensión de jubilación sin merma de los derechos que se derivan del Sistema de Seguridad Social.

3.4.12. Conciliación, ordenación del tiempo de trabajo e igualdad de género

16

La organización facilitará unas normas específicas para el establecimiento de un sistema de teletrabajo que permita la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Estas normas incluirán los requisitos que tiene que cumplir el candidato para poder acogerse, las personas que tomarán la decisión de conceder la medida y las características concretas del tiempo y modo de teletrabajo.

Paralelamente, se establecerá un sistema de racionalización de turnos y horarios.

3.5. DESARROLLO PROFESIONAL Y TALENTO

El plan de formación de Abogacía Española tiene como objetivo estratégico proporcionar a sus empleados las habilidades concretas y necesarias para el desarrollo de sus funciones, ayudar a corregir las deficiencias en el desempeño de sus funciones y a mejorar sus competencias profesionales necesarias para el desempeño de las tareas propias del puesto de trabajo o para hacerlo en nuevos servicios que vayan a ponerse en marcha.

El plan de formación debe ante todo solventar, a corto plazo, las carencias detectadas que, en consecuencia, son las que motivan la elaboración del plan.

Los tipos de formación que la Abogacía Española planifica para sus empleados se clasifican en los siguientes tipos, según los objetivos y resultados de aprendizaje que se persigan, a nivel individual o bien colectivo.

Así la formación puede ser de:

- Ingreso (protocolo de acogida para nuevos empleados)
- Perfeccionamiento (profundizar en los conocimientos propios del puesto de trabajo)
- Reciclaje (adaptación a cambios organizativos, técnicos y tecnológicos de la propia organización o departamento)
- Polivalencia (desarrollo de competencias no propias del puesto; plan de carrera interno)
- Desarrollo directivo (capacitación para gestionar equipos y lograr objetivos estratégicos)
- Complementarios (habilidades; informática usuario; idiomas; administración)

El objetivo de la formación es fomentar en el empleado un perfil multidisciplinar: es decir, proporcionar aquella formación que le permita desarrollar competencias no propias del puesto de trabajo para formarle de manera que sean polivalentes, al tiempo que se diseña y desarrolla el plan de carrera individual.

Para la elaboración del Plan de formación anual es imprescindible, además de realizar la detección de necesidades, tener en cuenta el Plan Estratégico para identificar nuevos proyectos o servicios y los objetivos de los distintos planes de acción que deba cumplir cada uno de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos o líneas estratégicas acordadas por la organización para el período de tiempo determinado, habitualmente un año.

La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo (que debe estar definido y descrito en funciones, tareas, contribución al plan de acción; y porcentaje del tiempo laboral dedicado a todo ello) es una de las finalidades de la detección y el análisis de las necesidades formativas y el principal objetivo del Plan de Formación de Abogacía Española. También están recogidos en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).

Los aspectos clave (necesidades formativas) que debemos identificar del empleado para definir el plan de formación son:

1. **¿Qué hace? TAREAS Y FUNCIONES DEL PUESTO**
2. **¿Cómo lo hace? RECURSOS Y MÉTODOS APLICADOS**
3. **¿Para qué lo hace? OBJETIVOS QUE PRETENDE ALCANZAR**

El objetivo final del plan de formación es adecuar las competencias de las personas a las exigencias de los puestos de trabajo que ocupan. Para ello es necesario identificar las necesidades, a fin de desarrollar de modo eficiente el desempeño de cada competencia que se requiera.

La planificación de la formación consiste en detectar las necesidades de cada trabajador y cada puesto a partir de la ficha de funciones del puesto (RPT), a fin de alinearlas con los objetivos asignados y así poder transformar las necesidades en una formación que genere las competencias (como resultados de aprendizaje) que debe tener el empleado para alcanzar las capacidades necesarias, que le permitan lograr los objetivos y las medidas asignados.

1.- Detección de necesidades de formación

18

Así pues, con carácter previo y durante la entrevista de seguimiento que realizan los Directores y responsables de área con los componentes de sus respectivos equipos, es preciso que:

- 1.- Se Identifiquen los factores que condicionan la competitividad/eficacia del departamento.
- 2.- Se traduzcan las necesidades identificadas en una formación que genere las competencias necesarias para solventar los factores identificados en el punto anterior.

