



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

Realizada por José Luis Sánchez Torelló

en el Centro IQS – School of Management

y en el Departamento Gestión Empresarial

Dirigida por Dr. Jesús Tricás Preckler
Dra. María José Esteban Ferrer

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a IQS School of Management el apoyo incondicional que me ha prestado y que ha posibilitado la realización de la presente investigación.

A mis directores de mi tesis doctoral, la Dra. María José Esteban Ferrer y el Dr. Jesús Tricás Preckler por su entrega, orientaciones y consejos que han servido de inestimable guía en todo el proceso de elaboración del trabajo de investigación.

Mi más sincera gratitud a todo el claustro de profesores del Máster en Investigación para Economía y Empresa de IQS School of Management por su profesionalidad y aportación a mi formación que me ha permitido afrontar esta investigación.

Asimismo mi agradecimiento a Anna Alberich (Gómez Acebo & Pombo), Salvador Balcells (Manubens & Abogados asociados), Lluís Basart (Auren Abogados), Jordi Capelleras (Miliners advocats i assessors tributaris), Charles Corwin y Marionna Xicoy (Uría Menéndez Abogados), Rafael Entrena (MDV & Asociados jurídico y tributario), Fernando Escura (Bufete Escura), Juli Fernández (Cuatrecasas, Gonçalves, Pereira), Tomás Fornesa (Fornesa, Prada, Fernández Abogados), Rafael Jiménez-Gusi (Baker & McKenzie), Carlos Heredia (KPMG Abogados), Ignacio López-Balcells (Bufete Buigas), Andreu Orofino (Gay & Vendrell abogados), José Ignacio Parellada (Ramón y Cajal Abogados), Maite Poyos (Deloitte Abogados), José María Rojí (Ernst & Young Abogados), Imma Sallent (Jausàs), Josep Maria Solsona (Baa-Advocats), Silvia Sorribas (Garrigues Abogados) , Jaime Velázquez (Clifford Chance), Jordi Vilalta (Ventura Garcés & López Ibor), Romà Vilanova (Roca Junyent Abogados) por su valiosa aportación durante las entrevistas realizadas en la fase cualitativa.

Agradezco también a todos los colegas que en representación de prestigiosos despachos de abogados han colaborado en la fase cuantitativa de esta investigación mostrando su apoyo e interés por la misma.

Agradecer a la Dra. Mar Guitert, Dra. Marta Tena y Dr. Ricard Masip por su ayuda y colaboración en la validación del cuestionario de la presente investigación.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las profesoras Dra. Marianna Bosch y Dra. Noemí Ruiz por su ayuda y ánimos en los momentos difíciles del trabajo, al Dr. Lucinio González Sabaté por sus valiosos consejos y orientación y a Raúl Ramírez Satorras que en su día pasó por mis clases de IQS School of Management por su ayuda y generosidad.

A mis padres por su abnegada dedicación a su familia.

Por último, quisiera agradecer especialmente a mi mujer Maite, por su gran apoyo durante toda la investigación y a mis hijos Inés y Pablo, por su paciencia y comprensión.

SUMARIO

El objetivo principal de este estudio ha consistido en la identificación de las competencias profesionales propias de los abogados que prestan servicios profesionales en despachos de abogados, en dos momentos de su carrera profesional: las de los abogados junior que se incorporan a los despachos de abogados y las de los abogados que son socios de los mismos.

En una primera fase del presente estudio, se han identificado dichas competencias mediante un estudio cualitativo que consistió en 22 entrevistas a socios y responsables de recursos humanos de despachos de reconocido prestigio establecidos en España. En una fase posterior y en coherencia con los objetivos de la presente investigación se han priorizado por orden de importancia las competencias resultantes de la fase cualitativa mediante la realización de 65 encuestas a despachos de reconocido prestigio de una muestra invitada de 224. Asimismo, se ha procedido a segmentar estas valoraciones en función del tipo de despacho (especialistas, generalistas y multidisciplinares) y su facturación (pequeños, medianos y grandes).

En la última fase de la investigación, se comparan las competencias resultantes de la investigación con las requeridas para la obtención del Grado en Derecho en la Universidad española.

Esta investigación ha identificado y priorizado las principales competencias técnicas, personales y sociales que actualmente demandan los despachos de abogados que prestan servicios jurídicos a empresas en España tanto por lo que se refiere a los abogados junior como en relación a los socios. Los resultados de esta investigación permiten conocer el perfil competencial de esta profesión pudiendo ser de gran utilidad para el sector de servicios jurídicos y para la comunidad universitaria que prepara a los futuros profesionales del Derecho.

Palabras clave: competencias profesionales, despachos de abogados, gestión de recursos humanos.

SUMMARY

The main objective of this study was to identify the professional competencies held by lawyers who provide professional services in law firms, at two times in their professional career: junior lawyers who begin working at law firms and lawyers who are partners at these firms.

In the first phase of the study, the above-mentioned competencies were identified using a qualitative study consisting of 22 interviews with partners and human resource managers in well known law firms based in Spain. In the second phase, in line with the objectives of this research, the competencies resulting from the qualitative study were placed in order of importance according to 65 surveys carried out in well known law firms out of a sample of 224 invited law firms. In addition, these findings have been segmented according to the type of law firm- specialist, full scope or multidisciplinary - and its turnover – small, medium sized and large law firms.

In the final phase of the study, the competencies resulting from the research were compared with those required to obtain a Law degree at a Spanish University.

This study has identified and prioritised the main technical, personal and social competencies currently required by law firms which provide legal services to companies in Spain, both for junior lawyers and for partners. The results of this research allows for the definition of the professional competence profile of lawyers in Spain, which is useful for the legal services sector and for the university community who trains future legal professionals.

Key words: professional competencies, law firms, human resource management.

AGRADECIMIENTOS

SUMARIO

ÍNDICE	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE TABLAS.....	15
ÍNDICE ANEXOS.....	19

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	21
A.- OBJETIVOS	23
B.- MOTIVACIÓN	24
C.- METODOLOGÍA	25
D.- ESTRUCTURA	26
1.- MARCO TEÓRICO	27
1.1.- LAS COMPETENCIAS: ANTECEDENTES	27
1.2.- CONCEPTO DE COMPETENCIA	31
1.3.- ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS.....	38
1.4.- TIPOS DE COMPETENCIAS.....	40
1.4.1. Competencias individuales: Perfil de competencias.....	40
1.4.2.- Competencias de la empresa	46
1.5.- IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	50
1.6. EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS COMO RECURSO ESTRATÉGICO	54
1.6.1.- La gestión de los Recursos Humanos por competencias.	61
1.6.2. Las competencias en las empresas de servicios profesionales.	65
1.6.3.- El ejercicio profesional de la abogacía.....	69
1.6.3.1.- Evolución del sector jurídico	71
1.6.3.2.- Estructura de los despachos de abogados.....	73
1.7.- LAS COMPETENCIAS COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LOS PLANES DE ESTUDIO UNIVERSITARIOS EN DERECHO.....	75
1.7.1. Empleabilidad y ajuste de las competencias entre los estudios universitarios y en el mercado de trabajo.....	80
2.- INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA	87
2.1.- DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	88
2.2.- LA ENTREVISTA COMO HERRAMIENTA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	90
2.2.1.- Diseño de la entrevista.....	91
2.2.2.- Población objeto de estudio	92
2.2.3.- Selección y tamaño de la muestra	93

2.2.4.- Pre-test de las entrevistas.....	96
2.2.5.- Realización y confirmación de las entrevistas.....	96
2.2.6.- Validación de las entrevistas.....	97
2.3- IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS ABOGADOS DE EMPRESA Y LAS PROPIAS DE LOS PERFILES DE LOS DESPACHOS	99
2.4.- DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	102
2.4.1.- Determinación de la muestra objeto de estudio.	103
2.4.2.- Diseño del cuestionario.....	105
2.4.3.- Pre-test del cuestionario.	108
2.4.4.- Realización y gestión de las encuestas.	108
2.4.5.- Fiabilidad del cuestionario.....	110
3.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	113
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	113
3.1.1.- Competencias profesionales de los abogados junior	114
3.1.1.2.- Competencias técnicas de los abogados junior.....	121
3.1.1.3.- Competencias personales de los abogados junior	125
3.1.1.4.- Competencias sociales de los abogados junior.....	129
3.1.2.- Competencias profesionales de abogados para el acceso a la condición de socio de la organización.....	132
3.1.2.1.- Competencias técnicas de los socios.....	136
3.1.2.2.- Competencias personales de los socios	140
3.1.2.3.- Competencias sociales de los socios	142
3.1.3.- Competencias propias del estilo o perfil del despacho	146
3.1.4.- Consideraciones generales.....	152
3.2.- INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	156
3.2.1.- Análisis de la muestra participante en el estudio.	156
3.2.1.1.- Ámbito geográfico.....	157
3.2.1.2.- Facturación en el ejercicio 2011.....	160
3.2.1.3.- Tipo de Despacho: Especialistas, generalistas y multidisciplinares.	163
3.2.1.4.- Área de especialidad de dedicación habitual.	164
3.2.1.5. Presencia de los despachos en las Comunidades Autónomas	165

3.2.1.6.- Oficinas propias abiertas en el extranjero.	166
3.2.1.7.- Número total de socios en España.....	167
3.2.1.8.- Número total de abogados por despacho en España.....	167
3.2.2.- Valoración de las competencias profesionales de los abogados .	168
3.2.2.1.- Valoración competencias abogados junior	169
3.2.2.1.1.- Competencias técnicas de los abogados junior	173
3.2.2.1.2.- Competencias personales de los abogados junior.....	175
3.2.2.1.3.- Competencias sociales de los abogados junior	177
3.2.2.2.- Valoración de las competencias de los abogados socios.....	178
3.2.2.2.1.- Competencias técnicas de los abogados socios.....	183
3.2.2.2.2.- Competencias personales de los abogados socios	184
3.2.2.2.3.- Competencias sociales de los abogados socios.....	186
3.2.3.- Las competencias profesionales de los abogados junior en función de la facturación del despacho.....	188
3.2.4.- Las competencias profesionales de los abogados junior en función del tipo de despacho.	196
3.2.5.- Las competencias profesionales de los abogados socios en función del rango de facturación del despacho.....	206
3.2.6.- Las competencias profesionales de los abogados socios en función del tipo de despacho.	214
3.2.7.- Competencias profesionales propuestas por los despachos participantes.....	222
3.3.- LAS COMPETENCIAS DE LA ABOGACÍA EN LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS ...	224
3.3.1.- Competencias de los abogados junior en los Planes de estudio.	232
3.3.2.- Competencias de los abogados socios en los Planes de estudio.	234
CONSIDERACIONES PRELIMINARES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.	239
CONCLUSIONES	241
BIBLIOGRAFÍA	247

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. MODELO ICEBERG	35
FIGURA 1.2. MODELO DE DESEMPEÑO EFECTIVO	36
FIGURA 1.3. CAPACIDAD-COMPETENCIA.....	37
FIGURA 1.4. MAPA FUNCIONAL	52
FIGURA 1.5. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	57
FIGURA 1.6. VINCULACIÓN RECURSOS HUMANOS- CAPITAL ORGANIZATIVO	60
FIGURA 1.7. ENFOQUES DIRECCIÓN DE PERSONAL	63
FIGURA 3.1. COMPETENCIAS TÉCNICAS ABOGADOS JUNIOR	122
FIGURA 3.2. MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS SEGÚN TAMAÑO DESPACHOS	123
FIGURA 3.3. COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR	126
FIGURA 3.4. MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES SEGÚN TAMAÑO DESPACHO.....	128
FIGURA 3.5. COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR.....	129
FIGURA 3.6. MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS SOCIALES SEGÚN TAMAÑO DESPACHO	130
FIGURA 3.7. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS SOCIOS	137
FIGURA 3.8. MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS SOCIOS SEGÚN DESPACHO	138
FIGURA 3.9. COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS SOCIOS.....	140
FIGURA 3.10. MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES SOCIOS SEGÚN DESPACHO	141
FIGURA 3.11. COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS SOCIOS	143
FIGURA 3.12. MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS SOCIOS SEGÚN TAMAÑO DESPACHO	144
FIGURA 3.13. COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DE LOS DESPACHOS.....	149
FIGURA 3.14. MENCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS SEGÚN LOS DESPACHOS.....	150
FIGURA 3.15. TOTAL SOBRE TIPOS DE COMPETENCIAS.	153
FIGURA 3.16. TOTAL COMPETENCIAS SEGÚN DESPACHO.....	154
FIGURA 3.17. DESPACHOS SEGÚN RANGO DE FACTURACIÓN	163
FIGURA 3.18. TIPOS DE DESPACHOS	164
FIGURA 3.19. ÁREAS DE ESPECIALIDAD JURÍDICA.....	165
FIGURA 3.20. PRESENCIA DESPACHOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS	166
FIGURA 3.21. DESPACHOS CON OFICINAS EN EL EXTRANJERO	166
FIGURA 3.22. DESPACHOS POR NÚMERO DE SOCIOS.....	167
FIGURA 3.23. DESPACHOS SEGÚN NÚMERO DE ABOGADOS.....	168
FIGURA 3.24 VALORACIÓN GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS JUNIOR.....	171
FIGURA 3.25 DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS VALORACIONES DE LAS COMPETENCIAS JUNIOR	172
FIGURA 3.26. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DE ABOGADOS JUNIOR.....	174
FIGURA 3.27. VALORACIÓN DE LAS DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR	176
FIGURA 3.28. VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIALES ABOGADOS JUNIOR.....	177

FIGURA 3.29. VALORACIÓN COMPETENCIAS ABOGADOS SOCIOS.....	181
FIGURA 3.30 DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS VALORACIONES COMPETENCIAS SOCIOS.....	182
FIGURA 3.31 VALORACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS ABOGADOS SOCIOS.....	183
FIGURA 3.32. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS SOCIOS	185
FIGURA 3.33 VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS ABOGADOS SOCIOS.....	187
FIGURA 3.34 VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ABOGADOS JUNIOR SEGÚN NIVEL FACTURACIÓN	190
FIGURA 3.35. VALORACIÓN COMPETENCIAS ABOGADOS JUNIOR SEGÚN TIPO DE DESPACHO	200
FIGURA 3.36 VALORACIÓN COMPETENCIAS ABOGADOS SOCIOS SEGÚN NIVEL FACTURACIÓN	208
FIGURA 3.37 VALORACIÓN COMPETENCIAS ABOGADOS SOCIOS SEGÚN TIPO DE DESPACHO	216
FIGURA 3.38 PORCENTAJE DE APARICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ABOGADOS JUNIOR EN PLANES DE ESTUDIO	229
FIGURA 3.39 PORCENTAJE DE APARICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ABOGADOS SOCIOS EN PLANES DE ESTUDIO	231

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1. CONTENIDOS DE LAS COMPETENCIAS	42
TABLA 1.2. DIFERENCIAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y ESENCIALES	48
TABLA 1.3. EL PROCESO DE BOLONIA: DE SORBONNE A LEUVEN/LOUVAIN-LA-NEUVE 1998-	75
TABLA 2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA APLICADA	87
TABLA 2.2. LISTADO DE EXPERTOS EN ORDEN ALFABÉTICO SEGÚN EL APELLIDO DEL ENTREVISTADO.	95
TABLA 3.1.- DIAGRAMA DE ÁRBOL DE EXPECTATIVAS ABOGADOS JUNIOR	115
TABLA 3.2.COMPETENCIAS TÉCNICAS	122
TABLA 3.3. COMPETENCIAS TÉCNICAS ABOGADOS JUNIOR	123
TABLA 3.4. COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR	125
TABLA 3.5. FRECUENCIA DE MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR	127
TABLA 3.6. COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR.....	129
TABLA 3.7. MENCIONES COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR.....	130
TABLA 3.8.- DIAGRAMA DE ÁRBOL COMPETENCIAS PROPIAS DE LOS SOCIOS.....	133
TABLA 3.9. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS SOCIOS	137
TABLA 3.10. MENCIONES DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS SOCIOS	138
TABLA 3.11. COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS SOCIOS	140
TABLA 3.12. MENCIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS SOCIOS.....	141
TABLA 3.13. COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS SOCIOS	142
TABLA 3.14. SEGMENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS SOCIALES DE LOS SOCIOS	143
TABLA 3.15. DIAGRAMA DE AFINIDAD COMPETENCIAS PROPIAS DEL ESTILO DEL DESPACHO	147
TABLA 3.16. COMPETENCIAS-FRECUENCIA DE APARICIÓN EN LAS ENTREVISTAS	149
TABLA 3.17. COMPETENCIAS PROPIAS DEL DESPACHO	150
TABLA 3.18. MENCIÓNES DE LAS COMPETENCIAS DE LOS SOCIOS	152
TABLA 3.19. COMPETENCIAS SEGÚN TAMAÑO DESPACHO	153
TABLA 3.20. DESPACHOS SEGÚN UBICACIÓN	158
TABLA 3.21. DESPACHOS CON FACTURACIÓN SUPERIOR A 1M.....	159
TABLA 3.22. DESPACHOS CON FACTURACIÓN SUPERIOR A 3M.....	159
TABLA 3.23. DESPACHOS FACTURACIÓN SUPERIOR 20M	160
TABLA 3.25. DATOS DE FACTURACIÓN DISPONIBLES	161
TABLA 3.26. RESPUESTAS POR NIVEL DE FACTURACIÓN	162
TABLA 3.27. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ABOGADOS JUNIOR	170
TABLA 3.28. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS ABOGADOS JUNIOR.....	173
TABLA 3.29.- VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR.....	175
TABLA 3.30.- VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIALES DE ABOGADOS JUNIOR	177
TABLA 3.31. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ABOGADOS SOCIOS	179

TABLA 3.32.- VALORACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS ABOGADOS SOCIOS	183
TABLA 3.33.- VALORACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS ABOGADOS SOCIOS	185
TABLA 3.34.- VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIALES ABOGADOS SOCIOS.....	186
TABLA 3.35.- VALORACIÓN COMPETENCIAS ABOGADOS JUNIOR EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE FACTURACIÓN	189
TABLA 3.36. VALORACIÓN COMPETENCIAS JUNIOR CON NIVEL DE FACTURACIÓN 1	192
TABLA 3.37. VALORACIÓN COMPETENCIAS JUNIOR CON NIVEL DE FACTURACIÓN 2	193
TABLA 3.38.- VALORACIÓN COMPETENCIAS JUNIOR CON NIVEL DE FACTURACIÓN 3	194
TABLA 3.39. CUADRO COMPARATIVO VALORACIONES MÁXIMAS Y MÍNIMAS ABOGADOS JUNIOR SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN	195
TABLA 3.40.- VALORACIONES COMPETENCIAS ABOGADOS JUNIOR SEGÚN TIPO DE DESPACHO	198
TABLA 3.41. VALORACIÓN COMPETENCIAS JUNIOR EN DESPACHO ESPECIALISTA	201
TABLA 3.42. VALORACIÓN COMPETENCIAS JUNIOR EN DESPACHO GENERALISTA	202
TABLA 3.43. VALORACIÓN COMPETENCIAS JUNIOR EN DESPACHO MULTIDISCIPLINAR.....	203
TABLA 3.44. CUADRO COMPARATIVO VALORACIONES MÁXIMAS Y MÍNIMAS ABOGADOS JUNIOR SEGÚN TIPO DE DESPACHO.....	205
TABLA 3.45.- VALORACIÓN COMPETENCIAS ABOGADOS SOCIOS EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE FACTURACIÓN	207
TABLA 3.46 VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIOS CON NIVEL FACTURACIÓN 1	210
TABLA 3.47. VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIOS CON NIVEL FACTURACIÓN 2.....	211
TABLA 3.48 VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIOS CON NIVEL FACTURACIÓN 3	212
TABLA 3.49. CUADRO COMPARATIVO VALORACIONES MÁXIMAS Y MÍNIMAS ABOGADOS SOCIOS SEGÚN NIVEL FACTURACIÓN	213
TABLA 3.50.- VALORACIONES DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ABOGADOS SOCIOS SEGÚN TIPO DE DESPACHO	215
TABLA 3.51. VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIOS EN DESPACHO ESPECIALISTA	218
TABLA 3.52. VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIOS EN DESPACHO GENERALISTA	219
TABLA 3.53. VALORACIÓN COMPETENCIAS SOCIOS EN DESPACHO MULTIDISCIPLINAR.....	220
TABLA 3.54. CUADRO COMPARATIVO VALORACIONES MÁXIMAS Y MÍNIMAS ABOGADOS SOCIOS SEGÚN TIPO DE DESPACHO.....	221
TABLA 3.55.- COMPETENCIAS JUNIOR PROPUESTAS	223
TABLA 3.56.- COMPETENCIAS SOCIOS PROPUESTAS	223
TABLA 3.57 UNIVERSIDADES OBJETO DE ESTUDIO	225
TABLA 3.58 PRESENCIA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ABOGADOS JUNIOR EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE GRADO EN DERECHO	228
TABLA 3.59 PRESENCIA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ABOGADOS SOCIOS EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE GRADO EN DERECHO	230
TABLA 3.60.- COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LOS ABOGADOS JUNIOR EN LOS PLANES DE ESTUDIO: ..	232
TABLA 3.61.- COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS ABOGADOS JUNIOR EN LOS PLANES DE ESTUDIO	233
TABLA 3.62.- COMPETENCIAS SOCIALES ABOGADOS JUNIOR EN LOS PLANES DE ESTUDIO:.....	233
TABLA 3.63.- COMPETENCIAS TÉCNICAS SOCIOS EN LOS PLANES DE ESTUDIO:.....	235

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

TABLA 3.64.- COMPETENCIAS PERSONALES SOCIOS EN LOS PLANES DE ESTUDIO.....	235
TABLA 3.65.- COMPETENCIAS SOCIALES SOCIOS EN LOS PLANES DE ESTUDIO	235

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA OBTENER EL TÍTULO DE GRADO EN DERECHO	265
ANEXO 1.2. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA OBTENER EL TÍTULO DE ACCESO A LA PROFESIÓN DE ABOGADO.....	267
ANEXO 2.1. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA	269
ANEXO 2.2. CUESTIONARIO DEFINITIVO DE LA ENCUESTA	273
ANEXO 2.3. ESTADÍSTICOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO	281
ANEXO 3.1. RELACIÓN DE DESPACHOS PARTICIPANTES EN LAS ENCUESTAS DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS	303
ANEXO 3.2. TABLA DE EQUIVALENCIAS ENTRE LAS COMPETENCIAS RESULTANTES DE LA INVESTIGACIÓN Y LAS COMPETENCIAS DEFINIDAS POR LAS UNIVERSIDADES EN LOS PLANES DE ESTUDIO	305
ANEXO 3.3. RELACIÓN DE MÁSTERES DE ACCESO A LA ABOGACÍA OBJETO DE ESTUDIO	341

INTRODUCCIÓN

Los vínculos entre el mercado laboral y el ámbito de la enseñanza universitaria se estrechan cada vez más por existir desde hace años una relación de simbiosis incuestionable. Hay una necesidad recíproca de transferencia de conocimientos, talento e innovación que apuntala los cimientos de una sociedad en constante evolución y desarrollo.

Una de las necesidades de mayor calado entre los citados ámbitos es adecuar la formación universitaria, desde la perspectiva más amplia posible, a las necesidades de las empresas mediante una adecuada gestión de los recursos humanos de las propias organizaciones y unos planes de estudio coherentes con esas necesidades.

La eficacia del desempeño en el trabajo va muy ligada al perfil profesional de las personas. Esta relación permite optimizar los recursos disponibles, normalmente escasos, y obtener unos buenos resultados económicos. Esta optimización de los recursos de las empresas pasa por encajar lo máximo posible el perfil competencial de un trabajador a las funciones adscritas para su puesto.

El perfil de competencias profesionales de las personas, entendido como el conjunto de aquellas que llevan al adecuado desempeño de una ocupación concreta (Llopart, 1997) se establece a través de las decisiones estratégicas de la Dirección de las empresas junto con sus Departamentos de Recursos Humanos.

Según un reciente estudio de Esteban (2010), los conocimientos, habilidades y actitudes de los abogados de empresa son uno de los principales recursos estratégicos de los despachos de abogados ya que contribuyen notablemente en la satisfacción de las expectativas que tienen las empresas respecto del citado servicio jurídico.

Estos recursos se identifican con el concepto de competencia profesional que define la literatura y que más adelante se desarrolla en el apartado 1.2. En este sentido, el estudio de las competencias profesionales de los abogados de empresa abre una línea de investigación que es la que determina los objetivos del presente trabajo.

La relación existente entre el capital humano de los despachos de abogados como recurso estratégico para la satisfacción de los clientes y las competencias profesionales como predictoras de un rendimiento profesional eficaz, permitirá prestar servicios jurídicos de calidad siempre que los abogados que formen parte de los despachos hayan adquirido o desarrollado las competencias que requiere la organización.

Para poder implementar la gestión por competencias en una organización “*se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno*”. (Ernst&Young Consultores, 1998, p.5). En esta línea Levy-Leboyer (2002) argumenta que la competencia clave de la empresa es básicamente el resultado de la propia gestión de las competencias de los individuos que participan en las organizaciones. Como apunta Llopart (1997), ante esta relación intrínseca de competencias individuales y de las propias organizaciones podemos llegar a definir las claves estratégicas de la organización a partir del análisis del mercado.

En este trabajo de investigación analizamos cuáles son las competencias profesionales que deben adquirir, en la actualidad, los recién egresados en Derecho para poder posicionarse en el mercado del sector jurídico y cuáles deben adquirir y desarrollar durante su carrera profesional en el seno de las firmas jurídicas para adquirir la condición de Socio. Esta determinación del perfil de competencias de los abogados permite a los despachos de abogados prestar sus servicios profesionales según las estrategias establecidas por los mismos y ello posibilita la consecución de servicios de calidad, entendidos como aquellos que conducen a la satisfacción del cliente.

a.- Objetivos

El objetivo primario de este trabajo de investigación es analizar las competencias profesionales del abogado que presta servicios jurídicos a la empresa, definir su perfil profesional para facilitar la toma de decisiones estratégicas en el seno de los despachos de abogados y determinar el encaje del citado perfil con el marco competencial en el ámbito universitario.

Este objetivo se desglosa en los siguientes objetivos secundarios:

- a) Identificar el perfil de competencias profesionales de los abogados de empresa externos¹ en función de dos niveles profesionales que tienen en la organización: abogados junior² que se incorporan a la firma y aquellos abogados que optan a acceder a la condición de socio.
- b) Priorizar por orden de importancia las competencias profesionales tanto de los abogados socios como de los abogados junior según valoración de los despachos de abogados.
- c) Segmentar el perfil competencial de los abogados de los despachos según su nivel de facturación y tipo de despacho.
- d) Identificar las competencias designadas en los planes de estudio de Grado en Derecho de las universidades españolas y estudiar su relación con el perfil de competencias resultante de la investigación.

¹ Consideramos abogados de empresa externos aquellos profesionales colegiados que prestan servicios jurídicos a las empresas dentro de un despacho de abogados con una estructura social amparada en la Ley de sociedades profesionales con independencia de cuál sea su vínculo jurídico con la organización empresarial.

² A los efectos de este trabajo de investigación consideramos abogados “junior” aquellos abogados recién egresados que se incorporan a los despachos en una primera etapa de ejercicio profesional.

b.- Motivación

Como apuntan Dalziel *et al.* (1996, p.15) “*el éxito de las empresas dependerá de su capacidad para identificar y liberar el potencial de las personas*” argumento que actúa como principio inspirador del presente trabajo.

El estudio de las competencias profesionales puede ser muy útil para la obtención de información que ayude a optimizar los recursos que disponen los despachos de abogados, en aras de conseguir una mejora en la calidad de los servicios jurídicos. Por ello, se pretende aportar unos resultados y conclusiones que sirvan para ver qué competencias profesionales exige el mercado en la actualidad y cuáles son las últimas tendencias para poder adaptar, en su caso, los diferentes planes de estudio de las enseñanzas universitarias del Derecho a las necesidades del mercado.

El ejercicio de la abogacía entendido como la prestación de servicios de asesoramiento y representación en cualquier área del Derecho se encuadra en el sector terciario de nuestra economía. A partir de datos publicados en el Instituto Nacional de estadística (INE) en el año 2010 las citadas actividades jurídicas tenían un volumen de negocio de aproximadamente 7.500 millones de euros que supone un 1% del volumen de negocio del sector servicios. Podemos apreciar la importancia de esta magnitud si consideramos que el sector servicios representa el 70% del PIB español en el año 2010.

El tema de la presente investigación ha sido poco tratado por la literatura científica, sobre todo en lo que respecta al estudio de las competencias profesionales que deben adquirir y/o desarrollar los abogados que aspiran a acceder a la condición de socio en sus respectivos despachos. Este es un aspecto novedoso que puede abrir futuras vías de investigación en la gestión de las citadas organizaciones.

Han sido varias las motivaciones personales que han sustentado el presente trabajo de investigación. En primer lugar mi experiencia profesional tanto en el ejercicio de la abogacía como en la docencia universitaria del Derecho, ha

hecho que tenga para mí un gran interés el análisis de las competencias que participan de forma activa en la prestación de servicios jurídicos a personas, tanto físicas como jurídicas, así como en el desarrollo de las competencias en el aula universitaria, en el seno de los recientes planes de estudios de Derecho incorporados al acervo comunitario.

Una segunda motivación es poder aportar datos y conclusiones próximas a la línea de investigación de la Dra. María José Esteban Ferrer y del Dr. Jesús Tricás Preckler en el seno del Departamento de Gestión Empresarial de IQS School of Management, la cual se centra en la gestión de la calidad en la prestación de los servicios jurídicos.

c.- Metodología

En la presente investigación se concretan las siguientes fases metodológicas:

- 1.- Revisión de la literatura sobre las competencias profesionales desde la perspectiva del ámbito de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

- 2.- Estudio cualitativo consistente en entrevistas a 22 despachos de abogados para identificar las competencias profesionales que deben adquirir y desarrollar los licenciados y/o graduados en Derecho que inician su ejercicio profesional en un despacho profesional y aquellas que deben poseer los abogados para conseguir promocionarse en el seno del despacho hasta conseguir el estatus de socio, dentro del plan de carrera fijado por el propio despacho.

- 3.- Investigación cuantitativa mediante la técnica del cuestionario en la que han participado 65 despachos con oficina abierta en España para priorizar la importancia de cada una de las competencias profesionales propuestas.

4.- Análisis de datos descritos en los planes de estudio de Grado en Derecho de la universidad española y comparación de las competencias descritas en los mismos con las competencias resultantes de la presente investigación.

d.- Estructura

El presente trabajo de investigación se estructura en las siguientes partes:

1.- Descripción del marco teórico sobre las competencias desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

2.- Descripción de la metodología a utilizar para definir las competencias profesionales de los abogados.

3.- Análisis experimental, tanto cualitativo como cuantitativo, de las competencias profesionales de los abogados de empresa según su nivel profesional.

4.- Comparativa de las competencias descritas en los planes de estudio de Grado en Derecho de las universidades españolas con las competencias resultantes de la presente investigación.

Como consecuencia de las investigaciones realizadas se destacarán las conclusiones resultantes de las mismas.

1.- MARCO TEÓRICO

1.1.- Las competencias: Antecedentes

En este apartado se analizan los orígenes del estudio de las competencias, su delimitación conceptual así como los diferentes tipos de competencias que diversos autores han identificado a lo largo de su historia.

El estudio de las competencias nace de los trabajos realizados, en el ámbito de la psicología industrial y organizacional, que identificaban los factores que influyen en el desempeño del trabajo desde el punto de vista del comportamiento del trabajador. A finales de los años 60 y principios de los 70, aparece el concepto de competencia como un punto de conexión entre el trabajador y la empresa. Todo ello se enmarca dentro de la constante evolución que ha sufrido el mercado laboral debido a la globalización de los mercados, los avances tecnológicos, la especialización de los medios de producción y la gestión de los recursos humanos (Tejada y Navío 2005; Cardona y Chinchilla 1999). Echeverría (2002, p.8), apunta que *“estos cambios en las lógicas de producción y en las organizaciones demandan una renovada configuración de la profesionalidad.”*

Es durante el siglo XX, cuando se han producido más cambios estructurales, desarrollo tecnológico, innovación y transformación de los procesos productivos en el seno de las empresas. En la primera década del siglo XX aparece la visión mecanicista y utilitaria del trabajador de Taylor hasta llegar a los actuales enfoques de las nuevas formas de gestión del capital humano basadas en el fomento de la interacción de los individuos y el trabajo en grupo que incide de forma directa en la gestión y configuración de la cultura de la organización. De esta manera se crea una mayor concienciación sobre la importancia del factor humano en la empresa (Llopart,1997).

Se destaca la labor científica de autores que contribuyen a la génesis del concepto de competencia como Parsons, que en 1949 elaboró un esquema

conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *achievement vs ascription* por la que se valoraba a una persona por la obtención de unos resultados concretos versus la valoración de una serie de cualidades personales (Herranz y De la Vega,1999).

Asimismo, los citados autores mencionan a Atkinson que, en 1958, logra demostrar la utilidad del dinero para incentivar a los trabajadores en aras de una mejora de la producción. Existía una íntima relación entre el incentivo monetario y los resultados específicos.

Uno de los primeros y principales precursores del concepto de competencia fue McClelland (1973) que demostró que el éxito en el desempeño laboral en la empresa no se podía predecir exclusivamente con test de inteligencia o mediante el historial académico.

Por ello, McClelland, llevó a cabo diversos trabajos de investigación en los que se introducían factores alternativos para poder elaborar perfiles profesionales de trabajadores en el seno de las empresas, tales como, la definición de puestos de trabajo y de resultados esperados por parte de la organización. Todo ello enfocado a la mejora de los resultados empresariales.

A principios de la década de 1960, el citado autor, desarrolló una teoría sobre la motivación de las personas en la que introduce nuevos puntos de referencia para sus investigaciones: a) La necesidad de conseguir resultados (necesidad del logro) y b) la necesidad de alcanzar resultados en la calidad del trabajo realizado. También aportó dos dimensiones más que sustentan su teoría de la motivación: Es necesario mantener buenas relaciones en tu entorno y ejercer una autoridad determinada por tu situación en la organización. (Herranz y De la Vega,1999).

Boyatzis (1982), realiza un estudio sobre las competencias que tenían los líderes de las organizaciones empresariales. El modelo genérico de competencias gerenciales lo realizó basándose en un método de investigación

que acuñó Flanagan (1954), llamado de la técnica de incidentes críticos. Asimismo, Boyatzis, acuña una definición de competencia muy utilizada por la literatura considerándola como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Este mismo autor hizo un riguroso estudio junto al profesor McClelland sobre el personal de la empresa AT&T, en relación al perfil competencial de los directivos. Del estudio de investigación deducen que hay un perfil de competencias general para los directivos de la empresa y unas competencias exclusivas para aquellos directivos que desarrollaban de forma “excelente” sus tareas dentro de la empresa (Herranz y De la Vega, 1999).

