



Gemma Villalbí,
Learning manager en
Cuatrecasas

Alberto Martín

La formación es una herramienta esencial como palanca de cambio cultural e impulsora de proyectos

Cuatrecasas es una firma de abogados con presencia en 12 países, y con marcada implantación en España, Portugal y América Latina. Representa a empresas líderes en sus sectores, asesorándolas en sus inversiones en los principales mercados. Para ello cuenta con una plantilla de más de mil abogados que aportan el conocimiento y la experiencia propios de las especialidades del Derecho Empresarial aplicables en cada caso. Trabajan con un nuevo enfoque de servicio al cliente, integrando el conocimiento colectivo con la innovación y las últimas tecnologías para ofrecer un asesoramiento moderno y eficiente. Y por eso su departamento de Formación trabaja para dar soluciones ágiles e innovadoras que permitan a sus profesionales estar siempre al día.

¿Qué papel le otorgan a la formación en Cuatrecasas?

La formación continua forma parte de nuestro ADN. En 1999 se fundó la Escuela de Derecho Cuatrecasas, marca que engloba la formación que planificamos para nuestros abogados.

Sin duda, nuestro valor reside en prestar un excelente asesoramiento jurídico a nuestros clientes, convertirnos en su consejero de confianza, y esto requiere un alto conocimiento técnico, pero también que el abogado sea un profesional global, por lo que el desarrollo de habilidades clave es fundamental. Además, la formación es también, para nosotros, una herramienta esencial como palanca de cambio cultural y de impulso de proyectos.

¿Cómo ha cambiado el enfoque formativo debido a la influencia de la digitalización de los clientes, tanto internos como externos?

Las nuevas tecnologías hacen posible el aprendizaje en cualquier momento y lugar, y eso nos obliga a adaptar las metodologías formativas y a generar contenidos con cierta inmediatez. La revolución digital está modificando los modelos de negocio de todos los sectores, por lo que enfocar la formación a que el abogado conozca y asuma las necesidades de los clientes es de vital importancia.

Orientamos la formación no solo a sacar el mayor rendimiento posible a las nuevas tecnologías para ser más eficientes, sino a entender qué necesidades tienen nuestros clientes ante estas tecnologías disruptivas para ofrecerles respuestas jurídicas que anticipen los escenarios a los que deberán enfrentarse.

Vehiculan sus programas de formación en torno a la Escuela de Derecho Cuatrecasas y el Aula de Formación Cuatrecasas. ¿A qué target se dirige

cada una de ellas? ¿Qué pueden aprender en ellas sus profesionales?

La Escuela de Derecho, como decía anteriormente, nace con el objetivo de proporcionar conocimiento jurídico continuo a los abogados; por tanto, esa marca es la que engloba el plan de formación para este colectivo. Pero a medida que la profesión evoluciona, también lo hace el plan de formación, introduciendo, además del contenido jurídico, formación para el desarrollo de habilidades clave, y durante los próximos años con especial atención a la capacitación digital.

Unos años después de la creación de la Escuela de Derecho y respondiendo a la misma inquietud,

Los Floor Walkers son capacitadores digitales que nos forman en nuestro puesto de trabajo y a petición de los colaboradores, se trata pues de un aprendizaje a la carta

se crea el Aula de Formación Cuatrecasas, dirigida al resto de los profesionales de la firma (secretarías, paralegales y profesionales de las áreas de organización: Recursos Humanos, Tecnologías, Marketing, Finanzas...).

Como en el caso anterior, nuestros colaboradores encontrarán oferta formativa y recursos que les ayudarán a desarrollar habilidades clave adaptadas a las necesidades de la categoría y el puesto.

En ambos planes de formación encontrarán también cursos y recursos para la mejora del aprendizaje del inglés y además de actividades destinadas a mejorar la calidad de vida y el bienestar de todos.

¿Qué tipo de conocimiento es el más demandado por sus profesionales?

El abogado necesita de actualización jurídica constante, que se cubre a través de la Escuela de Derecho y mediante comisiones de expertos que comparten conocimientos en ámbitos muy específicos. Pero el ejercicio de la abogacía ha experimentado muchos cambios en los últimos años, y ahora el abogado no solo ha de ser técnicamente brillante, sino que debe poder realizar otras funciones como liderar equipos, ser un referente para el cliente, ser un buen comercial, ayudar a desarrollarse a su equipo, etc., y eso se traduce en un plan de formación para perfeccionar estas habilidades clave a lo largo de su carrera.

Dado lo específico de su sector, ¿cómo se generan los contenidos de sus programas?

Evidentemente, en el caso del plan de formación jurídico, los socios y asociados con mayor experiencia son los que diseñan los contenidos de actualización jurídica, y nuestro equipo del Área de Conocimiento e Innovación propone y desarrolla programas formativos derivados de las modificaciones legislativas. Los programas de habilidades se generan a través del conocimiento que en el departamento de Formación tenemos de la descripción del puesto, de las líneas estratégicas que

marca la firma (p. ej., la digitalización) y de lo que nos comunican los colaboradores acerca de cómo abordan el desarrollo de su carrera y qué dificultades han de afrontar.

¿Qué proyectos destacaría de entre los puestos en marcha en los últimos años?