Objetivo final: identificar la diferencia entre cómo se desempeña el trabajo y cómo debería desempeñarse para ganar en eficacia y en eficiencia.

Por ello, los responsables de los distintos departamentos y áreas deberán haber realizado con carácter previo a la entrevista de seguimiento y valoración del año:

- El análisis de sus áreas de actividad y de los empleados que las desempeñan para detectar puntos débiles a reforzar y/o puntos fuertes a potenciar.
- El análisis de los servicios actuales que prestan y de los que la Institución quiera incorporar para analizar si el equipo, individualmente, está preparado para cubrirlos.
- La elaboración de su propio Plan Formativo teniendo en cuenta las necesidades formativas de los integrantes de su departamento y las novedades (nuevos servicios; nuevos enfoques; novedades legislativas, etc.) que se prevean para el ejercicio en curso.

La identificación de las necesidades formativas, cuando son sólo preguntadas y a su vez sugeridas por los propios empleados, deben prestarse en forma de actividades formativas por la empresa, a riesgo de generar frustración por el incumplimiento de la expectativa generada y provocar, a su vez, falta de confianza en la organización. Por ello, es recomendable analizar ya en las entrevistas la concordancia de la petición individual con la detección de necesidades del propio departamento. También hay que valorar la adecuación de la petición a las funciones y tareas encomendadas o alineadas con un posible cambio de puesto o de funciones.

En cualquier caso, lo ideal para identificar las necesidades es establecer la diferencia entre cómo se desempeña el trabajo y cómo debiera desempeñarse con la finalidad de ganar en eficacia y eficiencia. A su vez, deben contemplarse los conocimientos, las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo del trabajo efectivo y de calidad.

Anualmente quedarán diseñadas las acciones formativas para todo el personal en materia de igualdad de género.

2.- Metodología para elaborar el Plan

Finalmente, la metodología a utilizar para realizar el Plan de Formación requiere:

1. Tomar como referencia las líneas estratégicas y los objetivos generales de la empresa para el período de tiempo para los que se han fijado.
2. Partir de las necesidades de formación detectadas con base en lo descrito anteriormente y preguntarse de lo que sería capaz de hacer el empleado sin las carencias detectadas.
3. Concretar las capacidades observables y, sobre todo, medibles.
4. Formular los objetivos de la formación.

19

3.- Propuesta del Plan de Formación Anual

Recogida la información, y analizados sus resultados, se hará una propuesta de mejora con base en las necesidades detectadas y se elaborará un Plan de Formación anual.

Para poder formular los objetivos de la formación la propuesta debe de responder a la sencilla regla de dar respuesta a cuatro preguntas:

1. A quién se dirige la formación
2. Qué conducta o comportamiento se adquirirá o mejorará
3. Cómo
4. Cuánto (resultado medible evaluable)

Se debe implementarse un sistema de medición de la satisfacción de responsable, empleado y organización, una vez realizada la formación (adecuación a la necesidad).

El plan de formación anual pretende solventar a corto plazo las carencias identificadas en el proceso de detección de necesidades y adecuar así las competencias de las personas a las exigencias de los puestos de trabajo que ocupan.

4.- Procedimiento

Para optar a los cursos se debe enviar la Solicitud de Formación (formato establecido) con antelación mínima de 2 semanas al Responsable de Desarrollo Profesional y Formación firmada, en prueba de conformidad, por el director del departamento al que pertenezca el solicitante, para poder proceder a su valoración, autorización por parte de Gerencia y de la Secretaría General Técnica y, en su caso, tramitación.

La planificación de dichas actividades se efectuará de modo que interfiera lo menos posible con la actividad laboral y las obligaciones personales y familiares.

En cualquier caso, a no ser que se apruebe por la Dirección el desarrollo profesional de cualquiera de los empleados en un área competencial que no le es propia para potenciar su polivalencia o cambio de funciones, el plan de formación individualizado debe responder y estar alienado con las funciones y tareas que el empleado desarrolla y que constan en su RPT.

3.6. OBJETIVOS

20

Objetivos como Proyectos

En la naturaleza del sistema colegial, y por tanto del Consejo, está la innovación abierta, cooperativa o colaborativa. Desarrollar una cultura corporativa basada en estos valores exige transformar el trabajo en equipo y la comunicación intra e inter-departamental en motores del Consejo. Por ello, el tratamiento de los objetivos se basa en estas premisas.