Aparece el modelo de gestión por competencias o utilizando un término similar el de gestión del desempeño que ampliamente ha sido estudiado por diversos autores y que ha demostrado que su utilización dota a la empresa de una ventaja competitiva en relación a la competencia en el mercado y también, tal como apunta Tejada y Navío (2005,p.6), al concepto “*factor de la empleabilidad de los trabajadores.*”

Este modelo de gestión del desempeño de las organizaciones se podría definir como “*un conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir) junto con una dirección del personal que incremente las probabilidades de que se pueda conseguir*” (Dalziel *et al.*, 1996, p.112). Este modelo de gestión es objeto de desarrollo en un apartado posterior del presente trabajo.

Desde la perspectiva de la pedagogía en la formación profesional, se introduce en Alemania, a primeros de los años 70, el concepto de cualificación. El Consejo de educación alemán estableció el concepto de competencia como un objetivo del proceso de aprendizaje en el entorno de la formación profesional (Bunk, 1994).

En el ámbito europeo universitario, la introducción de la formación por competencias ha sido más tardía. La organización de los nuevos planes de estudio universitarios dentro del marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) fue iniciativa de Francia, Reino Unido, Alemania e Italia en 1998, mediante la declaración de “ La Sorbonne” y un año más tarde, se firma la declaración de Bolonia en la que se establecen los parámetros para la unificación de las enseñanzas universitarias. Actualmente el Espacio Europeo de Educación Superior lo constituyen 45 estados miembros entre los cuales se incluye el Estado Español.

A partir del año 2000, aparece el proyecto Tunning (Tunning educational structures in Europe) en el que se pretende diseñar, implantar e impartir planes de estudios universitarios ubicados en el Espacio Europeo de Educación Superior basado en un enfoque centrado en el estudiante y con la identificación de las competencias genéricas y específicas de cada área (González y Wagenaar, 2006).

Las competencias profesionales pasan a ser un elemento fundamental a la hora de establecer los nuevos planes de estudio que se han implantado en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) a través del proceso llamado de Bolonia y que se refleja en el desarrollo de un modelo de diseño de planes de estudio a nivel europeo (Modelo Tunning) en el que se identifican las competencias genéricas y específicas de cada área de estudio en función de las necesidades existentes en el mundo laboral.

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) editó el llamado Libro Blanco del título de Grado en Derecho donde se consultó a distintos sectores socioeconómicos: empleadores, profesionales de la abogacía, organismos públicos... con la finalidad de identificar las competencias y perfiles de los Licenciados en Derecho para configurar el plan de estudios del citado título universitario (ANECA, 2005).

El estudio del concepto de competencia y sus antecedentes permite entender mejor su utilidad en la gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones y, en concreto, de las firmas que prestan servicios jurídicos a empresas

1.2.- Concepto de Competencia

No es sencillo delimitar el concepto tan amplio de competencia ya que existen varias perspectivas desde las que se puede definir y estudiar: desde el ámbito de la psicología, de la pedagogía, laboral, social, universitario y desde la perspectiva de gestión de los recursos humanos. Además, en las diferentes definiciones de competencia existentes, se incluyen conceptos como capacidad, cualificación, aptitud, destreza que resultan en muchas ocasiones ambiguos (Tejada, 1999).

Un interesante repaso de los orígenes del término competencia lo realiza Prieto en el prólogo de la obra de Levy-Leboyer (2002). Hace un análisis del término desde el punto de vista etimológico. Su origen es del latín "*competere*" cuyo significado es "*ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse.*" Tiene otros significados como "*responder a, corresponder*", "*estar en buen estado*", "*ser suficiente*". Posteriormente, desde el siglo XV, se utilizan dos verbos en castellano que derivan de la raíz original con dos significados diferentes: Competer (pertener o incumbir) y competir (pugnar o rivalizar).

Establece el autor un cuadro de acepciones del término "competencia laboral" en el idioma español que nos hace comprender el extenso trabajo que tiene el investigador a la hora de abordar los diferentes itinerarios formativos en los diferentes ámbitos laborales: idea de competencia como autoridad, como capacitación, como una competición, idea de cualificación profesional, de incumbencia y suficiencia.

A continuación se destacan las definiciones de competencia más significativas:

La Ley orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las cualificaciones y de la formación profesional, Jefatura del Estado (2005), define competencia profesional como: *“El conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y del empleo.”*

Desde una perspectiva de la pedagogía de la formación profesional, Bunk (1994, p.9), expone que *“posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”*

Desde el ámbito de la psicología industrial, Levy-Leboyer (2002), concibe las competencias como repertorios de comportamientos observables en la vida cotidiana del trabajo que representan un enlace entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. Estos comportamientos ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Desde el ámbito de la sociología, Zarifian (1999, p.34), entiende la competencia profesional como *“el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo como de un grupo, ante una situación profesional”*.

Marelli (1999 citado en Vargas et al. 2001, p.23), define la competencia como: *“la capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados en la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.”*

Desde la perspectiva de la enseñanza universitaria, Goñi (2005, p.88), entiende competencia como *“la capacidad relacionada con la resolución de situaciones problemáticas.”*

En el llamado proyecto Tunning se define competencia como: *“las capacidades por medio de una combinación dinámica de atributos que juntos permiten un desempeño competente como parte del producto final de un proceso educativo...”* (González y Wagenaar, 2006, p.28).

El citado proyecto distingue tres tipos de competencias genéricas: las *instrumentales*: capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas; las *interpersonales*: las capacidades individuales y las sociales (ser capaz de trabajar en equipo o poseer compromiso social) y *las sistémicas*: consideradas como las destrezas y habilidades que suponen la combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento. El Proyecto Tunning propuso 30 competencias genéricas para validar mediante un cuestionario a los empleadores, estudiantes y universidades. Se recalca que las competencias se pueden valorar y desarrollar.

En el ámbito del aprendizaje basado en competencias, Villa y Poblete (2008, p.23) entienden por competencia *“el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”*.

En el contexto de la competencia directiva, Cardona y Chinchilla (1999, p.3), definen la competencia como *“aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”*.

Tejada (1999, p.21), afirma que *“la competencia se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional-incumbencia- para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo -suficiencia- que son resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.”*

Interesante recopilación de Tejada (1999) donde recoge veinte definiciones de competencia que ha dado la literatura científica, sin diferenciarlas en función de los distintos enfoques que pueden tener, en la que se da una primera aproximación del concepto de competencia.

Spencer y Spencer (1993)³, determinan cinco características de las competencias:

- a) Motivaciones: Formas de pensar que conducen, dirigen y seleccionan el comportamiento hacia determinadas acciones y metas. Una motivación por:
 - a) Conseguir objetivos estratégicos.
 - b) Por orientar al logro.
 - c) Para influir en los otros.
 - d) Para mantener buenas relaciones con los demás.
- b) Rasgos de carácter: Predisposición general a actuar o reaccionar de un modo determinado. Son características y respuestas a situaciones concretas, como por ejemplo el autocontrol y el tiempo de reacción.
- c) Autoconcepto o percepción que una persona tiene de su propia identidad
- d) Conocimientos o información que dispone un individuo en determinadas áreas tanto técnicas como interpersonales.
- e) Habilidades o capacidades para realizar una tarea física o mental que demuestra una persona a través de su comportamiento.

A partir de estas características de la competencia establecen el conocido modelo iceberg, en la que parte de estas no son visibles y las consideran como básicas (autoconcepto, rasgos y motivaciones) que permitirían predecir las habilidades de un trabajador que pertenecen al lado visible del modelo junto a los conocimientos.

Según los citados autores, la identificación de las habilidades del trabajador permite la predicción de los resultados.

³ Asumimos la responsabilidad de las traducción de las citas bibliográficas que no están editadas en castellano.

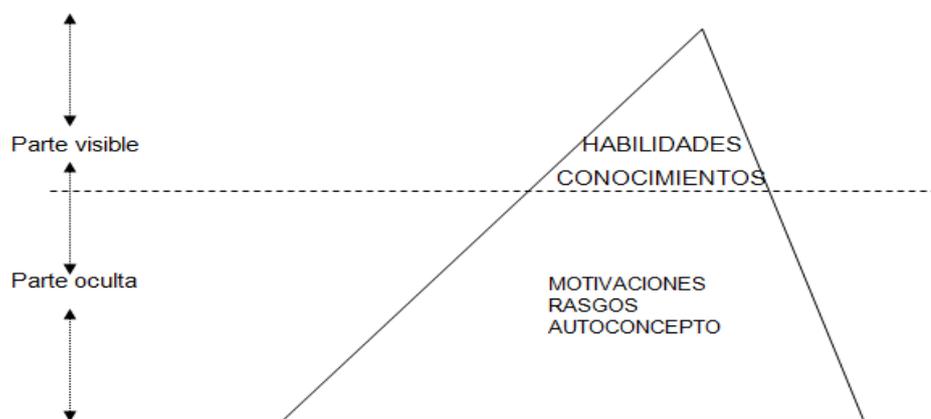


Figura 1.1. Modelo Iceberg

Fuente: Spencer y Spencer (1993)

Boyatzis (1982) crea un modelo de desempeño laboral efectivo donde aparecen interrelacionadas tres esferas que participan activamente en la realización del trabajo de forma eficiente: las competencias individuales, las demandas de tareas y el entorno de la organización. Si alguno de estos componentes son inconsistentes y no existe una debida correlación entre ellos se espera una conducta ineficiente o una falta de acción.

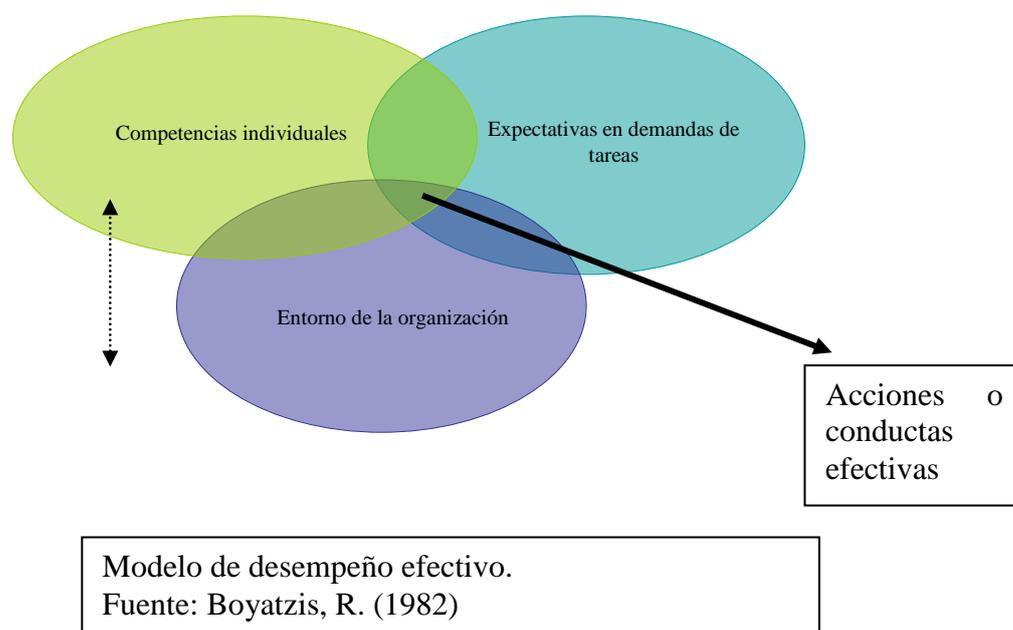


Figura 1.2. Modelo de desempeño efectivo

A los efectos del presente estudio se entiende el concepto de competencia según los siguientes rasgos definidos por Tejada (1999):

- a) Comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados por los que el individuo debe saber hacer y estar en relación a su ejercicio profesional.

Ferrández (1997), diferencia el ser capaz del ser competente, es decir, de la capacidad se llega a la competencia mediante un proceso de aprendizaje. La consecución de competencias por parte del individuo aumenta el poder de las capacidades por lo que existe una retroalimentación entre los dos conceptos (capacidad-competencia).

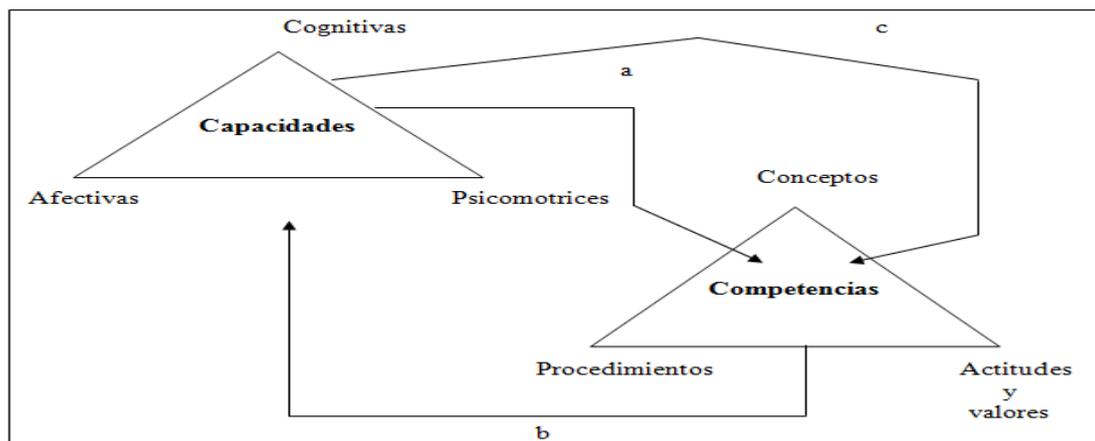


Figura 1.3. Capacidad-Competencia

Fuente: Ferrández (1997, p.3)

- b) Las competencias no residen en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Con ello, el autor, quiere hacer hincapié en que para ser competente es necesario actuar aplicando todos los sentidos para llegar a saber actuar. No es suficiente la repetición de acciones sin una finalidad concreta. El saber actuar puede dar lugar a la no actuación.
- c) La competencia tiene un carácter dinámico que se va adquiriendo a lo largo de la vida laboral mediante la experiencia y constituye un factor capital de flexibilidad y adaptación a la evolución de las tareas en el mercado laboral. Como indica Levy-Leboyer (2002), el concepto de competencia es indisoluble de la noción de desarrollo.
- d) La última característica comentada es la de que el contexto de la competencia es clave para entenderla como parte de un proceso dinámico. Debemos encuadrar el desarrollo competencial dentro de un contexto concreto.

El recorrido a través de las diferentes definiciones de competencia permite asimilar su contenido y vislumbrar su utilidad en el mundo de la empresa.

1.3.- Enfoques teóricos sobre competencias

Existen varios enfoques teóricos en la literatura en relación a la conceptualización de las competencias. Para citar los que consideramos más destacables citaremos la ponencia de Aneas (2003) en la que expone los enfoques siguientes:

a) Primer enfoque de competencia centrado en la tarea: Capacidad de la persona para el desempeño de un trabajo en concreto. Se identifican las tareas desempeñadas con las competencias.

b) Segundo enfoque centrado en el perfil del trabajador: No sólo se presta atención a la base técnica sino que se empiezan a estudiar las competencias clave, consideradas como aquellas que dotan al trabajador de una flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, capacidad de aprendizaje y superación y todos los rasgos necesarios para llegar a la excelencia en la consecución del trabajo.

c) Enfoque holístico de la competencia: Son las definiciones y estudios que de forma general han pretendido conceptualizar la competencia como un sumatorio de los elementos de la tarea, desarrollo de la excelencia profesional y adaptación a un entorno dotado cada vez más de mayor complejidad. En su citado trabajo aparecen varios cuadros de competencias desde esta visión global que posteriormente comentaremos.

Según Vargas *et al.*, (2001), la postura centrada en la tarea, ha sido criticada ampliamente por la doctrina en cuanto que tiene una visión limitada del término competencia ya que no se tiene en cuenta el trabajo en equipo, la interacción del trabajador con los demás compañeros ni los efectos debidos a la toma de decisiones.

El segundo enfoque centrado en el perfil del trabajador tiene más aceptación ya que esa definición de las competencias clave del trabajador permite demostrar

un desempeño laboral superior que el resto de trabajadores y definir diferentes niveles de desempeño.

En el enfoque holístico se combinan las dos perspectivas anteriores ya que implica movilizar una serie de atributos o capacidades del trabajador para el desempeño exitoso en diferentes situaciones y contextos.

Gonczi (1994), presenta tres tipos de enfoque de las competencias:

- a) Enfoque conductista: Se basa en determinar qué factores diferencian a un trabajador con éxito del que no lo tiene. Identifica las competencias a través de entrevistas conductistas. El principal valedor de esta perspectiva fue McClelland. Las competencias se adquieren a través de la formación y el desarrollo y se fundamentan en la descripción de conductas observables. Las características principales de este enfoque son la demostración, la observación directa y la evaluación de las conductas del trabajador. Las competencias son aquellas características de una persona que están relacionadas con el desempeño efectivo de un trabajo.
- b) Enfoque genérico: Se centra en las características generales del individuo que son cruciales para una actuación efectiva. A través de estudios empíricos, se definen características principales y genéricas de las personas que han realizado el desempeño más eficaz.
- c) Enfoque integrado o relacional: se intenta relacionar el enfoque genérico con el contexto en el que las características generales se ponen en juego. Se contemplan diversas combinaciones de cualidades como el conocimiento, habilidades, actitudes y valores. La competencia es relacional y se considera como una estructura compleja e integrada por atributos necesarios para la actuación inteligente en situaciones específicas.

Similar exposición realizan Mulder *et al.* (2008), en la que definen tres enfoques: conductista o behaviorista, el genérico y el cognitivo.

La mayoría de la doctrina asume esencialmente el enfoque holístico propugnado por Aneas (2003) y Gonczi (1994) que son conceptualmente muy similares y que fundamentan la presente investigación. Mediante este enfoque se cubre mejor la necesidad de delimitar el concepto de competencia profesional ya que *“la competencia sólo puede ser expresada a través de prácticas sociales contextualmente definidas y está relacionada con las reglas tácitas y expectativas derivadas del contexto”* (Tejada 1999, p.29).

1.4.- Tipos de competencias

Una vez analizado el concepto de competencia y sus principales enfoques teóricos, se identifican los modelos más relevantes de clasificación de competencias descritos en la literatura para poder establecer la clasificación de competencias a utilizar en el presente trabajo de investigación.

1.4.1. Competencias individuales: Perfil de competencias

Partimos de una premisa básica, las competencias estudiadas se relacionan con las capacidades poseídas por el trabajador como parte fundamental de los recursos intangibles de una organización.

Como ya hemos indicado en la introducción, se entiende por perfil de competencias al conjunto de aquellas que llevan al adecuado desempeño de una ocupación concreta (Llopart ,1997).

Ernst&Young (1998, p.11), define perfil competencial como *“el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo”*. Ello nos permite identificar en qué consiste el trabajo de

cada persona y cuáles son las expectativas de la empresa en cuanto al desempeño laboral.

Vamos a repasar los tipos de competencias profesionales o laborales, entendiendo como tales, según Vargas *et al.* (2001, p.31), “*la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo*”, entendiendo como competencias clave: “*aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto,...., permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos.*” Según continúa el autor, facilita al trabajador el tránsito a través de una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente.

Bunk (1994), aporta un modelo de competencias con un enfoque holístico, en el que intervienen cuatro tipos de competencias: técnica, metodológica, social y participativa. Una vez establecidos los tipos de competencias, Bunk (1994) define los contenidos de cada una de ellas:

- a) Competencia técnica: Definida por el concepto de continuidad. Engloba los conocimientos, destrezas y aptitudes del trabajador.
- b) Competencia metodológica: El concepto que define esta competencia es la flexibilidad y abarca los procedimientos en un proceso productivo.
- c) Competencia social: Definida por el rasgo de la sociabilidad y que aglutina todas las formas de comportamiento posibles en un trabajador en un proceso de producción o de prestación de servicios.
- d) Competencia participativa: Comprende de forma general la participación en las formas de organización en las empresas.

Tabla 1.1. Contenidos de las competencias

Competencia técnica	Competencia metodológica	Competencia social	Competencia participativa
Continuidad	Flexibilidad	Sociabilidad	Participación
Conocimientos, destrezas, aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
Trasciende los límites de la profesión. Relacionada con la profesión Amplía la profesión Relacionada con la empresa	Procedimiento de trabajo variable Solución adaptada a la situación resolución de problemas Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos Capacidad de adaptación	Individuales: Disposición al trabajo Capacidad de adaptación Capacidad de intervención Interpersonales: Disposición a la cooperación Honradez Rectitud Altruismo Espíritu de equipo	Capacidad de coordinación Capacidad de organización Capacidad de relación Capacidad de convicción Capacidad de decisión Capacidad de responsabilidad Capacidad de dirección
Competencia de acción			

Fuente: Bunk (1994, p.10)

Le Boterf (1991 citado por Aneas 2003, p.4), plantea un modelo que se muestra en el siguiente cuadro:

Competencia técnica: Los saberes (“SABER”) como conjunto de conocimientos generales o especializados tanto teóricos como específicos o técnicos. Las técnicas (“SABER –HACER”) como dominio de métodos y técnicas en los contenidos específicos.
Competencia social: Incluye las motivaciones, los valores, la capacidad de relación en un contexto social y organizativo.

Fuente: Aneas (2003)

Boyatzis (1982), define dos tipos de competencias:

- a) Competencias diferenciadoras: Son las que tiene un trabajador que destaca en el desempeño de su trabajo en relación con un trabajador normal.
- b) Competencias umbral o esenciales: Aquellas necesarias para que el desempeño del trabajador sea mínimamente adecuado o de carácter básico.

Echeverría (2002), establece el siguiente cuadro de competencias:

Técnico (Saber): Poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
Metodológico (Saber hacer): Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
Participativo (Saber estar): Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
Personal (Saber ser): Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Fuente: Echeverría (2002)

Levy-Leboyer (2002), distingue las competencias genéricas o universales de las competencias específicas o particulares. Las genéricas serían aquellas comunes a varias profesiones, es decir, tienen un alto grado de transferibilidad. En cambio, las específicas son las que se orientan a las misiones específicas que suponen un puesto de trabajo determinado dentro de la organización del trabajo en la empresa.

Modelo similar al de Levy-Leboyer es el que propone Mertens (1996). Define tres tipos de competencias:

- a) Competencias básicas: Son las que se adquieren en el proceso de formación básica y permiten el ingreso a un puesto de trabajo.

- b) Competencias genéricas: Relacionadas con las conductas y actitudes laborales como la capacidad de trabajo en equipo, habilidades para negociar y planificar, etc.,
- c) Competencias específicas: Relacionados con los aspectos más técnicos de un trabajo y que son difícilmente transferibles.

Spencer y Spencer (1993), desarrollan un modelo genérico de competencias para diferentes perfiles laborales como empresarios, técnicos y profesionales, comerciales y trabajadores de ayuda humanitaria.

El citado modelo se divide en 6 clusters y cada uno de ellos está compuesto por competencias afines:

- 1.- Logro y acción: compuesto por cuatro competencias: Orientación hacia el logro, interés por el orden, la calidad y exactitud, iniciativa y búsqueda de información.
- 2.- Espíritu de servicio: Compuesta por dos competencias: Comprensión interpersonal y orientación al cliente.
- 3.- Impacto e influencia: Compuesto por tres competencias: Impacto e influencia, comprensión de la organización y construcción de relaciones.
- 4.- Competencias gerenciales: Compuesto por cuatro competencias: Desarrollo de personas, asertividad, trabajo en equipo, liderazgo.
- 5.- Competencias cognitivas: Compuesto por tres competencias: Razonamiento analítico, razonamiento conceptual y pericia técnica, profesional o directiva.
- 6.- Eficacia personal: Compuesto por cuatro competencias: Autocontrol, confianza en uno mismo, flexibilidad y compromiso con la organización.

Asimismo Villa y Poblete (2008) proponen un modelo de clasificación de competencias básicas que se inserta dentro del modelo de aprendizaje que

propuso la Universidad de Deusto a partir del año 2000. Estas competencias son las que se requieren, junto con las competencias específicas de cada área de conocimiento, para la obtención de las diferentes titulaciones universitarias mediante un aprendizaje basado en competencias. Los citados autores distinguen las siguientes competencias básicas:

- a) Competencias instrumentales: son las que posibilitan la competencia profesional ya que son producto de la combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas.
- b) Competencias interpersonales: implican habilidades de relación y personales permitiendo la expresión de los sentimientos y emociones de la forma más óptima posible
- c) Competencias sistémicas: se deben adquirir previamente las instrumentales e interpersonales para poder adquirir las sistémicas. Suponen destrezas y habilidades del individuo que permiten idear y planificar cambios para mejorar globalmente el sistema así como relacionar las partes en un todo⁴.

En el presente trabajo de investigación se ha asumido la clasificación de las competencias propuesta por Echeverría (2002): Competencias técnicas (saber), metodológicas (saber hacer), participativas (saber estar) y las personales (saber ser). Esta clasificación permite diferenciar con gran amplitud todas las dimensiones que tienen las competencias, dentro de un enfoque holístico y relacional.

Como se verá más adelante, en la guía de la entrevista realizada a los expertos sobre competencias de los abogados de empresa, se hace distinción de las competencias técnicas, personales y sociales. Por razones de simplificación en cuanto a la formulación de las preguntas a los entrevistados se han utilizado los citados términos, es decir, se han unificado las competencias técnicas (saber) y

⁴ Otros modelos propuestos a destacar serían el modelo del ISFOL (Instituto para el trabajo y la formación Italiano) citado por Aneas (2003), el modelo de Daziel *et al.* (1996) de la consultora Hay Group, el modelo de competencias directivas de Cardona y Chinchilla (1999) y el modelo propuesto para los jueces de reciente incorporación a la carrera judicial en Estela (2008).

metodológicas (saber hacer) de Echeverría en un solo concepto de competencia denominándolas competencias técnicas. Para las competencias participativas (saber estar) utilizamos el término “sociales”.

La relación de modelos de competencias expuestos se basan en el concepto de competencia individual de la persona. Existe otra perspectiva que estudia el concepto de competencia de empresa que se pasa a comentar en el siguiente apartado.

1.4.2.- Competencias de la empresa

Escrig (2001,p.80) define competencia como *“las habilidades y destrezas específicas que posee la empresa en el despliegue de sus recursos, así como sus características cognitivas, las cuales se dirigen a la realización de actividades que permiten la consecución de determinados objetivos”*.

En esta definición se engloba tanto el concepto de competencia individual, comentada en el apartado anterior, como la competencia corporativa. La citada autora define competencia corporativa, la cual asumimos en el presente trabajo de investigación por su enfoque holístico, como *“la combinación de habilidades y conocimientos que son propiedad de la organización misma, los cuales están embebidos en los procesos y sistemas empresariales y absorbidos por todos sus miembros y todas sus estructuras. Por lo tanto, tienden a perdurar a pesar de que los individuos abandonen la empresa. Son fundamentalmente un conjunto de rutinas, las cuales constituyen el principal sistema de almacenamiento de conocimiento de la organización y determinan los patrones regulares de comportamiento que van a condicionar la forma de actuar en cada momento.”* (Escrig 2001, p.82).

El concepto de competencia clave de la empresa vinculado a la noción de estrategia empresarial, lo define Levy-Leboyer (2002, p.147), como aquella que *“está constituida ante todo, por la integración y coordinación de las*

competencias individuales.” Están relacionadas con las competencias individuales de los integrantes de la empresa por ello es muy importante que la empresa las administre de la mejor forma posible.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Una vez que se desarrolla el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias, se identifican las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado por las personas que la integran (Ernst & Young, 1998).

Otro concepto de competencia dentro del ámbito de las organizaciones sería el de competencia esencial o “core competence “ que fue acuñado por Prahalad y Hamel (1990), y se enmarca dentro de la estrategia empresarial. Los citados autores, establecen tres características de las competencias esenciales:

- Permiten el acceso potencial a una gran variedad de mercados.
- Suponen una contribución significativa a los beneficios que percibe el cliente del producto.
- Es difícil de imitar porque consisten en la armonización compleja de tecnologías individuales y de habilidades productivas.

Por todo ello, consideran la competencia esencial una ventaja competitiva y sostenible respecto a los competidores, convirtiéndose por ello en un elemento estratégico.

Mediante el siguiente cuadro se resumen las principales características que diferencian a los dos tipos de competencia:

Tabla 1.2. Diferencias competencias individuales y esenciales

	Competencias individuales	Competencias esenciales
Se describen a través de:	Repertorios de comportamientos puestos en las actividades profesionales	Listas de recursos y capacidades que se traducen en resultados y saber hacer
Se identifican a través de:	Análisis de comportamientos	Análisis de mercados
Su diagnóstico permite:	Saber lo que aporta la persona	Definir las claves estratégicas de la competitividad de la organización
Pertenecen:	Al individuo	A la organización
Si no se utilizan:	Se hacen virtuales	Se hacen obsoletas
Identificables por la:	Dirección de RRHH	Dirección General

Fuente: Llopart (1997, p.136)

Escrig (2001) define competencias distintivas aquellas que son capaces de generar rentas y de mantener una ventaja competitiva en la empresa. Según Grant (1996), los factores decisivos por los que una empresa puede obtener los beneficios de sus competencias son tres:

- 1º) Posibilidad que las competencias generen rentas y ventaja competitiva.
- 2º) Posibilidad de mantener la ventaja competitiva.
- 3º) Posibilidad por parte de la empresa de apropiarse de las rentas conseguidas, es decir de aquellos ingresos superiores al coste de oportunidad de utilizar los recursos que los generan.

Lowendahl (2005), en su trabajo sobre los recursos intangibles en las empresas de servicios profesionales, distingue 4 niveles de competencias cruciales para que la empresa sea competitiva:

- a) Competencias operativas individuales: Consisten en el conocimiento y experiencia profesional, conocimientos sobre clientes, experiencia en administración de proyectos y habilidades, conocimiento de la competencia y reciclaje profesional, las metacompetencias como la creatividad, capacidad analítica y la capacidad de aprender rápido ante nuevas situaciones, etc., el autor divide la competencia individual en 3 partes: conocimientos, habilidades y aptitudes (talento).
- b) Competencias de la organización: Se dividen en tres partes o sectores. En el primero tendríamos las bases de datos o información propia de la empresa, conocimientos tecnológicos y de los propios clientes. En un segundo ámbito, tendríamos las rutinas y los métodos empleados en los procesos seguidos en la empresa y en el último sector de competencia colectiva u organizativa tendríamos la cultura de la organización.
- c) Nivel de competencias de grupo: El autor resalta la existencia de equipos de trabajo en diferentes sectores de actividad empresarial en que se crea un clima de trabajo satisfactorio porque en el grupo existe una complementariedad en las habilidades de los trabajadores de tal manera que se crean unas sinergias positivas para el trabajo.
- d) Competencias de administración: Es la dimensión con más peso dentro la competencia de la empresa. Incluye la competencia de seleccionar personal, motivar y transferir competencias entre trabajadores, conseguir creatividad y sinergias clave para el óptimo funcionamiento de la empresa y cómo repartir y crear nuevas competencias tanto individuales como colectivas.

En estos dos últimos apartados se han mostrado las diferentes perspectivas que puede tener el concepto de competencia: Las competencias que pertenecen al individuo y las competencias que son propias de las corporaciones. Es evidente la interrelación existente entre ellas aunque las corporativas están más directamente relacionadas con la dirección estratégica de las empresas, las competencias individuales son imprescindibles para la

gestión de los recursos humanos de las organizaciones. En realidad forman parte de un mismo equipo para el cumplimiento de los objetivos fijados estando ubicadas en diferentes ámbitos o demarcaciones.

En esta investigación se pone de manifiesto la importancia que tienen las competencias para los resultados de una empresa. Aunque la visión más estratégica de las competencias se aleja de los objetivos del trabajo ello no obsta para que pueda ser objeto de futuras líneas de investigación. Como se verá en un posterior apartado, al estudiar la gestión por competencias ambas visiones o conceptos, el individual y corporativo, están íntimamente ligados.

En coherencia con los objetivos fijados en la investigación, nos vamos a centrar fundamentalmente en el estudio de las competencias individuales de los abogados y no en las competencias corporativas aunque también sean comentadas de forma general en el presente trabajo de investigación.

1.5.- Identificación de las competencias

Una vez expuesto el concepto teórico de competencia y sus tipos, es importante determinar cómo se pueden identificar las competencias individuales.

La identificación de competencias es el proceso por el cual se analiza el trabajo realizado para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con el fin de lograr los objetivos que la ocupación persigue (Vargas e Irigoin, 2002).

Esta identificación es un proceso complejo ya que:

- a) No existe ninguna ocupación que sea fija en el tiempo, es decir hay que tender a describir los puestos de trabajo de forma flexible dado el contexto tecnológico y económico actual.

- b) Asimismo, una misma ocupación puede ser ejercida de forma diferente por diversos individuos por lo que es necesario dotar al análisis de los puestos de una suficiente adaptabilidad y dar paso a la iniciativa individual.
- c) En tercer lugar, hay que extremar la precaución en la denominación de los puestos de trabajo ya que un nombre puede corresponder a diferentes competencias por ser diferentes el entorno y la situación (Pearn y Kandola, 1988).

Por todo ello, habrá que escoger un método de análisis de competencias y decidir a qué nivel se hace en función de las características del puesto (Levy-Leboyer, 2002).

Los métodos más utilizados para identificar competencias, siguiendo Vargas e Irigoien, (2002) son:

- a) El análisis ocupacional: El objeto de análisis se centra en la tarea y en el puesto de trabajo. Dentro de este perfil, existen varios métodos de análisis de puestos más desarrollados como el DACUM (*developing a curriculum*) en que se da importancia a la identificación de los factores que explican un desempeño exitoso como es la aplicación de conocimientos, conducta y habilidades así como el uso de herramientas y equipos.

Un modelo basado en el método citado anteriormente es el AMOD en el que se organizan las tareas que componen cada una de las funciones del puesto de la más sencilla a la más compleja o bien en función del criterio de aprendizaje para facilitar el mismo en la ocupación requerida.

- b) El análisis funcional: El objeto de análisis es la función productiva. Se centra en los resultados no en el proceso que sigue para obtenerlos. Identifica conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.

Se inicia con la definición del propósito clave de la organización entendido como la razón de ser de la actividad productiva de la empresa o sector y a partir de este propósito se inicia la desagregación por funciones: de la función principal hasta la función básica o también llamada unidad de competencia. Este proceso va de lo general a lo particular formulándose la pregunta: Para cumplir con una función ¿qué actividades son necesarias realizar? Con todo este proceso se configura un mapa funcional. El último nivel de desagregación son las unidades de competencia que están compuestas por los elementos de competencia que son las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño (Vargas *et al.*, 2001).

