

# Cultura y Talento en los Colegios

## Proyecto 2022-2023

---

### Informe sobre Formación Interna



## ÍNDICE

1. EQUIPO DE TRABAJO .....	3
2. INTRODUCCIÓN .....	4
3. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	4
4. METODOLOGÍA DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	5
5. LA FORMACIÓN INTERNA EN LOS COLEGIOS .....	7
5.1 DEFINICIÓN DE FORMACIÓN INTERNA .....	7
5.2 OBJETIVOS .....	9
5.3 PARA QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA LA FORMACIÓN INTERNA .....	14
5.4 TIPOS DE FORMACION INTERNA.....	15
5.5. DESARROLLO DE UN PLAN DE FORMACIÓN .....	19
5.5.1. ANÁLISIS O DIAGNÓSTICO .....	21
5.5.2. DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN .....	22
5.5.3. IMPLANTACIÓN O DESARROLLO DEL PLAN .....	23
5.5.4. EVALUACIÓN .....	26
5.6 CLAVES PARA UNA CORRECTA FORMACIÓN INTERNA EN EL COLEGIO.....	26
5.7. IMPACTOS POSITIVOS EN LOS EQUIPOS .....	27
5.8 PROBLEMAS POR LA FALTA O MALA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN INTERNA .....	28
5.9 INTERRELACIÓN DE LA FORMACIÓN INTERNA CON OTROS ÁREAS DE GESTIÓN DE PERSONAS .....	30
5.10 EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN INTERNA .....	32
5.11 FORMACIÓN GRATUITA Y FUNDAE.....	33
5.12 EJEMPLOS DE PRÁCTICAS EN LOS COLEGIOS.....	36

## 1. EQUIPO DE TRABAJO

---

### CGAE:

- Albino Escribano, Vicesecretario General del Consejo.
- Adolfo Estébanez, Gerente.
- Esther Adrada, Responsable de RRHH, SSGG y Calidad.

### COORDINACIÓN:

- Alfonso Alonso Narros, Vicedecano del Colegio de Valladolid.

### COLEGIOS:

- **Albacete**: Sonia Luzón Gómez, Gerente
- **Alcalá de Henares**: Álvaro Jesús Escudero Moyano, Diputado bibliotecario
- **Baleares**: Miguel Cerdá Piedra, Diputado.
- **Cáceres**: Elena Mendo Hernández, Dirección General; Luis Candela Ortíz de la Tabla, Contable
- **Cartagena**: Félix Méndez Negroles, Secretario, Miembro Junta de Gobierno.
- **Castellón**: Francisco Cantavella Terencio, Letrado
- **Ciudad Real**: Carlos Delgado, Gerente
- **Granada**: Carmen Navarro Vergara, Gerente
- **Guadalajara**: Susana Garrido Cerezo, Oficial 1ª
- **La Rioja**: Francisco Javier Marín Andía, Diputado, Miembro Junta de Gobierno.
- **Madrid**: Francisco Javier González Sánchez, Director RRHH
- **Murcia**: Juan Carlos Mármol Tornel, Gerente.
- **Oviedo**: Iván de Santiago González, Colegiado y Leonor García Álvarez, Colegiada.
- **Salamanca**: Silvia Cuesta Pedraz, Gerente.
- **Sant Feliu de Llobregat**: Eleuterio Sánchez Pérez, Nuevas tecnologías-CRAJ-Biblioteca, Miembro Junta Directiva.
- **Segovia**: Patricia Hernández Zurita, Secretaria Técnica.
- **Valladolid**: Alfonso Alonso Narros, Vicedecano; Milagros Noriega Bayón, Biblioteca; Verónica Rodríguez Pérez, Diputada 7ª-TIC

## 2. INTRODUCCIÓN

---

El Proyecto de Colegios 2022 lanzado en el año 2021, se inició motivado por la oportunidad de establecer prácticas comunes en la gestión colegial, manteniendo a su vez las actividades tradicionales. Planteaba la posibilidad de establecer un sistema que permitiera homogeneizar la gestión, así como ofrecer soluciones a las distintas necesidades y nuevas prestaciones.

Por este motivo, entendiendo la importancia de seguir profundizando en el establecimiento de prácticas comunes y que las mismas generen valor añadido tanto a los Colegios, como a los profesionales de la Abogacía, y a la sociedad en general, impulsamos de nuevo el proyecto.

El proyecto prosigue su propósito poniendo foco en:

- El ámbito de la gestión de personas.
- Dando mayor protagonismo a los Colegios para el diseño y desarrollo de este, es un proyecto de todos y para todos.
- Renombrar el proyecto para mejor identificación con el mismo:

### **“CULTURA Y TALENTO EN LOS COLEGIOS”**

## 3. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO

---

El proyecto “Cultura y Talento en los Colegios” tiene como objetivos principalmente los siguientes:

- Potenciar la participación de todos los Colegios, propiciando un espacio de escucha, buscando soluciones conjuntas.
- Generación de un mayor networking entre colegios, conocer el nivel de gestión actual, compartir prácticas, ideas innovadoras que ayuden a impulsar la gestión de los Colegios en materia de RRHH.
- Identificar necesidades de actuación para la mejora y eficiencia de nuestra gestión, generar valor, consolidar el prestigio de la profesión y su impacto a nuestro entorno y la sociedad.

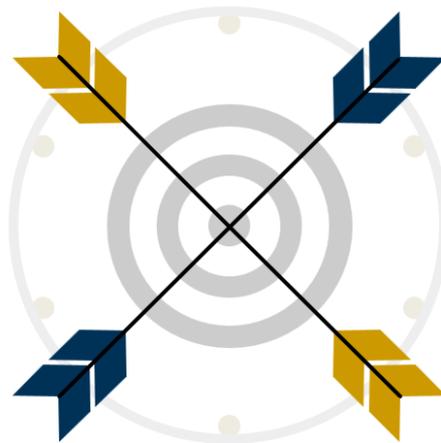
- Elaboración de guías, manuales o protocolos para el correcto conocimiento de las propuestas y facilitación de la implantación en los Colegios que lo precisen.
- Crear una red entre colegios donde se compartan iniciativas, experiencias, dificultades de gestión, generando una gestión homogeneizada, de mejora continua y con perspectiva común.

#### Inteligencia Colaborativa

Propiciar un espacio de escucha y colaboración para la generación de ideas y puesta en común.

#### Áreas de mejora

Identificar áreas de enfoque, qué se hace, cómo, para qué y qué resultados obtenemos.



#### Networking entre Colegios

Facilitar la participación de los distintos colegios en la búsqueda de las soluciones, alcanzando el consenso en los resultados finales

#### Éxito en la implantación

Identificar necesidades de acción concretas y puesta en marcha de las ideas pactadas, garantizando lo máximo posible el éxito de la implantación

## 4. METODOLOGÍA DEL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo, en sus distintas reuniones, ha compartido información sobre su gestión actual de personas, con el objetivo de determinar el punto de partida, carencias, mejores prácticas, iniciativas innovadoras, etc.

**QUÉ:** ¿Qué estamos haciendo actualmente?

**CÓMO:** ¿Cómo lo estamos gestionando?

**CUÁNTO:** ¿Cuánto impacto está generando en el Colegio?

Se determinaron diferentes áreas de gestión y materias relacionadas, entre las que destacan: compliance laboral, cultura, talento, retribución, experiencia de empleado, etc.



Según el nivel de interés y de necesidad de avance con respecto a esas materias, se decidió el orden de temas por los que empezar a trabajar, siendo este:

14/10/2022

## RESULTADOS CUESTIONARIO

1	Comunicación interna	4,60
2	Protocolo anti acoso	4,30
3	Formación	4,00
4	Principios y Valores	3,90
5	Reconocimientos	3,90
6	Jubilación	3,89
7	Planes de Inducción	3,84
8	Igualdad	3,80
9	Desconexión Digital	3,80
10	Evaluación Desempeño	3,79

El equipo de trabajo ha avanzado con estos proyectos y ya se han presentado los siguientes:

- I Informe sobre Protocolo antiacoso
- II Informe sobre Comunicación Interna
- III Informe sobre Formación Interna, que es objeto del presente documento.

Este equipo, irá trabajando de manera continua en el tiempo sobre estas áreas de gestión a corto y medio plazo, generando entregables, compartiendo experiencias y creando un entorno de consulta dinámico y vivo.

## **5. LA FORMACIÓN INTERNA EN LOS COLEGIOS**

---

### **5.1 DEFINICIÓN DE FORMACIÓN INTERNA**

La formación es un activo clave en la cultura organizativa de cualquier entidad y resulta esencial para el éxito de la organización dado lo rápido que en nuestro día a día cambian y evolucionan las herramientas de trabajo.

En esta era de digitalización y globalización, aquello que hoy sirve, el procedimiento que hasta la fecha nos ha servido para dar un servicio a nuestros colegiados, mañana puede quedar totalmente obsoleto y llevarnos a un resultado deficiente.

