



# CAPITAL HUMANO

## HITOS EJERCICIO 2016

- Avance de nuestro compromiso con la diversidad mediante la puesta en marcha del plan Garrigues Optimum que permitirá una reducción de jornada durante un año tras la finalización del permiso de maternidad/paternidad, sin menoscabo o merma de la retribución y de programas de formación enfocados a potenciar, en especial, el talento femenino.
- Puesta en marcha de dos programas de formación de carácter internacional: Introducción a la Práctica Internacional de la Abogacía de los Negocios e *International Training Program*.
- Puesta en marcha de la celebración de Encuentros Globales de los distintos departamentos de práctica profesional.
- Revisión del esquema de compensación, en su parte de retribución variable, para diversos perfiles profesionales.
- Redefinición del proceso de evaluación de las áreas de Administración y Soporte.
- Nuevas colaboraciones con prestigiosas universidades de Latinoamérica.
- Consolidación de los equipos en las oficinas de Asia y Latinoamérica.
- Elaboración de un nuevo vídeo y un *brochure* para dar a conocer el despacho en universidades.
- Creación y aplicación de una nueva prueba numérica para el proceso de selección e informatización de todas las pruebas de selección.

## Comprometidos con el talento

El desarrollo y futuro de Garrigues pasa por reconocer, atraer y retener el talento. Por ello, la gestión del talento es una prioridad para Garrigues.

## Equipo humano

Nuestros profesionales, hombres y mujeres, proceden de distintas nacionalidades, lo que aporta diferentes perspectivas que contribuyen a enriquecer nuestra cultura, mejorar nuestro trabajo y convertirnos en una firma más fuerte y más sabia.

Somos más de 2.000 personas en 32 oficinas de distintas partes del mundo.



Nuestros profesionales tienen la oportunidad de trabajar en destinos internacionales, tanto en oficinas de la propia red Garrigues como en otros despachos de reconocido prestigio y solvencia con los que mantenemos una estrecha relación.

Garrigues cumple, con respecto a la totalidad de su personal laboral, la normativa legal y convencional susceptible de aplicación en los ámbitos geográficos en los que desarrolla su actividad.



## Desarrollo profesional

Todos los profesionales conocen el plan de carrera profesional del despacho desde su incorporación, un recorrido definido con altas expectativas de desarrollo personal y profesional.

Las denominaciones de las distintas categorías profesionales, que se indican a continuación, reflejan la experiencia de cada profesional y las hacen reconocibles en el mercado, en general, y entre los profesionales del sector de servicios jurídicos y fiscales en particular.



SOCIO • COUNSEL • ASOCIADO PRINCIPAL • ASOCIADO SENIOR • ASOCIADO • JUNIOR

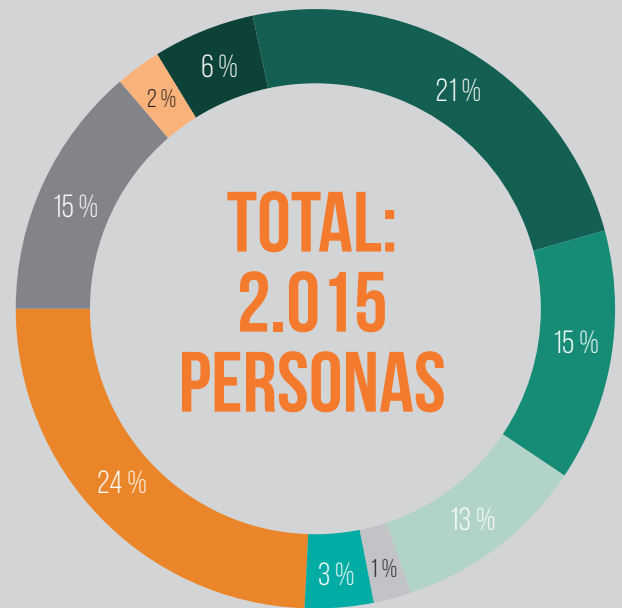
Las promociones internas se sustentan sobre un riguroso proceso de evaluación del desempeño basado en competencias, que se realiza con una periodicidad anual. En el proceso de evaluación se analiza y comenta el desempeño y el potencial de carrera, se motiva personal y profesionalmente al evaluado, y se reciben y estudian sus observaciones o comentarios. Es un sistema completamente meritocrático.