A continuación se expone un esquema general de un mapa funcional:

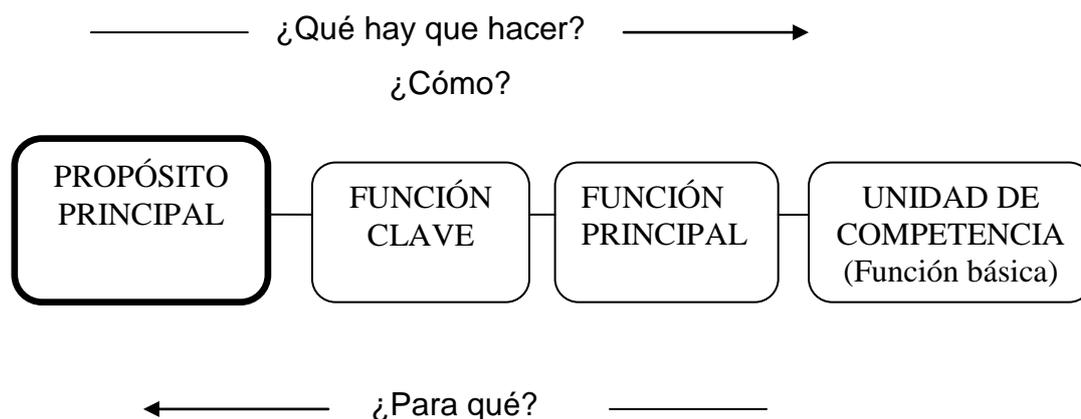


Figura 1.4. Mapa funcional

Fuente: (Vargas *et al.*, 2001, p.46)

Una lectura de izquierda a derecha responde a la pregunta de qué es necesario hacer y cómo hacerlo y la lectura contraria plantea la cuestión de para qué hacerlo.

Asimismo para identificar las competencias desde la perspectiva funcional se parte de los resultados y los objetivos deseados por la organización, que derivan en tareas y éstas a su vez en conocimientos,

destrezas y habilidades requeridas. Las tareas se conciben como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y de sus habilidades (Mertens, 1996).

- c) El análisis constructivista mediante el llamado método ETED (empleo tipo estudiado en su conjunto) cuyo origen está en los trabajos realizados por el Centro de estudio e investigación sobre las calificaciones francés (CEREQ). Es el método analítico más participativo de los explicados ya que se tiene en cuenta la información aportada por el propio trabajador no utilizando técnicas meramente de observación. El método ETED consiste en identificar las competencias teniendo en cuenta el contexto dinámico y fluido de las situaciones de trabajo (Mandon y Sulzer, 2002). El trabajo competente se caracteriza por la capacidad de enfrentarse a imprevistos, la cooperación, creatividad y por último la existencia de una dimensión de relación social.

A nivel operativo, este método se basa en una serie de etapas en la que la técnica principal utilizada para la obtención de la información en el marco de una metodología cualitativa es la entrevista individual.

Existe otro método de identificación de competencias que es el análisis conductista que parte del concepto de competencia de Boyatzis entendida como *“las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”* (Mertens, 1996, p.69). Las competencias definidas de esta manera son aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño mínimo para realizar el trabajo. Este método parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados y se define el puesto en función de las características de la citada persona (Mertens, 1996).

En el presente trabajo de investigación se utiliza una metodología que integra de forma holística, el análisis funcional, constructivista y conductista. Se procede a identificar las competencias mediante la técnica de la entrevista en la que se cuestiona qué expectativas tienen los abogados con responsabilidades

directivas en los despachos de abogados en relación a los abogados que trabajan en los mismos centrándonos principalmente en los resultados y en la dinámica de los trabajos.

1.6. El capital humano de las empresas como recurso estratégico

El entorno social y económico globalizado que actualmente vivimos ha potenciado de forma exponencial la importancia del capital humano y de su dirección en el ámbito de las empresas.

Las empresas necesitan asegurar el nivel de competitividad en un entorno cada vez más internacionalizado mediante la creación de ventajas competitivas que permitan mantener a las empresas en una posición prevalente respecto de sus competidores.

A la hora de justificar el valor estratégico de los recursos humanos como base del capital humano existente en la empresa, nos apoyamos en la teoría de recursos y capacidades y concretamente en el enfoque estratégico de recursos humanos ya que se enfatiza la influencia de los factores internos de la empresa como fuente principal para la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva. Este enfoque permite estudiar el papel que juegan los recursos humanos en la competitividad empresarial (Martín, 2011).

A partir de finales de los años ochenta surgió un incipiente interés por el papel que juegan los recursos y capacidades de las empresas como base de su posicionamiento estratégico en el mercado como determinantes de una rentabilidad (Grant, 1996).

Aunque existen en la literatura diversas definiciones de recurso se ha optado por la propuesta por Barney (1996) en la que incluye como recurso de una empresa, todos los activos, procesos organizativos, información, conocimiento etc., que controla la empresa y permiten concebir e implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia.

Dentro del elenco de recursos que posee la empresa sólo aquellos que resulten estratégicos permitirán a las compañías obtener una ventaja competitiva respecto de su competencia. Las características que deben tener los recursos para que sean estratégicos, es decir aptos para generar ventajas competitivas que se mantengan en el tiempo, son: Ser valiosos, poco comunes, no imitables y no sustituibles (Barney, 1991).

Uno de los recursos más importantes de las empresas son los recursos humanos. La necesidad de gestionar dicho recurso ha hecho que aparezca el enfoque de la dirección estratégica de recursos humanos como una disciplina que parte de la teoría de recursos y capacidades. La citada disciplina estudia los recursos humanos, su gestión y contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible (Martin, 2011).

Entendemos por recurso humano de una empresa el conocimiento, experiencias, habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, las relaciones con el resto de compañeros incluyendo sus relaciones con aquellas personas no pertenecientes a la empresa como clientes y proveedores (Barney y Clark, 2007). Siguiendo lo comentado anteriormente, los recursos humanos son estratégicos y por consiguiente, generan ventajas competitivas cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar e insustituibles.

Asimismo, Gómez Mejía *et al.* (2001) entienden como recursos humanos aquellas personas que trabajan en una organización. Lowendhal (2005) los considera como una de las cuatro categorías de recursos fundamentales en una organización de servicios profesionales junto con los activos financieros, recursos tangibles (bienes de equipo) y los recursos basados en la información o intangibles (prestigio, el valor de la marca, etc..).

Se entiende como capital humano al conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades de los individuos y se compone de tres tipos de recursos (Gratton y Ghoshal, 2003): El capital intelectual que se vincula a los conocimientos, capacidad de aprendizaje, habilidades y experiencias de las personas durante su vida, el capital social, entendido como el conjunto de relaciones y redes

sociales que posee la persona influenciada por su sociabilidad y capacidad de inspirar confianza y por último el capital emocional que comprendería los aspectos relacionados con el autoconocimiento, autoestima, integridad, autoconfianza, flexibilidad y capacidad de adaptación.

Un pilar importante en el que se basa la teoría de recursos y capacidades es el de las prácticas de recursos humanos. Estas tienen como función principal atraer, retener y desarrollar el capital humano de las empresas (Dolan *et al.*, 2007). Las principales prácticas de recursos humanos son, entre otras, la selección de personal, diseño de puestos de trabajo, formación, plan de carrera, evaluación del desempeño, retribución, sistemas de participación del empleado, sistemas de motivación, sistemas de liderazgo, conciliación con vida familiar, etc..

Las prácticas de recursos humanos que añaden valor y crean capacidades son las que desarrollan las habilidades de pensamiento compartido, talento, velocidad, colaboración, liderazgo, responsabilidad, aprendizaje en la organización (Ulrich y Brockbank, 2006)

Asimismo, Ulrich (1997, p.137), señala que *“las prácticas de los recursos humanos (por ejemplo, la formación de plantillas, la capacitación, la formación, el management de desempeño, los premios, las comunicaciones, el diseño organizativo, el cambio de cultura y demás) pueden, deberían y deben modificarse para coordinarlas con la estrategia empresarial...”*

La cuestión que se plantea en la actualidad por el entorno académico en dirección estratégica es averiguar si la ventaja competitiva se desarrolla por las propias prácticas de los recursos humanos o en los propios recursos humanos.

Wright *et al.* (1994) proponen un modelo de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva en el que, a partir de la prácticas de recursos humanos, se desarrollan y controlan los recursos humanos para obtener unas ventajas competitivas sostenidas en base a un determinado comportamiento de los empleados.

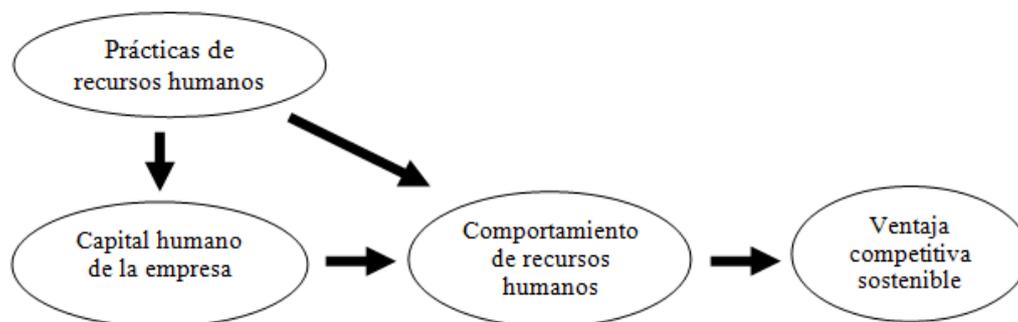


Figura 1.5. Prácticas de recursos humanos

Fuente: Wright *et al.* (1994)

Aunque los citados autores reconozcan que las prácticas de los recursos humanos no son fuentes en sí mismas de ventaja competitiva, estas juegan un papel fundamental en su generación de forma sostenible en la empresa mediante el desarrollo del capital humano de la empresa. Las empresas desarrollan su capital humano mediante la utilización de distintas prácticas de recursos humanos (selección, promoción, formación, compensación) con el objetivo de atraer, retener y desarrollar el citado capital. Asimismo estas prácticas influyen directamente en el comportamiento del empleado. Este comportamiento es un punto de conexión entre el capital humano empresarial y la ventaja competitiva sostenible considerada esta última como objetivo final de la gestión estratégica de los recursos humanos (Wright *et al.*, 1994). En este sentido Schuler y MacMillan (1984) y Ulrich (1991) asumen, en argumentos similares, que los recursos humanos pueden crear valor en la empresa y que las prácticas de recursos humanos puede ser la fuente de una ventaja competitiva sostenible.

El concepto de estrategia se entiende como aquel proceso que trata de identificar, establecer y sostener la ventaja competitiva (Grant, 1996). Este concepto se estudia en el campo de la estrategia empresarial que nació a

finales de los años cincuenta. Ha sufrido una evolución teórica que culmina en los finales de los años ochenta con el interés que se tiene en los recursos, definidos por Penrouse (1959) como aquellos activos disponibles para la empresa que son físicos, tecnológicos, humanos y organizativos e interés por las capacidades también definidas por el mismo autor como las contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la empresa.

Estos recursos y capacidades de la empresa son la base de la estrategia empresarial por cumplirse dos premisas, primero, los recursos y capacidades internos de una empresa proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa y en segundo lugar, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad de la empresa (Suárez e Ibarra, 2002).

Para acabar el presente epígrafe vamos a relacionar el concepto de estrategia y el de los recursos humanos con las competencias profesionales.

El estudio realizado por Nordhaugh y Gronhaugh (1994) enfatiza que las competencias constituyen un recurso fundamental para que las empresas aprovechen las oportunidades y sean competitivas siendo una condición necesaria, en muchos casos, para la consecución del éxito. Asimismo concluyen que el significado de competencia es inherente a los trabajadores individuales y a los equipos de trabajo como una fuente de ventaja competitiva que no puede ser subestimada. Todo ello hace que las empresas deban mantener, desarrollar, utilizar y proteger sus competencias y en especial aquella parte de las mismas que crea ventaja competitiva en el mercado.

Es importante que se produzca un encaje entre la competencia individual de la persona y las requeridas para su nivel profesional o puesto de trabajo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Existe una estrecha relación entre las competencias individuales de las personas y las de la empresa que posibilita la generación de ventajas distintivas mediante la formulación e implantación de estrategias. Como ya se ha comentado en apartados anteriores el concepto de competencia distintiva o

esencial es aquella que sirve para acometer una actividad concreta que reporta a la misma una ventaja competitiva. Según Ulrich y Brockbank (2006), las capacidades de la organización amplifican las facultades de los empleados. Cuando un equipo funde sus facultades individuales con las capacidades de la empresa, su fuerza colectiva se multiplica.

Los recursos que ofrecen las personas a las empresas son sus destrezas, conocimientos, habilidades de razonamiento y de toma de decisiones (Grant, 1996). Estas habilidades, conocimientos y destrezas se pueden traducir en competencias profesionales de las personas. Además, siguiendo al mismo autor, *“la capacidad de la organización no sólo depende de los recursos que contiene sino también de la habilidad para integrar recursos diversos.”* (Grant, 1996, p.64). Asimismo indica que la capacidad de relación entre los empleados condiciona la eficacia de los recursos humanos de una organización.

En el siguiente cuadro se expone la vinculación de los recursos humanos (donde se incluyen las competencias individuales) con el capital organizativo de la empresa (donde se incluyen las “core competence” o competencias distintivas, las alianzas, la estructura organizativa y roles, las rutinas y procesos, los sistemas de gestión del conocimiento, el diseño de puestos de trabajo, las políticas de recursos humanos, los sistemas de medición, evaluación y control, los sistemas de compensación y ordenación de incentivos) y la vinculación con la estrategia de la organización. Para la elaboración del esquema se ha seguido el modelo de Grant (1996) en cuanto a su estructura básica y la aportación de Esteban (2010) en relación a los tipos de recursos o capital necesarios para la satisfacción de las expectativas de los clientes por parte de los despachos de abogados.

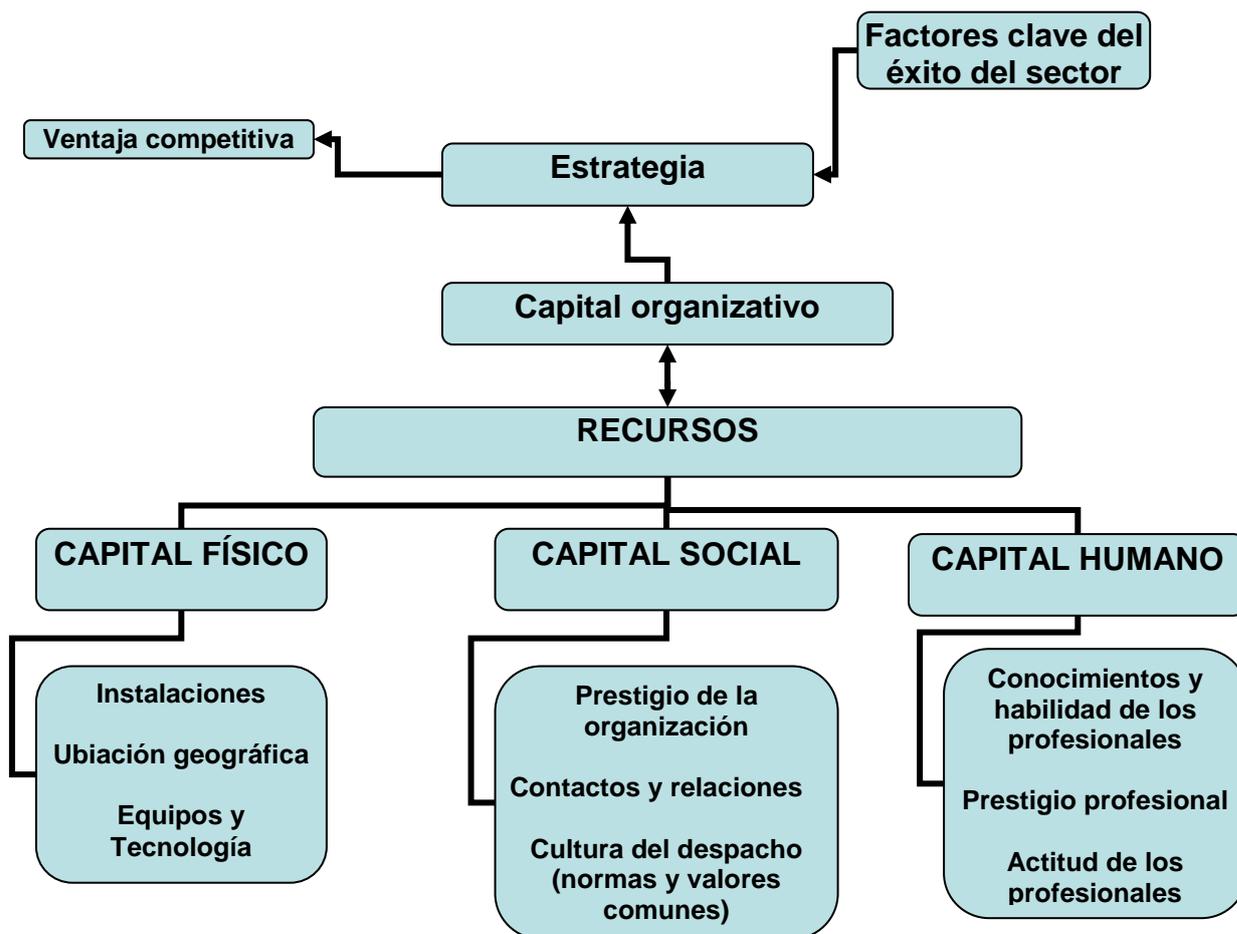


Figura 1.6. Vinculación recursos humanos- capital organizativo

Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (1996, p.159) y Esteban (2010, p.238)

“Es imprescindible vincular las prácticas de los recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor a la compañía” ya que la estrategia de los recursos humanos pretende añadir un valor a la empresa requiriéndose un fuerte compromiso de la propia organización de los mismos (Alles, 2000, p.6).

En este sentido, la estrategia de los recursos humanos significa su utilización, por parte de la empresa, para lograr o mantener una ventaja frente al resto de competidores en el mercado. Asimismo esta estrategia consiste en definir el enfoque general que adoptará una organización para asegurar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión (Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

Una vez delimitados los conceptos de recursos humanos y sus prácticas estratégicas se describen en los siguientes epígrafes los ámbitos en que las competencias profesionales participan en la vida de una empresa de prestación de servicios profesionales como son los despachos de abogados.

Las competencias profesionales intervienen en los procesos de gestión de los Recursos Humanos y en la estrategia empresarial de los despachos de abogados. También se desarrollan en los planes de estudio universitario de Grado en Derecho, que tienen como función principal, dotar de competencias profesionales a los egresados, para permitir su empleabilidad.

1.6.1.- La gestión de los Recursos Humanos por competencias.

Cada vez más, las empresas adoptan prácticas y sistemas basados en competencias debido a *“la necesidad de encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de su personal en los nuevos entornos laborales.”* (Tejada y Navío, 2005, p.1).

Desde un punto de vista práctico, en el ámbito de la consultoría, Ernst & Young (1998) considera la gestión por competencias de los recursos humanos como la óptima integración del equipo humano de la organización y el aprovechamiento de las cualidades de cada uno de sus integrantes. Cuanto mejor sea esta integración y aprovechamiento más fuerte será la empresa. Su aplicación se realiza mediante un estilo de dirección en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa y que permite la integración adecuada de los equipos de trabajo.

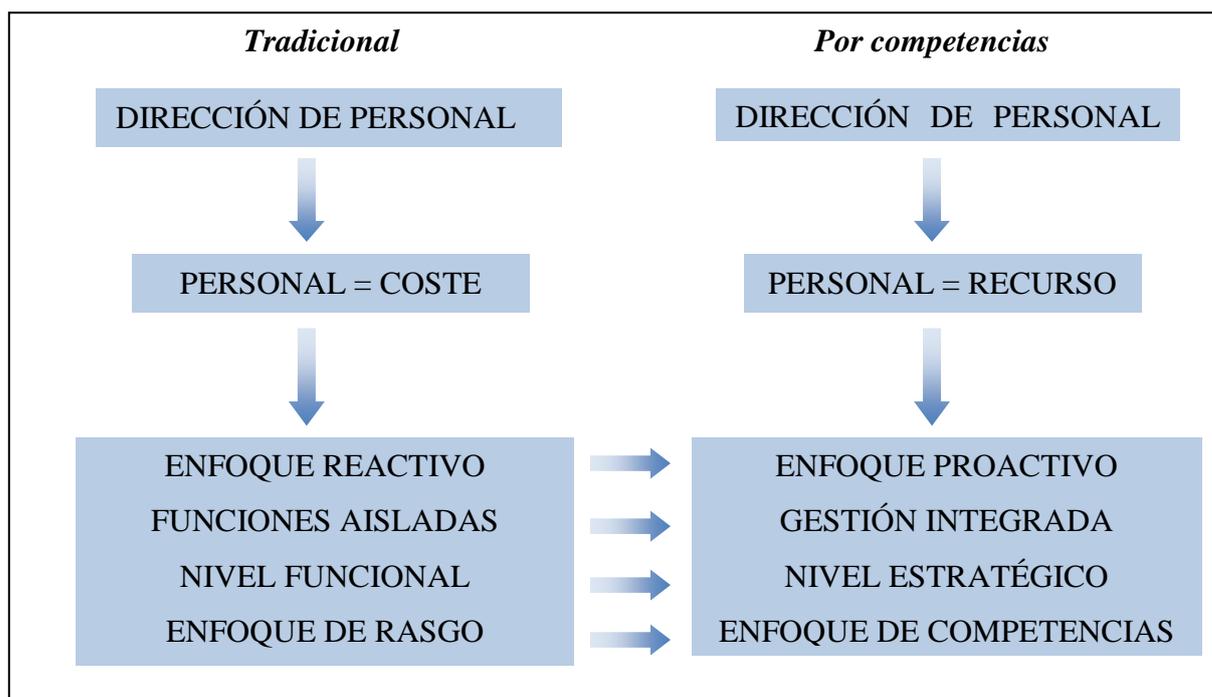
La dirección de los recursos humanos debe *“favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico).”* (Moreno et al., 2004)

La gestión de los recursos humanos en base a competencias es un nuevo planteamiento que nace a partir de los años ochenta ante la necesidad de las empresas de mantener y mejorar la competitividad provocada por la globalización de los mercados, la evolución tecnológica y los cambios demográficos. Se pasa de considerar al trabajador como un coste a considerarlo como un recurso fundamental (Pereda *et al.*, 2010). Asimismo, estos cambios suponen apartarse de la clásica dirección de personal a un enfoque de dirección de los recursos humanos.

Los aspectos que destacan Pereda *et al.* (2010) en relación al enfoque de la dirección de recursos humanos son:

- a) El personal de la empresa considerado como un recurso.
- b) Enfoque proactivo: Se llevan a cabo acciones preventivas.
- c) Gestión integrada: Se pasa a una gestión integrada en la estrategia general de la organización en cada uno de las áreas funcionales.
- d) Nivel estratégico: Los recursos humanos participan en la definición de objetivos y planes estratégicos de la organización.
- e) Enfoque de competencias: Permite conocer qué personas tendrán un rendimiento eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo.

En el siguiente cuadro se plasman las principales diferencias entre el enfoque de la dirección de personal anterior al nuevo enfoque de Dirección de los recursos humanos por competencias.



Fuente: Pereda *et al.*, (2010, p.44)

Figura 1.7. Enfoques dirección de personal

Mediante la nueva perspectiva de dirección de recursos humanos se intenta prever distintas situaciones posibles planteando acciones preventivas. Se pasa a gestionar los recursos humanos de forma integrada dentro de la estrategia general de la empresa y a participar en la elaboración de los planes estratégicos de la organización.

En definitiva, el objetivo a conseguir mediante el enfoque de dirección de los Recursos humanos es según Fitz-Enz (1992) añadir valor a los trabajadores y a las propias empresas mediante la aplicación de técnicas profesionales y de gestión para mejorar el rendimiento laboral, la satisfacción y la seguridad del personal.

La aplicación de las competencias en la gestión de los recursos humanos tiene una doble función:

a) La primera de ellas es la estratégica en que las competencias profesionales pueden facilitar la vertebración de una nueva estructura social en la organización que permita integrar a las personas en la estrategia y cultura de la empresa.

b) Una segunda función de la citada participación de las competencias en la gestión de los recursos humanos es la operativa por la que se reformulan las áreas de la gestión de los citados recursos (Blanco, 2007):

- Planificación de los recursos humanos donde los trabajadores deberán poseer y/o desarrollar las competencias exigidas para el puesto de trabajo.
- Evaluación del rendimiento y del potencial: Las competencias adquiridas son básicas para la evaluación del desempeño y para determinar el potencial del trabajador en su desarrollo profesional.
- Procesos de selección de personal donde el perfil competencial juega un papel fundamental.
- Procesos de desarrollo y asesoramiento para el desarrollo competencial.
- Sistemas de retribución diseñados en base a las competencias del trabajador.

En un mismo sentido, la gestión por competencias de los recursos humanos supone una gestión más ajustada a las características clave que tiene el capital humano y aquellas que hacen que el desarrollo laboral sea más eficaz. Este tipo de gestión comprende las actividades siguientes (Moreno *et al.*, 2004):

- a) Procesos de selección de personal en que se buscan unas competencias acordes con la cultura, valores y funciones en la empresa.
- b) Procesos de desarrollo y formación competencial en los que deben desarrollarse aquellas competencias necesarias, presentes o futuras para un desempeño eficaz a través de prácticas empresariales como el coaching o mentoring que consisten en seguimientos del desempeño tutelados por personas con mayor grado de experiencia. Además se incluye la planificación y gestión del Plan de carrera de los empleados.

- c) Evaluación efectiva del desempeño mediante métodos de análisis de la actuación de la persona en su puesto de trabajo para los procesos de recompensas.

Son escasos los trabajos de investigación realizados sobre el estudio de las competencias en las empresas de servicios profesionales (Pinnington, 2011). Cabe mencionar los estudios sobre prácticas de recursos humanos en el ámbito de las empresas de consultoría publicados por Richter *et al.* (2008). En relación al área de la promoción de carreras en los despachos profesionales, destacan los trabajos publicados por Morris y Pinnington (1998), Tolbert y Stern (1991) y Pinnington (2011).

En este sentido, se pone de manifiesto el creciente interés sobre el estudio de las carreras profesionales en el ámbito de las empresas de servicios profesionales.

En esta investigación nos centraremos en el estudio de las competencias como parte de la disciplina de los recursos humanos de la empresa y más concretamente para la selección y promoción de personal.

1.6.2. Las competencias en las empresas de servicios profesionales.

Una de las principales razones que fundamenta el presente trabajo de investigación es conocer, en un momento determinado, las competencias profesionales que demandan los despachos de abogados para permitir una gestión estratégica de los mismos en base a unas determinadas prácticas de recursos humanos. Dado que los despachos profesionales son empresas de servicios profesionales revisaremos la literatura publicada sobre las competencias en este ámbito.

Lowendahl (2005) señala como principales características de los servicios profesionales los siguientes: son servicios prestados por personas con un alto nivel de formación, frecuentemente relacionado con el desarrollo del

conocimiento científico de su especialidad, un alto nivel de personalización y de esfuerzo personal, que normalmente requiere una relación estrecha con los clientes de la firma y servicios prestados con las limitaciones de las normas deontológicas anteponiendo los intereses del cliente a los beneficios de la firma.

Greenwood *et al.* (2005, p 661) definen a las empresas de servicios profesionales como “aquellas cuyo principal activo es un personal con una educación superior (profesional) cuya actividad son servicios intangibles codificados con un conocimiento complejo”. Asimismo, exponen las características de este tipo de empresas basadas en la gestión de un conocimiento complejo como activo esencial de las mismas que genera una dependencia del cliente ante la prestación del servicio profesional y está integrada por “empleados” altamente cualificados para atender las necesidades del cliente. Este profesional constituye el recurso más importante en este tipo de empresas por lo que su éxito depende de la habilidad en reclutar, retener y motivar a los profesionales de las empresas de servicios profesionales

La investigación sobre empresas de servicios profesionales se mueve en dos direcciones (Greenwood *et al.*, 2005); una, se centra en los procesos de información y entender cómo se gestiona y optimiza el conocimiento (Hitt *et al.*, 2001; Morris y Empson, 1998; Hislop, 2003) y la otra se centra en construir la teoría de las empresas de servicios profesionales (Greenwood *et al.*, 1990; Morris y Pinnington, 1998; Hagan y Kay, 1995; Wallace, 1995).

Existen dos importantes aspectos que han sido poco tratados en la literatura académica en relación al estudio de las empresas de servicios profesionales. Uno de ellos es la poca atención que se ha prestado al desempeño profesional en las mismas y el otro es el escaso desarrollo en el ámbito de la estrategia (Greenwood *et al.*, 2005). Por ello se ha considerado este tipo de sociedades infraestudiadas por algunos autores (Malos y Campion, 2000; Lorsch y Tierney, 2002)

Las competencias profesionales forman parte del activo del capital humano que a su vez configura un recurso estratégico de la empresa. En relación a las empresas de servicios profesionales, Lowendahl (2005) las define como aquellas que:

- a) Tienen una mayoría de trabajadores que son profesionales.
- b) Priorizan los principios que inspiran la profesión incluyendo prestaciones de servicios altruistas.
- c) Muestran gran respeto por las normas deontológicas de la profesión entre las que se incluye las normas sobre incompatibilidad con otras profesiones.
- d) Enfatizan la creación y aplicación del conocimiento.
- e) Asumen la responsabilidad de sus actuaciones y decisiones clave.

Como se ha comentado anteriormente, las competencias individuales que se adquieren a través de la educación y también por la experiencia en el lugar de trabajo, conviven en las empresas con aquellas competencias distintivas relacionadas con estrategias de gestión para conseguir una ventaja competitiva.

En cuanto a las investigaciones sobre competencias en las empresas de servicios profesionales, partimos de la obra de Lowendahl (2005), donde reconoce las competencias como un recurso básico intangible que agrega tres aspectos fundamentales como son el conocimiento, habilidades y actitudes. La citada autora asevera que uno de los mayores desafíos en la mayoría de organizaciones, y en particular en las que se basan en el conocimiento, es conocer las competencias potencialmente disponibles para la creación de valor. Las competencias que operan en una empresa de servicios profesionales son un compendio de competencias individuales (operativas y de grupo) y las propias de la empresa (de administración y de la organización).

Maister, (2003) en su obra de gestión de las empresas de servicios profesionales distingue entre las competencias técnicas y las de asesoramiento. Las primeras son requisito mínimo para mantener la trayectoria

profesional del individuo aunque raramente son suficientes para ser un profesional sea valorado por el cliente. Son necesarias unas habilidades de asesoramiento de carácter interpersonal.

Las competencias profesionales que intervienen en las empresas de auditoría en el ámbito de la gestión de los recursos humanos en base a competencias son analizadas por Llopart (1997). En este trabajo se parte de un diccionario de competencias obtenido a través de varios diccionarios de competencias genéricos para identificar, en una fase posterior, el perfil de competencias profesionales de los auditores mediante 68 entrevistas de firmas auditoras en donde se prioriza por orden de importancia las competencias propuestas. Este trabajo de investigación ha servido de inspiración para el planteamiento de nuestra investigación por su marco teórico, planteamiento metodológico y conclusiones obtenidas.

En relación al estudio de competencias de los abogados, Sherr (1991) señala que es escasa la literatura sobre éstas siendo más abundantes los trabajos sobre competencias en general y en el ámbito de la educación. El citado autor realizó su tesis doctoral analizando la competencia consistente en la habilidad de entrevistar a los clientes por parte del abogado.

Asimismo, el citado trabajo de Pinnington (2011) analiza el desarrollo de las competencias y de la carrera profesional dentro de los grandes despachos de abogados en el que se estudia cómo pueden ser desarrolladas las competencias de los abogados junior así como sus carreras profesionales desde la perspectiva del propio abogado. Para ello, se utilizó la técnica cualitativa de la entrevista personal a 8 abogados (de los cuales 6 eran abogados junior con menos de tres años de experiencia y 2 abogados senior con más de 3 años de experiencia) del principal despacho de abogados de Australia. Entre otras cuestiones, se les pregunta sobre qué competencias deberían ser identificadas en el despacho para evaluar su desempeño y su desarrollo competencial. En este estudio, los abogados entrevistados se mueven de forma dinámica en varios aspectos de la actividad profesional como son la pericia legal, la relación con el cliente, los equipos de trabajo,

generación de honorarios y experiencia en gestión, entre otras. Se concluye, entre otras cuestiones, que los responsables de las políticas de los despachos, los profesionales consolidados y los académicos juegan un papel importante para guiar a los abogados junior en el desarrollo de sus competencias y de sus carreras profesionales.

Aún cuando el soporte empírico del citado trabajo es más reducido, aporta a la presente investigación un actualizado y sólido referente teórico, dentro de la escasa literatura publicada sobre el desarrollo de las competencias en las empresas de servicios profesionales.

1.6.3.- El ejercicio profesional de la abogacía.

Partiendo del concepto de competencia descrito en epígrafes anteriores se ha justificado el carácter estratégico de las competencias dada su incidencia y participación en las empresas como parte fundamental de su capital humano. Asimismo se ha descrito la importancia que juegan las prácticas de los recursos humanos en la gestión estratégica por competencias.

Acorde con el objetivo principal de la presente investigación que es analizar las competencias profesionales del abogado que presta servicios jurídicos a la empresa, se van a describir las características de la profesión de abogado así como los despachos de abogados como caso particular de prestación de servicios profesionales.

El Estatuto General de la Abogacía, considera abogados a "quienes, incorporados a un Colegio español de Abogados en calidad de ejercientes y cumplidos los requisitos necesarios para ello, se dedican de forma profesional al asesoramiento, concordia y defensa de los intereses jurídicos ajenos, públicos o privados."

Según el preámbulo del Código deontológico de la abogacía española adaptado al nuevo Estatuto General de la abogacía (2002), "*perviven como*

principios fundamentales en el ejercicio de la profesión de abogado la independencia, la dignidad, la integridad, el servicio, el secreto profesional y la libertad de defensa” siendo la función esencial del ejercicio de la abogacía, según el citado código deontológico “la defensa efectiva de los derechos individuales y colectivos cuyo reconocimiento y respeto constituye la espina dorsal del propio Estado de Derecho”

Se entiende como despacho de abogados aquella sociedad profesional amparada por la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades profesionales por la que “se constituye en centro subjetivo de imputación del negocio jurídico que se establece con el cliente o usuario, atribuyéndole los derechos y obligaciones que nacen del mismo y, además, los actos propios de la actividad profesional de que se trate son ejecutados o desarrollados directamente bajo la razón o denominación social.” (Ley 2/2007, BOE). Asimismo, a efectos de la citada Ley, se considera actividad profesional *“aquella para cuyo desempeño se requiere titulación universitaria oficial, o titulación profesional para cuyo ejercicio sea necesario acreditar una titulación universitaria oficial, e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional.”*

Los despachos de abogados según Esteban (2010, p.10) *“son empresas de prestación de servicios profesionales donde se ejerce colectivamente la actividad propia de la profesión de abogado y, en ocasiones, otras profesiones complementarias y legalmente compatibles.”*

Los mencionados despachos ejercen la abogacía entendida como *“una profesión libre e independiente que presta un servicio a la sociedad en interés público y que se ejerce en régimen de libre y leal de competencia, por medio del consejo y la defensa de intereses públicos y privados, mediante la aplicación de la ciencia y la técnica jurídicas, en orden a la concordancia, a la efectividad de los derechos y libertades fundamentales y a la justicia”* (Ministerio Justicia, 2001 Estatuto General Abogacía).