Por lo tanto, establecer procesos de formación continua resulta imprescindible en cuanto que ayuda a las personas que trabajan en nuestros Colegios a permanecer actualizadas, no solo tecnológicamente sino también en materia de objetivos y alineación con los propósitos del Colegio, adaptándose rápidamente a los imprevistos, cambios y novedades que puedan surgir. Hoy, todas las asociaciones, empresas u organizaciones de cualquier tipo necesitan estar al día en innovación, la cual implica más conocimiento, lo que, a su vez, genera una mayor necesidad de formación.

El conocimiento es un factor de producción que afecta a la competitividad y de él depende nuestra capacidad de innovar (condición indispensable para crecer en la economía del

conocimiento). Innovar es convertir el conocimiento en riqueza, y el conocimiento se aporta y se transmite mediante la formación.

La gestión del conocimiento y la formación interna se complementan mutuamente al desarrollar a las personas en una organización. La gestión del conocimiento proporciona la base de conocimiento y la estructura necesaria para diseñar programas de formación interna efectivos y personalizados. A su vez, la formación interna contribuye a la captura, transferencia y aplicación del conocimiento en la práctica, lo que promueve el desarrollo de los empleados y el crecimiento de la organización.

El conocimiento de nuestros empleados es el mayor capital del Colegio y debe estar continuamente actualizado, a su vez, el Colegio resulta más atractivo para los candidatos a incorporarse, pues éstos valoran muy positivamente la posibilidad de recibir formación continua.

La formación interna en una empresa se refiere a los programas y actividades diseñados para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados dentro del Colegio.

Es un proceso de aprendizaje y desarrollo que tiene lugar dentro del mismo, ya sea a través de capacitaciones, talleres, cursos o cualquier otra iniciativa que promueva el crecimiento y la adquisición de nuevas habilidades por parte de los colaboradores. La formación en el Colegio es el incremento del potencial de este a través del perfeccionamiento profesional y humano de todo su equipo.



## 5.2 OBJETIVOS

La formación interna tiene como misión principal proporcionar a los empleados las habilidades, conocimientos y recursos necesarios para desempeñarse de manera efectiva en sus roles, adaptarse a los cambios del entorno laboral y alcanzar su máximo potencial tanto en el ámbito personal como en el profesional. De esta forma mejoraran su desempeño y ayudan a contribuir al éxito y desarrollo general de la empresa.

Su visión es la de convertirse en un centro de excelencia en el desarrollo de talento, donde se fomente una cultura de aprendizaje y se promueva el desarrollo de habilidades y competencias clave. La visión puede incluir el objetivo de mantenerse al día con las últimas tendencias y avances en el sector y sociedad para ofrecer programas de formación relevantes y de alta calidad.

Los objetivos de formación interna en un Colegio pueden variar según las necesidades y estrategias de cada organización. Cada uno puede tener sus propios objetivos específicos, adaptados a sus necesidades y metas organizacionales. Es importante que los objetivos estén alineados con la estrategia general y sean medibles para evaluar el impacto de la formación.

Los objetivos de la formación interna pueden variar según las necesidades específicas de cada Colegio, pero algunos ejemplos comunes son:

**a. Orientación y capacitación:** Un manual de formación proporciona una guía clara y estructurada sobre las políticas, procedimientos y prácticas del Colegio. Ayuda a los empleados nuevos a familiarizarse rápidamente con el entorno laboral y a comprender sus roles y responsabilidades. También sirve como una referencia útil para los empleados existentes que necesitan actualizarse o repasar ciertos aspectos de su trabajo. El diseño de un plan de formación permite identificar las habilidades y conocimientos que los empleados necesitan adquirir o mejorar para desempeñar de manera más efectiva sus roles. Proporciona una estructura y enfoque sistemático para desarrollar estas habilidades a través de programas de formación específicos.

- b. Coherencia:** Un manual de formación asegura que todos los empleados reciban la misma información y sean entrenados de manera coherente. Esto garantiza que se sigan los estándares y las mejores prácticas establecidas por la dirección del Colegio, lo que contribuye a una mayor calidad en la ejecución de las tareas y a una experiencia consistente para los clientes.
- c. Mejora de la eficiencia y desempeño laboral:** Un plan de formación bien diseñado puede ayudar a mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados, reforzando las habilidades y la capacidad de respuesta en la prestación de los servicios del Colegio. Al proporcionar información clara y detallada sobre los procesos y procedimientos del Colegio, la formación ayuda a reducir el tiempo necesario para capacitar a los empleados. En lugar de tener que explicar repetidamente las mismas instrucciones o conceptos, los miembros de Junta de Gobierno, gerentes y supervisores pueden referir a los empleados al manual, permitiéndoles aprender por sí mismos y ahorrando tiempo en el proceso. Al proporcionarles las herramientas y habilidades necesarias, se pueden superar las brechas de desempeño y lograr resultados más eficientes y efectivos en su trabajo diario, repercutiendo indudablemente en una mayor comodidad y en la reducción del tiempo necesario para desarrollar las tareas propias de su función, favoreciendo la conciliación familiar y disminuyendo el estrés del trabajador.
- d. Cumplimiento normativo:** Cada vez más, nuestra actividad se ve sujeta a regulaciones y normativas específicas en áreas muy diferentes como protección de datos, ciberseguridad, políticas de igualdad... Un plan de formación puede incluir información sobre el cumplimiento normativo, proporcionando pautas claras para que los empleados sigan los requisitos legales y las políticas de seguridad, lo que contribuye a evitar infracciones y problemas legales.

**e. Cultura y valores del Colegio:** El plan de formación puede transmitir la cultura, los valores y la visión del Colegio. Al incluir información sobre la misión y los principios fundamentales de la organización, el manual ayuda a alinear a los empleados con la cultura corporativa, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso. Diseñar un plan de formación fomenta una cultura de aprendizaje dentro de la organización, donde se valora y promueve el desarrollo continuo de los empleados. Esto crea un entorno propicio para el intercambio de conocimientos, la colaboración y la innovación.



**f. Referencia futura:** Además de ser una herramienta de capacitación, la formación y los materiales que se generan actúa como una referencia permanente para los empleados. Pueden consultarlo en cualquier momento para recordar los procedimientos, solucionar problemas o aclarar dudas. Esto ayuda a mejorar la eficiencia y la consistencia en el trabajo diario. Los planes de formación son especialmente útiles cuando la organización se enfrenta a cambios, ya sea en términos de nuevas tecnologías, procesos, estrategias o requisitos del mercado. Proporcionar capacitación adecuada ayuda a los empleados a adaptarse y desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar estos cambios de manera efectiva. Permitir la detección de necesidades y carencias dentro de la propia organización y la implementación de mejoras y una mayor capacidad de respuesta ante las constantes necesidades de adaptación a nuevos avances tecnológicos (fundamentalmente) o de cualquier otra índole, con la adquisición de nuevos conocimientos, capacidades y destrezas en el desempeño del trabajo.

**g. Fidelización y compromiso:** El diseño de un plan de formación demuestra el compromiso de la organización con el desarrollo y el crecimiento de sus empleados. Esto puede mejorar la satisfacción laboral, el compromiso y la fidelización de los empleados, ya que ven que la organización invierte en su desarrollo profesional.

- h. Promoción y desarrollo de carreras:** Un plan de formación bien estructurado puede ayudar a identificar y desarrollar a los empleados con potencial para asumir roles de mayor responsabilidad en la organización. Proporciona oportunidades de crecimiento y promoción, lo que a su vez fomenta la motivación y el compromiso de los empleados.
- i. Construir una reputación positiva** de la profesión y del colegio y fortalecer la organización y la profesión desde dentro, dada una mejora de la calidad de los servicios prestados.
- j. Perfecciona la imagen corporativa** del colegio al demostrar profesionalismo, establecer estándares consistentes de servicio, fomentar una cultura de aprendizaje, por adaptarse al cambio y atraer y fidelizar talento. Estas características positivas se reflejan en la forma en que cada Colegio es percibido por sus colegiados, proveedores y empleados potenciales, fortaleciendo así su imagen corporativa.
- k. Fomento del trabajo en equipo, la colaboración y evitar conflictos** al incluir actividades que promuevan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la colaboración entre los empleados. Esto ayuda a fortalecer los vínculos dentro de la organización, mejorar la coordinación y el desempeño en grupo, y fomentar un ambiente laboral colaborativo. Logra evitar conflictos ante situaciones indeseadas debidas a la falta de formación ante situaciones nuevas y desconocidas para el trabajador.
- l. Renovación de la propia institución,** a través de la aparición de nuevas ideas y de nuevas experiencias y aprendizaje.