Nuestro proceso de evaluación incluye una «autoevaluación» como elemento previo de reflexión del propio evaluado sobre su desempeño. Adicionalmente, y para conseguir la mayor objetividad y rigor en el análisis de la información y de la valoración que los responsables hacen de sus evaluados, existen equipos de evaluadores «externos», compuestos por profesionales con amplia experiencia profesional, cuya misión es analizar el proceso seguido por departamentos de especialidad distinta a la propia, realizando una valoración del proceso y manifestando, si así procede, observaciones y comentarios sobre los resultados de los valorados en cada departamento.

**12**  
PROMOCIONES  
A SOCIO

**58**  
PROMOCIONES  
A ASOCIADO SENIOR

## Distribución de personas de Garrigues por categorías en 2016



- Socio
- Counsel
- Asociado principal
- Asociado senior
- Asociado
- Junior
- Trainee
- Other professional services (OPS)
- Administración y soporte

## Compromiso con la diversidad e igualdad de oportunidades

La solución de los retos que se plantean en el despacho pasa por contar con diversidad de talentos, ideas y perspectivas. En Garrigues asumimos desde el comienzo de nuestra actividad profesional el compromiso con la no discriminación, la igualdad de oportunidades, la integración de personas con capacidades diferentes y el respeto a la diversidad.

El éxito interno solo puede lograrse con personas representativas de la diversidad en su más amplio sentido, lo que incluye, entre otras cosas, género, edad, origen étnico, nacionalidad, cultura, estado civil y capacidades físicas.



Como ejemplo de la política continuada del despacho en su apuesta incondicional por el más valioso activo de la firma; las personas, la retención del talento y la búsqueda de la excelencia, Garrigues cuenta desde el 2008 con un Plan de Igualdad.

Desde la implantación del Plan de Igualdad se viene trabajando con rigurosidad y seguimiento continuo en consolidar las medidas establecidas en este Plan de Igualdad y en crear nuevas medidas para potenciar y mantener la absoluta igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres. En concreto, este año se ha puesto en marcha el Plan Garrigues Optimum que permitirá a las personas que prestan servicios en el despacho, con ocasión de la maternidad o paternidad y con el fin de adaptarse a las necesidades de su hijo, disfrutar de una reducción de jornada durante un año tras la finalización del permiso de maternidad/paternidad, sin menoscabo o merma de su retribución.

Es destacable que en los VI Premios Solidarios a la Igualdad MDE, organizado por Mujeres para el Diálogo y la Educación (MDE), el despacho fue premiado como «Empresa en femenino plural».

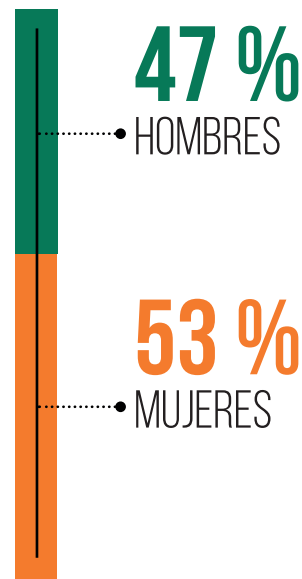
Asimismo, en Garrigues conviven varias generaciones, según se refleja en el siguiente gráfico, y la relación entre ellas es fluida, natural, de respeto y de aprendizaje mutuo:

Rango edad (en %)	H	M	Total
Baby boomers (nacidos hasta 1964)	4	4	8
Generación X (nacidos entre 1965 y 1979)	19	20	39
Generación Y (nacidos entre 1980 y 1984)	9	11	20
Millennials (nacidos a partir de 1985)	15	18	33
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

(H) hombres y (M) mujeres

Tenemos asumido el compromiso de crear un entorno laboral que respete e integre esta diversidad en su sentido más amplio.