1.6.3.1.- Evolución del sector jurídico

El panorama de los despachos de abogados en España ha cambiado en los últimos veinte años. El mercado del sector jurídico está viviendo un proceso de racionalización, de adecuación entre la oferta y la demanda y de concentración. Actualmente pueden considerarse tres tipos de despachos: grandes despachos, nacionales y extranjeros, en que prima más la función de asesoramiento que la contenciosa, los despachos medianos o pequeños, basados en la especialización en una o varias ramas del Derecho y los individuales que van ocupando espacio cada vez más pequeño (Hernández, 2009).

La globalización de las empresas ejerce una presión a los despachos, en particular a los dedicados a los negocios, para que crezcan y se expandan de forma global ya sea abriendo oficinas en el extranjero ya sea firmando alianzas con otras firmas extranjeras (Mullerat, 2002). Esta expansión de los despachos se produce por el impacto de las tecnologías de la información, la desregulación económico-financiera y la consolidación de un mercado global (Esteban, 2010).

Aunque todavía existe una gran atomización del sector jurídico en España, en que los despachos tienen un carácter personal o estructurados en torno a un abogado de renombre, cada vez más se tiende a despachos corporativos que funcionan con los mismos parámetros que una empresa. Estos cambios se producen, entre otros, por los siguientes factores: a) Mayor demanda de servicios jurídicos y, en particular, del derecho de los negocios o empresarial. Entre 1970 y 1985 esta demanda se triplicó. B) Asuntos cada vez más internacionalizados y complejos, c) Interés de los despachos en diversificar su riesgo económico abriendo especialidades jurídicas (Mullerat, 2002)

En este sentido, Hernández (2009), señala que los factores catalizadores del cambio de una abogacía ejercida en despachos personalistas y locales a otra en despachos de mayor tamaño e internacionalizados son: a) La especialización por jurisdicciones, b) La asociación de abogados para dar respuesta jurídica a cualquier problema. c) La generalización del

asesoramiento externo: cada vez más las empresas demandan un asesoramiento jurídico externo y especializado. d) El crecimiento económico y la internacionalización de los mercados: La internacionalización de los mercados provoca la necesidad de asesoramiento jurídico de operaciones complejas de mercados de capitales y de fusiones y adquisiciones u otras operaciones en fase de concertación.

Lovelock y Yip (1996), exponen los factores que acompañan a la estrategia globalizada de los despachos de abogados:

- a) Participación en un mercado globalizado
- b) Entrada en los mercados locales
- c) Servicios jurídicos estandarizados, en parte, por la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y la optimización de sus costes de producción.
- d) Gestión eficaz de la marca del despacho a nivel global.

Los despachos de abogados son verdaderos negocios y como tal los abogados deben aprender a ser buenos gestores para que puedan generar beneficios utilizando de la forma más óptima los recursos humanos (Weisbord *et al.*, 1995).

Ante la actual situación que vive la abogacía en España, el abogado cada vez más participa en la toma de decisiones empresariales integrándose, por lo tanto, en la propia actividad económica. La mediación y la búsqueda de soluciones transaccionales adquieren mayor importancia y obliga a que las habilidades, destrezas y actitudes de los abogados deban adecuarse a esta constante evolución (Hernández, 2009)

1.6.3.2.- Estructura de los despachos de abogados

En relación a las estructuras de los profesionales implementadas en los despachos de abogados, es cada vez mayor el interés de la literatura académica en los campos de la gestión de los recursos humanos y de estrategia de los negocios para conocer los efectos de la actuación del capital humano como fuente de capacidades que dan ventajas competitivas a las empresas. La mayoría de la literatura se centra en el estudio de los grandes despachos de abogados. En estos existen dos niveles profesionales: los socios, que sustentan el “saber” en la firma y los asociados⁵ que son empleados por el despacho, pasan un proceso de aprendizaje y apoyan con su trabajo a los socios hasta alcanzar la consolidación profesional en la propia estructura del despacho. La organización en los despachos de este nivel profesional puede variar según la organización de los mismos (Sherer, 1995).

En este sentido, la tradicional estructura profesional de los grandes despachos de abogados viene explicada por la llamada teoría de la promoción a socio (Tournament Theory). Consiste en que tradicionalmente existen dos categorías de abogados: socios y asociados (Wilkins y Gulati, 1998). Los abogados asociados son contratados con un plan de carrera predefinido cuyo final es adquirir la condición de socio o bien es invitado a salir de la firma. Este es el llamado modelo “up or out” (Burk y McGowan, 2011; Sherer, 1995).

La organización de los grandes despachos en Estados Unidos empezó con el llamado modelo “Cravath” a principios del siglo pasado. Su nombre se debe a Paul Cravath, socio de despacho de abogados de Nueva York que introdujo una prácticas de recursos humanos hasta entonces desconocidas. Se reclutaban abogados jóvenes de prestigiosas facultades en vez de reclutar a familiares y amigos. Estos jóvenes abogados eran tutorizados, retribuidos y supervisados por un socio y se aplicaba la regla comentada anteriormente “up or out”. Algunos autores denominan a los jóvenes abogados recién

⁵ Término utilizado por Sherer que engloba el periodo que comprende desde la incorporación al despacho del recién titulado hasta el momento en que los abogados son socios.

incorporados a los despachos, “abogados junior” (Malhotra y Morris, 2009, Pinnington, 2011)

A partir de principios de los años ochenta varios autores han estudiado la evolución de los grandes despachos de abogados en relación a la estructura de su organización, estrategias de negocio y gestión de recursos humanos (Galanter y Palay, 1991; Gilson y Mnookin, 1985; Wilkins y Gulati, 1998; Wilkins, 2010).

Durante las últimas tres décadas los grandes despachos de abogados han experimentado un crecimiento en su estructura y una expansión en diferentes ámbitos geográficos y jurisdicciones debido, en gran medida, a las nuevas necesidades de sus clientes que han sufrido una globalización su actividad empresarial. En estos últimos años, estos despachos se ven abocados a un cambio gradual debido a, entre otros factores, (Galanter y Henderson, 2008):

- a) Liberalización del principio “up-or-out” ya que se retienen abogados asociados de forma permanente y nombramiento de socios sin cuota.
- b) Creciente participación de abogados of counsel, externalización de servicios jurídicos y abogados contratados,
- c) Aceptación de abogados empleados de forma permanente
- d) Aceptación de movimientos laterales internos de los abogados
- e) La gestión de los despachos aparece como una función separada de la propia de abogado y desempeñada por especialistas que no son abogados como director de marketing, relaciones públicas etc.,

Aún constatada la evolución experimentada por los grandes despachos, los niveles profesionales que utilizamos en esta investigación tanto en la fase cualitativa como en la cuantitativa son aplicables con carácter general a todos los despachos que prestan servicios jurídicos a empresas: los socios, como responsables últimos de la gestión y rentabilidad de la empresa y los abogados junior que se incorporan a la firma después de graduarse en la facultad de Derecho.

1.7.- Las competencias como parte fundamental de los planes de estudio universitarios en Derecho.

Como ya se ha mencionado en los antecedentes de esta investigación, la inclusión de las competencias en el ámbito europeo universitario aparece en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) a partir, en un primer momento, de la declaración de La Sorbonne (1998) y posteriormente en la declaración de Bolonia (1999) por la que se sientan las bases para la construcción de un EEES en base a los principios de calidad, movilidad, diversidad y competitividad (García Gallego y Blanco Alonso, 2007)

En el siguiente cuadro se resume todo el proceso de implementación del EEES desde la declaración de Bolonia de 1998 hasta el Comunicado de Lovaina de 2009 en el que se evalúan los logros del proceso de Bolonia y se establecen las prioridades para el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) hasta el 2020.

Posteriormente ha habido dos conferencias ministeriales que son la del aniversario de Bolonia celebrada en Budapest y Viena en marzo de 2010 y recientemente, el 26 y 27 de abril de 2012, la última conferencia celebrada en Bucarest. La próxima conferencia ministerial está previsto que se celebre en Armenia en 2015.

Tabla 1.3. El proceso de Bolonia: De Sorbonne a Leuven/Louvain-la-Neuve 1998-

Movilidad de estudiantes y profesores	Movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y staff administrativo	Dimensión social de la movilidad	Transferibilidad de los créditos y mejoras en las subvenciones en movilidad	Atención a los permisos de trabajo y visados	Cambios en los permisos de trabajo y visados, sistemas de pensiones y reconocimientos	Referencia para el 2020: 20% de movilidad
Un sistema de Grado de dos ciclos común	Grados comparables	Homologación y desarrollo del reconocimiento conjunto de Grados	Inclusión de estudios de Doctorado en el tercer ciclo		Marco nacional de cualificaciones para el 2010	Marco nacional de cualificaciones para el 2012
Utilización de créditos	Sistema de créditos ECTS	ECTS y diploma complementario	ECTS por acumulación de crédito			Continuación en la implementación de los instrumentos de Bolonia
1998 Declaración Sorbona	1999 Declaración Bolonia	2001 Comunicado de Praga	2003 Comunicado de Berlín	2005 Comunicado de Bergen	2007 Comunicado de Londres	2009 Comunicado de Leuven/Louvain-la-Neuve

Fuente: The European higher education area in 2012, (2012).

Los objetivos propuestos en la conferencia de Bucarest de 2012 han sido los de conseguir una educación superior de calidad, aumentar la empleabilidad de los graduados y reforzar la movilidad de los estudiantes como un medio de mejorar el aprendizaje. A nivel nacional, algunas de las prioridades para el periodo 2012-2015 son mejorar la empleabilidad, promocionar el aprendizaje permanente, facilitar la resolución de problemas y desarrollar las habilidades empresariales a través de una mejor cooperación con los empleadores, especialmente en el desarrollo de programas formativos.

Este epígrafe se centra en el estudio de las competencias dentro de los planes de estudios de Grado en la universidad española no sin antes señalar que existe un gran debate abierto en el ámbito universitario tanto en el resto de Europa como en el mundo anglosajón sobre la formación de los futuros abogados (Sullivan *et al.*, 2007; Foote, 2011).

En España, siguiendo el citado proceso de armonización europea de las enseñanzas universitarias, se aprobó el Real Decreto 1393/2007, (RD.1393/2007b, BOE) modificado por el RD. 861/2010, (RD. 861/10, BOE), por el que se regula la ordenación de enseñanzas universitarias. En el preámbulo de la citada norma se describen los principales objetivos que se fijaron acorde con el proceso de Bolonia ya que *“la nueva organización de las enseñanzas universitarias responde no sólo a un cambio estructural sino que además impulsa un cambio en las metodologías docentes, que centra el objetivo en el proceso de aprendizaje del estudiante, en un contexto que se extiende ahora a lo largo de la vida. Para conseguir estos objetivos, en el diseño de un título deben reflejarse más elementos que la mera descripción de los contenidos formativos. Este nuevo modelo concibe el plan de estudios como un proyecto de implantación de una enseñanza universitaria. Como tal proyecto, para su aprobación se requiere la aportación de nuevos elementos como: justificación, objetivos, admisión de estudiantes, contenidos, planificación, recursos, resultados previstos y sistema de garantía de calidad. Los planes de estudios conducentes a la obtención de un título deberán, por*

tanto, tener en el centro de sus objetivos la adquisición de competencias⁶ por parte de los estudiantes, ampliando, sin excluir, el tradicional enfoque basado en contenidos y horas lectivas. Se debe hacer énfasis en los métodos de aprendizaje de dichas competencias así como en los procedimientos para evaluar su adquisición. Se proponen los créditos europeos, ECTS, tal y como se definen en el Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, (RD. 1125/2003, BOE) como unidad de medida que refleja los resultados del aprendizaje y volumen de trabajo realizado por el estudiante para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de estudios, poniendo en valor la motivación y el esfuerzo del estudiante para aprender”.

Como se puede observar, las competencias son parte fundamental de los planes de estudios universitarios. En el Protocolo de evaluación para la verificación de títulos universitarios oficiales de Grado y Máster elaborado por la Red Española de Agencias de Calidad Universitaria (REACU) aparece el criterio III donde las competencias a adquirir por los estudiantes *“deben estar redactadas de forma clara y precisa, así como alineadas con su nivel en el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior”*. Asimismo, *“deben ser evaluables y debe garantizarse su adquisición por todos los estudiantes”*.

Este protocolo de la REACU viene predeterminado por el Anexo I del Real Decreto 861/2010 relativo a la Memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales. Como indica el citado Anexo, esta Memoria es el proyecto de título oficial que deben presentar las universidades para su posterior verificación.

A partir de las bases establecidas en la Ley orgánica 4/2007, de 12 de abril de Universidades, (Ley Orgánica 4/2007a, BOE), se *“profundiza en la concepción y expresión de la autonomía universitaria de modo que en lo sucesivo serán las propias universidades las que crearán y propondrán, de acuerdo con las reglas establecidas, las enseñanzas y títulos que hayan de impartir y expedir, sin*

⁶ El resaltado en negrita es aportación del autor del trabajo

sujeción a la existencia de un catálogo previo establecido por el Gobierno, como hasta ahora era obligado. Asimismo, este real decreto adopta una serie de medidas que, además de ser compatibles con el Espacio Europeo de Educación Superior, flexibilizan la organización de las enseñanzas universitarias, promoviendo la diversificación curricular y permitiendo que las universidades aprovechen su capacidad de innovación, sus fortalezas y oportunidades (Preámbulo del RD 1393/2007).

Por todo ello, son los centros universitarios los que han configurado los planes de estudio de Grado en Derecho actualmente existentes, con la autonomía y flexibilidad que otorga la normativa española, basándose en la armonización europea de estudios universitarios. En cada plan de estudio de Grado en Derecho se identifican las competencias que los estudiantes deben adquirir a lo largo de su periplo formativo y que deben ser evaluadas dentro de los procesos de aprendizaje.

Una vez determinadas las competencias en los citados planes de estudio y en concreto para el ejercicio de la abogacía, al ser una profesión regulada, las competencias que habilitan para el ejercicio de la profesión de abogado deberán estar reguladas por la correspondiente normativa ad hoc.

Como se ha comentado anteriormente, para poder ejercer la abogacía en España se debe acreditar el título de Grado en Derecho y una formación en práctica jurídica oficialmente reconocida. Existe en España una normativa expresa que regula el acceso al ejercicio de la abogacía.

La Ley 34/2006, de 30 de octubre, regula el acceso a las profesiones de abogado y procurador de los tribunales. Los principales motivos de esta normativa es el amparo del derecho fundamental de tutela judicial efectiva consagrado por nuestra carta magna, la mejora en la capacitación de los profesionales para su salvaguarda y la homogeneización de las profesiones con los colegas de la Unión Europea.

Para cumplir con los objetivos de la citada ley es necesaria una estrecha colaboración entre el mundo universitario, los Colegios de abogados y escuelas de práctica jurídica de reconocido prestigio en las que se imparten cursos de formación de práctica jurídica en los que se requiere un periodo de prácticas en diferentes instituciones.

El RD 775/2011, de 3 de junio por el que se aprueba el reglamento que desarrolla la Ley 34/2006, dispone, en su preámbulo, que para cumplir con el objetivo prioritario de mejorar la capacitación profesional de los abogados es necesario establecer un sistema de formación basado en la excelencia sustentado en tres puntos básicos: *“la realización de un curso formativo específico en el que se han de adquirir un conjunto de competencias profesionales específicas, el desarrollo de un periodo de prácticas externas y la realización de una evaluación de la aptitud profesional que culmina el proceso de capacitación con carácter previo a la inscripción en el correspondiente colegio profesional”*.

Las competencias profesionales de la abogacía forman parte fundamental del proceso acreditativo de la superación tanto del título universitario de Grado en Derecho como del curso formativo posterior para el acceso al ejercicio de la abogacía. Esto es así dado que para poder realizar el citado curso formativo es necesario haber adquirido y/o desarrollado una serie de competencias que han sido diseñadas en los planes de estudios universitarios de Grado.

En el Artículo 3º del citado Reglamento se relacionan las competencias jurídicas indispensables para obtener el título universitario de Grado en Derecho (**ver anexo 1.1**). Posteriormente y en relación a los cursos de formación para el acceso a la profesión de abogado se relacionan otras competencias profesionales que en todo caso debe ser garantizada su adquisición por parte del graduado (**ver anexo 1.2**).

Como último requisito para la obtención de la acreditación para el ejercicio de la abogacía, se debe pasar por un proceso de evaluación mediante un examen

compuesto por un ejercicio de respuestas múltiples y la resolución de un caso práctico.

Después de repasar el proceso de formación y estructura de los planes de estudio de Grado en Derecho de nuestras universidades en base a unas competencias definidas en los mismos, vamos a comentar una de las principales prioridades y finalidades prácticas que tienen los citados planes de estudio: la empleabilidad de los titulados.

1.7.1. Empleabilidad y ajuste de las competencias entre los estudios universitarios y en el mercado de trabajo.

Una de las prioridades de la educación superior en la próxima década según el comunicado de Lovaina, Ministerio de Educación (2009) es el **aprendizaje permanente** que *“implica la obtención de cualificaciones, la ampliación de conocimientos y un mejor entendimiento de la realidad, la adquisición de nuevas habilidades y competencias y el enriquecimiento del desarrollo personal”*.

Otra prioridad derivada del citado documento es la **empleabilidad** donde se faculta a la persona a aprovechar las oportunidades de un mercado de trabajo que requiere cada vez mayores niveles de competencias y habilidades a lo largo de la vida laboral.

En este sentido, Tena y Tricás (2008) centran su trabajo en la evaluación de las competencias directivas que deben adquirir los alumnos de la IQS School of Management (Universitat Ramon Llull). Estas competencias, que forman parte del diseño de los planes de estudio en Administración y Dirección de Empresas bajo la acreditación de la prestigiosa AACSB⁷, deben responder a las necesidades que el mercado laboral demanda en cada momento por lo que en su diseño se han implicado representantes del mundo empresarial.

⁷ AACSB (The Association to advance Collegiate Schools of Business)

Yorke (2004), citado en García Manjón y Pérez López (2008) define el concepto de empleabilidad como “*un conjunto de logros-habilidades, conocimientos y atributos personales que aumentan la probabilidad de los graduados de encontrar un empleo y de tener éxito en sus puestos*”.

La empleabilidad, según García Manjón y Pérez López, (2008) está relacionada con el desarrollo de competencias que son valoradas en el mercado laboral, ya que existen unas competencias que mejoran las posibilidades de las personas para encontrar un empleo así como para mantenerlo.

Los citados autores concluyen en su estudio sobre las competencias profesionales y empleabilidad que los nuevos planes de estudio han de potenciar el desarrollo de las competencias que están más vinculadas a la integración en el mercado laboral (García Manjón y Pérez López, 2008).

Estas sinergias detectadas por varios autores entre el concepto de competencia profesional, el nuevo paradigma educativo en base a competencias y el mercado de trabajo ha llevado a numerosos trabajos de investigación sobre el nivel competencial que los egresados adquieren en sus estudios universitarios y las competencias demandadas por el mercado laboral.

En el trabajo de investigación de Freire *et al.*, (2012) se estudian las competencias profesionales en la universidad de A Coruña donde se analizan las competencias genéricas más valoradas tanto por las empresas como por los graduados universitarios. En la misma dirección, Pertegal (2011) hace un estudio en su tesis doctoral sobre las competencias genéricas de carácter socioemocional y su aplicación al desarrollo profesional de los ingenieros informáticos y maestros. En este trabajo de investigación se identifica el perfil competencial a través de un panel de expertos y se compara con las competencias adquiridas por los estudiantes en su formación universitaria.

Marzo *et al.* (2006a), analiza las competencias de los universitarios en general a partir de datos del informe CHEERS⁸ y posteriormente la de los ingenieros según standar de la agencia ABET⁹ para concluir que las competencias demandadas por las empresas no son totalmente satisfechas por la universidad por lo que existe un déficit que habrá que corregir mediante la adquisición y, en su caso, desarrollo de las competencias requeridas. Otro trabajo de los citados autores tiene como objetivo identificar el perfil competencial que las empresas demandan a los titulados en ingeniería mediante el análisis de las ofertas de empleo publicadas en los diarios de tirada nacional (Marzo *et al.*, 2008). Estos mismos autores publican un estudio sobre la definición y validación de competencias de los graduados a partir de unos listados diseñados por varios investigadores (Marzo *et al.*, 2006b).

En este sentido, Freire *et al.* (2013) analiza de forma exhaustiva las competencias profesionales genéricas o transversales más valoradas tanto por las empresas como por los propios graduados para mostrar cuáles son las que necesita adquirir, desarrollar y, en su caso, mejorar para una inserción en el mercado de trabajo existosa. Villa y Villa (2007) publicaron los resultados de una investigación sobre la percepción que tenían los egresados de la Universidad de Deusto en relación a las competencias adquiridas por los titulados y su importancia. Los egresados encuestados valoraron positivamente las competencias propuestas. Los resultados obtenidos fueron diferentes en función del área de conocimiento, sexo del encuestado y año de promoción. Asimismo, el aprendizaje basado en competencias se ve como un modelo idóneo para el desarrollo de los estudiantes en tres ámbitos diferenciados: académico-científico, profesional y social.

La reforma de las titulaciones universitarias dentro del EEES hace imperativo procurar una cualificación profesional que garantice la empleabilidad. Uno de los aspectos que más preocupa a nivel académico es la de conseguir equilibrar al máximo la formación universitaria con la realidad del mercado de trabajo.

⁸ CHEERS (Careers After Higher Education Graduation: a European Research Study)

⁹ ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology)

Un reto importante que tiene Europa actualmente es el de reducir al máximo las ineficiencias del mercado mediante el análisis de la oferta de competencias y las necesidades de las mismas en el mercado. Así una de las prioridades de la Comisión Europea es mejorar el ajuste o equilibrio entre la oferta y demanda de competencias en el mercado de trabajo. Ajustar la demanda de competencias de las empresas con las de los titulados no es tarea fácil ya que existen zonas en la UE con marcadas diferencias entre perfiles competenciales en función de los sectores productivos y sus necesidades. Es en este punto donde la educación superior y la formación profesional juegan un papel de vital importancia a la hora de dotar a los estudiantes de competencias que se ajusten a la demanda del mercado laboral. (CEDEFOP, (European Centre for the Development of Vocational Training), 2012)

La responsabilidad a nivel europeo de incrementar el empleo mediante el ajuste del perfil de competencias demandadas por las empresas la ostenta la Comisión Europea. Actualmente se está trabajando mediante la iniciativa estratégica de la Europa del 2020. Es importante evitar una potencial infrautilización de competencias por trabajadores altamente cualificados provocando unos costes sociales asociados a este desequilibrio. Estos desequilibrios se pueden definir tanto en términos de exceso como por defecto competencial que poseen los trabajadores en relación a la demanda del mercado laboral. El exceso de cualificación profesional está asociada a la insatisfacción laboral, un menor esfuerzo del trabajador, mayor absentismo y una mayor propensión a dejar la empresa por parte de los trabajadores descontentos (Besfield, 2010) citado en (CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training) , 2012).

Martín del Peso *et al.* (2013) han realizado un estudio sobre el desajuste entre formación de las enseñanzas técnicas universitarias y el empleo en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Madrid. Siguiendo la revisión de la literatura de Martín del Peso *et al.* (2013) existen otros estudios sobre la inserción laboral de los recién graduados donde la fuente de información se obtiene de los propios egresados un tiempo después de acabar los estudios. Destacan a nivel europeo el proyecto CHEERS (*Careers After Higher Education Graduation*, a

European Research Study) que se llevó a cabo entre 1998 y 1999 y sus resultados dejaron entrever una disparidad entre países que participaron en el estudio en relación a la conexión estudios universitarios y mercado laboral y el proyecto REFLEX (The flexible professional in the knowledge Society) que es la continuidad del proyecto CHEERS en el que se pregunta a los egresados cinco años después de terminar sus estudios. Este proyecto fue gestionado en España por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y el Centro de Estudios en Gestión de la Educación Superior de la Universidad Politécnica de Valencia (CEGES). Asimismo existen otros trabajos donde también se analizan las competencias de los titulados universitarios y los ajustes con las competencias requeridas por el mercado (Mora, 2003 y Cajide *et al.*, 2002).

Un reciente proyecto llamado HEGESCO realizado por Allen *et al.* (2009) analiza qué competencias son las más requeridas una vez que los titulados universitarios han ingresado en el mercado laboral, realizando una comparación con el proyecto REFLEX.

Asimismo Mora Ruiz, *et al.* (2008) estudian las competencias de los jóvenes graduados universitarios españoles y se realiza una comparativa con los graduados europeos y japoneses en un periodo de tiempo entre los años 1995 y 2005.

En relación a trabajos de investigación sobre las competencias de los titulados universitarios basadas en datos que emanan de las propias empresas empleadoras podemos destacar el ya citado proyecto Tuning o la elaboración de los libros blancos de diferentes titulaciones por parte de la ANECA. Asimismo podemos consultar el trabajo de Montoro-Sánchez *et al.* (2012) en que se identifican las competencias que son más demandadas en el mercado laboral en relación a los estudios de Dirección de Empresas y en una segunda parte del estudio se analiza el ajuste entre las necesidades del mercado y las competencias disponibles de los egresados.

Otra línea de investigación está relacionada con el impacto de las competencias adquiridas y utilizadas en el mercado de trabajo por los titulados universitarios sobre su nivel de ingresos. Miravet (2012) realiza un estudio sobre el impacto de cuatro competencias transversales sobre los ingresos salariales de los titulados universitarios tres años después de acabar sus estudios, distinguiendo las competencias adquiridas en la universidad y las que lo han sido en un entorno laboral. Con ello se puede determinar en qué medida participa la universidad en el desarrollo competencial y el propio mercado de trabajo.

Las conclusiones del citado estudio revelan que los universitarios una vez ingresan en su puesto de trabajo utilizan en mayor medida las competencias. También los resultados de las encuestas evidencian que las personas que más competencias adquieren en la universidad son los que más competencias utilizan en sus puestos de trabajo.

Repasando la literatura sobre la empleabilidad de los universitarios nos apercibimos del esfuerzo que realiza la comunidad académica para comprobar que el nivel de competencias profesionales adquiridas en el ámbito universitario sea el adecuado con las expectativas del mercado laboral para poder, en la medida de lo posible, ajustar las competencias profesionales y expectativas. Ello justifica parte de nuestra investigación en cuanto comprobamos la adecuación entre lo que demandan los despachos de abogados y las competencias diseñadas en los planes de estudio de Grado en Derecho.

El enfoque del presente trabajo de investigación acorde con los objetivos establecidos, hace que el estudio del perfil de competencias de los abogados que prestan servicios a las empresas se extienda no sólo al nivel profesional de recién egresado o “junior” sino también a un nivel superior dentro de la estructura de los despachos de abogados que son los socios.

2.- INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA

La investigación empírica de este trabajo tiene dos fases metodológicas diferenciadas.

En la primera fase se utiliza una metodología cualitativa, inductiva y exploratoria para poder identificar las competencias profesionales de los abogados que prestan servicios jurídicos a empresas en los dos niveles profesionales mencionados en los objetivos de la investigación: abogados junior y socios. El contenido esencial de esta primera fase constituyó la base del trabajo final de Máster en Investigación para Economía y Empresa de IQS School of Management realizado por el presente investigador (Sánchez, 2011).

En una segunda fase se utiliza una metodología cuantitativa, deductiva y validatoria a efectos de cumplir con uno de los objetivos de la presente investigación: priorizar por orden de importancia las competencias profesionales tanto de los abogados socios como los junior según valoración de los despachos de abogados, así como segmentar el perfil competencial de los abogados según nivel de facturación y tipo de despacho.

Tabla 2.1. Tipo de investigación y metodología aplicada

TIPO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA APLICADA
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	Entrevistas semiestructuradas a despachos de abogados (22 entrevistas)
	Grabación de las entrevistas y transcripción
	Validación de las transcripciones
	Diagrama de afinidad
	Diagrama de árbol
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	Encuestas autoadministradas por correo electrónico (65 respuestas válidas)
	Análisis estadístico descriptivo de datos primarios: valoración global de competencias abogados junior y socios resultantes de la fase cualitativa
	Segmentación de datos obtenidos:
	a) Valoración competencias abogados junior y socios según nivel de facturación del despacho
	b) Valoración competencias abogados junior y socios según tipo de despacho
Fiabilidad del cuestionario (Alpha de Cronbach)	

2.1.- Diseño de la metodología de la investigación cualitativa

Para conseguir los objetivos propuestos en la presente investigación, se siguen las siguientes pautas metodológicas:

Se utiliza una metodología de investigación cualitativa que permita hacer una aproximación al perfil competencial de los abogados de empresa. Esta metodología *"permite al investigador proporcionar interpretaciones sobre fenómenos del mercado sin depender de mediciones numéricas. Se centra en descubrir significados profundos y nuevas perspectivas."* (Zikmund *et al.*, 2010, p.133).

La investigación cualitativa permite una comprensión más global y holística de las competencias profesionales citadas. Por muy limitado que sea el tema que abordemos, éste siempre se entiende desde su totalidad (Ruiz Olabúenaga, 1996). La finalidad de esta metodología es entender cómo los sujetos experimentan e interpretan los significados de su cultura mediante, entre otras técnicas de investigación, la observación participante, entrevista etnográfica y el análisis de documentos. De esta manera, se obtiene un conocimiento de la realidad social no mediado por definiciones conceptuales u operativas (Del Rincón *et al.* 1995).

El análisis cualitativo de los datos se centra en los sujetos y no en las variables. El criterio analítico debe ser holístico por lo que el individuo es observado y estudiado en su totalidad. El objetivo del análisis es comprender a las personas más que analizar las relaciones entre variables (Corbetta 2010).

Este mismo autor indica que para presentar los resultados del análisis cualitativo *"se realiza en forma de narración, mediante relato de episodios, descripción de casos, utilizando las mismas palabras que los entrevistados, para no alterar el material recopilado y transmitir al lector lo más fielmente posible las situaciones estudiadas..... Las síntesis y generalizaciones suelen presentarse en forma de clasificaciones y tipologías."* (Corbetta 2010, p. 367).

Dentro de esta metodología cualitativa, vamos a utilizar una aproximación inductiva tanto en la recogida de datos primarios como de su posterior análisis. Yin (2003), indica que cuando comienzas la recogida de datos con esta aproximación inductiva, relacionada inicialmente con un propósito exploratorio, se necesitará analizar los datos que has obtenido y desarrollar un marco conceptual que guiará tu posterior trabajo.

Consecuentemente con la aproximación inductiva, se ha preferido no partir de un catálogo previo de competencias y construir el perfil de competencias a partir de las manifestaciones expresadas en las entrevistas realizadas.

En el diseño de la investigación asumimos, dentro de la cuestión ontológica, la no existencia de una realidad social universal sino la existencia de múltiples realidades como múltiples son las perspectivas con las que los hombres perciben e interpretan los hechos sociales (Corbetta, 2010).

En cuanto a la perspectiva paradigmática, entendida según Kuhn (1990) como el modelo o teoría dominante, aceptado y compartido por la comunidad científica de una época determinada, a la hora de formular y orientar los problemas, se ha optado por un paradigma constructivista o interpretativo donde se pretende describir y comprender los hechos.

Este paradigma constructivista pretende ir construyendo el conocimiento a partir de la interpretación inductiva del análisis de situaciones particulares y no a partir de hipótesis previas. El conocimiento, que es relativo en este paradigma, se va conformando a partir de la construcción compartida de los sujetos y los criterios de verdad, en este caso, surgen del consenso interpretativo (Latorre *et al.*, 1996).

Asimismo se ha adoptado en el presente trabajo de investigación la aproximación fenomenológica que, según Zikmund *et al.* (2010), se centra en cómo la conducta de las personas se forma por las relaciones de éstos con el entorno físico, los objetivos, las personas y las situaciones. La indagación

fenomenológica busca describir, reflexionar e interpretar experiencias. Se ha optado por esta aproximación por ser la que mejor se adecúa a las características de la investigación.

2.2.- La entrevista como herramienta empleada en la investigación cualitativa

Existen varias herramientas que permiten la obtención de datos primarios o información necesaria en la investigación según el diseño planteado, como la observación y la lectura de documentos. Hemos optado por una técnica que es la conversación y dentro de ésta la entrevista personal semi-estructurada.

El arte de la conversación, aprendido de un modo natural en el curso de la socialización, constituye la mejor base para el aprendizaje de las técnicas de cualquier forma de entrevista profesional. La conversación (practicada o presenciada), en situaciones naturales de la vida cotidiana, supone un punto de referencia constante, la mejor práctica preparatoria en la realización de entrevistas con fines profesionales (Vallés, 1999).

Corbetta (2010, p.344), define entrevista como *“una conversación : a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y, f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado”*.

Siguiendo la tipología de Saunders *et al.* (2009), las entrevistas se pueden dividir en tres categorías: las estructuradas, semi-estructuradas y las no estructuradas o también llamadas entrevistas en profundidad.

El tipo de entrevista utilizado en esta investigación es la semi-estructurada en la que *“el investigador tiene una lista de temas o cuestiones a cubrir, aunque puedan variar de una entrevista a otra. Esto significa que puedes omitir algunas preguntas en alguna entrevista en concreto, dado un específico contexto*

organizativo relacionado con el tema de la investigación. El orden de las preguntas puede también variarse dependiendo de la fluidez de la conversación. De otro lado, pueden ser requeridas cuestiones adicionales para explorar la cuestión y objetivos a investigar.” (Saunders et al., 2009, p.20).

2.2.1.- Diseño de la entrevista

Una vez establecidos los objetivos de la investigación y decidida la metodología para la presente investigación, se ha redactado una lista de cuestiones abiertas, flexibles, dinámicas y no estandarizadas que tenga una coherencia a la hora de determinar, dentro de los planes de carrera establecidos por los despachos de abogados para sus profesionales, qué competencias (habilidades, destrezas, capacidades y actitudes) eran las esperadas por la dirección de los mismos para un desempeño profesional excelente, tanto a nivel de recién licenciado que se incorpora a la firma, como a los profesionales que adquieren la condición de socio. Asimismo, se recaba información sobre las competencias propias del perfil de los despachos entrevistados, desarrollo y evaluación de las competencias dentro de las citadas firmas.

Se ha elegido analizar las competencias en estos momentos ya que suponen el inicio y la culminación de una carrera profesional por lo que es más fácil obtener una interpretación más uniforme de los expertos entrevistados a la hora de identificar con claridad y precisión estos niveles profesionales. Ello permite la obtención de una información sobre unas bases que son prácticamente idénticas en la totalidad de los despachos.

Junto al listado de cuestiones para la entrevista se incluyó una breve presentación que incluía los objetivos del trabajo, las características de la entrevista, duración aproximada, confidencialidad de la información resultante y solicitud de su permiso para grabar la entrevista y citar su colaboración en el trabajo.

Por último, se incluyó un breve cuestionario sobre los datos del despacho de abogados como el número de profesionales, número de oficinas en España y en el extranjero, facturación del último ejercicio y las principales Universidades de procedencia de los recién licenciados que se incorporan a la firma (**ver anexo 2.1**).