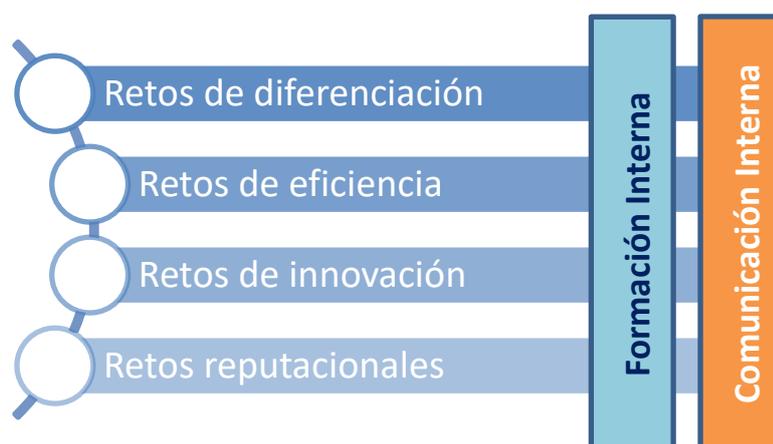
Los objetivos de la formación Interna deben dirigirse principalmente, a una optimización del trabajo a desarrollar por parte de los trabajadores, la prestación de un servicio de calidad tanto a los ciudadanos como a los propios colegiados, una mejora de la capacidad de respuesta en las actividades que presta y la actualización de los servicios prestados por la institución. Ha de entenderse también como una inversión a corto, medio y largo plazo, creando una mayor fidelidad con los trabajadores, mejorando el buen clima de la organización ante la ausencia de conflictos, suscitando orgullo de pertenencia a la organización y motivando e integrando a los

miembros, a los que se les facilita la posibilidad de promocionar en la institución en sus puestos de trabajo.

De igual manera, como respuesta a la necesidad de homogeneizar la gestión de los Colegios Profesionales, ofreciendo prácticas comunes que generen un valor añadido en su actividad, formaría parte de los objetivos de formación interna todo lo relacionado con el estímulo del compromiso del personal con la consecución de los diferentes desafíos que tiene el Colegio tanto a nivel interno, como de cara a su imagen en el exterior:

- Eficacia en su funcionamiento, buscando, al tiempo, prestar servicios con la mayor calidad posible, pero de manera eficiente en cuanto a los recursos empleados (tiempo, personal, económico, etc.).
- Innovación, fundamental para modernizar y mejorar los procesos y servicios, y que no se puede llevar a cabo sin la implicación de forma activa del personal empleado.
- Cumplir con las expectativas, en cuanto a prestación de servicios de calidad, que los distintos agentes públicos (profesionales, ciudadanos, instituciones, medios de comunicación, etc.) esperan de un Colegio de la Abogacía. Es fundamental que todas las partes, incluidos los empleados, se involucren en la defensa de la reputación e imagen social del Colegio, dado que son la cara visible de los destinatarios últimos de los servicios.

Estos objetivos pueden ampliarse con los ya definidos en el **“Informe de Comunicación Interna del Proyecto de Cultura y Talento”**, ya que éstos son de aplicación transversal a las políticas de gestión interna. Puntualizamos los mismos:



La consecución de los logros de la institución, entendida como una institución moderna, que responde a nuevos retos prestando servicios de calidad, y optimizando los recursos tanto personales como económicos, pasa necesariamente por una inversión económica en la formación de su personal, lo cual, indudablemente a largo plazo supone una renovación de la propia institución.

### 5.3 PARA QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA LA FORMACIÓN INTERNA

La formación del personal puede estar dirigido a diferentes audiencias dentro de un Colegio de la Abogacía. Aquí hay algunos ejemplos de las personas a las que puede ir dirigido:

**1. Nuevos miembros de la Junta de Gobierno:** En la mayoría de los casos, cuando un nuevo miembro se incorpora a la Junta de Gobierno desconoce el funcionamiento interno del Colegio, su organización, las tareas de cada empleado, los medios utilizados, etc. Lo que conlleva que a veces no se optimicen los medios a su disposición para el cumplimiento de sus objetivos.

**2. Nuevos Empleados:** Es común que un manual de formación se diseñe específicamente para los empleados recién contratados. Proporciona información detallada sobre la empresa, su estructura, políticas, procedimientos, beneficios, normas de seguridad, entre otros aspectos relevantes. Ayuda a los nuevos empleados a familiarizarse con la organización y su entorno de trabajo y a comenzar cuanto antes su tarea, de la forma más eficaz y productiva.



**3. Gerentes y supervisores:** Además de los empleados, los manuales de formación pueden ser útiles para los gerentes y supervisores. Estos manuales pueden proporcionar información sobre cómo liderar y gestionar equipos, cómo implementar políticas y procedimientos, cómo manejar situaciones de recursos humanos, entre otros temas relacionados con la gestión de personal.

**4. Empleados existentes:** Un manual de formación no solo es útil para los nuevos empleados, sino también para los empleados existentes. Puede servir como una referencia continua para que los empleados repasen procedimientos, políticas o cualquier otra información relevante. También puede utilizarse para capacitar a los empleados en nuevas habilidades o áreas de responsabilidad.

**5. Equipo de recursos humanos:** Los manuales de formación también pueden ser útiles para el equipo de recursos humanos del Colegio. Pueden utilizarlos como herramientas para estandarizar la formación y la introducción de nuevos empleados, asegurándose de que se transmita la información correcta y consistente.

**6. Consultores externos:** En algunos casos, puede resultar oportuno desarrollar manuales de formación del personal para ser utilizados por consultores externos contratados para brindar capacitación o asesoría. Estos manuales proporcionan una visión general de la empresa y sus procesos, facilitando la comprensión y adaptación de los consultores a la cultura y las prácticas de la organización.

## 5.4 TIPOS DE FORMACION INTERNA

Es importante conocer los distintos tipos de formación interna que existen para que cada Colegio en función de sus necesidades y objetivos específicos puedan adaptarlos. Cada Colegio deberá desarrollar su propio enfoque de formación interna para asegurarse de que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en sus roles y contribuir al crecimiento de la organización.

- Por quien la imparte:
  - a. **Formación Interna:** aquella que se imparte dentro del Colegio por el propio personal, cuando éstos cuentan con conocimientos y habilidades para impartir dicha formación.

- b. Formación Externa:** la que se imparte por personas expertas en las distintas materias, como consultores o empresas de formación especializadas.
- Por cómo se imparte:
    - a. Presencial:** Se lleva a cabo en un entorno físico, donde los participantes y el formador se reúnen en el mismo lugar para realizar la formación.  
  
Ejemplos: talleres, cursos, seminarios, outdoors, conferencias
    - b. Telemática:** Se realiza a través de plataformas en línea o herramientas de videoconferencia, lo que permite a los participantes acceder a la formación desde cualquier ubicación y en cualquier momento, lo que facilita la formación continua y flexible.  
  
Ejemplos: cursos online, webinar, tutorías, charlas
    - c. Híbrida:** combinando la formación presencial con la online
  - Por el coste:
    - a. De pago
    - b. Gratuito
    - c. Financiado con fondos públicos
  - Según el enfoque de la formación:
    - a. Formación teórica:** Se centra en la transmisión de conocimientos teóricos a través de presentaciones, materiales escritos o lecturas.
    - b. Formación práctica:** Se enfoca en la aplicación práctica de habilidades y conocimientos a través de ejercicios, simulaciones o proyectos reales.
    - c. Formación basada en casos:** Utiliza casos de estudio reales o simulados para permitir a los participantes aplicar habilidades y conocimientos a situaciones concretas.



**d. Formación basada en proyectos:** Los participantes trabajan en proyectos prácticos relacionados con su trabajo para adquirir experiencia y habilidades adicionales.

- Según la duración de la formación:

**a. Formación a corto plazo:** Se lleva a cabo en un período de tiempo limitado, generalmente de unas horas a varios días.

**b. Formación a largo plazo:** Se extiende durante un período prolongado, que puede ser semanas, meses o incluso años, como programas de desarrollo de liderazgo.

- Según el enfoque de la formación:

**a. Capacitación en el trabajo:** Este tipo de formación se lleva a cabo mientras los empleados realizan sus tareas habituales. Puede incluir el aprendizaje en el puesto de trabajo, donde los empleados adquieren habilidades y conocimientos a medida que realizan sus responsabilidades diarias.

Ejemplos:

- Sesiones de capacitación práctica donde los empleados adquieren habilidades específicas relacionadas con su trabajo, como el uso de herramientas o software específicos.
- Proyectos de aprendizaje en los que los empleados trabajan en situaciones reales para desarrollar habilidades y conocimientos prácticos.
- Sesiones de retroalimentación y evaluación periódicas para identificar áreas de mejora y proporcionar orientación y apoyo individualizado.

**b. Mentoring o tutoría:** Consiste en establecer una relación en la que un empleado más experimentado (el mentor) guía y aconseja a otro empleado (el aprendiz) en su desarrollo profesional. El mentor comparte su experiencia y conocimientos para ayudar al aprendiz a crecer y alcanzar sus metas.