Destacaría un proyecto orientado al acompañamiento durante la carrera de los abogados, compuesto por tres programas formativos que tienen lugar en momentos fundamentales del desarrollo de la carrera profesional: un programa de conocimiento de la firma en cuanto a sus valores y cultura corporativa, que se realiza durante el primer año tras la incorporación; un programa diri-

gido al desarrollo de habilidades comerciales, a mitad de la carrera profesional, y en el último estadio de la carrera previo a la sociatura, les proporcionamos información relevante para afrontar este tramo tan decisivo. Todos estos programas tienen también un componente muy elevado de cohesión y de *networking* interno, que fomentamos con distintas actividades de *team-building*.

En cuanto a la transformación digital, la abordamos a través de dos programas específicos: *Technology for law*, que es un contenido en formato microlearning para formar en las principales herramientas ofimáticas y aplicaciones de las que dispone el despacho, con el objetivo de extraer de ellas el mayor rendimiento y ser más eficientes, y *Law for technology*, un programa piloto muy ambicioso en el que un grupo de abogados está adquiriendo conocimientos sobre las tecnologías más disruptivas y cómo estas están transformando los negocios de nuestros clientes y el nuestro propio, con el objetivo final de desarrollar nuevos productos jurídicos, anticipándonos a las necesidades de los clientes.

¿Cómo están poniendo en práctica la máxima "aprender haciendo"?

Los dos ejemplos más claros son la figura de los *Floor Walkers*, capacitadores digitales que nos forman en nuestro puesto de trabajo a petición de los colaboradores, donde el foco lo pone el colaborador; se trata en definitiva, de un aprendizaje a la carta; y estamos implantando de forma paulatina la gestión ágil de los asuntos que gestionan nuestros abogados; para ello, el responsable de la oficina de proyectos trabaja codo

con codo con los equipos profesionales, para proporcionarles herramientas de *visual management*, entre otras, para ser más ágiles. Durante unos meses el responsable de la oficina de proyectos se integra en los equipos y les acompaña para que aprendan, adapten y adopten la metodología.

¿Qué diferencias encuentran entre las diversas generaciones que tienen en plantilla a la hora de establecer metodologías y canales de formación?

Las nuevas generaciones nos piden huir de la *master class* teórica y se inclinan por metodologías más prácticas, como el método del caso, introduciendo debates y favoreciendo la participación. Pero la mayor diferencia es que las nuevas generaciones quieren aprender en el momento en que tienen la necesidad, y para ello estamos apostando por el formato microlearning, adaptado a la resolución de necesidades concretas y con una duración muy breve (no más de cinco minutos).

Reclutan a jóvenes recién licenciados que buscan su primera oportunidad laboral. ¿Cómo ven su nivel formativo? ¿Cómo se les prepara para integrarse en la firma y seguir un plan de carrera?

El nivel formativo de los recién licenciados en Derecho es excelente en general, aunque el contenido del Grado en Derecho no evoluciona con la rapidez que hoy en día se requiere; por ello, observamos cada vez más que los alumnos de Derecho buscan los recursos formativos que necesitan y que sus estudios reglados no cubren.

En el momento de incorporarse al despacho, los graduados en Derecho optan a cursar el plan mentor, un programa formativo de un año de dura-

ción que pretende ofrecer la vertiente práctica de los estudios de grado.

¿Qué nuevos perfiles están surgiendo internamente relacionados con el ámbito de la formación?

Tenemos una plataforma digital que aglutina todos los recursos formativos y herramientas para la creación de contenidos virtuales. Esto ha abierto a todos los colaboradores la oportunidad de ser formadores, cuando no se lo habían plantea-

Orientamos la formación a entender qué necesidades tienen nuestros clientes ante estas tecnologías disruptivas para ofrecerles respuestas jurídicas anticipadas

do anteriormente. Expertos en materias concretas ofrecen su conocimiento a través de píldoras de microlearning, y se están detectando asimismo de forma natural personas que por su conocimiento experto se están convirtiendo en *influencers* en su materia. También hemos iniciado en fase piloto un programa de mentoring para desarrollar el perfil comercial del abogado desde el momento de su incorporación al despacho.

¿Cuál es la clave para enganchar al profesional para que realmente aproveche los planes de formación?

El aspecto más relevante, sin duda, es que la formación dé respuesta a las necesidades de cada profesional, y para ello es fundamental conocer en profundidad cuáles son los retos a los que se enfrenta para ofrecerle 'trajes a medida'. Y, por otro lado, esa necesidad tiene que cubrirse con cierta inmediatez, lo que nos obliga, como decía antes, a generar contenidos propios y adaptados a la realidad del despacho.

¿Son conscientes los empleados de la necesidad de formarse para mantener y mejorar su empleabilidad?

Yo creo que son conscientes de la necesidad de mantenerse actualizados y saben que cursar programas formativos para el desarrollo de habilidades y competencias favorece su desarrollo personal y profesional, lo que, a su vez, mejora su empleabilidad, objetivo que subyace de forma subconsciente en todos ellos.

¿Cuál es la labor que debe desempeñar su área en este sentido?

Teniendo en cuenta que la firma apuesta de manera decidida por la empleabilidad y el aprendizaje continuo de todos sus integrantes y que todos tenemos esto ya interiorizado, la principal labor del departamento de Formación es revisar anualmente los contenidos del plan de formación para que todos los colaboradores puedan desarrollar un perfil profesional y personal mucho más completo y global. Y sin descuidar tampoco las nuevas necesidades competenciales que reclama el mercado laboral actualmente (flexibilidad, eficiencia, agilidad, curiosidad, etc.) ■