Una vez elaborada la guía de la entrevista, se solicitó la opinión de 6 expertos en investigación de mercados, recursos humanos y competencias profesionales para que validaran el cuestionario dando todos ellos una opinión favorable. Se realizaron algunos ajustes según los comentarios que consideraron oportuno hacer los citados expertos. Los citados expertos son, en orden alfabético:

- a) Dra. Bosch i Casabó, Marianna, profesora de Econometría en el IQS School of Management. Coordinadora del Máster de Investigación para economía y empresa.
- b) Dra. Esteban Ferrer, María José, profesora de Derecho de la empresa en el IQS School of Management. Socia del Bufete Escura.
- c) Dra. Guitert Casadesús, Mar, profesora de investigación de mercados en el IQS School of Management.
- d) Dr. Masip Pous, Ricard, profesor de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en el IQS School of Management.
- e) Dra. Tena León, Marta, profesora de marketing en el IQS School of Management.
- f) Dr. Tricás Preckler, Jesús, Decano y profesor de Gestión de la calidad en el IQS School of Management.

2.2.2.- Población objeto de estudio

La población en que se ha basado esta investigación cualitativa son los despachos de abogados de reconocido prestigio que operan en España y que disponen de oficina en la ciudad de Barcelona. El reconocido prestigio se ha

valorado por su aparición en la prensa especializada, en los rankings de facturación y directorios especializados.

No se ha podido determinar el tamaño de la población objeto de estudio dado que no se puede determinar con exactitud el número de despachos de abogados con oficinas abiertas en Barcelona y si todos prestan servicios jurídicos en territorio español. El número de sociedades profesionales de abogados que están inscritas en el Registro del Colegio de abogados de Barcelona es, a 30 de noviembre de 2011, de 781. Este dato no permite asegurar que todos los despachos con oficina en Barcelona estén inscritos en el citado registro. De todas formas estas cifras se aproximan a la realidad de la situación de los despachos en la ciudad de Barcelona.

Según el censo de abogados del ejercicio 2010 de la Memoria del Consejo General de la Abogacía Española, existen 14.080 abogados ejercientes colegiados en la ciudad de Barcelona. Se han entrevistado a 22 despachos en cuyas oficinas de Barcelona ejercen aproximadamente 1.360 abogados y entre éstos hay aproximadamente 312 socios.

En cualquier caso, el tamaño de la población no es determinante al tratarse de un estudio cualitativo.

2.2.3.- Selección y tamaño de la muestra

Los entrevistados se han seleccionado de forma discrecional, es decir el muestreo no ha sido aleatorio, en atención a los siguientes criterios de selección:

Experiencia profesional : Todas las personas entrevistadas tienen la condición de socio en el despacho de abogados en el que prestan sus servicios profesionales o tienen cargos de alta responsabilidad en el departamento de Recursos Humanos de los mismos. Esta experiencia acreditada en la gestión

de los despachos aporta una información muy valiosa para la consecución de los objetivos del trabajo de investigación.

Capacidad de decisión en la gestión de los Recursos Humanos: Las citadas personas deciden cuáles son las competencias profesionales que necesitan los recién licenciados de nueva incorporación para dar cumplimiento a la estrategia fijada por el despacho y qué profesionales tienen las condiciones requeridas para adquirir la condición de Socio. Asimismo participan o conocen el proceso de evaluación del rendimiento de los profesionales y las fases de promoción profesional dentro del plan de carrera, en su caso, establecido.

Despachos de abogados de reconocido prestigio: Se han realizado las entrevistas en despachos profesionales de reconocido prestigio tanto nacional como internacional. De los 22 despachos entrevistados han colaborado 9 de los 10 primeros en nivel de facturación en España respecto al ejercicio 2010 según datos publicados en Expansión (López Agúndez *et al.* 2011). Se han entrevistado a divisiones jurídicas de las grandes consultoras (3 de las Big Four), despachos de corte anglosajón (EEUU e Inglaterra) y despachos de ámbito nacional y local. Se ha entrevistado a las cuatro firmas que lideran el sector en España en el año 2011.

Tabla 2.2. Listado de expertos en orden alfabético según el apellido del entrevistado.

Apellidos y Nombre	Despacho	Responsabilidad
<i>Alberich, Anna</i>	GÓMEZ ACEBO & POMBO	Responsable RRHH
<i>Balcells, Salvador</i>	MANUBENS&ASOCIADOS ABOGADOS	Socio.
<i>Basart, Lluís</i>	AUREN ABOGADOS .	Socio
<i>Capelleras, Jordi</i>	MILINERS ADVOCATS I ASSESSORS TRIBUTARIS	Socio
<i>Corwin, Charles y Xicoy, Marionna</i>	URÍA MENÉNDEZ ABOGADOS	Socio y responsable RRHH respectivamente
<i>Entrena, Rafael.</i>	MDV & ASOCIADOS JURÍDICO Y TRIBUTARIO	Socio director
<i>Escura, Fernando</i>	BUFETE ESCURA	Socio director
<i>Fernández, Juli</i>	CUATRECASAS,GONÇALVES PEREIRA	Responsable comunicación interna Departamento RRHH
<i>Fornesa, Tomás</i>	FORNESA, PRADA, FERNÁNDEZ ABOGADOS	Socio
<i>Jiménez-Gusi, Rafael</i>	BAKER & MCKENZIE	Socio internacional
<i>Heredia, Carlos</i>	KPMG ABOGADOS	Socio director
<i>López-Balcells, Ignacio</i>	BUFETE BUIGAS	Socio director
<i>Orofino, Andreu</i>	GAY&VENDRELL ABOGADOS	Socio
<i>Parellada, José Ignacio</i>	RAMÓN Y CAJAL ABOGADOS	Socio
<i>Poyos, Maite</i>	DELOITTE ABOGADOS	Socia. Responsable RRHH
<i>Rojí, José María</i>	ERNST & YOUNG ABOGADOS	Socio director
<i>Sallent, Imma</i>	JAUSÀS.	Socia
<i>Solsona, Josep Maria</i>	Baa – ADVOCATS	Socio director
<i>Sorribas, Silvia</i>	GARRIGUES ABOGADOS	Socia
<i>Velázquez, Jaime</i>	CLIFFORD CHANCE	Socio
<i>Vilalta, Jordi</i>	VENTURA GARCÈS & LÓPEZ IBOR	Socio
<i>Vilanova, Romà</i>	ROCA JUNYENT ABOGADOS	Responsable RRHH

En cuanto al tamaño de la muestra seleccionada hemos aplicado el modelo de Griffin y Hauser (1993), que establece que para obtener el 90 o 95% de la información se requiere un mínimo de 20 y un máximo de 30, siempre y cuando sean éstas individuales e independientes entre sí. Aunque la mayoría de expertos en metodología de la investigación cualitativa no fijan un número de

entrevistas a realizar, sí que se muestran unánimes en fijar el límite numérico de las mismas en la llamada saturación teórica (Vallés,1997).

Se han realizado 22 entrevistas a personas con un perfil profesional idóneo y hemos ido detectando que la información facilitada empezaba a ser redundante en muchos aspectos en las últimas entrevistas y, como apunta Vallés (1997), en la saturación *“no se encuentran datos adicionales donde el investigador pueda desarrollar propiedades de la categoría”*. Por ello, se ha creído que este número de entrevistas era el adecuado para la consecución de los objetivos de la investigación.

Por último, cabe decir que la información obtenida se estima significativa pero, al ser un muestreo no aleatorio, no puede extrapolarse al conjunto de abogados españoles de empresa (García Ferrando, 1995).

2.2.4.- Pre-test de las entrevistas

Las dos primeras entrevistas tuvieron el carácter de pruebas piloto para poder, en su caso, ajustar alguna cuestión, ampliar algún concepto o en definitiva comprobar en el trabajo de campo la idoneidad del cuestionario validado anteriormente.

2.2.5.- Realización y confirmación de las entrevistas

Las entrevistas se han realizado de forma personal (menos una que por motivos de agenda fue contestada por escrito) y realizadas en las oficinas de los respectivos despachos de abogados siempre a elección de los entrevistados.

Las entrevistas han tenido una duración aproximada de entre 20 y 50 minutos y se realizaron durante los meses de mayo, junio y julio de 2011.

Asimismo se solicitó el permiso para grabar las entrevistas y una vez realizada la transcripción de las mismas fueron remitidas a los entrevistados para que pudiesen revisar el contenido de las mismas así como incluir cualquier aclaración, modificación o comentario que considerasen oportuno.

La información facilitada ha sido tratada con la máxima confidencialidad sin especificar en ningún caso su procedencia.

2.2.6.- Validación de las entrevistas

“La metodología cualitativa ha de ir acompañada de ciertos criterios de garantía y rigor metodológico. Estas medidas, pensadas con antelación, se han de ir aplicando durante el desarrollo de la investigación y han de afrontar la prueba de su valor después de que la investigación haya concluido. La investigación cualitativa reclama validez interna y externa, fiabilidad, objetividad y garantía de confianza en los resultados” (Sebastiani, 2007)

Se han considerado los criterios de calidad de la investigación realizadas desde la óptica del paradigma naturalista o constructivista de (Guba y Lincoln, 1982). En este sentido, a los efectos de validar las entrevistas se ha seguido la estructura de validación realizada por Tricás (1997), que sigue los siguientes parámetros:

- a) Veracidad o, desde el paradigma naturalista, credibilidad; La validez de las entrevistas realizadas se basa en los siguientes aspectos:
- Solvencia personal y profesional de los entrevistados.
 - Objetivos claramente definidos y cuestionario en función de los mismos.
 - Cuestionario revisado por expertos.

- Revisión posterior de la transcripción de la entrevista por los expertos entrevistados para que den su conformidad a la misma, pudiendo realizar cualquier aclaración, modificación o comentario que consideren oportuno.

- b) Neutralidad o, desde el paradigma naturalista, confirmabilidad: Las opiniones personales emitidas tienen un gran valor por quien las emite, lejos de cualquier significación estadística o impersonal. En todo momento, se ha mantenido la neutralidad por parte del entrevistador, registrando las opiniones expresadas, sin inducir ninguna respuesta.

- c) Aplicabilidad o, desde el paradigma naturalista, transferibilidad: Considerada como la posibilidad de generalizar, no es aplicable en este trabajo. Las opiniones manifestadas se refieren a experiencias personales debiéndose interpretar en su propio contexto.

- d) Consistencia o, desde el paradigma naturalista, auditabilidad: Según el enfoque naturalista que hemos adoptado no cabe esperar los mismos resultados al repetir la investigación. Sólo cabe esperar su estabilidad después de eliminar la incidencia de los cambios inevitables.

Sin embargo, es exigible cierto grado de auditabilidad que se cubre con la confirmación, por los propios expertos entrevistados, que el contenido de la entrevista transcrita refleja fielmente las opiniones expuestas.

Siguiendo el paradigma constructivista o interpretativo, la información obtenida en las entrevistas permitirá adentrarnos en una posterior fase metodológica que es la del análisis de los resultados y una propuesta de perfil competencial de los abogados tanto recién licenciados como socios de los despachos, entendido éste como el conjunto de competencias que llevan al eficaz desempeño de una profesión. Asimismo, permitirá obtener las competencias propias del estilo o perfil de los despachos.

2.3- Identificación de las competencias profesionales de los abogados de empresa y las propias de los perfiles de los despachos

Para el análisis de la información derivada de las entrevistas se utiliza la secuencia metodológica empleada en el trabajo de Esteban y Tricás (2012), consistente en la utilización del diagrama de afinidad y del diagrama de árbol cuya aplicación se describe en epígrafes posteriores. Se procedió a estructurar la identificación de las competencias profesionales en dos momentos del plan de carrera de los profesionales de los despachos de abogados: el de aquellos abogados junior que se incorporan a la firma y el de aquellos profesionales que ostentan la condición de socio del despacho.

Mediante la cuestión planteada en primer lugar al entrevistado, se pretende recoger la opinión del experto en relación a las expectativas que tiene el despacho de abogados para que la incorporación de los recién licenciados en los respectivos despachos cumpla con los objetivos estratégicos fijados en cuanto a rendimiento eficaz y continuidad en el plan de carrera, en su caso, establecido.

También incluimos en la primera cuestión cuáles son las competencias imprescindibles para entrar en un proceso de selección en la firma, cuáles son las competencias más valoradas una vez incorporados y qué situación ha sorprendido favorablemente por su nivel de excelencia de un recién licenciado que se ha incorporado a la firma recientemente. Ello va a ayudar a reflexionar desde otras perspectivas sobre las competencias profesionales de los profesionales recién egresados.

Las cuestiones planteadas, en relación al segundo nivel profesional estudiado, van dirigidas a determinar cuáles son las competencias, además de las mencionadas para los recién licenciados, que el profesional debe desarrollar y adquirir, en su caso, para acceder a la condición de socio de la firma. Siguiendo la dinámica anterior, se solicita al entrevistado alguna situación que haya sorprendido favorablemente por su nivel de excelencia. Como se ha

comentado anteriormente, esta cuestión ayuda a reflexionar sobre el mismo tema desde otro punto de vista.

A la hora de identificar las citadas expectativas seguimos el proceso postulado por Esteban (2010, p.157) *“Dado que no existen reglas sobre lo generales o específicas que deben ser las afirmaciones a considerar, se optó por seleccionarlas por su consistencia en el contexto de la entrevista y su relevancia respecto de los objetivos de la investigación.”*

Una vez analizadas en profundidad las entrevistas confirmadas por los expertos, el autor del presente trabajo identificó las frases que representan competencias profesionales (destrezas, habilidades, capacidades y actitudes) tanto para los abogados recién licenciados e incorporados a la firma, para aquellos profesionales que aspiran a la condición de socio como las competencias propias del perfil del despacho.

Una vez identificadas estas frases de las entrevistas transcritas se procedió, utilizando la herramienta de calidad denominada diagrama de afinidad (K-J diagrams), a seleccionar frases que representan competencias de los abogados y se procedió a agruparlas por un contenido conceptual similar en unas categorías más genéricas hasta llegar a tres niveles mediante el sistema de diagrama de árbol.

Para configurar el diagrama de afinidad participaron un socio de un despacho de abogados, un experto, los directores del presente trabajo y el propio investigador.

Tague (2004) indica que el diagrama de afinidad correlaciona y organiza hechos, ideas o frases, que inicialmente se encuentran desordenadas, por un grupo de expertos de forma colectiva. Asimismo, el diagrama de árbol comienza con un concepto que se divide en varias ramas que a su vez se dividen en otras. El diagrama de árbol ayuda a desarrollar el pensamiento paso a paso, que puede ir indistintamente de lo específico a lo genérico y viceversa.

Este diagrama se utiliza habitualmente después de desplegar un diagrama de afinidad.

Estructurar en tres niveles los conceptos emanados de la transcripción de las entrevistas, permite analizar de forma cuidadosa la información obtenida y llegar a unas conclusiones como se verá posteriormente.

La utilización del diagrama de afinidad se realizó de la siguiente forma:

- a) Se transcribieron en papeletas las frases que expresaban algún concepto o idea subsumible en el de competencia de los profesionales desde la perspectiva técnica, personal o social, provenientes de las 22 entrevistas realizadas.
- b) De las citadas frases se obtuvieron competencias profesionales. Muchas de estas frases representaban conceptos que habían sido en mayor o menor medida reiterados por los diferentes entrevistados. Se intentó agrupar en una misma competencia ideas, actitudes, capacidades, destrezas y aptitudes similares que no llegan a tener la suficiente identidad propia para configurar una nueva y distinta competencia. Al finalizar el proceso se obtuvo el diagrama de afinidad.

Este proceso se realizó tres veces diferenciando en primer lugar las expectativas de los despachos para abogados recién licenciados (209 frases y 36 competencias resultantes), en segundo término las competencias que han debido adquirir o desarrollar los profesionales de las respectivas firmas para alcanzar la condición de socio del despacho (87 frases y 21 competencias resultantes) y en última instancia las competencias específicas o propias del estilo del despacho (40 frases y 11 competencias distintivas resultantes).

En un momento posterior se procedió a estructurar las competencias resultantes del diagrama de afinidad de los recién licenciados y las de aquellos profesionales que optan a la condición de socio, en un tercer y último nivel de agrupación que consiste en: competencias técnicas, personales y sociales.

Como resultado de esta clasificación se obtuvieron los respectivos diagramas de árbol.

Como ya se ha comentado en el apartado 1.4.1, se han utilizado tres tipos de competencias, las técnicas, las personales y las sociales para simplificar la formulación de las preguntas de las entrevistas y de esta manera, conseguir homogeneizar, lo máximo posible, los citados conceptos en las entrevistas con los expertos. Con ello, se pretende que los objetivos de la presente investigación sean entendidos de la manera más uniforme posible.

En el citado proceso se han realizado recuentos de competencias profesionales así como de otras variables. Estos recuentos deben considerarse meramente exploratorios sin ánimo de extrapolar estadísticamente los resultados obtenidos en la presente investigación ya que en esta fase no se ha pretendido trabajar con una muestra significativa de la población.

2.4.- Diseño de la metodología de la investigación cuantitativa

En una primera fase de la investigación se obtuvo, mediante una metodología cualitativa, el listado de competencias profesionales necesarias para el ejercicio de la abogacía relativa a los niveles profesionales de socio y abogado junior en despachos de reconocido prestigio con oficina abierta en España.

En una segunda fase se ha procedido a diseñar la metodología de la investigación para el cumplimiento de un objetivo secundario de la presente tesis que es valorar y priorizar el perfil competencial resultante de la anterior fase cualitativa a través de una encuesta mediante cuestionario como técnica cuantitativa de obtención de información.

Para el cumplimiento del citado objetivo propuesto se utiliza una metodología cuantitativa inspirada en el paradigma neopositivista en que la relación entre la teoría e investigación está estructurada en fases que siguen una secuencia

lógica y un planteamiento deductivo, es decir, la teoría precede a la observación (Corbetta, 2010, p.41).

Esta concepción neopositivista ha conducido al desarrollo de una nueva forma de ver la realidad social mediante un lenguaje extraído de las matemáticas y de la estadística (Corbetta, 2010, p.15).

Para la recopilación de los datos se va a utilizar la técnica del cuestionario autocumplimentado entendida en palabras de deVaus (2002) citado en Saunders (2009, p.360) como aquella técnica de recolección de datos por la que cada persona a quien se pregunta debe responder a la misma batería de preguntas y en un predeterminado orden.

En esta investigación se realiza la encuesta mediante el envío de un cuestionario por correo electrónico en la que es el propio entrevistado el que lee las preguntas en la pantalla del ordenador.

Según Zikmund *et al.* (2010) *“la encuesta se define como un método de obtención de datos primarios basados en la comunicación con una muestra representativa de individuos. La encuesta proporciona una instantánea en un momento determinado”*.

El diseño de la encuesta ha tenido las siguientes fases: Determinación de la población objeto de la investigación, diseño del cuestionario, realización de pruebas piloto y, en última instancia, realización y gestión del cuestionario.

2.4.1.- Determinación de la muestra objeto de estudio.

La población objeto de estudio son los despachos de abogados que tienen oficina abierta en España con un volumen de facturación superior a un millón de euros.

Se decidió establecer un criterio de ingresos mínimos para la relación de los despachos invitados a participar. El nivel mínimo fijado fue un ingreso superior a 1 millón de euros en cualquiera de los ejercicios 2010 y 2011 según información disponible a fecha de su consulta (marzo 2012).

Se ha escogido el citado umbral de ingresos ya que los despachos de abogados con el citado nivel de ingresos son los que utilizan, en mayor medida, las competencias profesionales para los procesos de selección, evaluación, retribución y el diseño del plan de carrera de los profesionales.

Para determinar la muestra utilizada en la investigación se utilizó la base de datos SABI, (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que contiene datos económico-financieros sobre empresas españolas y portuguesas. Se actualiza periódicamente obteniendo la información de registros oficiales como el Registro mercantil. Los criterios iniciales de búsqueda fueron los siguientes:

- a) Sociedades españolas amparadas en cualquier forma jurídica.
- b) El Código Nacional de Actividad Económica (CNAE) debe ser el primario de actividades jurídicas (6910).
- c) Sociedades declaradas activas.

La consulta bajo estos criterios se realizó el 19 de marzo de 2012. Como resultado de la búsqueda se obtuvo una lista de 6119 empresas en la que aparecía la siguiente información: Nombre de la empresa, NIF de la sociedad, localidad, país, últimos ingresos de explotación en millones de euros y ejercicio correspondiente a los datos facilitados.

Sobre la base de los citados criterios figuran 383 empresas que tienen un nivel de ingresos declarado superior al millón de euros. De este número de empresas se han descartado aquellas que su actividad principal no es propiamente el ejercicio de la abogacía como inmobiliarias y oficinas de gestión y tramitación. También se han descartado aquellas empresas que no disponen de página web en las que ofrecen sus servicios jurídicos.

Asimismo, aparecen en la base de datos empresas que declaran una facturación independiente de otras pero que pertenecen al mismo grupo. Se ha tenido en cuenta una sola de ellas con el nivel de facturación total en España. Se han incluido once despachos de reconocido prestigio que no aparecen en la citada base de datos pero cumplen con los criterios de selección de la población.

También se ha optado por incluir en el nivel de facturación inferior a cinco despachos que habiendo declarado una facturación inferior al millón de euros, se aproximan a esa cifra, teniendo en cuenta su prestigio y ubicación en provincias con menor índice de actividad económica y de población.

La muestra invitada resultante es de 224 despachos a los que se remitió el cuestionario de valoración de competencias profesionales.

2.4.2.- Diseño del cuestionario.

Establecido el objetivo de la investigación que es valorar y priorizar el perfil competencial de los abogados que prestan sus servicios en un despacho profesional, se preguntó a los destinatarios del cuestionario cuán importante considera, para el ejercicio de la abogacía en el despacho donde se encuentran prestando sus servicios, la lista de competencias profesionales técnicas, personales y sociales, tanto para los abogados junior como para los socios, resultante de la fase cualitativa y asimismo se dio la opción de añadir a la lista propuesta dos competencias, que considerase importantes y que no estuviesen relacionadas en la citada lista, que permitan completar el perfil competencial.

La verificación del perfil competencial objeto de estudio y la priorización de las competencias se obtendrá del análisis de los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

Al inicio del cuestionario se incluyó una carta de presentación por la que se explica al destinatario el objetivo de la encuesta, solicitando su colaboración y destacando la confidencialidad de la información facilitada que será en todo caso presentada a nivel agregado.

La pregunta del cuestionario sobre las competencias profesionales según el nivel profesional de junior o socio se formula de la siguiente manera evitando toda ambigüedad: "Por favor, valore la importancia para su despacho de las siguientes competencias profesionales para un abogado junior o socio utilizando la siguiente escala: del 1: Sin importancia hasta el 10: Muy importante."

En el cuestionario se utiliza una técnica de escala de intervalos de autopsicionamiento en las que sólo hay dos categorías extremas dotadas de significado, y entre ellas se coloca una escala, representada por casillas en el que el entrevistado marca su respuesta (Corbetta, 2010, p.214).

La pregunta planteada contiene una escala de valoración numérica. Se eligió la citada escala del 1 al 10 ya que consideramos que de la investigación cualitativa surgieron las competencias técnicas, personales y sociales más representativas del perfil de los abogados, por lo que se preveía que la valoración de la importancia estuviese por encima de la mitad de la escala. Si se hubiese propuesto una escala numérica más corta, la valoración de la importancia en ese tramo hubiese quedado sin una información más precisa relevante para la investigación.

El objetivo de la citada escala es "captar la diversidad entre los entrevistados con relación a la propiedad que se registra. Si una escala está compuesta por una sola pregunta y ofrece diez opciones posibles, podemos distribuir a los sujetos en diez posiciones" (Corbetta, 2010, p.218).

Junto al listado de preguntas se añadió un breve cuestionario donde se solicitaban los siguientes datos a los efectos de segmentar resultados:

- Número total de socios en el despacho.
- Número total de abogados que prestan sus servicios.
- Facturación en el ejercicio 2011.
- Especialidades a las que se dedica habitualmente el despacho.
- Países del extranjero donde tienen oficina abierta.
- Comunidades Autónomas donde tienen oficina abierta.
- Tipo de despacho: generalista, multidisciplinar o especialista.
- Áreas del Derecho de dedicación habitual: derecho de empresa, civil, penal y público.

La segmentación propuesta en el cuestionario se ha basado en el trabajo de investigación de Esteban *et al.* (2009), en el que se identifican características estratégicas como son el tamaño del despacho, facturación, reputación, ratio de facturación por profesional, número de profesionales por socio de cuota, número de oficinas en España y número de oficinas abiertas en el extranjero que han servido para que las empresas se posicionen en un entorno competitivo y para identificar los grupos estratégicos resultantes del estudio.

Una vez elaborado el cuestionario se solicitó la opinión de cinco expertos en investigación de mercados, estadística y competencias profesionales para que después de su estudio validaran el mismo. Después de algunos ajustes y observaciones en el diseño del mismo por parte de los expertos, como la ampliación de la escala de valoración así como la modificación del redactado de alguna pregunta para evitar ambigüedades, todos ellos dieron su opinión favorable. Los citados expertos son, en orden alfabético:

- a) Dra. Bosch Casabó Marianna, profesora de Econometría en IQS School of Management (Universitat Ramon Llull)
- b) Dra. Esteban Ferrer María José, profesora de Derecho de la Empresa el IQS School of Management (Universitat Ramon Llull)

- c) Dr.González Sabaté Lucinio, Profesor de Estadística en IQS School of Management (Universitat Ramon Llull)
- d) Dra.Guitert Casasús Mar, profesora de Investigación de Mercados en el IQS School of Management (Universitat Ramon Llull)
- e) Dr.Tricás Preckler Jesús, Decano y profesor de Gestión de Calidad en IQS School of Management (Universitat Ramon Llull)

2.4.3.- Pre-test del cuestionario.

Con el propósito de poder ajustar alguna pregunta al objetivo propuesto, evitar ambigüedades y confirmar la adecuación del diseño del cuestionario a los destinatarios del mismo, se enviaron por vía internet tres encuestas a tres socios de prestigiosos despachos. Después de contestar el cuestionario se contactó con los mismos para que pudiesen dar su opinión sobre el mismo. Todos ellos dieron una opinión favorable al diseño del cuestionario aunque formularon dos observaciones en aras de una mayor claridad interpretativa de los enunciados, una sobre el redactado de la valoración de las competencias que aparecen en el cuestionario y otra sobre la inclusión del Derecho público como especialidad a la que se dedican algunos de los despachos participantes. Ambas sugerencias se recogieron en la versión definitiva del cuestionario. El modelo de la carta de presentación del cuestionario y el cuestionario definitivo se incluyen en el **anexo 2.2.**

2.4.4.- Realización y gestión de las encuestas.

Existen varias formas de administrar las encuestas diseñadas para una investigación: por internet, por correo postal, por teléfono y de forma presencial. (Saunders *et al.*, 2010, p.400).

La manera de gestionar la encuesta se ha decidido acorde con el diseño del cuestionario. Se ha elegido la encuesta mediante soporte informático, auto-administrada por correo electrónico. El cuestionario se remitió con una carta de

presentación a la dirección de correo electrónico de los destinatarios para su cumplimentación. Los principales motivos por los que se eligió el cuestionario autocumplimentado son los siguientes (Corbetta, 2010, p.185):

- a) Ahorro en los costes.
- b) Mayor flexibilidad para responder por parte del encuestado ya que puede cumplimentar el cuestionario cuando mejor le venga. El sistema permitía empezar las respuestas en un momento y finalizar la encuesta en un momento posterior.
- c) Ausencia de distorsiones debidas al entrevistador
- d) Posibilidad de acceder a sujetos muy distantes geográficamente unos de otros.

Para gestionar la encuesta se utilizó la aplicación desarrollada por la empresa de servicios de encuestas SurveyMonkey.com LLC. El sistema permite invitar por correo electrónico a los destinatarios de la muestra seleccionada pudiendo enviar un correo con carta de presentación y un link con el cuestionario a cumplimentar y otro link en el que se da la opción de declinar la oportunidad de colaborar en la investigación.

Para ello, se tuvo que recabar las direcciones de correo electrónico de los sujetos seleccionados de la población mediante la búsqueda por las páginas webs de los despachos de abogados, directorios de profesionales del sector, por las guías judiciales de algunos colegios de abogados así como del censo de abogados del Consejo General de la Abogacía Española.

El seguimiento de las encuestas enviadas, respondidas total o parcialmente, y aquellas rechazadas es automático y a tiempo real. Es decir se puede saber cuántas encuestas están cumplimentadas en el mismo momento de realizarse.

El tratamiento estadístico de los datos se llevó a cabo mediante los programas informáticos SPSS (versión 21) y Excel 2009.

Las encuestas fueron enviadas y cumplimentadas entre los meses de junio y octubre de 2012. La muestra invitada a participar en la investigación cuantitativa resultó ser de 224 despachos. Los que respondieron la encuesta fueron 65. Todas las respuestas fueron válidas y sólo en una de ellas fue parcial ya que no se cumplimentó la última parte del cuestionario. Se pudo completar la información solicitada dado que estaba disponible en su página web. En la parte del presente estudio donde se analizan los resultados se puede consultar la descripción pormenorizada de la muestra participante: distribución geográfica, facturación, tipos de despacho, áreas de especialidad jurídica, presencia de los despachos en las Comunidades Autónomas, número de oficinas abiertas en el extranjero, número de socios y de abogados en España.

Se ha realizado un análisis estadístico descriptivo de cada una de las competencias profesionales a valorar mediante el cálculo de las frecuencias, medias aritméticas, varianzas, desviación típica o estándar y un análisis de fiabilidad (Alfa de Cronbach), tanto del conjunto del cuestionario como de cada uno de los tipos de competencias: técnicas, personales y sociales tanto de los abogados junior y de los socios.

2.4.5.- Fiabilidad del cuestionario

Por fiabilidad se entiende la precisión de las medidas. Se considera que un cuestionario es fiable cuando aplicado varias veces en circunstancias similares permite obtener medidas consistentes (Latorre *et al.*, 1996; Zikmund *et al.*, 2010).

Para hallar el índice de fiabilidad del cuestionario hemos utilizado el procedimiento de alfa de Cronbach que es el resultado de calcular la varianza correspondiente a cada uno de los ítems del cuestionario. Si el coeficiente de Cronbach se sitúa entre 0,80 y 0,95 se considera que el cuestionario tiene muy buena consistencia. Si está por debajo de 0,60 la encuesta tiene poca fiabilidad (Zikmund *et al.*, 2010, p.306)

Una vez realizado el análisis estadístico de los resultados observamos que el cuestionario empleado en la investigación cuantitativa es fiable o consistente ya que el alfa de Cronbach determinado de forma global se aproxima a la unidad (0,973). Se han realizado análisis de fiabilidad por cada tipo de competencias profesionales propuestas en el cuestionario (técnicas, personales y sociales) tanto para los abogados junior como para los socios apareciendo alfas de Cronbach que validan el citado cuestionario aunque en algún caso el alfa de Cronbach es algo menor que el global ya que existe una mayor varianza en la valoración de las competencias¹⁰. Ello no desvirtúa nuestra conclusión sobre la consistencia de los resultados.

En el **Anexo 2.3** de la presente investigación aparecen los siguientes datos estadísticos¹¹:

- a) Las tablas de frecuencias de cada una de las competencias propuestas en el cuestionario.
- b) Análisis de fiabilidad del cuestionario.

En el apartado 3.2 del presente trabajo se procede a analizar los resultados que derivan de la citada investigación cuantitativa.

¹⁰ Para ver los índices de fiabilidad por tipos de competencias de los abogados junior y socios consultar el anexo 2.3.

¹¹ Los gráficos de frecuencias o histogramas no figuran en el anexo 2.3 por ser muy numerosos aunque se incluyen en el CD que se adjunta con la tesis doctoral.

3.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Investigación cualitativa

En esta parte se analiza la información cualitativa obtenida de las entrevistas realizadas en relación a las competencias profesionales en los despachos profesionales de abogados.

Siguiendo el primer objetivo secundario fijado en la introducción del presente trabajo, se va a analizar el perfil de competencias profesionales de los abogados de empresa externos en función de dos niveles profesionales que tienen en la organización (abogados junior que se incorporan a la firma y aquellos abogados que optan a la condición de socio).

Se procedió, como ya se ha comentado en el apartado 2.3 anterior, a transcribir las frases que el investigador consideró que expresaban algún concepto o idea subsumible en el de competencia profesional. Con la ayuda de expertos se agruparon ideas o conceptos que configuraban competencias con identidad propia.

Después de este proceso se obtuvo un diagrama de afinidad en el que existe un primer nivel de agrupación. Posteriormente, se agruparon las competencias en tres conceptos: técnicas, personales y sociales configurándose el diagrama de árbol resultante del estudio.

En algunos casos las competencias son un signo identificativo del propio despacho de abogados por ello, en esta fase cualitativa, se ha considerado de interés para esta investigación, identificar las competencias propias del estilo o perfil de los despachos entrevistados. Para ello, se procedió a realizar la agrupación de ideas o conceptos en un primer nivel de agregación dado que las competencias analizadas pertenecen a los propios despachos. Resultado de ello, se muestra un diagrama de afinidad en el apartado 3.1.3.

El análisis de la información resultante de los citados diagramas de árbol y de afinidad se realizó de la siguiente manera:

Se tabulan los resultados de mayor a menor frecuencia de aparición de cada tipo de competencia (técnica, personal y social) en relación al número total de menciones de los expertos entrevistados y también en función del número de despachos entrevistados.

Asimismo aparecen de mayor a menor frecuencia de menciones los diferentes tipos de competencias, según el tamaño del despacho.

A los efectos de la presente investigación se considera despacho de gran tamaño aquel que ha facturado en el ejercicio 2010 más de 20 millones de euros y los de mediano o pequeño tamaño aquellos cuya facturación no alcanza los 20 millones de euros.

Los resultados del análisis e interpretación de los resultados se describen a continuación.

3.1.1.- Competencias profesionales de los abogados junior

En primer lugar se realiza el análisis de las entrevistas efectuadas acerca de las expectativas que tienen los despachos profesionales en relación a los abogados “junior” que se incorporan a la firma.

Se preguntó cuáles eran las competencias indispensables para concurrir en un proceso selectivo y las más valoradas una vez incorporados los profesionales al Despacho. Una última cuestión pretendía ayudar a reflexionar a los expertos ya que se les cuestiona sobre alguna actuación de un recién egresado que les hubiera sorprendido favorablemente.

Como resultado se obtuvo un listado de competencias profesionales requeridas para los abogados junior que se incorporan a la firma que se exponen en la tabla 3.1.

En la citada tabla existen tres columnas. En la columna de la izquierda son las frases extraídas de las entrevistas realizadas a los expertos. Se ha considerado que estas se podían agrupar en una competencia profesional con identidad propia. En la columna central se definen las competencias que agrupan las citadas frases. Este proceso se realizó mediante la ayuda de expertos¹² utilizando el diagrama de afinidad. En la columna de la derecha aparecen las competencias profesionales agrupadas a partir de los tipos de competencias propuestas en el presente trabajo. La agrupación se realizó mediante el diagrama de árbol.