### Distribución de personas de Garrigues por sexo en 2016



### Otras capacidades

Garrigues, además de cumplir con la normativa de inserción laboral de personas con discapacidad, colabora adicionalmente en diversos ámbitos relacionados con la discapacidad. Así, el despacho participa e impulsa actuaciones *pro bono*, imparte formación y participa en programas de sensibilización como actividades de voluntariado, otorga becas, contrata bienes y servicios a través de centros especiales de empleo, participa en proyectos y carreras solidarias y, colabora con entidades, también mediante la publicación por sus profesionales de obras jurídicas en materia de discapacidad. Todo ello, dirigido a lograr una mayor sensibilización y a potenciar la diversidad, así como a colaborar en la innovación jurídica que permita generar el contexto necesario para lograr el objetivo de la inclusión social de las personas con discapacidad.

### El talento: la base de nuestra excelencia

Para Garrigues, la atracción del talento es un aspecto clave, por lo que año tras año adopta distintas medidas vinculadas al ámbito universitario.

Durante el 2016, aproximadamente 4.500 recién graduados han enviado su CV a las distintas oficinas de Garrigues. Tras una detenida valoración de todos ellos en búsqueda del mejor talento se han incorporado:



Uno de los motivos por los cuales los estudiantes muestran interés en el despacho, es por la percepción tan positiva que tienen sobre él.



## En 2016 los universitarios nos eligen de nuevo como el mejor despacho para trabajar

Por tercer año consecutivo, Garrigues ha sido elegido en primer lugar en el *ranking* de empleadores ideales en España. Así lo reflejó el estudio presentado en abril del 2016 por *Universum* en colaboración con *People-Matters* (consultoras especializadas en gestión de personas), que sitúa a Garrigues en el primer lugar de las preferencias de los estudiantes de Derecho.

Este reconocimiento, junto con el conseguido en Merco Talento se debe, entre otras consideraciones, a que mantenemos un compromiso ineludible con los jóvenes recién graduados, a los que ofrecemos la oportunidad de desarrollar una atractiva carrera profesional participando en un amplio programa de formación y actualización jurídica y fiscal, y la posibilidad de crecer profesionalmente en un entorno dinámico caracterizado por el rigor, la calidad, la ética y un excelente ambiente de trabajo.

Con el objetivo de proporcionar una información detallada sobre el despacho a los jóvenes estudiantes y seguir manteniendo esta privilegiada posición, en el 2016 se han elaborado un nuevo brochure y un nuevo video para presentar el despacho en universidades.

Adicionalmente, hemos asistido a 93 presentaciones y foros en universidades de todo el mundo y seguimos estrechando lazos con universidades de prestigio en Latinoamérica mediante convenios de colaboración con los que hemos puesto en marcha programas de prácticas en distintas oficinas de Latinoamérica.

### Formación

Garrigues otorga una importancia máxima a la formación permanente de sus miembros, no solo como un pilar imprescindible para conseguir la calidad técnica exigida para que nuestros profesionales puedan prestar el mejor asesoramiento legal y tributario y sigan siendo reconocidos por su excelencia y servicio al cliente, sino, también, como un instrumento necesario para su desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, la formación constituye un principio básico en la gestión y organización del despacho, en el que nuestros profesionales desempeñan un papel decisivo. El Departamento de RR. HH. trabaja para contribuir a la consecución de los objetivos de la firma y a mejorar la eficiencia de la organización, capacitando a nuestros profesionales con las habilidades y competencias necesarias para que puedan desempeñar eficientemente su trabajo y preparándoles para que puedan asumir mayores responsabilidades y retos en un entorno en permanente cambio.