Ejemplos:

- Programa de mentoría en el que empleados de diferentes niveles se emparejan para fomentar el aprendizaje, compartir experiencias y brindar orientación en el desarrollo profesional.
  - Sesiones regulares de coaching donde los empleados reciben retroalimentación y consejos de un mentor experimentado para mejorar su desempeño y alcanzar sus metas.
- c. Coaching** es un proceso en el cual un coach (entrenador) trabaja de manera individual con un empleado para ayudarlo a alcanzar sus metas y desarrollar su potencial. El coach brinda apoyo, guía y retroalimentación al empleado, fomentando su aprendizaje y crecimiento profesional. El coaching se centra en el desarrollo personalizado de cada individuo y en la identificación de sus fortalezas y áreas de mejora.
- d. Rotación de puestos:** Esta forma de formación interna implica que los empleados cambien de departamento o posición dentro de la organización. Al moverse por diferentes áreas, los empleados adquieren una comprensión más amplia del funcionamiento de la empresa y desarrollan habilidades diversas.

Ejemplos:

- Programa de rotación en el que los empleados tienen la oportunidad de trabajar en diferentes departamentos o roles para adquirir una comprensión más amplia del negocio y desarrollar habilidades diversas.
- Asignación temporal en proyectos especiales que permiten a los empleados trabajar en equipos multidisciplinarios y adquirir experiencia en áreas específicas.

- e. Programas de desarrollo de liderazgo:** Estos programas se centran en el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión. Incluyen actividades como seminarios, talleres, sesiones de coaching y proyectos especiales diseñados para mejorar las habilidades de liderazgo de los empleados y prepararlos para roles de mayor responsabilidad.

Ejemplo:

- Talleres o seminarios sobre habilidades de liderazgo, asertividad, comunicación efectiva, negociación, toma de decisiones y resolución de problemas.

- f. Programas de capacitación específicos:** Son programas diseñados para desarrollar habilidades técnicas o conocimientos especializados requeridos en un área o función específica de la organización. Pueden incluir capacitación en software, técnicas de ventas, habilidades de comunicación, gestión del tiempo, entre otros.

Ejemplos:

- Cursos o talleres sobre temas técnicos relevantes para el trabajo de los empleados, como ventas, atención al cliente, gestión de proyectos, marketing digital, entre otros.
- Sesiones de actualización o entrenamiento sobre cambios en políticas, procedimientos o regulaciones relacionadas con el trabajo de los empleados.

## 5.5. DESARROLLO DE UN PLAN DE FORMACIÓN

Un plan de formación para empleados en un Colegio de Abogados, como en cualquier otra organización, es una estrategia interna de capacitación que busca mejorar el desarrollo profesional y la eficiencia de estos a través de programas de capacitación. Implementar un plan de formación adecuado puede tener múltiples beneficios para el Colegio y su personal. Para ello, es necesario seguir un proceso que incluye el análisis de necesidades, la evaluación del desempeño, la definición del público objetivo, el establecimiento de objetivos, la personalización por unidades organizativas, la creación de programas de formación, la

asignación de recursos, el seguimiento y evaluación, y la mejora continua. Al invertir en el desarrollo de los empleados, el Colegio estará fortaleciendo su capital humano y posicionándose de forma relevante ante sus colegiados, los ciudadanos y la sociedad.

A la hora de abordar la formación interna de los empleados de un Colegio de Abogados es necesario contar con una estrategia. Ésta se plasma en un plan de formación interna cuyo objetivo será lograr la capacitación, crecimiento y desarrollo de estos.

Contar con un plan de formación permite obtener beneficios tanto al Colegio como a los empleados: promoción del talento interno, el aumento de la satisfacción laboral, la creación de perfiles interdisciplinares o multitarea, la identificación de aquellas tareas que no son productivas, y el incremento del rendimiento y la productividad global del Colegio.

Para elaborar un plan de formación, es necesario seguir las siguientes fases:



### 5.5.1. ANÁLISIS O DIAGNÓSTICO

En primer lugar, se debe realizar un análisis exhaustivo de la situación actual del Colegio incluyendo sus necesidades y retos. Es importante tener en cuenta la estructura del Colegio, los roles y responsabilidades de los empleados, y los requisitos específicos de toda la operativa colegial. A partir de este análisis, se pueden identificar las necesidades formativas de los empleados y determinar las áreas clave en las que se requiere capacitación.

Una vez establecidas las necesidades, se debe realizar una evaluación de cómo realizan sus funciones los empleados para detectar sus debilidades y establecer metas y objetivos claros a alcanzar. Para ello, es necesario realizar entrevistas con los empleados y contar con informes o valoraciones de la gerencia o la junta de gobierno. La información recopilada permitirá diseñar programas de formación específicos para abordar tanto las necesidades como las debilidades. La detección de necesidades consiste en detectar las necesidades de formación descubriendo los vacíos de formación entre los empleados, sobre todo teniendo en cuenta el constante cambio al que estamos sometidos. Para detectar las necesidades en un Colegio podemos tener en consideración lo siguiente:

- La **observación**: con la simple observación de los puestos de trabajo y de las funciones desarrolladas a diario se pueden detectar errores que serían fácilmente solucionados con acciones formativas. Por ejemplo: la defectuosa atención de una llamada telefónica, de un justiciable, o de un colegiado.
- Los grupos de formación pueden crearse con diversos criterios.
  - Grupos de trabajo para la redacción del plan de formación con la Junta de Gobierno, Secretarios Técnicos /Gerentes/Personal.
  - Reuniones del secretario técnico /Gerente con el resto de empleados, en el que el mismo forma sobre diversos aspectos que se desarrollan diariamente en el trabajo.
  - Reuniones de formación de empleados de un mismo nivel, en el que uno de ellos forma al resto en una materia concreta.

- Los **cuestionarios/encuestas**: pueden ser dirigidos a los empleados, futuros receptores de la formación. Se puede consultar sobre el tipo de formación que precisan, horarios, modalidad.
- Para analizar las aptitudes de los empleados hay que hacer una evaluación del desempeño, que consiste en mantener reuniones de seguimiento periódicas, en las que se evalúa la evolución y como su propio nombre indica el desempeño, permitiendo detectar carencias y áreas para reforzar a través de la formación.

### **5.5.2. DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN**

Una vez completada la etapa de análisis y evaluación, es importante seleccionar los empleados o grupos de empleados que se van a incluir en cada acción formativa del plan de formación. Esto implica identificar cuáles requieren desarrollar habilidades particulares para cumplir con los objetivos establecidos. Por ejemplo, puede ser necesario capacitar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías, contabilidad, realización de tareas administrativas específicas, uso de determinados programas, atención al público, protocolo de los actos colegiales, desarrollo de habilidades de liderazgo, etc. Al definir el público objetivo, se deben tener en cuenta factores como la antigüedad en el Colegio, el nivel de responsabilidad y las metas individuales de desarrollo de los empleados.

A continuación, se establecen los objetivos de formación que se desean alcanzar, teniendo en cuenta las necesidades identificadas y los resultados esperados. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, y relevantes.

En esta etapa, se definen los programas de formación, que incluyen acciones y actividades específicas que ayudarán a los empleados a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios. Debemos a su vez seleccionar el formato de la formación. Los programas de formación pueden incluir cursos presenciales o a través de internet, mentorías y prácticas en el trabajo. Es importante seleccionar las metodologías y recursos de formación adecuados para asegurar la efectividad y el compromiso de los empleados con el proceso de aprendizaje.

Además, es fundamental establecer un presupuesto provisional y un calendario de actuación para asegurar la viabilidad y el seguimiento del plan de formación. Estos elementos permitirán asignar los recursos necesarios y planificar las actividades en un marco temporal adecuado. El presupuesto debe contemplar los costos de los programas de formación, incluyendo materiales, ponentes, infraestructura y tecnología. El calendario de actuación ayudará a establecer los plazos para cada etapa del plan y asegurar su implementación oportuna.

Es importante conocer el presupuesto con el que se cuenta para planificar un plan anual de formación y planificar así las acciones formativas dirigidas a los trabajadores.

### 5.5.3. IMPLANTACIÓN O DESARROLLO DEL PLAN

Una vez diseñado el plan de formación interna, la implantación o desarrollo de las acciones formativas implica poner en marcha las diferentes etapas y actividades planificadas para asegurar que la formación se lleve a cabo de manera efectiva.

Aquí hay algunos aspectos importantes a considerar durante la implantación de un plan de formación interna:

- **Comunicación interna:** Es fundamental comunicar claramente a los empleados sobre las acciones formativas planificadas, los objetivos de la formación, los beneficios esperados y los detalles logísticos. La comunicación puede realizarse a través de reuniones, correos electrónicos, carteles, intranet u otros canales de comunicación interna. Utiliza una comunicación clara y concisa para transmitir la información. Utiliza ejemplos y casos prácticos para facilitar la comprensión. Fomenta la interacción y el diálogo entre los participantes para promover un aprendizaje activo.
- **Coordinación y logística:** Asegúrate de coordinar los aspectos logísticos de las acciones formativas, como la reserva de espacios, el horario de las sesiones, la disponibilidad de materiales y cualquier necesidad técnica o tecnológica requerida. Esto incluye asegurarse de que los recursos necesarios estén disponibles y preparados para su uso durante las sesiones de formación. Asegúrate de crear un ambiente propicio para el aprendizaje. Controla el entorno físico, mantén la atención de los participantes,

fomenta la participación y facilita un ambiente de respeto y colaboración. Prepara y organiza los materiales didácticos de manera estructurada y accesible. Utiliza recursos visuales, como presentaciones o infografías, para apoyar la presentación de contenidos. Asegúrate de que los materiales estén actualizados y relevantes para los participantes.