ABOGACÍA 2020 contempla una acción de innovación institucional continua (A1) a lo largo de todo su periodo de vigencia y para ello implanta un programa de innovación continua (M75), entre otras medidas, incluida la evolución del sistema de retribución variable (Acción 54).

Por todo ello, el Programa de Objetivos del personal promueve un esquema de trabajo basado en Proyectos. La finalidad de esta medida es que la retribución variable por proyectos sea un elemento dinamizador de la innovación para la mejora continua del Consejo, formando parte de un programa que facilite la aprobación e impulso de estos últimos (incubadora de proyectos). Como es sabido, la singular estructura institucional del Consejo aporta un alto grado de estabilidad en el empleo pero, al tiempo, reduce las posibilidades de promoción y escalabilidad en los puestos. Por ello, se continuará en 2019 con el procedimiento transparente para revisar el nivel y/o categoría del empleado que muestre un alto rendimiento sostenido en la ejecución de políticas del Consejo (ej. Acciones y Medidas de *Abogacía 2020*). Este procedimiento implicará revisiones a principios de año, a solicitud del empleado y/o propuesta de los directores y coordinadores y, en casos especiales, a mitad de año.

1. Metodología

El programa de objetivos contiene un conjunto de Proyectos (individuales y/o colectivos) por empleado, cuya ejecución se evaluará de 0 a 10 por los directores.

La evaluación será dividida en 4 categorías con la misma ponderación:

- **25%** de la retribución variable del empleado se determinará por los directores y responsables, de forma colegiada, evaluando el **esfuerzo y disposición al trabajo en equipo**.
- **25%** de la retribución variable del empleado se determinará por los directores y responsables, de forma colegiada, evaluando la **proactividad** en la resolución del trabajo diario.
- **25%** de la retribución variable del empleado se determinará por el grado de ejecución del plan de **formación** asignado.
- **25%** de la retribución variable se determinará por el grado de **cumplimiento de las medidas y acciones asignadas al departamento del Plan 2020**.

Siempre que la valoración conjunta sea igual o superior a 5 se percibirá retribución variable, estableciéndose la siguiente consecución porcentual:

<u>Valoración</u>	<u>Porcentaje variable a percibir</u>
5	50% de variable
6	60% de variable
7	70% de variable
8	80% de variable
9	90% de variable
10	100% de variable

2. Seguimiento

Con el objeto de facilitar el desempeño del empleado, se consolidarán las reuniones regulares sobre proyectos entre cada Director o coordinador de Departamento o unidad y el empleado.

Estas reuniones se realizarán con una periodicidad cuatrimestral, empezando en el mes de abril a lo largo de todo el año:

- Reunión de seguimiento 1: primera semana de abril
- Reunión de seguimiento 2: primera semana de julio
- Reunión de seguimiento 3: primera semana de noviembre

En dichas reuniones, cada Director cumplimentará un informe de seguimiento con datos de proceso sobre ejecución de proyectos así como sobre necesidades, problemas o ideas relativos al trabajo diario del empleado, o el funcionamiento del departamento o la entidad.

La realización efectiva de estas reuniones en tiempo y forma, así como la presentación de los informes arriba referidos, formará parte de la evaluación de los objetivos de toda la Dirección.

3. Herramienta viva

Todo Programa de Objetivos orientado a la innovación y la mejora continua debe ser una herramienta viva. Por ello, es razonable que los proyectos puedan ser modulados a resultas de necesidades de proceso, ideas del empleado, de la Dirección o meros cambios de circunstancias.

En este sentido, y de conformidad con lo comprometido en 2017 para 2019, el presente Programa tiene carácter dinámico y una vigencia interanual.

4. Incentivos

Además del incentivo de la retribución variable previsto como retribución por objetivos, se reconocerá el desempeño de los empleados que muestran un alto rendimiento con un sistema complementario de gratificaciones, reconocimiento que se realizará a propuesta de su responsable o director, del Gerente o del Secretario General Técnico y que deberá ser aprobado por el Secretario General.

22

Consejo General de la Abogacía Española ©

Prohibida la reproducción o distribución total o parcial de este documento en cualquier formato, impreso o electrónico, por parte de personas ajenas al Consejo General de la Abogacía sin la debida autorización de la Secretaría General de esta Institución.