Para facilitar dichos objetivos, Garrigues, de manera continuada y periódica, promueve la organización de cursos y seminarios de formación, actualización y especialización, difunde cuantas novedades normativas, científicas y jurisprudenciales destacadas se divulgan, y pone a disposición de sus miembros los instrumentos tecnológicos más avanzados en las diversas materias de su actividad.

En este último año, dado que la globalización de la profesión de abogado es cada vez mayor, hemos puesto especial énfasis en desarrollar programas de formación específicos y adaptados al escenario global, que responden a las necesidades del negocio y de nuestros profesionales. En concreto, en este año se han puesto en marcha los siguientes programas:

- Introducción a la Práctica Internacional de la Abogacía de los Negocios: este programa, dirigido a los jóvenes profesionales del despacho de todas las oficinas, tiene como objetivo proporcionarles una completa formación para prestar asesoramiento jurídico internacional. Por otro lado, favorece el encuentro entre profesionales de distintas prácticas, oficinas y países, lo que otorga una gran diversidad cultural, facilitando el intercambio y puesta en común de los conocimientos entre los asistentes, aprovechando las diferentes visiones que aportan y favoreciendo un enfoque global de la práctica profesional.

El programa, que es bilingüe en español e inglés y se imparte en las instalaciones del despacho en Madrid, combina la transmisión de conocimientos técnicos con el desarrollo de un caso práctico real que afecta a distintas disciplinas del Derecho, con el objetivo de que nuestros profesionales puedan construir soluciones globales e innovadoras con independencia del ordenamiento jurídico local aplicable.

El programa incluye, asimismo, formación en las materias de *management* necesarias para el desempeño del ejercicio de la abogacía en el nuevo entorno global.



## Estudiantes universitarios conocen la profesión formándose en nuestras oficinas

- *International Training Program*: este programa proporciona a nuestros profesionales una oportunidad única de desarrollo al permitirles ganar experiencia en oficinas y firmas legales situadas en otros países, o ampliar su formación académica en el ámbito internacional. El programa les permite realizar un *secondment* en uno de los despachos extranjeros con los que el despacho trabaja con regularidad, o ser trasladados temporalmente a una de nuestras oficinas internacionales. Asimismo, si prefieren ampliar su formación académica en el ámbito internacional, el despacho les facilita la posibilidad de cursar un *Master of Laws* (LL.M.) en una de las universidades más prestigiosas del mundo o el LL.M. in *International Transactions* impartido por el Centro de Estudios Garrigues en colaboración con la Universidad de Fordham.

En este año 2016 también hemos puesto en marcha la celebración de Encuentros Globales de los distintos departamentos de práctica profesional, cuyo objetivo principal es el intercambio y puesta en común, entre los participantes de las diferentes oficinas, de temas que afectan directamente al departamento. Estos Encuentros, dotados de gran diversidad tanto cultural como generacional (al asistir profesionales de diversas oficinas y categorías), facilitan e incrementan la relación profesional y personal entre los asistentes y permiten aprovechar la experiencia profesional de cada uno de ellos en diferentes ámbitos.

Asimismo, y con el objetivo de seguir reforzando la permanencia de las mujeres en las categorías superiores, este año se han desarrollado dos programas de formación enfocados a potenciar, en especial, el talento femenino en determinadas etapas de su evolución profesional.

Por otro lado, y con el fin de seguir impulsando la adecuada gestión de los riesgos inherentes a nuestra profesión, se ha dado especial relevancia a la formación en el Programa para la Prevención de Delitos del despacho y las medidas específicas que se han de adoptar en cada departamento. A esta formación han asistido un total de 1.134 profesionales.

Es importante señalar que los planes de formación están dirigidos a todo el personal, sin distinción de su sexo, y se personalizan según el nivel de experiencia de cada profesional.