- **Selección de facilitadores o formadores:** Si el plan de formación incluye sesiones impartidas por facilitadores internos o externos, es importante seleccionar a las personas adecuadas con experiencia y conocimientos en el tema a tratar. Asegúrate de brindarles la información y los recursos necesarios para que puedan impartir la formación de manera efectiva.
- **Implementación de metodologías de enseñanza adecuadas:** Considera la elección de metodologías de enseñanza que sean adecuadas para los objetivos de aprendizaje y los participantes. Esto puede incluir métodos como conferencias, talleres, estudios de casos, ejercicios prácticos, discusiones en grupo o actividades en línea. Adapta las metodologías a las necesidades y características de los participantes.
- **Evaluación y seguimiento:** Establece mecanismos para evaluar el progreso de los participantes y el impacto de la formación. Esto puede incluir pruebas de conocimientos, encuestas de satisfacción, retroalimentación de los participantes y análisis de resultados relacionados con el desempeño posterior a la formación. Proporciona retroalimentación oportuna y constructiva para ayudar a los participantes a mejorar y reforzar su aprendizaje.
- **Ajustes y mejoras:** Durante el desarrollo de las acciones formativas, es importante estar atento a posibles ajustes y mejoras. Si identificas áreas de mejora o cambios necesarios, toma medidas para realizar ajustes en tiempo real o para aplicarlos en futuras acciones formativas. Ten en cuenta las necesidades y características individuales de los participantes. Adapta la formación según su nivel de conocimiento, experiencia y estilos de aprendizaje. Permite la interacción y el intercambio de ideas para adaptarse a diferentes ritmos y necesidades de aprendizaje.

- **Tecnología y recursos:** Si utilizas tecnología durante la formación, asegúrate de que esté adecuadamente configurada y funcione sin problemas. Realiza pruebas previas para evitar contratiempos técnicos durante la sesión de formación. También considera la disponibilidad de recursos adicionales, como acceso a internet, proyectores, pizarras o herramientas interactivas.
  - Estos son algunos ejemplos de plataformas de aprendizaje en línea:
    - ✓ **Moodle:** Una plataforma de código abierto que permite crear y gestionar cursos en línea, así como realizar un seguimiento del progreso de los participantes.
    - ✓ **Canvas:** ampliamente utilizado que ofrece una amplia gama de funciones, como la creación de cursos interactivos, colaboración en línea y evaluación.
  - Ejemplos de herramientas de videoconferencia y colaboración:
    - ✓ **Zoom:** Una plataforma popular para reuniones virtuales, que permite realizar formaciones en línea en tiempo real y facilita la interacción entre los participantes.
    - ✓ **Microsoft Teams:** Una herramienta de colaboración empresarial que ofrece funciones de videoconferencia, chat en grupo y compartición de archivos, adecuada para sesiones de formación y trabajo en equipo.
  - Plataformas de creación de contenido interactivo:
    - ✓ **Articulate 360:** Un conjunto de herramientas que permite crear cursos en línea interactivos con elementos como animaciones, evaluaciones y narraciones de voz.
    - ✓ **Adobe Captivate:** Una herramienta de autoría e-learning que permite desarrollar cursos multimedia interactivos con facilidad.
  - Redes sociales y plataformas de colaboración:
    - ✓ **Workplace by Facebook:** Una plataforma empresarial que facilita la comunicación y la colaboración interna, lo que puede ser útil para compartir recursos de formación y fomentar la participación.

- ✓ **Microsoft SharePoint:** Una plataforma de colaboración que permite crear sitios web internos para compartir documentos, recursos de formación y fomentar la interacción entre los empleados.
- Herramientas de evaluación y seguimiento:
  - ✓ **SurveyMonkey:** Una herramienta para crear y enviar cuestionarios y encuestas, lo que puede ser útil para evaluar la eficacia de la formación y recopilar comentarios de los participantes.
  - ✓ **Google Forms:** Una herramienta gratuita que permite crear formularios personalizados para recopilar datos y opiniones de los empleados.

Estos elementos son solo algunas claves importantes para diseñar una formación exitosa. La planificación cuidadosa, la preparación adecuada y la consideración de las características de los participantes te ayudarán a desarrollar una formación efectiva y significativa.



#### 5.5.4. EVALUACIÓN

Por último, se deben establecer sistemas de evaluación de la formación para medir el impacto y la efectividad de los programas implementados. Esto permitirá realizar ajustes y mejoras continuas en el plan de formación, asegurando su eficacia a largo plazo. La evaluación puede incluir pruebas de conocimiento, retroalimentación de los participantes, evaluación de la aplicación práctica de los conceptos aprendidos y seguimiento del desempeño posterior a la capacitación. Los resultados de la evaluación ayudarán a identificar áreas de mejora y a ajustar los programas de formación para el futuro.

#### 5.6 CLAVES PARA UNA CORRECTA FORMACIÓN INTERNA EN EL COLEGIO

- Debe ser vista por la Junta de Gobierno como una constante necesidad.
- Debe inspirarse en los objetivos del colegio (vocación de servicio al colegiado) y ayudar a conseguirlos.

- Debe considerarse una inversión.
- No debe ser impuesta.
  - Debe estar al servicio de la solución de problemas, el desarrollo de proyectos, la adecuación de los trabajadores a los puestos y la optimización del rendimiento.
- El desarrollo de secretarios técnicos/ Gerentes/ Oficial Letrado debe ser uno de los ejes neurálgicos del plan.
- La formación exige calidad, ha de responder a las exigencias permanentes de transformación del mundo jurídico.
- Concluirá cuando el contenido de un programa se haya transformado en un elemento del trabajo real.

## **5.7. IMPACTOS POSITIVOS EN LOS EQUIPOS**

Algunas ventajas de la formación interna, para el empleado, pueden ser:

- Mejora profesional. Cuantas más competencias pueda desempeñar, mejor valorado se sentirá el empleado y crecerá sus aspiraciones para optar a diferentes proyectos.
- Enriquecimiento personal: La formación en diferentes áreas de los empleados, ayuda a ganar autoestima, autonomía y responsabilidad; la capacidad de sentirse seguro para realizar funciones con los conocimientos adquiridos potencia el crecimiento de uno mismo.
- Renovación y reconocimiento: Una de las causas de la pérdida de motivación y rendimiento, es la realización de las mismas funciones durante años. La formación ayudará a evitar estos problemas, y a conseguir gente más preparada que aportarán mejoras tanto en los proyectos en curso, como en los venideros; y así conseguir un compromiso más fehaciente en sus funciones y aspiraciones.
- Para los trabajadores más cualificados tener acceso a nuevos aprendizajes les brinda oportunidades de crecimiento y trayectorias profesionales viables, hoy por hoy muy valoradas entre los jóvenes.
- Para los trabajadores con menor formación de origen, les asegura la casi única posibilidad de ponerse al día en las necesidades, siempre cambiantes, del trabajo diario,

lo cual les permitirá trabajar mejor y más seguros y evita estrés y frustración.

- El trabajador se sentirá parte de una organización y estará mejor integrado si la formación, le permite conocer las reglas del juego y los valores y normas de su propia Institución.
- El empleado podrá promocionar dentro de la propia organización, si en la formación se plantea de forma abierta, teniendo en cuenta habilidades y pensando en que cada uno pueda acceder a distintas áreas, se fomenta también la idea de equipo y la satisfacción de sentirse entendido y quizás apoyado.



## 5.8 PROBLEMAS POR LA FALTA O MALA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN INTERNA

Realizar un mal plan de formación interna puede tener varios impactos negativos tanto para los empleados como para la organización en general. Algunos de estos impactos pueden incluir:

- Imagen y reputación de la organización: Si la formación interna se percibe como ineficiente, irrelevante o mal diseñada, puede afectar la imagen y la reputación de la organización. Esto puede tener un impacto negativo en la atracción de nuevos talentos y en la fidelización de empleados actuales.
- La formación interna es una herramienta importante para motivar a los empleados y promover su desarrollo profesional. Si los empleados no tienen acceso a oportunidades de formación y crecimiento dentro de la empresa, es probable que se sientan

estancados, poco motivados y que busquen opciones fuera de la organización. Una mala planificación de la formación puede contribuir a una mayor rotación de personal y a la pérdida de talento valioso.