Tabla 3.1.- Diagrama de árbol de expectativas abogados junior ¹³		
<ul style="list-style-type: none"> . Formación académica. . Capacidad técnica. (2)¹⁴ . Capacidad de búsqueda de información. . Personas que tengan bien asentadas las bases del Derecho. . Saber derecho y tener la cabeza bien amueblada. . Buena formación académica que damos por supuesta. . Esperamos una pericia jurídica o conocimiento del derecho básico: De sus elementos fundamentales. . Se le pide al abogado capacidad técnica. . Talento. 	<p>Formación académica y capacidad técnica.</p>	<p>Competencias técnicas</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Buen expediente académico. (3) . Excelencia técnica. . Expediente académico con notable alto o sobresaliente. . Un expediente académico excelente no es determinante pero sí significativo. . Buen expediente académico (media de notable). . Brillante expediente académico. . Expediente académico excelente. 	<p>Excelente expediente académico</p>	

¹² Los expertos que participaron en la realización del diagrama de afinidad fueron: Dra. Marianna Bosch, Dra. Maria José Esteban, Sr. Andreu Orofino y Dr. Jesús Tricás.

¹³ Cada frase o grupo de frases ordenadas por párrafos pertenece a un solo despacho de abogados.

¹⁴ Número de veces que aparece en diferentes entrevistas.

<ul style="list-style-type: none"> . Se valora la formación académica (postgrados, preparación de oposiciones) y práctica durante la formación. . Expediente académico razonable y cursos de postgrado. . Buscamos los mejores expedientes académicos con formación de másters internacionales y dominio de idiomas. . Recién licenciados con algún máster. . Estudios de máster en el extranjero aunque valoramos más los estudios de doctorado (tesis doctoral) o posgrado a nivel de docencia. . Expediente académico entre notable y sobresaliente. Se valora tener cursado un máster. . Se valora formación académica de máster o postgrado. 	<p>Estudios de postgrado.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Conocimiento de idiomas. (5) . Buen nivel de idiomas. (2) . Competencia en idiomas. Si tiene una 2ª lengua extranjera, mejor. . Conocimiento del idioma inglés. (5) . Competencias de inglés. . Dominio del inglés. . Trabajamos en el extranjero así que una condición obvia es el inglés. . Nivel de inglés alto tanto escrito como conversación. . Competencia lingüística en inglés jurídico buena. 	<p>Conocimiento y dominio de idiomas. Dominio del idioma inglés.</p>	<p>Competencias técnicas</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Buena expresión oral y escrita. . Dotes de comunicación. Correcta expresión oral y escrita y que sean personas abiertas. . Saber comunicar. . Tener una buena comunicación oral y escrita. (2) . Capacidad de oratoria o hablar en público. Saber hacer una presentación. . Habilidades comunicativas. . Saber redactar de forma clara, cuidada y directa: informe breve y claro. . Persona con buen aspecto físico, presencia, buena expresión oral y educación. . Habilidades de comunicación. . Buenas dotes de comunicación. 	<p>Comunicación oral y escrita.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . El dominio del entorno office es básico. . Dominio de la ofimática. . Capacidad de manejo de las nuevas tecnologías. 	<p>Dominio de las tecnologías de la información y comunicación.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de análisis y síntesis de un problema jurídico. . Capacidad de análisis. 	<p>Capacidad de análisis y síntesis</p>	

<ul style="list-style-type: none"> .Tener criterio profesional. . Capacidad de solucionar problemas planteados básicos. . Aptitud y predisposición para resolver el conflicto jurídico. Eficacia en la resolución. . Capacidad de entender y cristalizar el problema que se le plantea. Que sea capaz de sacar la consecuencia jurídica del planteamiento que se presenta. . Capacidad de analizar un hecho y subsumirlo jurídicamente en cuanto a la búsqueda de soluciones. . Juristas con criterio. 	<p>Criterio profesional</p>	<p>Competencias técnicas</p>
<ul style="list-style-type: none"> .Capacidad de innovación y de “buscarse la vida”. Capacidad de funcionar solo con un proyecto. Autonomía. .Se valoran que hayan trabajado cuando estudiaban y haber viajado. .Grado alto de seguridad y confianza en sí mismo. .Capacidad para saber dónde buscar y qué encontrar ante preguntas concretas. 	<p>Capacidad de trabajo autónomo.</p>	<p>Competencias personales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Personas que vivan la realidad. .Capacidad de desarrollo del potencial profesional. .Nuestra empresa necesita abogados completos. .Valoramos un equilibrio de capacidades. .Gente con un determinado enfoque en las diferentes áreas del despacho. . Persona con la cabeza bien amueblada que piensa. 	<p>Equilibrio de capacidades</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Buscamos personas vivas integradas en la sociedad, no el típico ratón de biblioteca. . Que sean capaces de entender el entorno en el que se mueven (social, deportivo, político). 	<p>Comprensión del entorno</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Esfuerzo. . Capacidad de trabajo. (5) .Capacidades personales de dedicación, trabajo y esfuerzo. .Se requiere sacrificio. (2) 	<p>Capacidad de trabajo y esfuerzo.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Adaptación a la estructura empresarial y a la estrategia del despacho. . Adaptabilidad. Profesionales que se puedan adaptar. . Adquisición de escala de valores que encaje con la empresa. Es importante que la persona encaje en el proyecto de la empresa. . Capacidad de comprometerse con el proyecto e identificarse con el despacho. . Capacidad de identificarse con la línea del despacho. . Ganas de adaptarse a la filosofía del despacho con un mínimo de competencia. 	<p>Adaptación e identificación respecto a las normas y valores del despacho.</p>	

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

<ul style="list-style-type: none"> .Se valora expediente ascendente durante la carrera, que haya un ritmo de mejora. .Capacidad de mejora. 	<p>Capacidad de mejora</p>	<p>Competencias personales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Aceptar las críticas. . Saber recibir instrucciones y asimilarlas bien. 	<p>Aceptación de la jerarquía.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Personas con aspiración de crecer profesionalmente. . Ambición en el plan de carrera. . Ganas de hacer carrera. . Profesionales con inquietudes. . Personas ambiciosas, la ambición personal es un motor para que estas personas estén involucradas con el proyecto. 	<p>Ambición.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Conocimientos transversales. . Perfil polivalente. . Gente muy especializada con una visión transversal de su área. 	<p>Polivalencia.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Implicación en el trabajo. . Compromiso profesional y actitudinal. . Compromiso. (2) . Compromiso y gran dedicación al trabajo. . Voluntad, ganas de tirar hacia adelante. . Disponibilidad. . Dedicación, entusiasmo y compromiso. 	<p>Compromiso.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Vocación. (3) . Personas con vocación de ejercer la abogacía y pasión por el Derecho. . Se requiere una gran vocación. Que seas abogado todas las horas del día. 	<p>Vocación profesional.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Empatía personal. . Saber compartir, delegar y capacidad de comunicarse con el entorno, los clientes. . Profesional con empatía y don de gentes. . Empatía con cliente. . Nivel de empatía alto. 	<p>Empatía.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> .Persona con cierta agresividad, espabilada. Tener arrojo y coraje en la profesión. 	<p>Arrojo y coraje en la profesión.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de atender diferentes tareas a la vez. .Los abogados tienen una especialidad pero deben tener una flexibilidad para poderse mover. 	<p>Flexibilidad.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> . Que esté muy despierto, que tenga ganas. . Se valora que tenga una actitud positiva. . Motivación. . Gente que tenga ganas, que le guste el Derecho, la profesión. . Alguien comprometido y con ganas de trabajar. Ganas e ilusión por hacer algo. . Interés, dedicación, querer estar en los temas y reaccionar. Calidad, dedicación, entender el concepto de servicio. Alto nivel de dedicación e interés en su proyección profesional. . Persona con ilusión, capacidad, dedicación y disposición a empezar una carrera que requiere mucho esfuerzo intelectual y personal. . Personas que tengan ganas, interés y dedicación. . Personas a quienes les importa más el proyecto que la remuneración. . Se debe demostrar las ganas del abogado. . Interés y ganas de aprender. . La capacidad de transmitir ilusión determina la elección de un candidato. . Ilusión, ganas de aprender. . Motivación. Ganas de integrarse en un equipo y aprender en el mismo. 	<p>Motivación</p>	<p>Competencias personales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Personas persuasivas. 	<p>Persuasión.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Juristas con valores éticos. . Personas que participen de la filosofía del despacho: Servicio a la sociedad por encima del negocio. . Profesionales con un compromiso social del mundo en el que viven. . Compromiso social. 	<p>Compromiso ético y social.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . La actitud de trabajar los temas a fondo. . Sentido de la responsabilidad laboral muy alto. . Integridad personal y responsabilidad. . Experiencia laboral previa aunque no sea de abogado ya que demuestra asunción de responsabilidades. . Dedicación a estudiar los temas propuestos. . Responsabilidad. . Personas con cierta disciplina y orden. . Personas rigurosas. 	<p>Rigor y responsabilidad.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Tener ganas de aprender, de hacer una cosa. . Capacidad de aprender. (3) . Tener potencial de aprendizaje. . Capacidad de aprendizaje, de estudio y ganas de formarse. . Capacidad de aprendizaje y las ganas. . Alta capacidad de aprendizaje. Personas con ganas de aprender y que se ajuste a los tiempos. 	<p>Potencial en el aprendizaje.</p>	

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

<ul style="list-style-type: none"> . Cierta humildad, ser consciente de que está en el primer peldaño de su carrera profesional. 	<p style="text-align: center;">Humildad.</p>	<p style="text-align: center;">Competencias personales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Sentido de la predisposición e implicación en proyectos más allá de lo demandado. . Proactividad en relación a los temas planteados. . Proactividad: adelantar soluciones antes de recibir instrucciones de su jefe de equipo. . Personas que sean proactivas. . Gente proactiva, dinámica que pide trabajo. . Iniciativa. 	<p style="text-align: center;">Proactividad.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de organización y planificación. . Planificación del trabajo. . Capacidad de reaccionar, dedicar tiempo y ser puntual en las contestaciones. 	<p style="text-align: center;">Organización y planificación.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de liderazgo. 	<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de relacionarse. (3) . Capacidad de relación: Si es capaz de generar empatía y confianza. . Habilidades sociales. . Saber relacionarse con los compañeros. . Saber interactuar con un compañero. . Persona que no tenga problemas profesionales con sus iguales ni subordinados. 	<p style="text-align: center;">Capacidad de relación</p>	<p style="text-align: center;">Competencias sociales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de negociación. 	<p style="text-align: center;">Capacidad de negociación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad para atender al cliente. Capacidad de atención y comunicación con el cliente. . Capacidad de relación de cara al cliente. . Capacidad de transmitir confianza al cliente. . Empatía con el cliente. . Excelencia en el servicio al cliente. . Búsqueda de la excelencia en cuanto al servicio al cliente. . Saber interactuar con el cliente. . Vocación de servicio al cliente. . Capacidad de transmitir los conocimientos al cliente. . Abogados que piden estar con el cliente por lo que demuestran voluntad de implicación y de intervenir en los asuntos. . Trato con el cliente. . Orientación al cliente. 	<p style="text-align: center;">Orientación al cliente</p>	

<ul style="list-style-type: none"> . Trabajar en equipo con supuestos transversales. . Capacidad de trabajar en equipo. (3) . Trabajo en equipo: Predisposición y facilidad de trabajo en pequeños grupos de diferentes ámbitos del derecho. . Capacidad de desenvolverse en un equipo. . Saber trabajar en equipo. (2) . Saber compartir el trabajo. . Saber trabajar en equipo y relacionarse con los compañeros. . Capacidad de trabajar en equipo, buscamos una persona abierta con capacidad de comunicación. . Con motivación para trabajar en equipo. . Compañerismo y trabajo en equipo. 	<p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Competencias sociales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Predisposición comercial. . Habilidad comercial. . Capacidad comercial: cierto gusto por captar clientes y relacionarte. . Habilidades comerciales básicas. 	<p>Capacidad comercial.</p>	

Del diagrama de árbol anteriormente expuesto resultan las competencias técnicas, personales y sociales que a continuación se analizan:

3.1.1.2.- Competencias técnicas de los abogados junior

Se han identificado ocho competencias técnicas de los abogados junior. En la siguiente tabla aparecen cuatro columnas. En la primera figuran las competencias técnicas resultantes de las entrevistas. En la segunda columna, la frecuencia ordenada, de mayor a menor aparición, de las competencias técnicas. En la tercera, el porcentaje de aparición de cada competencia en función del total de menciones (66) y en la última columna el porcentaje de aparición respecto del total de despachos (22).

Tabla 3.2. Competencias técnicas

	Frecuencia	% Menciones	% Despachos
Dominio idiomas. Idioma inglés	18	27%	82%
Comunicación oral y escrita	11	17%	50%
Formación académica y capacidad técnica	10	15%	45%
Excelente expediente académico	9	14%	41%
Estudios de postgrado	7	11%	32%
Criterio profesional	6	9%	27%
Tecnologías información y comunicación	3	5%	14%
Capacidad de análisis y síntesis	2	3%	9%
TOTAL MENCIONES	66		
TOTAL DESPACHOS	22		



Figura 3.1. Competencias técnicas abogados junior

En la siguiente tabla aparece la segmentación de la frecuencia de las menciones en función del tamaño de los despachos entrevistados.

En relación a las competencias técnicas de los recién licenciados los resultados son los siguientes:

Tabla 3.3. Competencias técnicas abogados junior

COMPETENCIAS TÉCNICAS	% sobre Despachos			
	Grandes	Medianos	% Grandes	%Medianos
Dominio idiomas. Idioma inglés	7	11	64%	100%
Comunicación oral y escrita	5	6	45%	55%
Formación académica y capacidad técnica	8	2	73%	18%
Excelente expediente académico	6	3	55%	27%
Estudios de postgrado	2	5	18%	45%
Criterio profesional	2	4	18%	36%
Tecnologías información y comunicación	0	3	0%	27%
Capacidad de análisis y síntesis	0	2	0%	18%
TOTAL MENCIONES	30	36		
TOTAL DESPACHOS	11	11		

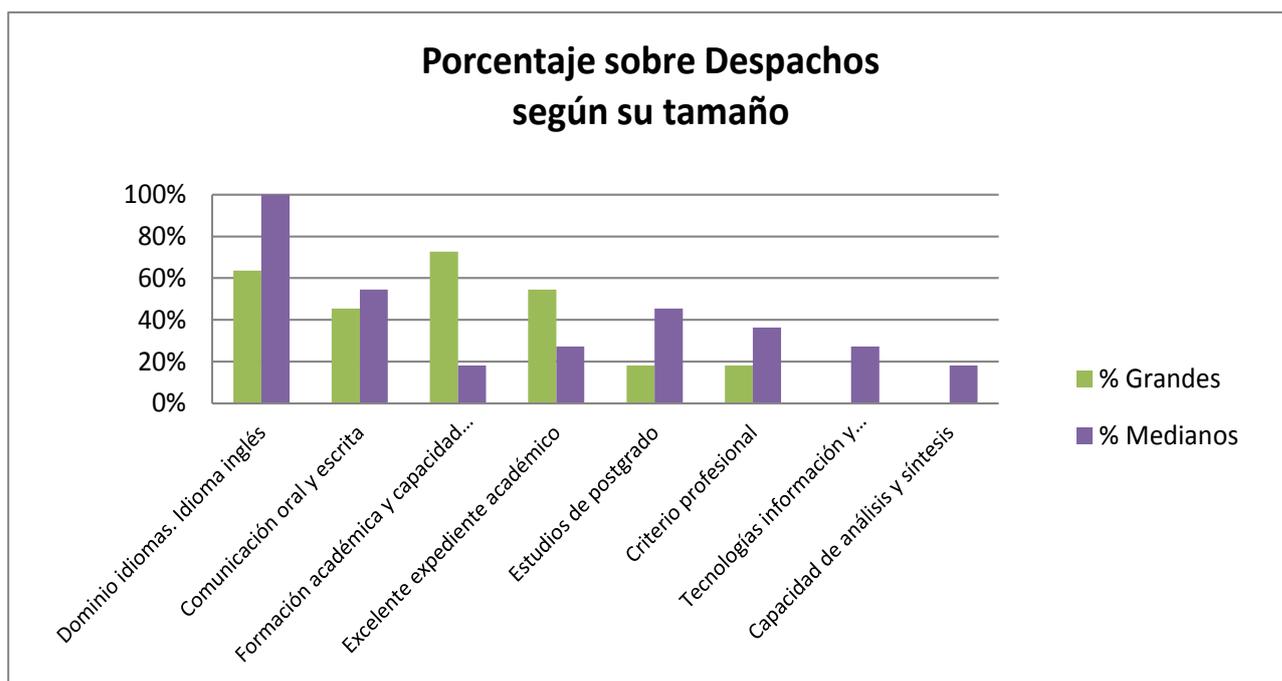


Figura 3.2. Menciones de las competencias técnicas según tamaño despachos

De las tablas resultantes sobre las competencias técnicas de los recién licenciados se puede observar que “el dominio de idiomas y en especial el inglés” es la que aparece con una mayor frecuencia (82% de los despachos).

Según el tamaño del despacho se observa que todos los despachos medianos o pequeños citan esta competencia y un 64% de los de gran tamaño.

De la relación de competencias técnicas que aparecen en la tabla según tamaño del despacho se puede deducir que los de gran tamaño tienen diferentes prioridades respecto de los de pequeño o mediano tamaño. En los despachos grandes la “formación académica y capacidad técnica” aparece en mayor proporción (73%) que en los medianos (18%) en cambio, en los medianos la mayor proporción sobre competencias es la correspondiente al “dominio de idiomas y en especial, el inglés” (100%), que se menciona en menor proporción (64%) entre los despachos de gran tamaño.

Asimismo hay que destacar la aparición de los “estudios de postgrado” en mayor proporción en los despachos medianos (45%) que en los de gran tamaño (18%). También es destacable la diferencia de porcentajes aparecidos en cuanto al “expediente académico excelente” ya que en los despachos grandes aparece con un mayor porcentaje (55%) respecto los pequeños o medianos (27%). En el estudio cuantitativo del presente trabajo de investigación muestra que los despachos de gran tamaño valoran más tanto los “estudios de postgrado” como un “excelente expediente académico” (ver tabla 3.35).

De las competencias técnicas resultantes del diagrama de árbol se pueden considerar tres de ellas conceptualmente muy relacionadas pudiéndose ubicar en una sola dimensión: Formación académica y capacidad técnica, excelente expediente académico y estudios de postgrado. En el caso de considerarla como una sola competencia, sería la que ha aparecido con mayor frecuencia y la más valorada en términos cualitativos. Se ha optado por diferenciarlas ya que tienen diferentes frecuencias y valoraciones según el tamaño del despacho.

Por último, cabe destacar que las tecnologías de la información y comunicación y la capacidad de análisis y síntesis no han aparecido en los despachos grandes teniendo una frecuencia muy baja respecto del total de respuestas.

3.1.1.3.- Competencias personales de los abogados junior

Tal y como se desprende de la tabla 3.1 (diagrama de árbol) se han identificado veintitrés competencias personales relativas a los abogados junior. En la siguiente tabla figuran cuatro columnas. En la primera aparecen las competencias personales resultantes de las entrevistas. En la segunda columna, la frecuencia ordenada, de mayor a menor aparición, de las competencias personales. En la tercera, el porcentaje de aparición de cada competencia en función del total de las menciones (106) y en la última columna el porcentaje de aparición respecto del total de despachos (22).

Tabla 3.4. Competencias personales de los abogados junior

COMPETENCIAS PERSONALES	Frecuencia	% Menciones	%Despachos
Motivación	14	13%	64%
Capacidad de trabajo y esfuerzo	9	8%	41%
Compromiso	8	8%	36%
Rigor y responsabilidad	8	8%	36%
Potencial en el aprendizaje	8	8%	36%
Adaptación e identificación despacho	6	6%	27%
Equilibrio de capacidades	6	6%	27%
Proactividad	6	6%	27%
Vocación profesional	5	5%	23%
Ambición	5	5%	23%
Empatía	5	5%	23%
Capacidad trabajo autónomo	4	4%	18%
Compromiso ético y social	4	4%	18%
Polivalencia	3	3%	14%
Organización y planificación	3	3%	14%
Comprensión del entorno	2	2%	9%
Capacidad de mejora	2	2%	9%
Aceptación de la jerarquía	2	2%	9%
Flexibilidad	2	2%	9%
Persuasión	1	1%	5%
Arrojo y coraje en la profesión	1	1%	5%
Liderazgo	1	1%	5%
Humildad	1	1%	5%
TOTAL MENCIONES	106		
TOTAL DESPACHOS	22		



Figura 3.3. Competencias personales de los abogados junior

En la siguiente tabla aparece la segmentación de la frecuencia de las menciones en función del tamaño de los despachos entrevistados.

En relación a las competencias personales de los recién licenciados los resultados son los siguientes:

Tabla 3.5. Frecuencia de menciones de las competencias personales de los abogados junior

COMPETENCIAS PERSONALES	% Despachos			
	Grandes	Medianos	%Grandes	%Medianos
Motivación	6	8	55%	73%
Capacidad de trabajo y esfuerzo	5	4	45%	36%
Compromiso	6	2	55%	18%
Rigor y responsabilidad	1	7	9%	64%
Potencial en el aprendizaje	4	4	36%	36%
Adaptación e identificación despacho	2	4	18%	36%
Equilibrio de capacidades	5	1	45%	9%
Proactividad	3	3	27%	27%
Vocación profesional	5	0	45%	0%
Ambición	5	0	45%	0%
Empatía	3	2	27%	18%
Capacidad trabajo autónomo	2	2	18%	18%
Compromiso ético y social	2	2	18%	18%
Polivalencia	3	0	27%	0%
Organización y planificación	2	1	18%	9%
Comprensión del entorno	2	0	18%	0%
Capacidad de mejora	1	1	9%	9%
Aceptación de la jerarquía	1	1	9%	9%
Flexibilidad	1	1	9%	9%
Persuasión	1	0	9%	0%
Arrojo y coraje en la profesión	0	1	0%	9%
Liderazgo	1	0	9%	0%
Humildad	0	1	0%	9%
TOTAL MENCIONES	61	45		
TOTAL DESPACHOS	11	11		

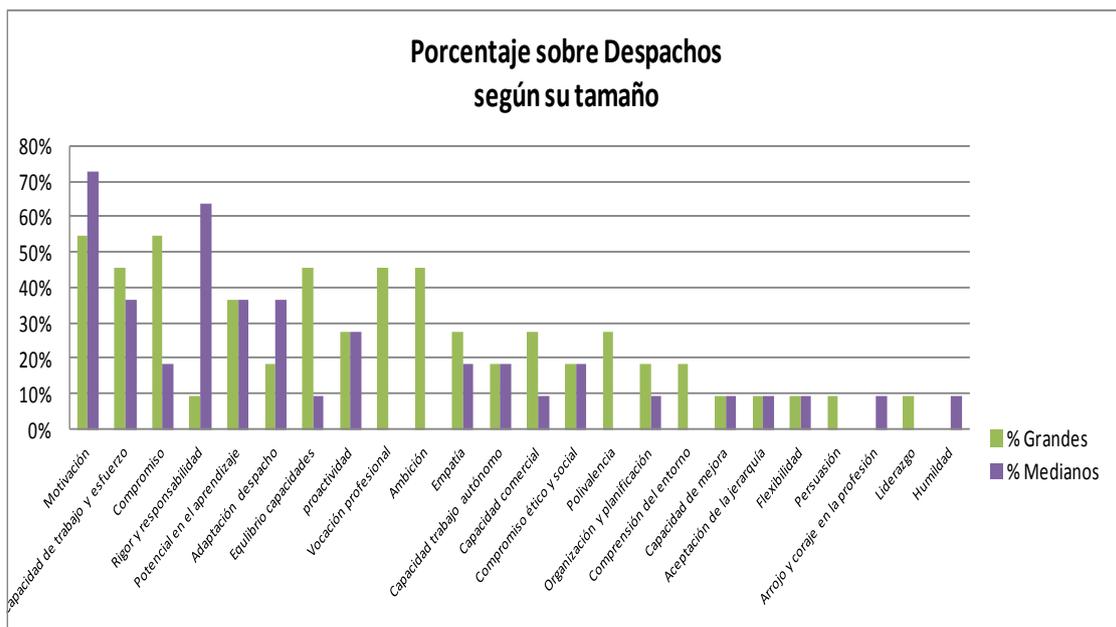


Figura 3.4. Menciones de las competencias personales según tamaño despacho

De las tablas resultantes sobre las competencias personales de los recién licenciados se puede observar que la “motivación” es la competencia que aparece con mayor frecuencia. Un 64% de los despachos entrevistados la ha citado. Según la tabla donde aparecen segmentadas las frecuencias en función del tamaño de los despachos, se puede observar que es la “motivación” la competencia personal que tiene un mayor porcentaje de aparición tanto en los despachos medianos (73%) como en los grandes (55%).

Es interesante observar los distintos porcentajes de aparición de las competencias personales en función del tamaño del despacho. Ello es indicativo de que los despachos tienen diferentes prioridades en función de su tamaño. Por ejemplo, se observa que la competencia “rigor y responsabilidad” tiene un porcentaje mucho mayor en los pequeños o medianos (64%) que en los grandes (9%). Sin embargo, apreciamos que tanto la “vocación profesional” como la “ambición” se mencionan con bastante frecuencia en los despachos grandes (45%), no apareciendo en los pequeños o medianos.

Por último cabe destacar la gran diferencia de frecuencia, según el tamaño de los despachos, de la competencia “equilibrio de capacidades” que en los grandes aparece en un 45% y en los medianos o pequeños en un 9% y en el

“compromiso” que en los despachos grandes aparece en un 55% y en los pequeños en un 18%.

3.1.1.4.- Competencias sociales de los abogados junior

Como resultado de la investigación cualitativa se han identificado cinco competencias sociales de los abogados junior. En la siguiente tabla figuran cuatro columnas. En la primera aparecen las competencias sociales resultantes de las entrevistas. En la segunda columna, la frecuencia ordenada, de mayor a menor aparición, de las competencias sociales. En la tercera, el porcentaje de aparición de cada competencia en función del total de menciones (37) y en la última columna el porcentaje de aparición respecto del total de despachos (22).

Tabla 3.6. Competencias sociales de los abogados junior

COMPETENCIAS SOCIALES	Frecuencia	% Menciones	% Despachos
Orientación al cliente	12	32%	55%
Trabajo en equipo	12	32%	55%
Capacidad de relación	8	22%	36%
Capacidad comercial	4	11%	18%
Capacidad de negociación	1	3%	5%
TOTAL MENCIONES	37		
TOTAL DESPACHOS	22		

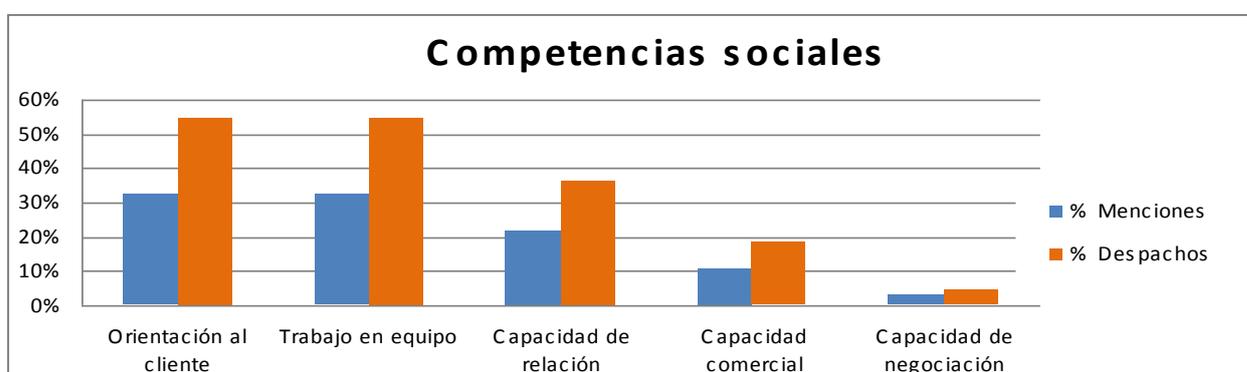


Figura 3.5. Competencias sociales de los abogados junior

En la siguiente tabla aparece la segmentación de la frecuencia de las respuestas en función del tamaño de los despachos entrevistados.

En relación a las competencias sociales de los abogados junior los resultados son los siguientes:

Tabla 3.7. Menciones competencias sociales de los abogados junior

COMPETENCIAS SOCIALES	% sobre Despachos			
	Grandes	Medianos	%Grandes	% Medianos
Orientación al cliente	7	5	64%	45%
Trabajo en equipo	9	3	82%	27%
Capacidad de relación	5	3	45%	27%
Capacidad comercial	3	1	27%	9%
Capacidad de negociación	1	0	9%	0%
TOTAL MENCIONES	25	12		
TOTAL DESPACHOS	11	11		

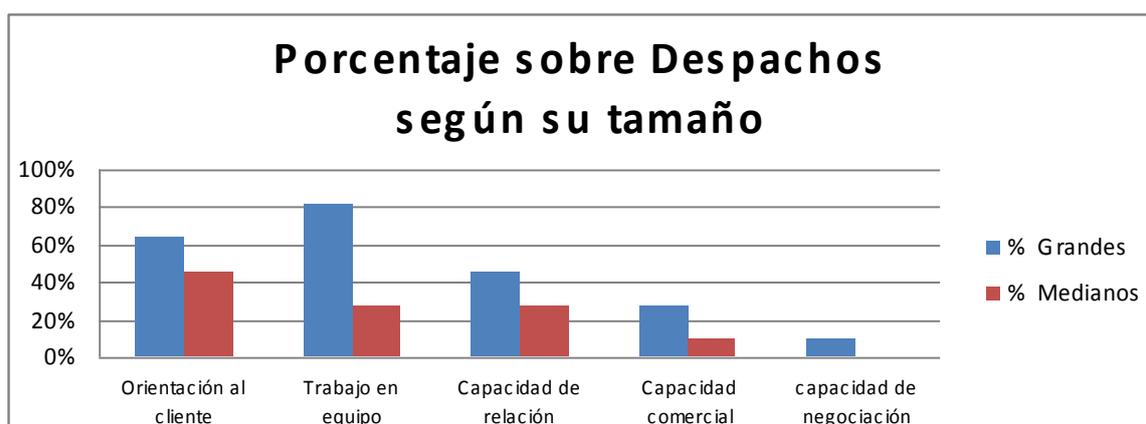


Figura 3.6. Menciones de las competencias sociales según tamaño despacho

De las tablas resultantes sobre las competencias sociales de los abogados junior se puede observar que las que aparecen con mayor frecuencia son la “orientación al cliente” y “trabajo en equipo”. En cuanto a la frecuencia segmentada por tamaño se observa que en los grandes despachos aparece con mayor frecuencia el “trabajo en equipo” (82%) y para los medianos es la “orientación al cliente” (45%) aún cuando esta competencia no alcanza la frecuencia con que es citada en los grandes despachos (64%). La mayor

diferencia entre tamaños de despachos está en “el trabajo en equipo” ya que en los medianos ha aparecido con un porcentaje del 27%.

En general, puede concluirse que las competencias sociales son más valoradas en los grandes despachos.

Haciendo un análisis e interpretación de los resultados obtenidos se puede destacar que para los abogados junior las competencias personales son mucho más referenciadas (106 menciones) que las de carácter social (37 menciones) y respecto de las técnicas (66 menciones), lo que evidencia la gran importancia que otorgan los despachos de abogados a las competencias personales consideradas como el “saber ser” de un profesional según la definición del cuadro competencial de Echeverría (2002).

Las competencias resultantes que han aparecido con mayor frecuencia en relación a los despachos entrevistados son:

- Competencias técnicas: “Dominio de idiomas. Idioma inglés” (82%).
- Competencias personales: “La motivación” (64%).
- Competencias sociales: “Orientación al cliente” y “Trabajo en equipo” (55%).

La frecuencia de las respuestas en función del tamaño del despacho entrevistado son:

a) Despachos grandes:

- Competencias técnicas: “Formación académica y capacidad técnica” (73%)
- Competencias personales: “Motivación y compromiso” (55% respecto de cada competencia).
- Competencias sociales: “Trabajo en equipo” (82%)

- b) Despachos de pequeño y mediano tamaño:
- Competencias técnicas: “Dominio idiomas. Idioma inglés” (100%)
 - Competencias personales: “Motivación” (73%)
 - Competencias sociales: “Orientación al cliente” (45%)

A raíz de los resultados obtenidos se puede observar que el perfil competencial de los abogados junior es diferente en función del tamaño del despacho.

La única competencia que reincide en las de mayor frecuencia, cualquiera que sea el tamaño del despacho, es la “motivación”.

3.1.2.- Competencias profesionales de abogados para el acceso a la condición de socio de la organización

En segundo término, se analizaron, a partir del trabajo de campo realizado, las competencias que deben adquirir o, en su caso, desarrollar los profesionales de las firmas para conseguir la condición de socio del Despacho. Para obtener la información cualitativa se preguntó en la entrevista cuáles eran, además de las competencias descritas en el apartado anterior, las que debía adquirir o desarrollar el abogado para poder optar a la condición de socio.

Para ayudar a reflexionar desde otra perspectiva, se preguntaba alguna actuación de un socio que hubiera sorprendido favorablemente al entrevistado.

Mediante estas preguntas fueron obtenidas las competencias profesionales para los abogados que optan por acceder a la condición de socio que se exponen en la tabla 3.8.

En esta tabla existen tres columnas. En la columna de la izquierda son las frases extraídas de las entrevistas realizadas a los expertos y que se ha considerado que se podían agrupar en una competencia profesional con identidad propia. En la columna central se definen las competencias que agrupan las citadas frases. Este proceso se realizó mediante la ayuda de

expertos utilizando el diagrama de afinidad. En la columna de la derecha aparecen las competencias profesionales agrupadas en base a los tipos de competencias propuestos en el presente trabajo y que se realizó mediante una herramienta de calidad llamada diagrama de árbol.