El 88 % de nuestras personas ha participado en el programa de formación del despacho en el 2016.

**848**  
HOMBRES

**917**  
MUJERES



Principales indicadores de nuestro plan de formación (número de personas formadas):

### Formación técnica

**1.315**

Cursos y reuniones técnicas celebradas en los distintos departamentos/oficinas **personas formadas**

**1.422**

Cumplimiento normativo y deontología

**644**

Habilidades directivas

**658**

Idiomas

**586**

Tecnología

**646**

Gestión  
Conocimiento

**316**

Formación  
externa

### Sistema de compensación

Garrigues reconoce los logros de su equipo humano mediante un sistema de compensación vinculado con el desempeño profesional. Esta política de compensación es aplicada de forma consistente y homogénea a todas las personas de Garrigues y está basada en:

- Retribución fija: consiste en un sistema de bandas salariales vinculadas a los niveles de la organización interna y a la categoría profesional.
- Retribución variable: se determina, con carácter general, en función de los resultados de Garrigues en su conjunto y en combinación con los resultados de las distintas áreas geográficas. La firma ha buscado la mejor alineación de la retribución variable de sus profesionales con los objetivos de una gestión rentable.

Nuestros esquemas de compensación son revisados de manera periódica para cada nivel de experiencia, considerando los distintos mercados nacionales y prácticas en los que prestamos servicios profesionales.

Fruto de esta revisión, el esquema de compensación en el 2016 ha sido modificado para una parte importante de las personas que desarrollan su trabajo de asesoramiento jurídico y fiscal en España. En concreto, en perfiles de menor experiencia, el importe de retribución variable máximo del año 2015 se añadió en 2016 al importe de salario fijo. Adicionalmente se procedió a la revisión anual de esta nueva retribución fija como correspondía en

aplicación de las políticas generales de compensación, según se indica en el párrafo siguiente.

La compensación de nuestras personas se revisa anualmente, tanto en su componente fijo como en la parte variable (en los perfiles de mayor experiencia que tienen este componente variable dentro de su esquema de retribución).

La gestión de la retribución, como política general de RR. HH., se realiza con absoluta equidad desde el punto de vista de género, y con total garantía de no discriminación por este motivo.

Además de la retribución salarial, existe un amplio abanico de beneficios sociales, tales como el abono del 100 % de la prima del seguro de accidentes a todas las personas de la firma, el 50 % de la prima del seguro de vida a todas las personas que lo deseen y el 50 % de la prima del seguro médico, tanto para el personal como para su unidad familiar, en caso de que se hayan querido acoger a esta opción.

Garrigues ofrece la posibilidad, a los empleados en las oficinas en España, de acogerse a programas de retribución flexible que optimizan la retribución neta mediante determinados productos: vales de comida, vales de guardería, vales de transporte, cursos de formación y seguro médico (50 % de la prima del empleado y su unidad familiar).

El despacho complementa a sus empleados desde el primer día y hasta el 100 % de su salario real en las situaciones de absentismo por incapacidad temporal, maternidad y paternidad, abonando el complemento que resulte necesario (incluso si el salario es superior a la base de cotización máxima a la Seguridad Social).

### Otros beneficios sociales

El Departamento de RR. HH. procura de forma continua alcanzar acuerdos con compañías que ofrezcan servicios de los cuales puedan beneficiarse las personas del despacho durante sus vacaciones y tiempo de descanso (por ejemplo, cadenas hoteleras, compañías aéreas, etc.). Asimismo, se han establecido y se siguen ampliando acuerdos con empresas para la adquisición de sus productos y servicios en condiciones más beneficiosas (por ejemplo: coches, gimnasios, ocio, cursos de idiomas, etc.) de forma que, aparte del beneficio económico que conlleva en sí, se facilita a los empleados la búsqueda de determinados productos o servicios con el consecuente ahorro de tiempo. Estos beneficios se comunican a nuestro personal, a través de la *intranet*, en nuestro «e-Bazar». Contamos con más de 130 acuerdos especiales con condiciones más beneficiosas para las personas de Garrigues y sus familiares.