- Una planificación deficiente puede llevar a una ejecución caótica de la formación. Esto puede incluir la falta de un cronograma claro, la falta de recursos necesarios, la asignación inadecuada de instructores o facilitadores, y la falta de comunicación efectiva a los participantes.
- Mala gestión del tiempo: No gestionar adecuadamente el tiempo asignado para la formación puede llevar a una falta de profundidad en los temas tratados, a omitir ejercicios o actividades prácticas importantes, o a no dejar suficiente tiempo para preguntas y discusiones.
- Falta de adaptación al grupo objetivo: No ajustar el contenido y la metodología de la formación al grupo objetivo puede hacer que la formación no sea relevante o no cumpla con las expectativas y necesidades de los participantes. Es importante adaptar la formación al nivel de conocimientos, habilidades y experiencias de los participantes.
- Uso inadecuado de los recursos y materiales: No utilizar adecuadamente los recursos y materiales de apoyo puede afectar la calidad y la efectividad de la formación. Esto puede incluir presentaciones poco claras, falta de ejemplos prácticos, materiales de apoyo mal organizados o no actualizados, y uso inadecuado de la tecnología o herramientas disponibles.
- Falta de interacción y participación: La falta de interacción y participación de los participantes puede dificultar el aprendizaje activo y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Es importante fomentar la participación activa a través de ejercicios prácticos, discusiones grupales, estudios de caso y actividades de aprendizaje colaborativas.
- Ausencia de evaluación y seguimiento: No realizar una evaluación adecuada del

aprendizaje y no medir el impacto de los resultados de la formación puede dificultar la determinación de su efectividad y su contribución a los objetivos organizacionales. La falta de evaluación puede impedir ajustes y mejoras en futuros programas de formación.

- En un entorno empresarial en constante evolución, la ausencia de formación en el colegio puede generar dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías, procesos o estrategias.
- La falta de formación interna puede llevar a que los empleados no estén completamente capacitados para realizar sus tareas de manera adecuada. Esto puede resultar en un mayor número de errores, disminución de la calidad del trabajo y, en última instancia, en la insatisfacción de los clientes. Además, los empleados pueden sentirse frustrados por no contar con las habilidades necesarias para realizar su trabajo correctamente.

La falta de formación interna en una empresa puede tener consecuencias negativas en términos de competitividad, motivación de los empleados, adaptabilidad al cambio, brechas de conocimiento y habilidades, calidad del trabajo, imagen de marca y rotación de talento.

## **5.9 INTERRELACIÓN DE LA FORMACIÓN INTERNA CON OTROS ÁREAS DE GESTIÓN DE PERSONAS**

La formación interna se vincula estrechamente con otras políticas de gestión de personas, como la comunicación interna, la evaluación del desempeño, las promociones y el desarrollo de carrera, y la gestión del conocimiento. Al alinear estas políticas, las organizaciones pueden crear un enfoque integral y coherente para el desarrollo de los empleados y el éxito organizacional.

- **Comunicación interna:** La comunicación interna efectiva es fundamental para el éxito de la formación interna. La organización debe comunicar claramente las oportunidades de formación disponibles, los objetivos de los programas de

capacitación y los beneficios para los empleados. Además, la retroalimentación y la comunicación continua entre los participantes de la formación y los formadores pueden ayudar a identificar áreas de mejora y ajustar los programas de formación según las necesidades.

- **Evaluación del desempeño:** La formación interna puede estar vinculada a la evaluación del desempeño de los empleados. A través de la evaluación, se pueden identificar brechas de habilidades o áreas de mejora en el desempeño de un empleado. Estas brechas pueden abordarse mediante programas de formación interna personalizados que ayuden a mejorar las competencias y el rendimiento laboral.
- **Promociones y desarrollo de carrera:** La formación interna desempeña un papel vital en el desarrollo de los empleados y su progreso profesional. Los programas de formación pueden proporcionar a los empleados las habilidades y el conocimiento necesarios para asumir roles de mayor responsabilidad. Al vincular la formación interna con las oportunidades de promoción y desarrollo de carrera, la organización puede fomentar el crecimiento profesional y retener el talento interno.
- **Fidelización de talento:** La formación interna puede influir en la retención de talento en la organización. Cuando los empleados sienten que tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, es más probable que se sientan comprometidos y permanezcan en la organización a largo plazo. La formación interna bien diseñada y estructurada puede mejorar la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados.
- **Gestión del conocimiento:** La formación interna también está relacionada con la gestión del conocimiento dentro de la organización. A medida que los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos a través de la formación interna, se genera un flujo de conocimiento que puede compartirse con otros empleados. Esto fomenta la colaboración y el intercambio de mejores prácticas, lo que a su vez mejora el desempeño general de la organización.

## 5.10 EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN INTERNA

La consecución de los logros de la institución, entendida como una institución moderna, que responde a nuevos retos prestando servicios de calidad, y optimizando los recursos tanto personales como económicos, pasa necesariamente por una inversión económica en la formación de su personal, lo cual, indudablemente a largo plazo supone una renovación de la propia institución.

La formación interna debe ser vista como una inversión en lugar de un simple gasto para el Colegio. Al considerarla como una inversión, se reconoce el valor a largo plazo que puede generar en términos de desarrollo y crecimiento de los empleados, así como en el éxito general de la organización.

Es importante destacar que, si bien la formación interna se considera una inversión, es necesario evaluar y medir su efectividad y el retorno de esa inversión. Es por eso por lo que calcular el ROI de la formación interna es fundamental para comprender y justificar los beneficios obtenidos.

### **Fórmula básica del ROI:**

$$ROI = (\text{Beneficio Total} - \text{Coste Total de la Formación}) / \text{Coste Total de la Formación}$$

El "Beneficio Total" representa los beneficios económicos obtenidos como resultado de la formación interna, que pueden incluir aumentos en la productividad, reducción de costes, mejora en la satisfacción del cliente, etc. El "Coste Total de la Formación" incluye todos los costos asociados con el diseño, desarrollo e implementación de la formación interna, como materiales, recursos humanos y tiempo dedicado a la formación.

### **Fórmula ajustada del ROI:**

$$ROI = ((\text{Beneficio Total} - \text{Costo Total de la Formación}) / \text{Costo Total de la Formación}) * 100$$

Esta fórmula ajusta el ROI para expresarlo como un porcentaje. Al multiplicar el resultado por 100, obtendrás el ROI en forma de porcentaje, lo que facilita la interpretación y comparación de los resultados.

Es importante tener en cuenta que el cálculo del ROI puede variar según los elementos que se incluyan en los beneficios y costes, así como la duración y el horizonte de tiempo considerado para medir el impacto de la formación interna.

Cada Colegio puede adaptar estas fórmulas sus propias necesidades y especificidades. Además, es importante contar con datos confiables para obtener resultados más precisos en el cálculo del ROI de la formación interna.



### 5.11 FORMACIÓN GRATUITA Y FUNDAE

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) es una entidad española que tiene como objetivo fomentar y promover la formación continua de los trabajadores en España.

La FUNDAE ofrece diferentes mecanismos de bonificación de la formación, también conocidos como "créditos formativos", a través de los cuales las empresas pueden obtener ayudas económicas para financiar la formación interna de sus empleados.

Cómo bonificar una formación interna a través de la FUNDAE, estos son algunos parámetros que tener en consideración:

- a. Requisitos de la empresa:** Para poder bonificar la formación interna a través de la FUNDAE, la empresa debe estar al corriente de sus obligaciones tributarias y de Seguridad Social.
- b. Comunicación de la acción formativa:** Antes del inicio de la formación, la empresa debe comunicar a la FUNDAE los datos de la acción formativa, como la duración, el número de participantes, el contenido y los objetivos de la formación.

- c. Aplicación del descuento en las cotizaciones sociales:** Una vez finalizada la formación, la empresa puede deducir el importe de la bonificación del pago de las cotizaciones sociales que realiza a la Seguridad Social.
- d. Límite de bonificación:** Existen límites de bonificación establecidos por la FUNDAE. El importe máximo que se puede bonificar varía en función del tamaño de la empresa y del tipo de formación.
- e. Obligaciones documentales:** La empresa debe conservar la documentación que acredite la realización de la formación interna y estar disponible para su presentación en caso de requerimiento.

Es importante destacar que los procesos y requisitos para bonificar la formación interna a través de la FUNDAE pueden cambiar con el tiempo. Por lo tanto, es recomendable consultar la página web oficial de la FUNDAE o contactar con ellos directamente para obtener información actualizada y detallada sobre los procedimientos y requisitos específicos.

<https://www.fundae.es/>



Existen diversas opciones de formación gratuita para empresas. la disponibilidad de formación gratuita puede variar según la ubicación y el sector empresarial. Es recomendable explorar diferentes fuentes y opciones para encontrar programas y recursos gratuitos que se adapten a las necesidades específicas de tu Colegio.

Estos son solo algunos ejemplos de plataformas y recursos de formación en línea que ofrecen cursos gratuitos para empresas.

