

## EL PROBLEMA

# ¿Cómo se gestiona la formación?

Además de estar al tanto de las novedades jurídicas, los despachos necesitan buenos directivos, formados en distintas disciplinas

**D**irijo una pequeña asesoría de empresas y cuento con un equipo compuesto por ocho personas de distintas profesiones: la mayoría son abogados, aunque también hay economistas y graduados sociales. Desde los inicios, y esta ha sido una preocupación constante dentro de nuestra estrategia de gestión durante nuestros más de 15 años de vida, siempre hemos invertido en la

formación de nuestros profesionales, ya que el reciclaje y la puesta a punto en cuanto a conocimientos siempre ha sido una obsesión para no quedarnos rezagados. No obstante, desearía saber, a nivel general, qué hacen otros despachos de similar tamaño al mío en la gestión de la formación. ¿Existe esa preocupación por formar a sus empleados? ¿Qué método utilizan y en qué materias se centran?

## LA RESPUESTA

● **La mayoría de los despachos** profesionales, y el sector en general, considera que la formación es básica. Y es que la formación continúa o el reciclaje de los profesionales de la asesoría es uno de los aspectos primordiales que añaden al capital humano de este sector. Los cambios sociales, políticos, económicos y legislativos cada vez son más rápidos y vertiginosos, lo cual obliga a una constante adaptación.

Hay asesorías que diseñan la formación de cada profesional o empleado prácticamente a medida, teniendo en cuenta sus necesidades y la promoción interna. Otras no se la plantean de una forma tan personalizada.

En relación a quién asume el coste económico, hay asesorías que lo hacen íntegramente (en realidad, constituye una forma de salario), mientras que otras solo una parte. Asimismo, a veces la formación se organiza internamente (con profesionales

de la propia firma u organizando cursos *in company*) y otras externamente.

¿Qué presupuesto se invierte en formación por persona al año? Entre los despachos medianos y pequeños, las opciones son muy variadas. La mayoría de las asesorías gastan en formación de 100 a 300 euros anuales, si bien algunas superan esta cantidad y pueden alcanzar los 600 euros. También hay casos extremos: firmas que invierten por debajo de los 100 y otras que se gastan más de 600. Estos datos han sido obtenidos de nuestros estudios sobre el sector. Hay asesorías que, aunque directamente no invierten dinero en formación, sí lo hacen indirectamente, al permitir que el profesional se forme dentro del horario laboral. Otros despachos recurren a la formación gratuita.

¿Dónde reciben la formación? Las dos fórmulas más utilizadas son la asistencia a cursos específicos organiza-

dos por los colegios profesionales y a aquellos que ofrecen centros educativos y centros de formación especializados.

La tercera opción es la formación continua impartida en la propia empresa. Esta fórmula quizá no sea tan utilizada por las dificultades que presenta en cualquier actividad compatibilizar la formación con el trabajo. La oficina, en muchas ocasiones, puede ser un entorno hostil. Los trabajadores difícilmente pueden concentrarse en su formación cuando la agenda de trabajo diaria les arrebató el tiempo.

Si exceptuamos los colegios profesionales, destaca también el hecho de que muy pocos despachos profesionales acudan al sistema público de formación (Fundación Tripartita) para paliar las necesidades formativas de sus empleados.

*Amado Consultores*



Jaume O. Serra, de Versus Formación y Desarrollo.



David Hospedales, de Ribé Salat Consulting.



Cristina Arróniz, de Planificación Jurídica.

## LAS EXPERIENCIAS

● **“La formación debe partir de un eje troncal común para todos, que es la cultura del despacho, eso que E. Shein define como el conjunto de normas y valores que adopta una empresa y que crean las pautas de comportamiento en sus relaciones tanto externas (adaptación) como internas (integración). La formación y su gestión deberían estar en línea con esta cultura y ser un medio, no un fin. Es fundamental tener un plan de formación orientado al plan estratégico y las ventajas competitivas del despacho. Las personas no quieren cursillos. Las personas quieren espacios de desarrollo para intercambiar experiencias y luego poder hacer la transferencia de conocimiento en su puesto y en el despacho.**

**Jaume O. Serra**

Socio fundador de Versus Formación y Desarrollo

● **“La gestión de la formación en Ribé Salat Consulting tiene tres patas: una transversal a todos los profesionales sobre novedades en la gestión empresarial (lo hacemos con un enfoque estratégico, sobre los aspectos más relevantes que afectan a las empresas y que han de ser conocidos por todos los consultores), una formación técnica sobre procesos de gestión y novedades en tecnología aplicada a la gestión empresarial y, por último, otra también técnica, pero sobre aspectos concretos en las áreas laboral, fiscal, contable y jurídica.**

**David Hospedales**

Director general de Ribé Salat Consulting

● **“En general, los despachos se preocupan mucho por la formación técnica de sus profesionales, sobre todo para que estén al día de todas las novedades jurídicas que se aprueban de las diferentes especialidades (fiscal, laboral, mercantil, contable, civil...), y en este ámbito es en el que más invierten la mayoría de los despachos. Cada vez son más los que están formando a sus directivos en áreas de desarrollo de negocio, estrategia, marketing, habilidades comerciales y directivas. Somos conscientes de que los profesionales no solo han de ser excelentes asesores o abogados, sino que además han de ser excelentes directivos. Los despachos continúan apostando por la formación presencial, pero con un incremento significativo de la formación *e-learning* y mixta.**

**Cristina Arróniz**

Responsable del área de formación de Planificación Jurídica