Por otra parte, y ubicado también en la *intranet*, contamos con un «Tablón de anuncios virtual» para facilitar a las personas de Garrigues un espacio donde poder incluir ofertas, a título particular, de venta o compra de productos.

## Medicina del trabajo y prevención de riesgos laborales

Dentro de las Políticas Internas de Garrigues, existe la Política sobre Calidad, Prevención de Riesgos, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa que garantiza el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos laborales, seguridad y salud en todos los países donde opera el despacho.

Para este fin, el despacho dispone de un Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales (PRL) propio mancomunado desde el año 1997, formado por médicos de trabajo, enfermeros de empresa y técnicos superiores en prevención.

El Servicio tiene como objetivo lograr el mayor nivel posible de bienestar de los empleados y socios de Garrigues mediante la gestión integral de su salud. Además, impulsa el desarrollo de la cultura preventiva tanto en los empleados de Garrigues, como en los de las empresas subcontratadas. Para ello se trabaja coordinadamente entre los distintos componentes que lo integran, así como en colaboración con el resto de departamentos relacionados con la prevención de riesgos laborales del despacho y de los principales proveedores.

En el 2016 se ha seguido impartiendo la formación en prevención de riesgos laborales a los integrantes del despacho mediante la plataforma de formación *online*. Además, se ha impartido formación sobre otras materias de PRL para algunos puestos de trabajo que, por características concretas, necesitaban una formación e información más concreta y específica.

El Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales asesora en materias de su competencia a todos los integrantes del despacho y desempeña un papel relevante en las campañas de sensibilización y prevención primaria y secundaria de las patologías más relevantes. Además, es pionero en la práctica de la medicina predictiva mediante la aplicación del estudio de variables en el ADN que condicionan la respuesta a determinados medicamentos, lo que se aplica en pacientes con problemas tumorales y cardiovasculares. A todo ello se une una importante labor en vigilancia de la salud y medicina asistencial.

Durante 2016 no se ha registrado ninguna enfermedad profesional en el despacho. Sin embargo, el repunte en la siniestralidad *in itinere* acaecido en el 2015 ha supuesto un aumento de los días de baja contabilizados durante el 2016, ya que la recuperación de algunos de estos accidentados se ha prolongado durante buena parte de este año.

En el 2016 se ha realizado el estudio del posible impacto del sueño en la siniestralidad. Actualmente estamos en la fase de análisis de los resultados.

Durante el 2017 el despacho va a poner en marcha el Club de Corredores. Para ello, el servicio médico está elaborando un procedimiento que aumente las garantías para que la práctica deportiva genere beneficios sobre la salud y no implique problemas médicos, de forma que se confirme la aptitud médica adecuada para realizar esta actividad.

## RETOS PRÓXIMOS EJERCICIOS

- Comunicar el segundo Plan de Igualdad de Garrigues.
- Reforzar el compromiso de Garrigues con la discapacidad.
- Sustituir la plataforma de formación *e-learning* *Fórmate* por un modelo más innovador.
- Consolidar los programas de formación puestos en marcha durante el 2016.
- Poner en marcha un proceso piloto de *upward feedback* (evaluación hacia arriba).
- Completar la redefinición en el proceso de evaluación de las áreas de Administración y soporte.
- Potenciar la difusión entre las personas del despacho de los contenidos de los espacios «E-bazar y Tablón de anuncios virtual» ubicados en la *intranet*.
- Implementar la modalidad online del programa de vales guardería, para mayor agilidad y comodidad en la gestión por los propios empleados.
- Culminar la informatización de las pruebas del proceso de selección.
- Actualizar los contenidos del apartado «Trabaja con nosotros» de la página web.