- <https://digitalizateplus.fundae.es/>
- [https://www.formate.es/cursos-gratuitos/dirigido\\_a/empleados/](https://www.formate.es/cursos-gratuitos/dirigido_a/empleados/)
- <https://www.edx.org/es>
- <https://www.edx.org/es>

- <https://www.adams.es/cursos-gratuitos>
  - <https://www.comunidad.madrid/inversion/prevencion-riesgos-laborales/catalogo-formacion-2023>
  - <https://www.britishcouncil.es/ingles/aprender-online/cursos-gratuitosacion-2>
  - <https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/>
1. **Google Actívate:** Es una plataforma de formación en línea ofrecida por Google que brinda cursos gratuitos en áreas como marketing digital, comercio electrónico, analítica web y desarrollo de habilidades digitales.
  2. **Coursera for Business:** Coursera ofrece una selección de cursos gratuitos para empresas en áreas como liderazgo, gestión de proyectos, análisis de datos y habilidades de comunicación. <https://www.coursera.org/>
  3. **Microsoft Learn:** Microsoft Learn es una plataforma de aprendizaje en línea que ofrece una amplia gama de cursos gratuitos relacionados con la tecnología, como desarrollo de software, administración de bases de datos y seguridad informática.
  4. **LinkedIn Learning:** LinkedIn Learning es una plataforma de formación en línea que ofrece una amplia variedad de cursos gratuitos y de pago en temas como liderazgo, habilidades empresariales, diseño gráfico y desarrollo profesional.
  5. **OpenSAP:** Es una plataforma de aprendizaje en línea proporcionada por SAP, donde puedes encontrar cursos gratuitos sobre tecnología SAP, gestión empresarial y soluciones digitales.
  6. **Facebook Blueprint:** Es una plataforma de formación en línea ofrecida por Facebook que brinda cursos gratuitos sobre publicidad en Facebook, marketing digital y gestión de páginas empresariales.
  7. **Khan Academy for Business:** Khan Academy ofrece una sección dedicada a la formación empresarial donde se pueden encontrar cursos gratuitos sobre finanzas, economía, contabilidad y emprendimiento.

Estos espacios ofrecen la posibilidad de aprender nuevos conocimientos y habilidades en una variedad de formas, desde videos de expertos y textos y gráficos dinámicos hasta visualizaciones de datos y elementos interactivos.

## 5.12 EJEMPLOS DE PRÁCTICAS EN LOS COLEGIOS

 <p>COLEGIO DE ABOGADOS DE SALAMANCA</p>	<h3>INTERCAMBIO EXPERTO</h3>
<p><b>QUÉ</b> (Descripción de la medida, objetivos a perseguir)</p> <p>En Salamanca pusimos en marcha una puesta en común de aquellas tareas que hacemos cada uno de forma individual y en las que somos los auténticos expertos. Los conocimientos o habilidades con los que cada uno desarrolla en su tarea para hacerla más ágil o certera es una formación que puede y debe compartirse de unos a otros. Todos nos convertimos en alumnos y en formadores. Aprendemos lo que hacen los compañeros y cómo lo hacen. Conocer qué hace el compañero, crea equipo y empatía. También genera confianza y resta estrés saber que, si faltamos, alguien puede realizar nuestra tarea. Cómo colegiamos, cómo hacemos un certificado, una factura, cómo va el cobro de cuotas, cómo gestionar una solicitud de cita para los servicios, hacer el calendario del soj, cómo pagar a los letrados por los servicios, como activar un carné...etc. Son objeto de esta formación.</p> <p>En colegios pequeños casi todos debemos saber de todo, pero esto no es fácil puesto que cada día cambian cosas y cada día el trabajo diario nos absorbe en “lo nuestro”.</p> <p><b>CÓMO</b></p> <p>Existe una carpeta “comunes” donde tenemos un espacio de “tareas”, allí cada uno, explicamos esas cosas que hacemos con normalidad, y la explicación la hacemos mediante un breve documento de pasos, un pequeño video de 2 o 3 minutos, nuestro o</p>	

de animación, un audio...etc, usamos herramientas de imagen, audio o de texto para compartir. Depende de qué se trata para elegir un medio u otro. La idea son píldoras formativas de nuestras tareas básicas y necesarias de servicio “básico”, sencillas que, en un momento puedan ser entendidas y realizadas por cualquier compañero que las siga y que no le lleve mucho tiempo para consultarlas.

**PARA QUIÉN**

Entre y para todos los trabajadores del Colegio

**RESPONSABLES**

La hacemos todos y cada uno de nosotros. Si bien, quien las coordina y nos ayuda elegir el método de puesta en comunes el departamento de tecnología

**VIGENCIA**

Lleva ya dos años, si bien estamos modificando contenidos continuamente y ahora más, por los cambios de trabajo del nuevo SIGA y por la incorporación d nuevos programas

**CUANTO COSTE**

No hay costa económica, solo el tiempo de prepararlo por cada uno.

## FORMACIÓN EN MATERIA DE PRIMEROS AUXILIOS Y USO DE DESFIBRILADOR

### **QUÉ** (Descripción de la medida, objetivos a perseguir)

En 2017 el Colegio adquirió un desfibrilador y, con motivo de ello, se organizó un curso de formación con el fin de capacitar a los empleados del Colegio en el uso del mismo. Dicho curso no se restringe a la formación en el manejo del desfibrilador, sino que comprende también todas aquellas cuestiones relativas a las distintas maniobras de resucitación cardiopulmonar, por lo que, en la práctica, es un curso de primeros auxilios.

### **CÓMO** (Desarrollo de la medida aplicada)

Inicialmente se realizó un curso de formación de 8 horas en el que participaron todos los empleados del Colegio de forma voluntaria.

Posteriormente, cada dos años se vienen realizando cursos de reciclaje para los empleados de 4 horas de duración.

La formación culmina con una acreditación a cada empleado que le permite utilizar cualquier desfibrilador y realizar las maniobras de resucitación cardiopulmonar.

Los Cursos son impartidos por médicos del servicio de UVI Móvil del SESCAM (Servicio de Salud de Castilla-La Mancha).

Los Cursos están acreditados por la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias (SEMES), en su calidad de Centro de Entrenamiento Internacional reconocido por la American Heart Association (AHA).

### **PARA QUIÉN** (a quién va dirigida)

Los beneficiarios de esta medida son, por un lado, los propios empleados del Colegio que participan en estas formaciones, ya que les capacita para actuar no solo ante un

incidente en el Colegio sino en cualquier situación con la que se encuentren a nivel familiar, social, etc.

Previamente al inicio de los cursos se había explicado a los empleados la conveniencia de que todo el personal del Colegio estuviera formado en la materia para el caso de que cualquier colegiado o ciudadano que lo requiriera pudiera ser atendido. Dado el objetivo perseguido, todos los empleados se inscribieron voluntariamente tanto en el curso inicial como en los de reciclaje.

En segundo lugar, también son beneficiarios de la medida los colegiados y los ciudadanos porque, ante una situación de emergencia, saben que podrán ser atendidos por personas cualificadas por la formación recibida.

**RESPONSABLES** (Quién se encarga de realizarla)

La Junta de Gobierno es la que se encarga de adoptar las decisiones oportunas en cuanto al ofrecimiento de esta formación y desde la gerencia se coordina la celebración de estos cursos con los médicos del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha. La información inicial sobre este tipo de cursos se obtuvo del Colegio de Médicos.

**VIGENCIA** (fecha implantación y fecha prevista fin)

El inicio de estas formaciones fue en 2017, con motivo de la adquisición del desfibrilador, y luego, cada dos años, se celebran los cursos de reciclaje.

**CUANTO COSTE**

Cada módulo de formación de 4 horas tiene un coste aproximado de 360 € más IVA.



## FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y BUEN GOBIERNO

### **QUÉ** (Descripción de la medida, objetivos a perseguir)

En septiembre de 2021 en las Jornadas de Juntas de Gobierno celebradas en Bilbao, La Mutualidad de la Abogacía presentó su nuevo proyecto: un curso de alta dirección pensado para los miembros de Junta de Gobierno; 25 personas de entre los 83 Colegios de Abogados de España.

Rápidamente, tras el video de presentación, los Secretarios Técnicos /Gerentes que allí nos encontrábamos sugerimos a los responsables de la Mutualidad la posibilidad de dicha formación para nosotros.

### **CÓMO** (Desarrollo de la medida aplicada)

La Mutualidad lanzó en el año 2022 el I Escuela de Liderazgo y Buen Gobierno, para 25 Gerentes /secretarios Técnicos.

Curso de formación Desarrollo Directivo que impulsa las mejores prácticas en gobierno corporativo, gestión empresarial y liderazgo a través de un programa formativo de alta calidad desarrollado por la Mutualidad de la Abogacía en colaboración con el Instituto de Gobernanza Empresarial y SCHILLER INTERNATIONAL UNIVERSITY.

Se desarrolla en formato híbrido-presencial-telemático.

Las Jornadas que se desarrollan de manera presencial se realiza en las instalaciones de la SCHILLER INTERNATIONAL UNIVERSITY.

Entre la jornada de mañana y la de tarde, se celebra una comida en la que interviene un CEO de reconocido prestigio. Nos cuenta su desarrollo profesional, mientras la dirección

de la Mutualidad y los asistentes realizan preguntas. Se compone de 10 jornadas de 8 horas de duración cada una.