Tabla 3.8.- Diagrama de árbol competencias propias de los socios

<ul style="list-style-type: none"> . Gran formación jurídica. . Máxima capacidad técnica. . Nivel de excelencia técnica máxima. . Debe ser competente. . Capacidad técnica. . Mayor solvencia técnica: Autónomo en resolución de asuntos. . Hacer las cosas a un nivel bueno. . La excelencia técnica es requisito sine qua non pero no suficiente. . Pericia jurídica especializada. . Ser bueno técnicamente. 	Excelencia técnico-jurídica.	Competencias técnicas
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de gestión autónoma de un área del despacho. . Capacidad de hacer suyos los asuntos. . Debe ser autónomo técnicamente. Autonomía propia en todos los niveles y en la gestión de clientes. 	Capacidad de trabajo autónomo.	
<ul style="list-style-type: none"> . Buena aptitud en gestión financiera y de recursos. . Capacidad de gestionar una cartera de clientes propia. . Capacidad de gestión, de dedicación y rentabilidad del cliente. . Planificación y entrega en el trabajo, gestión del tiempo, facturación y cobro. 	Gestión financiera y de recursos.	
<ul style="list-style-type: none"> . Actualización jurídica permanente. (2) 	Actualización jurídica permanente.	
<ul style="list-style-type: none"> . Gestión del conocimiento. 	Gestión del conocimiento.	
<ul style="list-style-type: none"> . Dominio de idiomas. 	Dominio de idiomas	
<ul style="list-style-type: none"> . La más importante es la gestión de riesgos. 	Capacidad de gestión de riesgos	

<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de liderar a su equipo. . Capacidad relacional: Habilidades de liderazgo. . Capacidad de liderazgo : liderar un equipo al servicio del cliente. . Capacidad de liderazgo. (3) . Liderazgo de equipos. (2) . Que sea líder y marque tendencia. . El liderazgo también es esencial. . Liderazgo. Buscamos asociados que desarrollen capacidad de liderazgo, empatía y gestión de equipos. 	<p>Liderazgo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de adaptarse ante nuevas situaciones. (2) . Capacidad de adaptación al entorno: despacho y a los Socios. 	<p>Flexibilidad</p>	<p>Competencias personales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Voluntad de convertirse en Socio, o sea, en empresario y de asumir riesgos del proyecto. 	<p>Ambición.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Profesionales comprometidos social y éticamente fuera del Despacho. 	<p>Compromiso social y ético.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad para mantener e incrementar la clientela: Aumentar el volumen de negocio. . Capacidad comercial: promocionar los servicios del despacho. Capacidad de generar confianza en los clientes: vender de una forma natural, acercándose al cliente, demostrando interés. . Capacidad comercial: aportar cuota de negocio. . Capacidad comercial: desarrollo de estrategias para conseguir proyectos y generar negocio en diferentes áreas de la firma. . Capacidad de gestión comercial de clientes. Vertiente comercial en la gestión de asuntos y de clientes. . Capacidad comercial: generación de negocio. (2) . Los socios deben ser capaces de captar clientes y saberlos multiplicar. Ser responsable de una cartera de clientes y ser capaz de generar nuevos. . Aportación de clientes. . Que tenga capacidad comercial. (2) 	<p>Habilidades comerciales</p>	

<ul style="list-style-type: none"> . Captación de clientes. . Un poco de capacidad comercial: mínimo de aportación de negoci . El elemento comercial es fundamental para llegar a Socio. Lo que marca la diferencia es la aportación de clientes. . Sin la capacidad comercial no se llega a ser Socio. . Capacidad de generación de negocio y cartera de clientes. . Capacidad de vender sus servicios. . Identificar las ideas del cliente, planificación y margen comercial, propuestas y líneas de presentación y venta de trabajo. . Que el socio tenga capacidad de aportar negocio al despacho. . Capacidad de hacer oferta multidisciplinar: venta cruzada. 	<p>Habilidades comerciales</p>	<p>Competencias sociales</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de gestión: organización y planificación de equipos. . Capacidad de gestionar equipos y proyectos. . Competencia de gestión de equipos. . Saber coordinar equipos de diferentes países y capacidad de relacionarse. . Ser bueno en la gestión de equipos. . Se valora la gestión jurídica de expedientes, gestión de clientes y económica. . Gestión de equipos. . Máxima intensidad en la gestión de asuntos y de equipos. . Gestión de personas. . Dirección de personas. 	<p>Gestión de equipos y proyectos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Toma de iniciativas de cara al cliente. . Ser resolutivo haciendo posible lo que quiere el cliente. . Se desarrollan las habilidades de orientación al cliente: el profesional debe conocer al cliente, anticiparse a sus demandas y responder de forma rápida. . Saber llevar al cliente y manejar sus expectativas para tenerlo contento. . Capacidad de implicar al cliente en la estrategia seguida en el asunto profesional. 	<p>Orientación al cliente.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> . Compromiso absoluto con los valores de nuestro despacho y respecto del proyecto colectivo. 	<p>Compromiso</p>	

<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de contribuir a la reputación del despacho. . Profesional con excelente solvencia y reconocimiento en el mercado. 	Prestigio	Competencias sociales
<ul style="list-style-type: none"> . Empatía con el cliente. (2) . Empatía. 	Empatía	
<ul style="list-style-type: none"> . Participación en seminarios, ponencias, artículos y docencia. . Solvencia técnica y cierto grado de proyección externa: dar clases... . Proyección profesional: estar en seminarios, interesarse por lo que pasa en el sector, conectar con gente que tiene relación con tu trabajo. 	Proyección académica	
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de trabajar en equipo. . Ser cooperativo. . Trabajo en equipo. 	Trabajo en equipo.	
<ul style="list-style-type: none"> . Gran capacidad de negociación. 	Capacidad de negociación.	
<ul style="list-style-type: none"> . Es importante que encaje en el despacho, debe haber una mínimas afinidades. 	Adaptación	

Del diagrama de árbol anteriormente expuesto resultan las competencias técnicas, personales y sociales que se analizan a continuación.

3.1.2.1.- Competencias técnicas de los socios

Se han identificado siete competencias técnicas de los abogados socios. En la siguiente tabla aparecen cuatro columnas. En la primera figuran las competencias técnicas de los abogados que aspiran a acceder a la condición de Socio. En la segunda columna, la frecuencia ordenada, de mayor a menor aparición, de las citadas competencias. En la tercera, el porcentaje de aparición de cada competencia en función del total de menciones (22) y en la última columna el porcentaje de aparición respecto del total de despachos (22).

Tabla 3.9. Competencias técnicas de los socios

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Frecuencia	% Menciones	% Despachos
Excelencia técnico-jurídica	10	45%	45%
Gestión financiera y de recursos	4	18%	18%
Capacidad trabajo autónomo	3	14%	14%
Actualización jurídica permanente	2	9%	9%
Gestión del conocimiento	1	5%	5%
Dominio de idiomas	1	5%	5%
Capacidad de gestión y riesgos	1	5%	5%
TOTAL MENCIONES	22		

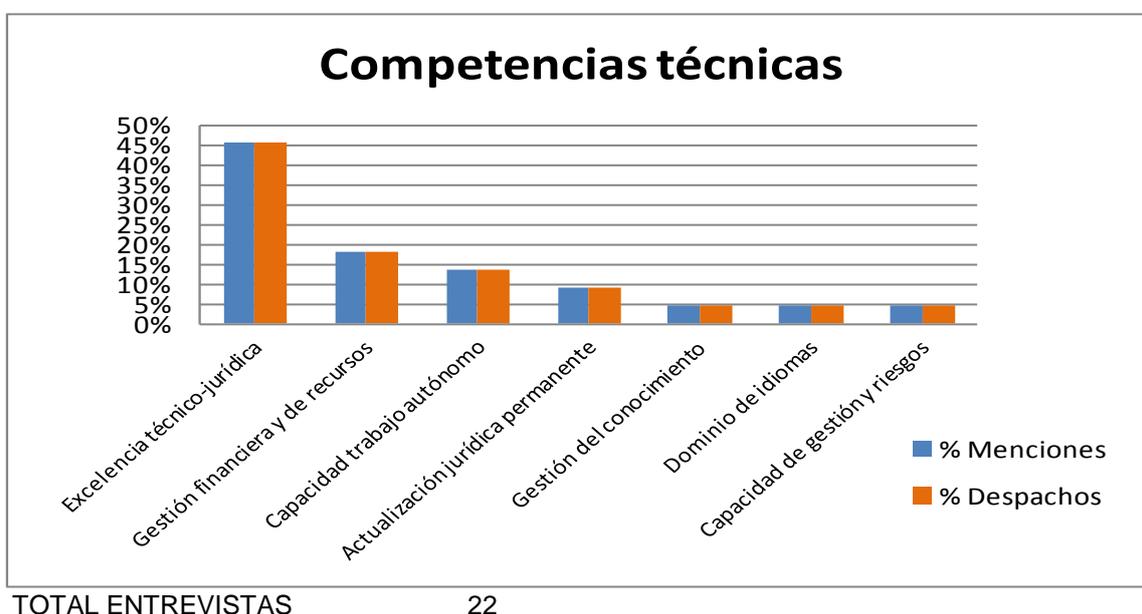


Figura 3.7. Competencias técnicas de los socios

En la siguiente tabla aparece la segmentación de la frecuencia de las menciones en función del tamaño de los despachos entrevistados.

En relación a las competencias técnicas de los abogados aspirantes a la condición de Socio, los resultados son los siguientes:

Tabla 3.10. Menciones de las competencias técnicas de los socios

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Grandes	Medianos	% sobre Despachos	
			% Grandes	% Medianos
Excelencia técnico-jurídica	4	6	36%	55%
Gestión financiera y de recursos	3	1	27%	9%
Capacidad trabajo autónomo	0	3	0%	27%
Actualización jurídica permanente	0	2	0%	18%
Gestión del conocimiento	1	0	9%	0%
Dominio de idiomas	0	1	0%	9%
Capacidad de gestión y riesgos	1	0	9%	0%
TOTAL MENCIONES	9	13		
TOTAL ENTREVISTAS	11	11		

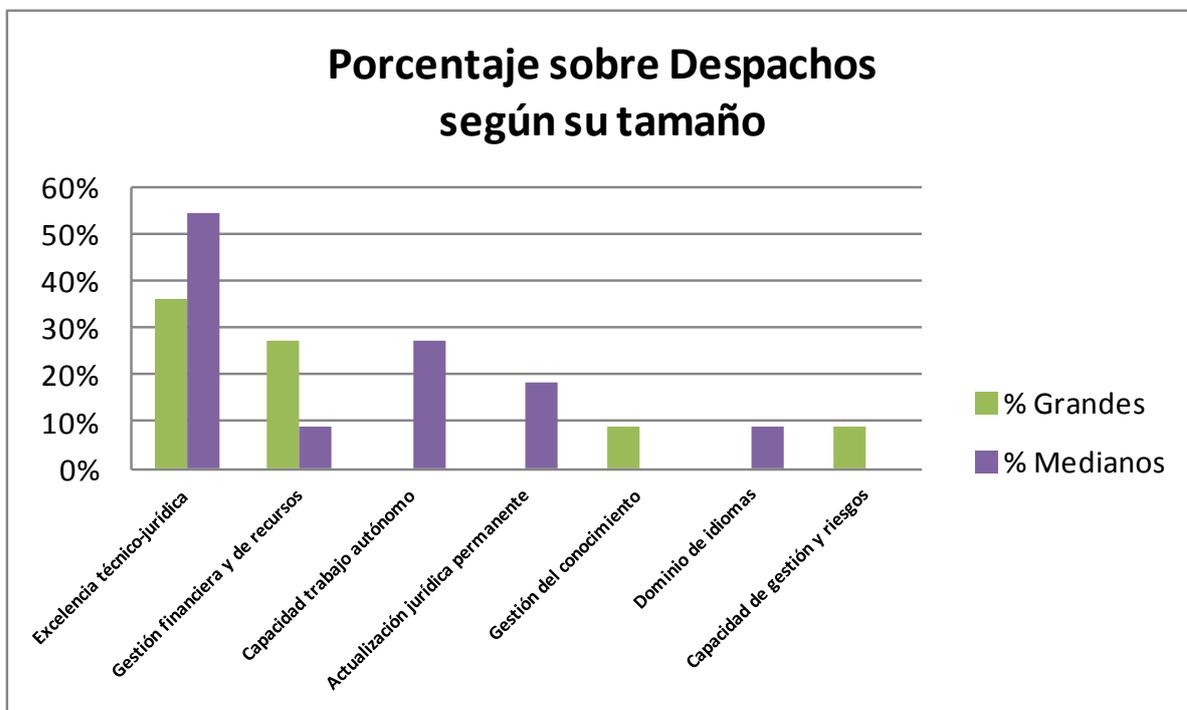


Figura 3.8. Menciones de las competencias técnicas de los socios según despacho

Se partió de la premisa, al realizar la entrevista, que los abogados que optaban a la condición de socio ya habían adquirido o desarrollado las competencias esperadas para los recién licenciados. Se busca, por tanto, aquellas

competencias o nivel de las mismas que son requeridas de forma específica para el nivel estudiado.

De las tablas resultantes sobre las competencias técnicas de los abogados que aspiran a acceder a la condición de socio se puede observar que la que aparece con mayor frecuencia es la “excelencia técnico-jurídica” con un 45 % del total de despachos.

En cuanto a la segmentación de la frecuencia de menciones por tamaño de los despachos, se puede observar que existen unas prioridades diferentes en el perfil de competencias. Coinciden únicamente ambos tamaños de despacho en la mayor frecuencia de la competencia “excelencia técnico-jurídica “ pero con diferente porcentaje de respuesta según el tamaño del despacho (36% grandes, 55%, medianos).

Después de esta única semejanza, los porcentajes de aparición son muy diferentes por lo que se pueden deducir las diferentes necesidades y expectativas de los despachos según su tamaño.

Respecto a los grandes despachos figuran con mayor frecuencia la competencia “gestión financiera y de recursos” con un 27%, mientras que en los pequeños o medianos aparece en un 9%. Se observa que en los despachos medianos resultan como competencias destacadas la “capacidad de trabajo autónomo” (27%) y la “actualización jurídica permanente” (18%) no apareciendo las citadas competencias en los grandes despachos. Sin embargo, estos resultados no se corroboran con el estudio cuantitativo del presente trabajo de investigación, que muestra cómo ambas competencias (“capacidad de trabajo autónomo” y “predisposición a la actualización jurídica”) son más valoradas por los grandes despachos (ver tabla 3.45).

3.1.2.2.- Competencias personales de los socios

Las competencias personales de los abogados socios que se identifican en la tabla 3.8 (diagrama de árbol) son cuatro. En la siguiente tabla aparecen cuatro columnas. En la primera figuran las competencias personales de los abogados que aspiran a acceder a la condición de socio. En la segunda columna, la frecuencia ordenada, de mayor a menor aparición, de las citadas competencias. En la tercera, el porcentaje de aparición de cada competencia en función del total de menciones (16) y en la última columna el porcentaje de aparición respecto del total de despachos (22).

Tabla 3.11. Competencias personales de los socios

COMPETENCIAS PERSONALES	Frecuencia	% Menciones	% Despachos
Liderazgo	11	69%	50%
Flexibilidad	3	19%	14%
Ambición	1	6%	5%
Compromiso social y ético	1	6%	5%
TOTAL MENCIONES	16		
TOTAL DESPACHOS	22		

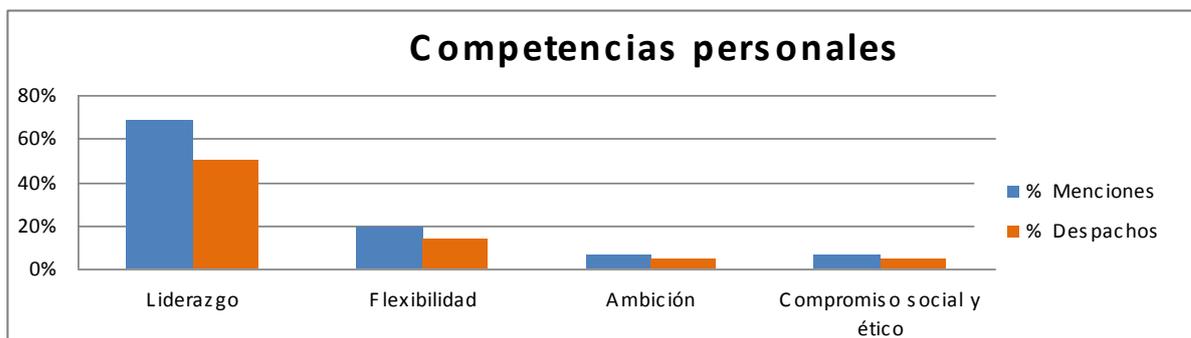


Figura 3.9. Competencias personales de los socios

En la siguiente tabla aparece la segmentación de la frecuencia de las menciones en función del tamaño de los despachos entrevistados.

En relación a las competencias personales de los socios los resultados son los siguientes:

Tabla 3.12. Mención de las competencias personales de los socios

COMPETENCIAS PERSONALES	Grandes	Medianos	% sobre Despachos	
			% Grandes	% Medianos
Liderazgo	9	2	82%	18%
Flexibilidad	2	1	18%	9%
Ambición	1	0	9%	0%
Compromiso social y ético	1	0	9%	0%
TOTAL MENCIONES	13	3		
TOTAL DESPACHOS	11	11		

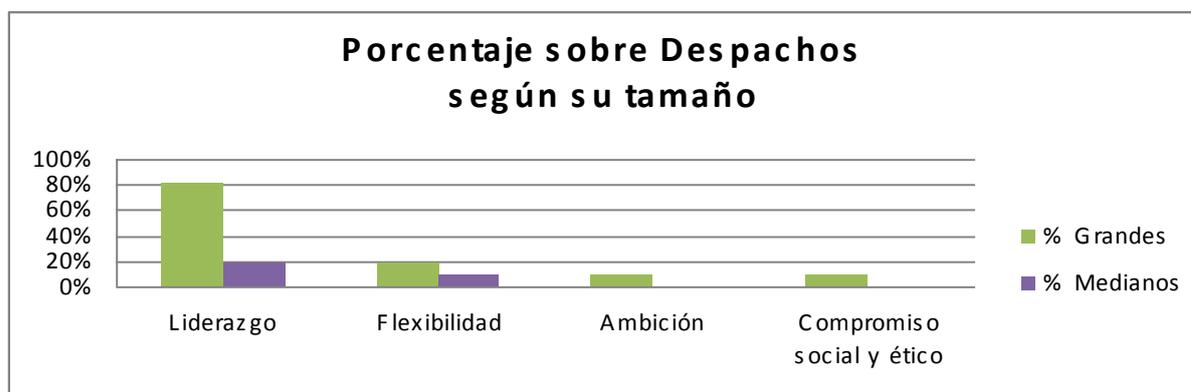


Figura 3.10. Menciones de las competencias personales socios según despacho

De las tablas resultantes sobre las competencias personales de los abogados que aspiran a acceder a la condición de socio se puede observar que aparecen con mucha menor frecuencia (4) que en las de los recién licenciados (23). De ello podemos concluir que las competencias personales se tienen en cuenta en mayor medida para cumplir con las expectativas de los recién licenciados que para los abogados con mayor experiencia y que aspiran a acceder al nivel profesional más alto dentro de la estructura del despacho.

La competencia personal que aparece con mayor frecuencia es el “liderazgo” con un 50% de los despachos consultados. En cuanto a la segmentación de la frecuencia de menciones por tamaño de los despachos, se puede observar que es el “liderazgo” el que ambos tipos de despacho citan con mayor frecuencia pero hay que destacar la gran diferencia entre los despachos grandes (82%) y los medianos (18%)

Asimismo se puede destacar que las competencias personales aparecen muchas más veces en los despachos grandes (13) que en los medianos (3).

3.1.2.3.- Competencias sociales de los socios

Se han identificado diez competencias sociales de los abogados socios. En la siguiente tabla aparecen cuatro columnas. En la primera figuran las competencias sociales de los abogados que aspiran a acceder a la condición de socio. En la segunda columna, la frecuencia ordenada, de mayor a menor aparición, de las citadas competencias. En la tercera, el porcentaje de aparición de cada competencia en función del total de menciones (49) y en la última columna el porcentaje de aparición respecto del total de despachos (22).

Tabla 3.13. Competencias sociales de los socios

COMPETENCIAS SOCIALES	Frecuencia	% Menciones	%Despachos
Habilidades comerciales	20	41%	91%
Gestión equipos y proyectos	10	20%	45%
Orientación al cliente	5	10%	23%
Empatía	3	6%	14%
Proyección académica	3	6%	14%
Trabajo en equipo	3	6%	14%
Prestigio	2	4%	9%
Compromiso	1	2%	5%
Capacidad de negociación	1	2%	5%
Adaptación	1	2%	5%
TOTAL MENCIONES	49		
TOTAL DESPACHOS	22		

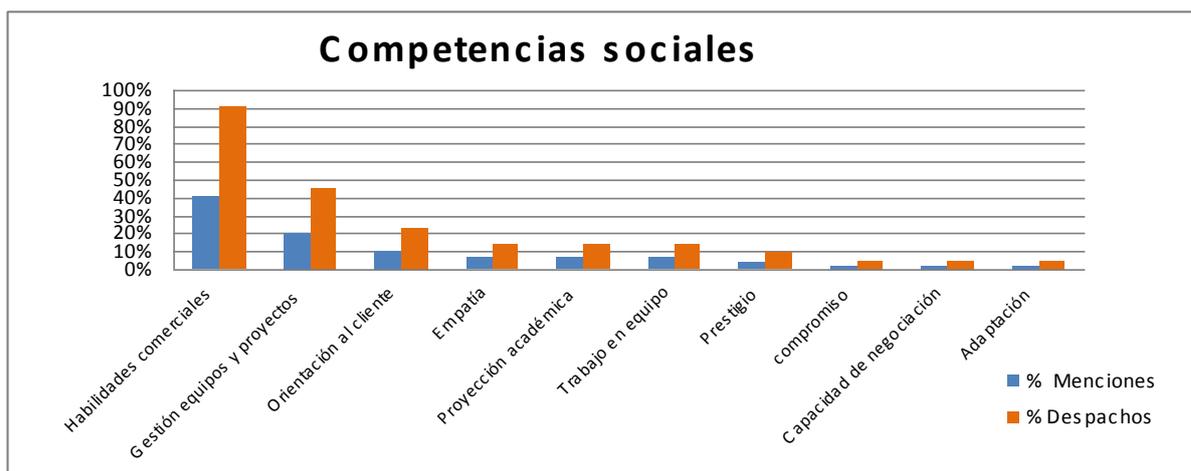


Figura 3.11. Competencias sociales de los socios

En la siguiente tabla aparece la segmentación de la frecuencia de las respuestas en función del tamaño de los despachos entrevistados

En relación a las competencias sociales de los socios los resultados son los siguientes:

Tabla 3.14. Segmentación de las competencias sociales de los socios

COMPETENCIAS SOCIALES	Grandes	Medianos	% sobre Despachos	
			% Grandes	% Medianos
Habilidades comerciales	11	9	100%	82%
Gestión equipos y proyectos	7	3	64%	27%
Orientación al cliente	2	3	18%	27%
Empatía	0	3	0%	27%
Proyección académica	0	3	0%	27%
Trabajo en equipo	1	2	9%	18%
Prestigio	2	0	18%	0%
Compromiso	1	0	9%	0%
Capacidad de negociación	0	1	0%	9%
Adaptación	0	1	0%	9%
TOTAL MENCIONES	24	25		
TOTAL DESPACHOS	11	11		

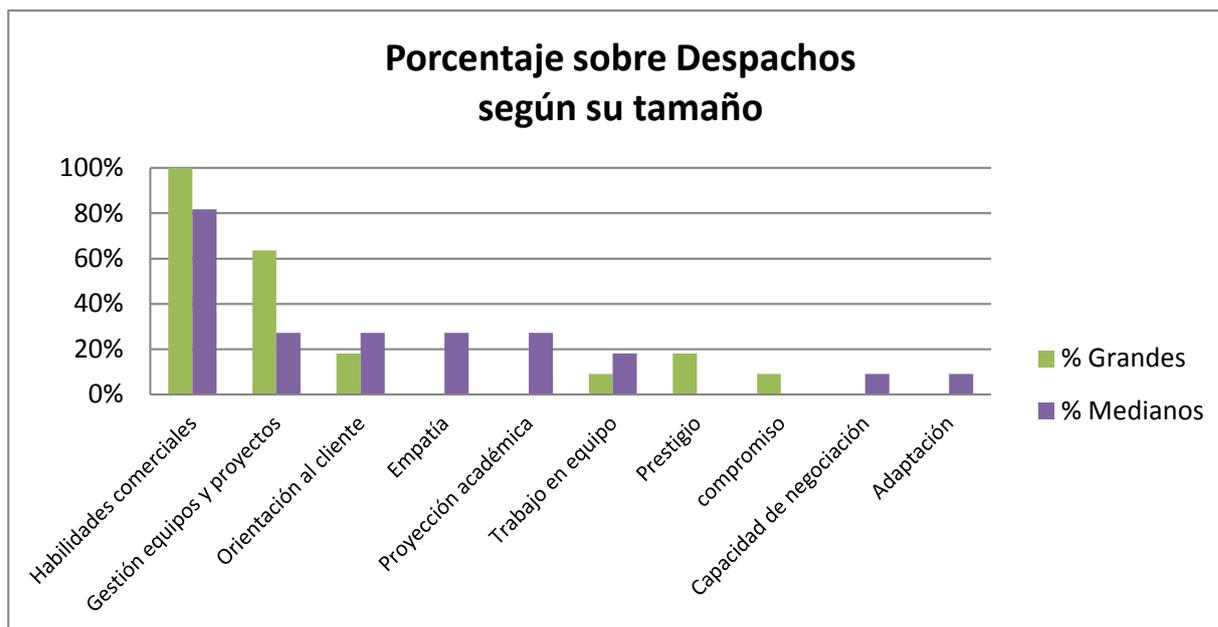


Figura 3.12. Menciones de las competencias sociales de los socios según tamaño despacho

De las tablas resultantes sobre las competencias sociales de los abogados que aspiran a acceder a la condición de socio se puede observar que aparece con mayor frecuencia y con diferencia respecto de la segunda posición las “habilidades comerciales” con 20 respuestas que representa un 91% de los despachos.

En relación al porcentaje de respuesta por tamaño de despacho figura la citada competencia en todos los despachos grandes y en un 82% es citada por los medianos o pequeños.

La segunda competencia que aparece con mayor frecuencia es la “gestión de equipos y proyectos” con la mitad de menciones que la primera y un porcentaje sobre el número de despachos del 45%.

En relación a la segmentación de la frecuencia de respuestas por tamaño de los despachos se puede observar que existen diferencias significativas en cuanto al porcentaje de menciones según las competencias.

La mayor diferencia por tamaño de despachos está en la citada competencia de “gestión de equipos y proyectos” que aparece en un porcentaje del 64% para los despachos grandes y un 27% para los medianos.

Asimismo se puede observar cómo existen algunas competencias que sólo se han citado en los despachos grandes como son el “prestigio” y “compromiso” y otras aparecen exclusivamente en los despachos medianos como la “empatía”, “proyección académica”, “capacidad de negociación” y “adaptación”, si bien las dos últimas son mencionadas sólo por un despacho.

De los resultados obtenidos en relación a las competencias sociales se observa que aparecen el doble de competencias en el nivel profesional de socio (10) que en los de recién licenciados (5).

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos se observa que para los abogados que aspiran a acceder a la condición de Socio en sus respectivas firmas las competencias sociales son más numerosas (49 menciones) que las técnicas (22 menciones) y respecto de las personales (16 menciones) lo que evidencia la gran importancia que otorgan los despachos de abogados a las competencias sociales consideradas como el “saber estar” de un profesional según la definición del cuadro competencial de Echeverría (2002).

Las competencias resultantes con mayor frecuencia en relación a los despachos entrevistados son:

- Competencias técnicas: “Excelencia técnico-jurídica” (45%).
- Competencias personales: “Liderazgo” (50%).
- Competencias de carácter social: “Habilidades comerciales” (91%).

En cuanto a la frecuencia de las respuestas en función del tamaño del despacho entrevistado aparecen, según la clasificación adoptada, las competencias de mayor porcentaje resultante:

- a) Despachos grandes:
 - Competencias técnicas: “Excelencia técnico-jurídica” (36%).
 - Competencias personales: “Liderazgo” (82%).
 - Competencias sociales: “Habilidades comerciales” (100%).

- b) Despachos de pequeño y mediano tamaño:
 - Competencias técnicas: “Excelencia técnico-jurídica” (55%).
 - Competencias personales: “Liderazgo” (18%).
 - Competencias sociales: “Habilidades comerciales” (82%).

De los datos expuestos se puede deducir que en los despachos grandes son más valoradas las competencias personales y en los despachos medianos las competencias técnicas, aunque en este último caso la diferencia es menos significativa.

3.1.3.- Competencias propias del estilo o perfil del despacho

El segundo objetivo analiza las competencias, que según los expertos, son las propias del estilo o perfil del despacho. En este extremo, se preguntó al entrevistado si habían competencias, que se habían comentado en la entrevista, que eran propias del despacho y si las consideraban estratégicas para el mismo. Con ello se ha pretendido captar la imagen, visión o cultura del despacho. Estas competencias pueden ser consideradas distintivas o propias de las empresas.

En la tabla 3.15 se observan dos columnas. En la columna de la izquierda son las frases extraídas de las entrevistas realizadas a los expertos y que se ha considerado que se podían agrupar en una competencia profesional con identidad propia. En la columna de la derecha se definen las competencias que agrupan las citadas frases. Este proceso se realizó mediante la ayuda de expertos utilizando la herramienta denominada diagrama de afinidad. En este apartado del trabajo no hemos utilizado el diagrama de árbol ya que no hemos agrupado las competencias resultantes del estilo o perfil del despacho según

los anteriores diagramas expuestos ya que no son competencias individuales o directamente relacionadas con las personas.

Las competencias resultantes propias del estilo o perfil del despacho mencionadas tal y como se desprende en la siguiente tabla son once:

Tabla 3.15. Diagrama de afinidad competencias propias del estilo del despacho

<ul style="list-style-type: none"> .Capacidad de respuesta eficiente y rápida. .Capacidad de ser profesionales globales: poder dar una primera respuesta de orientación al cliente con independencia del área de experiencia. .Destacamos por la orientación al resultado. .Forma de trabajar ágil. Rapidez y proximidad. Agilidad e inmediatez. .La capacidad de respuesta. La prontitud. .Pragmatismo: Búsqueda de la solución rápida y económica. Uso útil de nuestro asesoramiento. .Dar buen servicio y capacidad de respuesta. .Capacidad de dar tranquilidad al cliente: Diseñar estrategias y dar soluciones. 	<p>Capacidad de respuesta eficiente</p>
<ul style="list-style-type: none"> .Compromiso social de atención a la persona y defensa de los derechos humanos. Actuaciones de asistencia gratuita. Valores éticos de cara al cliente y entre los compañeros. .Incorporamos los diez principios de Naciones Unidas sobre la limpieza en los negocios. .Perfil profesional de compromiso ético y social marcado de los profesionales que tiene un retorno a nuestro despacho. 	<p>Compromiso ético y Social.</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Proximidad con el cliente. . Proximidad y compromiso con el cliente. . Relación amistosa entre los profesionales del despacho y con los clientes. . Accesibilidad del cliente con el socio principal. .Proximidad del socio que responde a las necesidades del cliente. . El socio está involucrado desde el principio hasta el final en los casos con interacción con el cliente en todo momento. . Capacidad de implicación con el cliente. . Concepto de servicio bien entendido. 	<p>Accesibilidad del socio al cliente</p>
<ul style="list-style-type: none"> . Conocimiento del entorno del cliente. . Conocer y entender bien el negocio del cliente. . Ser capaz de saber qué te pide el cliente y entender sus necesidades. . Capacidad de compartir el problema con el cliente. 	<p>Conocimiento del cliente y su entorno.</p>

<ul style="list-style-type: none"> . Tratar de conectar la excelencia técnica con la atención al cliente. . El concepto de excelencia va ligado al de especialización. . El estudio del derecho. La búsqueda de la solución jurídica novedosa pero excelente. Grandes especialistas en Derecho que antes deben ser grandes generalistas. 	Excelencia e innovación jurídica.
<ul style="list-style-type: none"> . Proactividad. . Capacidad de anticipación a posibles escenarios futuros de la empresa. 	Proactividad
<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de liderazgo en relación a equipos y conocimientos. 	Liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> . Diferentes perfiles de socios pero todos una gran capacidad de trabajo. 	Capacidad de trabajo de los Socios.
<ul style="list-style-type: none"> . El modelo del despacho es el del Barça, subir la cantera. . Capacidad de navegar por la complejidad multijurisdiccional. . Capacidad para entender diferentes jurisdicciones y culturas. . Implantación en el ámbito internacional como despacho de tamaño mediano. . Asesoramiento tutorial por parte del socio. 	Cultura del Despacho. Internacionalización.
<ul style="list-style-type: none"> . Especialistas en Derecho deportivo. . Profesional capaz de referir un tema a un especialista. 	Especialización.
<ul style="list-style-type: none"> . Venta de servicios profesionales de otras áreas que no son de responsabilidad del Socio. Capacidad de venta cruzada. . Versatilidad para poder ver posibles ventas de proyectos. 	Capacidad comercial

De los despachos entrevistados sólo tres consideran que no existen competencias propias del estilo del despacho.

En la tabla 3.16 se exponen las once competencias identificadas en el diagrama de árbol anterior ordenadas de mayor a menor frecuencia de aparición en las entrevistas.

Tabla 3.16. Competencias-frecuencia de aparición en las entrevistas

COMPETENCIAS DESPACHO	Frecuencia	% Menciones	% Despachos
Capacidad de respuesta eficiente	8	20%	36%
Accesibilidad del socio al cliente	8	20%	36%
Cultura del despacho. Internacionalización	4	10%	18%
Conocimiento del cliente y su entorno	4	10%	18%
Compromiso ético y social	3	8%	14%
Excelencia e innovación jurídica	3	8%	14%
No existen ¹⁵	3	8%	14%
Especialización	2	5%	9%
Proactividad	2	5%	9%
Capacidad comercial	1	3%	5%
Liderazgo	1	3%	5%
Capacidad de trabajo de los socios	1	3%	5%

TOTAL MENCIONES 40
 TOTAL DESPACHOS 22

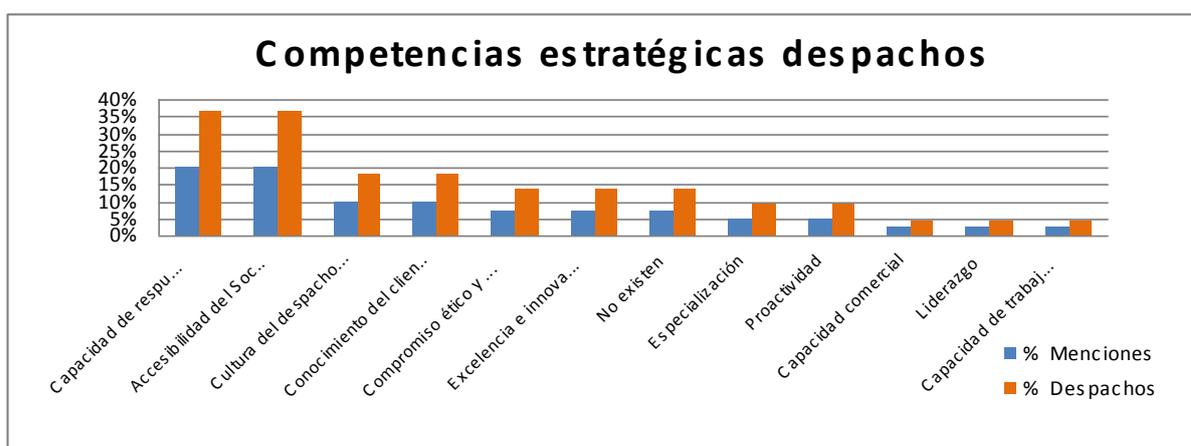


Figura 3.13. Competencias estratégicas de los despachos

En la siguiente tabla aparece la segmentación de la frecuencia de las menciones en función del tamaño de los despachos entrevistados.