**PARA QUIÉN** (a quién va dirigida)

Los beneficiarios de esta medida son, los gerentes/ Secretarios Técnicos de los Colegios de Abogados, quienes posteriormente podrán poner todos los conocimientos adquiridos y las prácticas realizadas en práctica con el resto de empleados de los Colegios. En esta I Edición fue desarrollado por la Secretaria Técnica de nuestro Colegio.

Es una manera de networking al más alto nivel.

**RESPONSABLES** (Quién se encarga de realizarla)

La formación viene impartida por profesionales relevantes en materias como marketing y comunicación, consultoría, Finanzas, Seguros

**VIGENCIA** (fechas de realización)

El inicio de estas formaciones fue en el curso 2021-2022, cuna I Edición programa Desarrollo Directivo y que h tenido continuidad en el curso 2022-2023.

**CUANTO COSTE**

El coste del programa lo asume la Mutualidad de la Abogacía.



## FORMANDO EQUIPOS

### **CURSOS FORMACION EMPLEADOS DEL COLEGIO DE LA ABOGACIA DE VALLADOLID**

A los empleados del colegio de la Abogacía de Valladolid se les imparten cursos en función de las necesidades de sus puestos de trabajo, así como para su desarrollo profesional, que en ocasiones consisten en cursos de formación gratuitos ofertados por la Cámara de Comercio de Valladolid, o por otras entidades y Organismos.

En cuanto a la forma de suscripción, el Gerente del Colegio informa a los trabajadores de las convocatorias, de modo que cada trabajador se inscribe en el que considera más adecuado a su puesto de trabajo, o simplemente porque quiera adquirir nuevos conocimientos de inglés, informática...

También acceden a cursos de pago.

Las formaciones no son únicamente para adquirir nuevos conocimientos, sino que también asisten a cursos específicos de reciclaje según sus funciones.

Las formaciones van dirigidas a nivel interno de trabajadores del Colegio de la Abogacía de Valladolid.

### **RESPONSABLES**

El Gerente traslada las ofertas en formación a los trabajadores quienes proceden a la inscripción según sus necesidades.

### **VIGENCIA**

La formación se realiza de forma continua en función de las convocatorias que vaya habiendo.

### **CUANTO COSTE**

Dependiendo del tipo de formación, en ocasiones son de forma gratuita (como por ejemplo cuando se realizan a través de la Cámara de Comercio); si bien también asisten a formaciones que conllevan coste económico.

### QUÉ (Descripción de la medida, objetivos a perseguir)

La planificación de la formación grupal en el Consejo del año 2022 se determina bajo el diagnóstico realizado sobre los siguientes conceptos:

- Detección de capacitaciones para adaptación a los planes estratégicos, vinculado al Plan Horizonte 2024.
- Desarrollo en línea con los planes de actuación determinados por el Plan de Igualdad, protocolo antiacoso, norma 27001, etc.
- Necesidades de capacitación técnica departamentales
- Impulso de materias relacionadas con la gestión de RRHH: clima, cultura, liderazgo, comunicación, etc.

### CÓMO (Desarrollo de la medida aplicada)

Una vez detectadas las necesidades, identificamos las áreas de trabajo sobre las que la formación del 2022 se enfocaría, siendo las siguientes:



**Plan de formación grupal 2022**

#### Introducción

El plan de formación 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 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.

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 formarlo de manera que sea polivalente.

Abogacía Española  
CONSEJO GENERAL

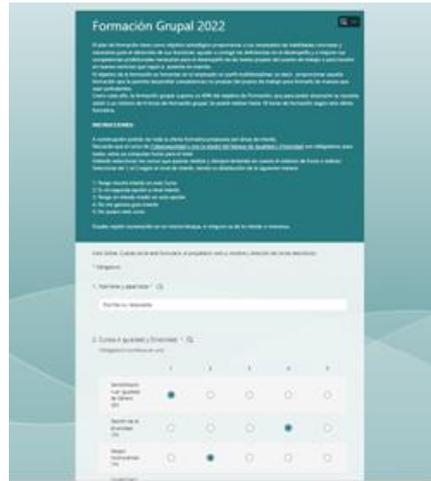
OFERTA FORMATIVA



Abogacía Española CONSEJO GENERAL

Desde el equipo de RRHH hablamos con distintos formadores, analizamos contenidos, formatos, duración y costes de los mismos.

Lanzamos un cuestionario a toda la organización para que nos indicaran sus preferencias sobre las materias a trabajar.



Los cursos con más demandas son los que finalmente se realizaron.

Una vez identificados se realizó el calendario de actividades y convocatoria de los cursos.

**IMPORTANTE:**

- 1.- Se determinó importe mínimo y máximo de horas a realizar: 8 horas mínimo – 16 máx.
- 2.- Cursos de Ciberseguridad y de Igualdad se establecieron como obligatorios por su importancia en el cumplimiento de normativa interna.
- 3.- Se vinculó la realización de estas formaciones al cumplimiento de objetivos individuales, que a su vez está vinculado a retribución variable.

Destacando así el compromiso con el desarrollo personal y profesional de los trabajadores del Consejo.

**PARA QUIÉN** (a quién va dirigida)

Para todo el equipo que forma parte del Consejo.

**RESPONSABLES** (Quién se encarga de realizarla)

Desde RRHH y responsables

**VIGENCIA** (fecha implantación y fecha prevista fin) Todo el año

### **QUÉ** (Descripción de la medida, objetivos a perseguir)

Desde el Consejo se detectó la necesidad de mejorar la capacitación de todo el equipo en materia de Ciberseguridad, en concreto en protección de datos y de equipos.

El Consejo está certificado con la norma ISO 27001, se ha presentado este proyecto en la auditoría como ejemplo de compromiso por parte de la dirección, el ejercicio de sensibilización y capacitación, destacando en el informe como uno de los puntos fuertes de gestión de la norma.

Las formaciones consisten en dos módulos on line, de Firewall y de Privacy que se podrán realizar durante todo el mes de octubre.

### **CÓMO** (Desarrollo de la medida aplicada)

A través de nuestra INTRANET incluimos un enlace directo a la plataforma digital.

En la misma, además del acceso al reto se incluyeron videos de sensibilización y concienciación.

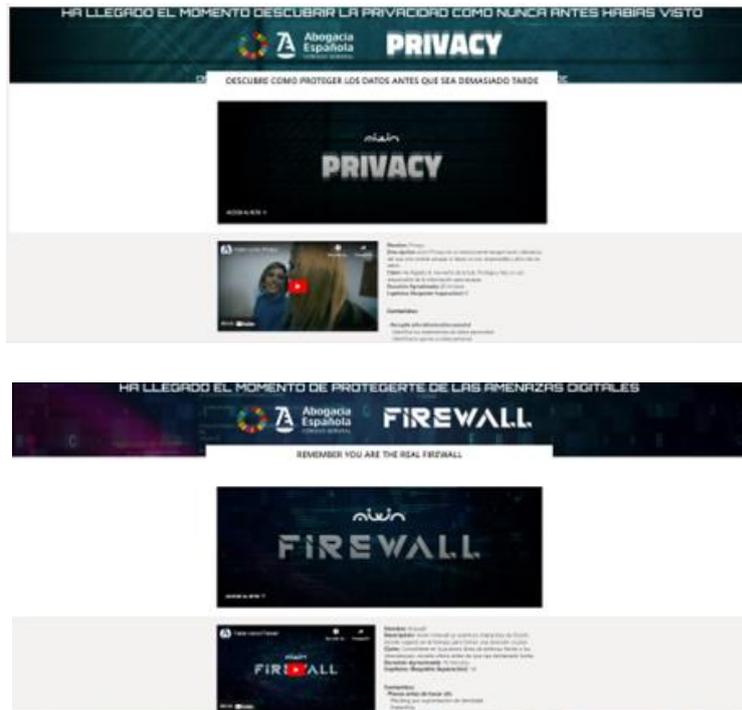
La dinámica de cada reto consiste en un formato escape room, donde debes elegir las respuestas correctas de manera ágil y rápida para ir pasando a los siguientes niveles. Durante el transcurso de la misma se afianzan conceptos y se analizan comportamientos para ser conscientes de ello.

Durante cada etapa, dependiendo del número de aciertos y la rapidez de la respuesta se otorgan puntuaciones.

Para motivar al equipo otorgamos premios a los 3 primeros en el ranking.

La duración de los mismos es:

- Firewall: 1 hora y 15 minutos
- Privacy: 45 minutos



**PARA QUIÉN** (a quién va dirigida)

Para todo el equipo que forma parte del Consejo.

**RESPONSABLES** (Quién se encarga de realizarla)

Desde RRHH, junto con el equipo de seguridad (encargados de la auditoría 27001).

**VIGENCIA** (fecha implantación y fecha prevista fin)

1 mes

**CUANTO COSTE**

Este proyecto tuvo un coste de 2.500 €.