¹⁵ Los expertos entrevistados han contestado que no existen competencias propias del estilo del despacho.

En relación a las competencias propias del estilo del despacho los resultados son los siguientes:

Tabla 3.17. Competencias propias del despacho

COMPETENCIAS DESPACHO	% sobre Despacho			
	Grandes	Medianos	%Grandes	%Medianos
Capacidad de respuesta eficiente	2	6	18%	55%
Accesibilidad del Socio al cliente	3	5	27%	45%
Cultura del despacho. Internacionalización	2	2	18%	18%
Conocimiento del cliente y su entorno	1	3	9%	27%
Compromiso ético y social	1	2	9%	18%
Excelencia e innovación jurídica	3	0	27%	0%
No existen	2	1	18%	9%
Especialización	1	1	9%	9%
Proactividad	0	2	0%	18%
Capacidad comercial	1	0	9%	0%
Liderazgo	1	0	9%	0%
Capacidad de trabajo de los Socios	0	1	0%	9%
TOTAL MENCIONES	17	23		
TOTAL DESPACHOS	11	11		

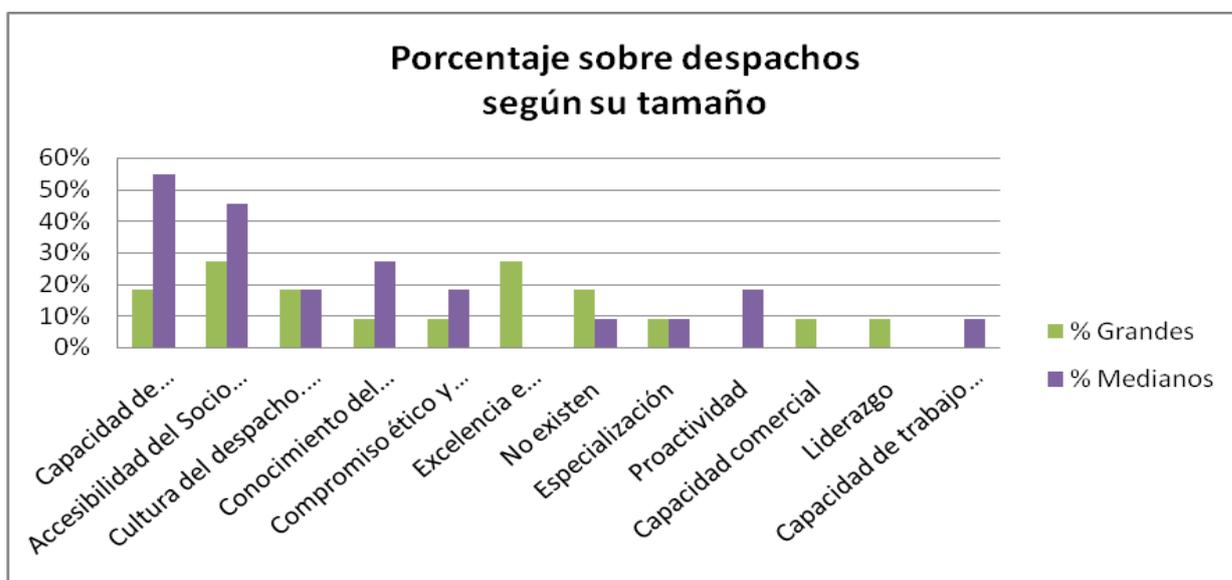


Figura 3.14. Mención de las competencias estratégicas según los despachos

De los resultados expuestos en las citadas tablas cabe observar que no hay ninguna competencia que por frecuencia en las menciones destaque de forma significativa. En cuanto el estudio de la segmentación de los porcentajes por tamaño de despacho se deduce que la principal diferencia entre ellos radica en la competencia “capacidad de respuesta al cliente” que aparece con un 55% para los medianos o pequeños y un 18% para los grandes.

Destacan también las competencias propias del estilo del despacho. En los despachos grandes se da más importancia a: la “excelencia e innovación jurídica”, la “capacidad comercial” y el “liderazgo” y en los despachos pequeños o medianos a la “proactividad” y “capacidad de trabajo de los socios”, si bien hay que matizar que algunas de ellas son mencionadas por un solo despacho.

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos se observa que las competencias propias del estilo del despacho que aparecen con mayor frecuencia según las respuestas son la capacidad de respuesta eficiente y accesibilidad del socio al cliente (8 menciones respectivamente).

En cuanto a la frecuencia de las respuestas en función del tamaño del despacho entrevistado las competencias de mayor porcentaje resultante son:

a) Despachos grandes:

- “La excelencia e innovación jurídica” (27%)
- “Accesibilidad del socio al cliente” (27%)

b) Despachos de pequeño y mediano tamaño:

- “Capacidad de respuesta eficiente” (55%)
- “Accesibilidad del socio al cliente” (45%)

No se pueden destacar competencias para los grandes despachos pues los porcentajes aparecidos no son significativos. Cabe destacar, en cambio, que hay tres expertos entrevistados que han considerado que no existen competencias propias del perfil del despacho.

Las competencias que aparecen en la tabla (“capacidad de respuesta al cliente”, “accesibilidad del socio al cliente” y “conocimiento del cliente y su entorno”), podrían subsumirse en un concepto o competencia más genérica que sería la orientación al cliente.

3.1.4.- Consideraciones generales

Una vez se han expuesto las competencias resultantes de las entrevistas se puede deducir que los perfiles competenciales de los abogados junior y aquellos con más experiencia en el ejercicio profesional que están en condiciones de acceder a la condición de socio difieren en los siguientes aspectos:

1.- En el perfil de los recién licenciados dominan con diferencia las competencias personales respecto de las técnicas y sociales.

En cuanto a las competencias de los abogados socios en sus respectivos despachos, las competencias sociales aparecen con mayor frecuencia que las técnicas y personales.

Tabla 3.18. Menciones de las competencias de los socios

TOTAL MENCIONES SOBRE COMPETENCIAS

	Licenciados	Socios	TOTAL
Técnicas	66	22	88
Personales	106	16	122
Sociales	37	49	86
TOTAL MENCIONES	209	87	296

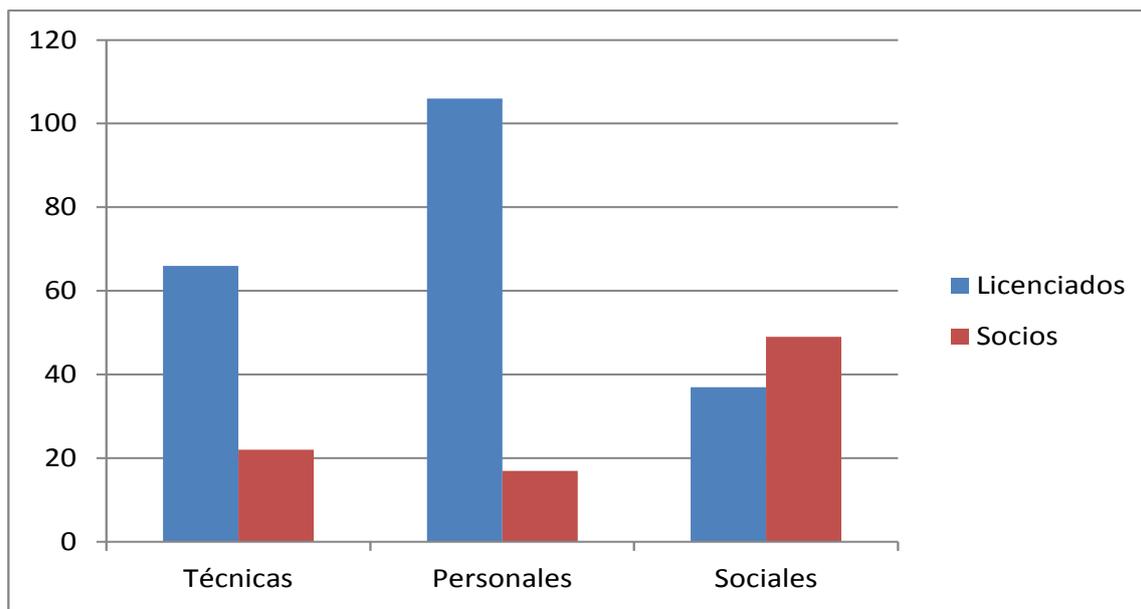


Figura 3.15. Total sobre tipos de competencias.

En cuanto a la segmentación por tamaño de despacho realizada podemos resumir los resultados obtenidos con las siguientes tablas:

Tabla 3.19. Competencias según tamaño despacho

	Licenciados		Socios		TOTAL
	Grande	Mediano	Grande	Mediano	
Técnicas	30	36	9	13	88
Personales	61	45	13	3	122
Sociales	25	12	24	25	86
TOTAL MENCIONES	116	93	46	41	296

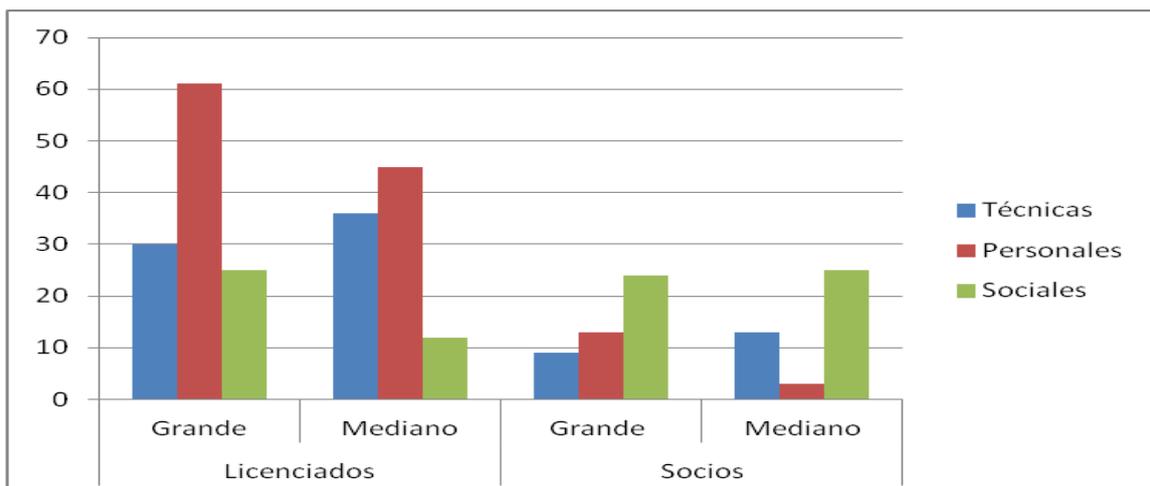


Figura 3.16. Total competencias según despacho

2.- Analizando conjuntamente los diagramas de árbol de los recién licenciados y el de aquellos profesionales que aspiran a obtener la condición de socio destacamos las competencias que se reiteran en ambos diagramas:

- De las competencias técnicas :
 - o “Dominio de idiomas”

- De las competencias personales:
 - o “Liderazgo”
 - o “Flexibilidad”
 - o “Ambición”
 - o “Compromiso social y ético”

- De las competencias sociales:
 - o “Orientación al cliente”
 - o “Trabajo en equipo”
 - o “Capacidad de negociación”
 - o “Habilidad comercial”

Una vez analizadas las tablas con los resultados globales en relación a competencias individuales relativas a los abogados junior y la de los abogados socios se puede deducir que las competencias personales de los abogados junior aparecen con mucha mayor frecuencia respecto de las técnicas y sociales y en cambio, para los abogados socios destacan las competencias sociales respecto de las técnicas y personales.

Asimismo, se observa que donde existe mayor diferencia en la frecuencia entre los abogados junior y socios es en las competencias personales.

En relación a las competencias según el tamaño de despacho, se observa que las competencias personales para los abogados junior aparecen con mayor frecuencia en los despachos grandes que en los medianos. Para los abogados socios, la diferencia de frecuencia entre despachos grandes y medianos es aún mayor respecto las competencias personales.

En cuanto a las competencias sociales se aprecia una mayor frecuencia en los grandes despachos para los abogados junior, circunstancia que desaparece si nos referimos a los socios.

De estas consideraciones se desprende que en la carrera profesional de un abogado se necesita adquirir diferentes tipos de competencias y desarrollarlas en función del nivel profesional y de exigencia requeridos. Todo ello va a depender del plan de carrera fijado por las organizaciones dentro de una visión estratégica del mercado de prestación de servicios jurídicos.

3.2.- investigación cuantitativa

En este apartado se analizan los resultados de la investigación de la fase cuantitativa obtenidos mediante el envío de cuestionarios a la población objeto de estudio que se compone de 224 despachos de abogados que disponen de oficina abierta en España y cuyos ingresos son superiores a un millón de euros durante los ejercicios 2010 o 2011 (según datos disponibles a fecha de consulta).

En concordancia con el objetivo primario fijado en la introducción de la presente tesis que es analizar las competencias profesionales del abogado que presta servicios jurídicos a la empresa y definir su perfil profesional para facilitar la toma de decisiones estratégicas en el seno de los despachos de abogados, se procede a:

- a) Analizar la muestra participante en el estudio.
- b) Priorizar por orden de importancia las competencias profesionales tanto de los abogados socios como los junior según valoración de los despachos de abogados.
- c) Segmentar el perfil competencial de los abogados de los despachos según su nivel de facturación y tipo de despacho.

3.2.1.- Análisis de la muestra participante en el estudio.

De los 224 despachos de abogados a los que se ha enviado cuestionarios de valoración de las competencias han contestado 65¹⁶.

¹⁶ Los despachos que participaron en la encuesta de valoración están relacionados en el anexo 3.1

Entre los despachos que han contestado el cuestionario, 15 también participaron en las entrevistas personales realizadas a la primera fase de investigación cualitativa.

Se procede a describir el perfil de los despachos participantes en el estudio mediante la descripción de las variables siguientes: Ámbito geográfico, facturación, tipo de despacho, área de especialidad de dedicación habitual, Comunidades Autónomas donde tienen oficina abierta, oficinas propias abiertas en el extranjero, número total de socios en España y número total de abogados por despacho en España.

3.2.1.1.- Ámbito geográfico.

En este epígrafe se analiza la distribución geográfica de los 224 despachos que configuran la población objeto de la investigación y la de los 65 despachos participantes en la misma. Para ello se han tomado como áreas de distribución geográfica de las sedes de los despachos en España las provincias de Madrid, Barcelona y el resto de provincias de España. También se han tomado tres niveles de facturación correspondientes al ejercicio 2010 y en ocasiones del 2011 según datos aportados por los despachos a fecha de consulta: Superior a 1 millón hasta 3 millones de euros, de más de 3 millones hasta 20 millones de euros y los despachos que facturan más de 20 millones de euros.

El nivel de facturación ha servido para delimitar la población del estudio ya que los despachos con mayor facturación y con un mayor número de socios y abogados son los que utilizan en mayor medida las competencias profesionales para la gestión de los recursos humanos de sus organizaciones. Tal y como se ha comentado en el apartado 2.4.1 se ha considerado que una facturación mínima de 1 millón de euros es la idónea para la consecución de los objetivos de la investigación.

De los 65 despachos que configuran la muestra participante, 32 tienen la sede principal en Madrid, 20 en Barcelona y 13 la tienen en otras provincias de

España (Bilbao, Valencia, Girona, Granada, Burgos, Málaga, Palma, Sevilla y Alicante).

En la tabla 1 aparece la distribución territorial de la muestra en España según la distribución citada anteriormente. En la primera columna se distribuye el territorio por provincias, la segunda columna establece el número de despachos de la muestra según la ubicación de su sede central en España, en la tercera columna aparece el porcentaje de despachos según el citado criterio, en la cuarta figura el número de los despachos participantes en la encuesta según su ubicación y en la última, el porcentaje de despachos participantes siguiendo el criterio de distribución por provincias.

Tabla 3.20. Despachos según ubicación

Provincias	Despachos invitados	%	Despachos participantes	%
Madrid	96	43%	32	49%
Barcelona	74	33%	20	31%
Otros	54	24%	13	20%
Total	224	100%	65	100%

De la tabla 3.20 se observa que las distribuciones geográficas de la muestra y de su población son similares.

En las tablas 3.21, 3.22 y 3.23 se refleja la distribución territorial en España del total de despachos invitados a participar y los que han contestado la encuesta en función de su rango de facturación.

La tabla 3.21, contiene los resultados de los despachos con una facturación superior a 1 millón de euros hasta los 3 millones y su distribución entre las provincias de Madrid, Barcelona y resto de las mismas. En la segunda columna, el total de despachos de este rango de facturación a quien se ha invitado a participar en el estudio distribuidos por provincias. En la tercera columna se observa el porcentaje de despachos de una provincia en relación con el total de despachos en este rango de facturación. En la siguiente

columna, el número de despachos que han participado contestando el cuestionario en función de su facturación y la última columna es el porcentaje de despachos participantes por provincias con este rango de facturación.

Tabla 3.21. Despachos con facturación superior a 1M

Superior a 1 hasta 3M €	Despachos invitados	%	Despachos participantes	%
Madrid	60	38%	8	26%
Barcelona	53	34%	12	39%
Otros	45	28%	11	35%
Total	158	100%	31	100%

La tabla 3.22, contiene los resultados de los despachos con una facturación superior a 3 millones hasta los 20 millones de euros respecto a los despachos encuestados distribuidos entre las provincias de Madrid, Barcelona y resto de las mismas. En la segunda columna, el total de despachos en este rango de facturación a quien se ha invitado a participar en el estudio distribuidos por provincias. En la tercera columna se observa el porcentaje de despachos de una provincia en relación con el total de despachos en este rango de facturación. En la siguiente columna, el número de despachos que han participado contestando el cuestionario en función de su facturación y la última columna es el porcentaje de despachos participantes por provincias con esta facturación.

Tabla 3.22. Despachos con facturación superior a 3M

Superior a 3 y 20 M €	Despachos invitados	%	Despachos participantes	%
Madrid	22	47%	11	61%
Barcelona	17	36%	6	33%
Otros	8	17%	1	6%
Total	47	100%	18	100%

La tabla 3.23, contiene los resultados de los despachos con una facturación superior a 20 millones de euros de los despachos encuestados distribuidos entre las provincias de Madrid, Barcelona y resto de las mismas. En la segunda columna se muestra el total de despachos en este rango de facturación a quien se ha invitado a participar en el estudio distribuidos por provincias. En la tercera columna se observa el porcentaje de despachos de una provincia en relación con el total de despachos en este rango de facturación. En la siguiente columna, el número de despachos que han participado contestando el cuestionario en función de su facturación y la última columna es el porcentaje de despachos participantes por provincias y con el citado rango de facturación.

Tabla 3.23. Despachos facturación superior 20M

Mas de 20 M €	Despachos invitados	%	Despachos participantes	%
Madrid	14	74%	13	81%
Barcelona	4	21%	2	13%
Otros	1	5%	1	6%
Total	19	100%	16	100%

Como se desprende de las tablas 3.21 a 3.23 el mayor índice de respuesta corresponde a los despachos con sede central en Madrid excepto en el rango de facturación inferior que corresponde a los despachos con sede central en Barcelona.

3.2.1.2.- Facturación en el ejercicio 2011.

Si observamos la distribución por nivel de facturación de los 65 despachos que han contestado la encuesta, 16 despachos participantes facturaron en 2011 más de 20 millones de euros, otros 18 facturaron más de 3 millones hasta 20 millones de euros y por último, 31 despachos se hallan en un intervalo que comprende entre más de 1 millón hasta 3 millones de euros. Se ha optado por

incluir en el nivel de facturación inferior a 5 despachos que habiendo declarado una facturación por debajo del millón de euros, se aproximan a esa cifra, teniendo en cuenta su prestigio y ubicación en provincias con menor índice de actividad económica y de población.

En la tabla 3.25 se presenta una comparación entre la muestra invitada y la muestra participante según el volumen de facturación de los despachos. En la segunda columna aparece la facturación total de los despachos de la muestra invitada según su nivel de facturación, en la tercera se dispone la facturación de los despachos que han participado en la investigación distribuidos según su rango de facturación y por último el porcentaje de facturación de los despachos participantes en relación a la facturación total según el rango correspondiente.

Tabla 3.25. Datos de facturación disponibles¹⁷

Rango	Facturación total Muestra invitada en M €	Facturación Muestra participante en M €	% Facturación por rango
Más de 1 a 3	250	52	21%
Más de 3 a 20	306	115	38%
Más de 20	1183	1062	90%
Total	1741	1230	71%

La facturación del conjunto de despachos que han contestado la encuesta (65) representa aproximadamente un 71% de la facturación en relación con el total de despachos invitados a participar (224).

En la tabla 3.26 se puede observar el índice de respuestas por nivel de facturación de los despachos participantes. En la segunda columna puede verse el total de despachos a los que se ha invitado a participar en el estudio. En la siguiente columna, el número de despachos que han participado contestando el cuestionario en función de su facturación y la última columna es el índice de respuestas de los despachos según su facturación.

¹⁷ Datos de facturación obtenidos en la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)

Tabla 3.26. Respuestas por nivel de facturación

Facturación 2010/11	Invitados	Participantes	% Respuesta
Más de 1 hasta 3 M de €	158	31	20%
Más de 3 hasta 20 M de €	47	18	38%
Más de 20 M de €	19	16	84%
Total	224	65	29%

De la tabla 3.26 se puede destacar que son los despachos con mayor nivel de facturación (más de 20 M de euros) los que tienen un mayor índice de respuesta situándose a gran distancia del resto de despachos con inferiores rangos de facturación.

De los 19 despachos que facturaron más de 20 millones de euros y que fueron invitados a participar en la investigación, 16 así lo hicieron. Estos representan aproximadamente un 90% de la facturación de los despachos situados en este rango de facturación según tabla 3.25. Ello supone que han participado los despachos de mayor tamaño en el sector jurídico. Se ha obtenido una respuesta global de los despachos que representan un 71% de la facturación respecto el total de despachos invitados lo que refuerza la representatividad de las respuestas obtenidas.

En la figura 3.17 se observa el número de despachos que han participado según su rango de facturación.

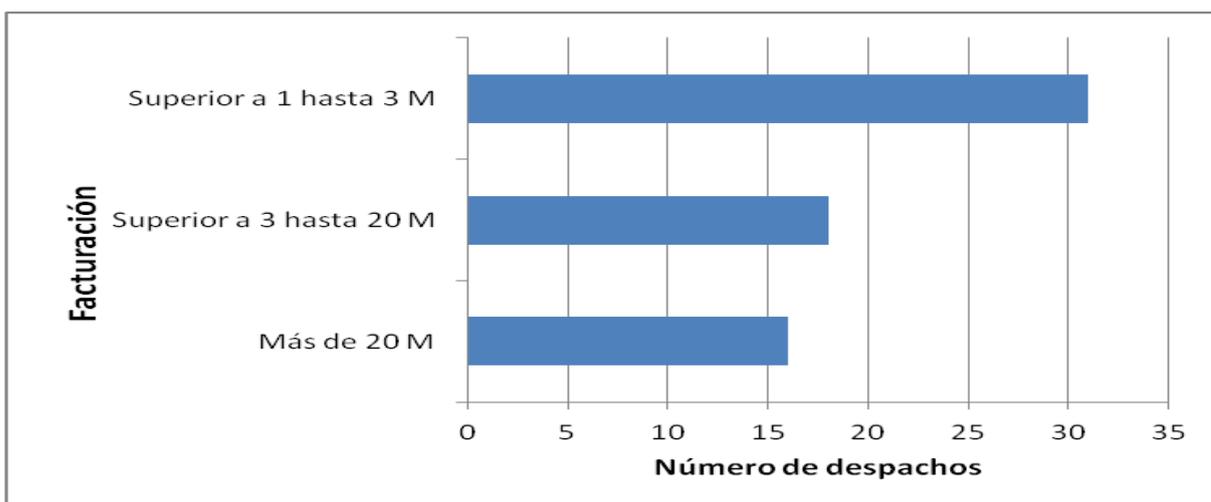


Figura 3.17. Despachos según rango de facturación

3.2.1.3.- Tipo de Despacho: especialistas, generalistas y multidisciplinares.

Del total de despachos que han participado en este estudio, 12 declararon dedicarse preferentemente a una especialidad del Derecho, llamados especialistas¹⁸, 38 se dedican a varias ramas del Derecho o también llamados generalistas y 15 serían despachos multidisciplinares ya que además de servicios jurídicos prestan otros servicios como ingeniería, contabilidad o consultoría.

En la figura 3.18 aparece el número de despachos participantes según su tipología.

¹⁸ Despacho especialista considerado como aquél que se dedica de forma especial a una rama del Derecho tal y como aparece en el cuestionario del anexo 2.2.

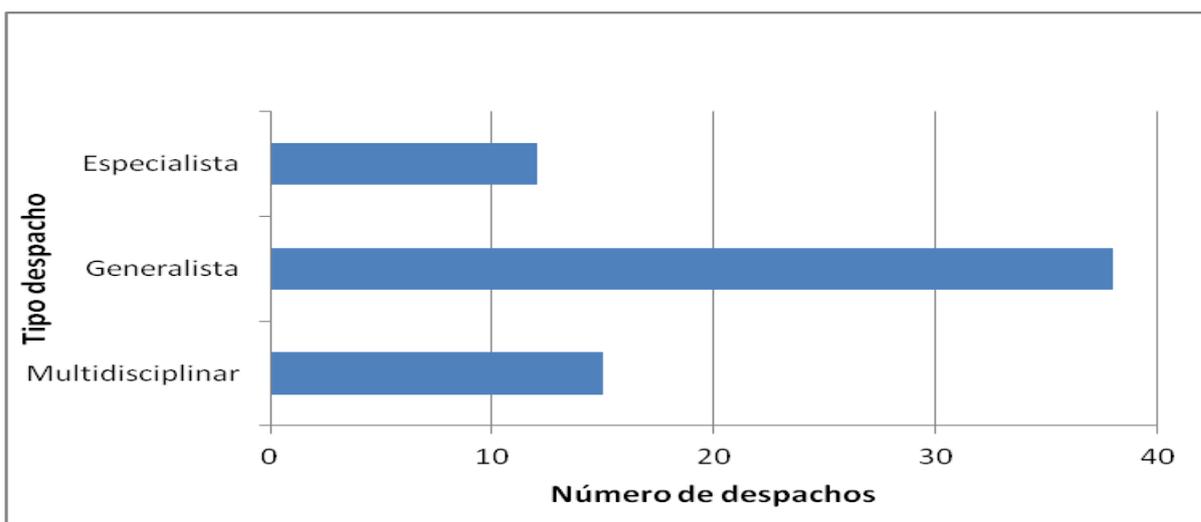


Figura 3.18. Tipos de despachos

3.2.1.4.- Área de especialidad de dedicación habitual.

En este apartado los participantes tenían la opción de responder a más de una opción o especialidad del Derecho por lo que la suma de las áreas de especialidad descritas no coincide con la muestra participante del estudio.

Casi la totalidad de los despachos encuestados (61) se dedican al Derecho de la empresa (mercantil, laboral, fiscal, financiero etc..). Existen 27 despachos que se dedican habitualmente al Derecho civil, 17 al Derecho penal y por último 27 al Derecho público que comprende las especialidades de administrativo, constitucional, comunitario e internacional.

En la figura 3.19 se observa el número de despachos que han participado según la especialidad/es de dedicación habitual.

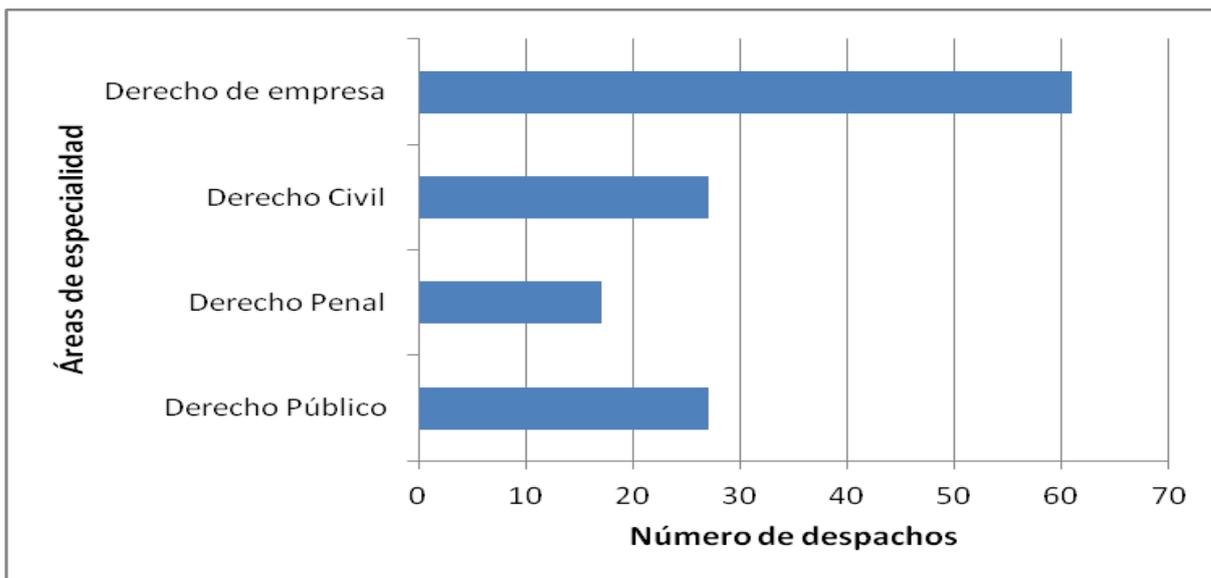


Figura 3.19. Áreas de especialidad jurídica

3.2.1.5. Presencia de los despachos en las Comunidades Autónomas

De los despachos participantes, 24 tienen oficina en una Comunidad Autónoma, otros 24 despachos la tienen en dos Comunidades Autónomas distintas y el resto, 17 despachos, tienen oficina en más de dos Comunidades Autónomas.

En la figura 3.20 aparece el número de despachos participantes en relación con las Comunidades Autónomas donde tienen oficina abierta.

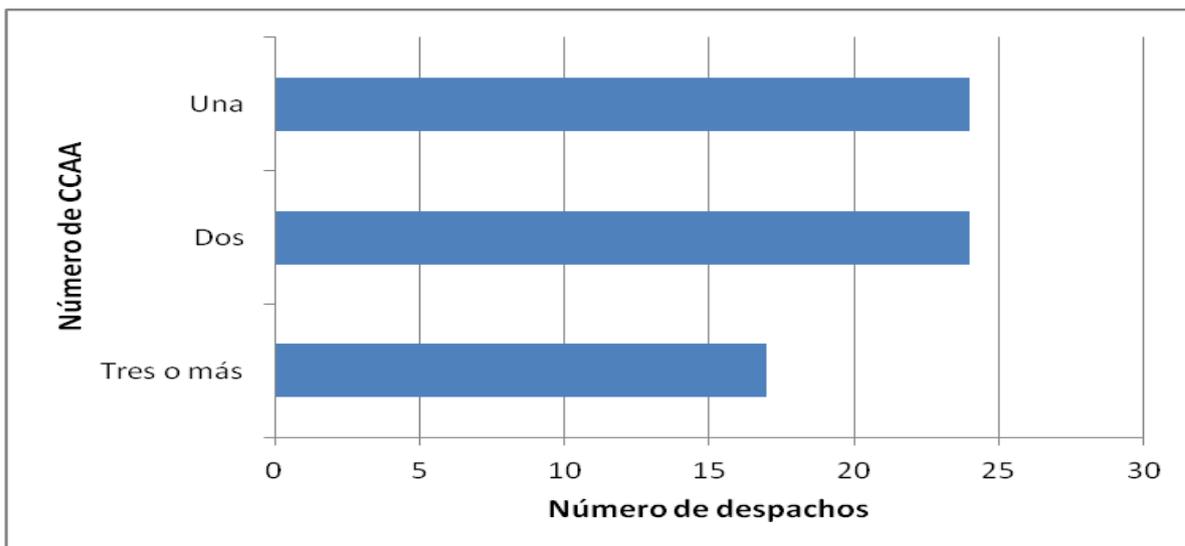


Figura 3.20. Presencia despachos por Comunidades Autónomas

3.2.1.6.- Oficinas propias abiertas en el extranjero.

Existen, en la muestra seleccionada, 41 despachos que no disponen de ninguna oficina propia en el extranjero. Hay 7 despachos que tienen abiertas entre 1 y 3 oficinas, otros 6 que tienen entre 4 y 10 oficinas y por último 11 despachos tienen más de 10 oficinas propias abiertas en el extranjero.

En la figura 3.25 se representa el número de despachos según el número de oficinas propias abiertas en el extranjero.

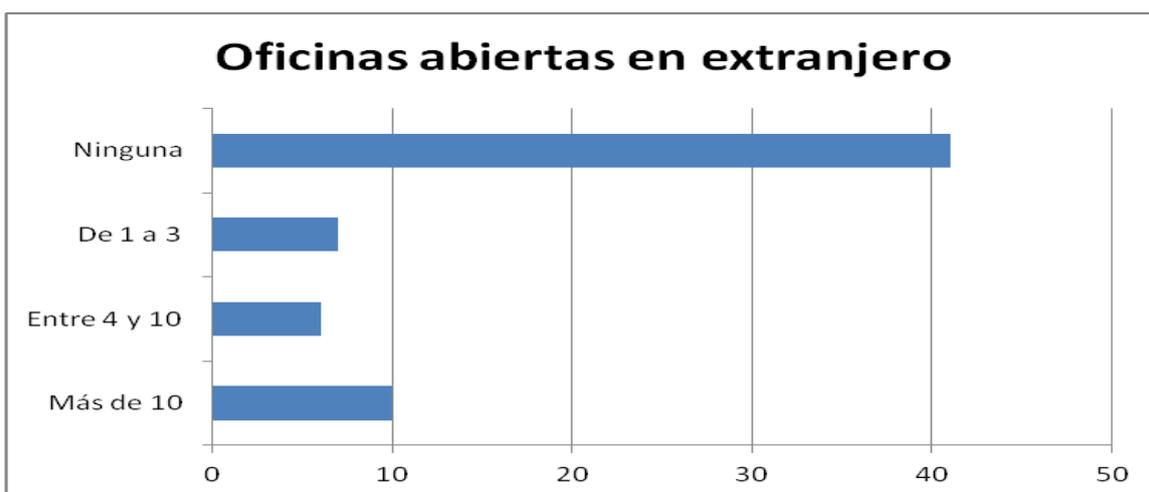


Figura 3.21. Despachos con oficinas en el extranjero

3.2.1.7.- Número total de socios en España

De los despachos que han participado en la investigación, 21 despachos tienen de 1 a 5 socios, 33 despachos de 6 a 20 socios y por último hay 11 despachos que cuentan con más de 20 socios.

En la figura 3.22 se observa el número de despachos que han participado según el número de socios establecidos en España.

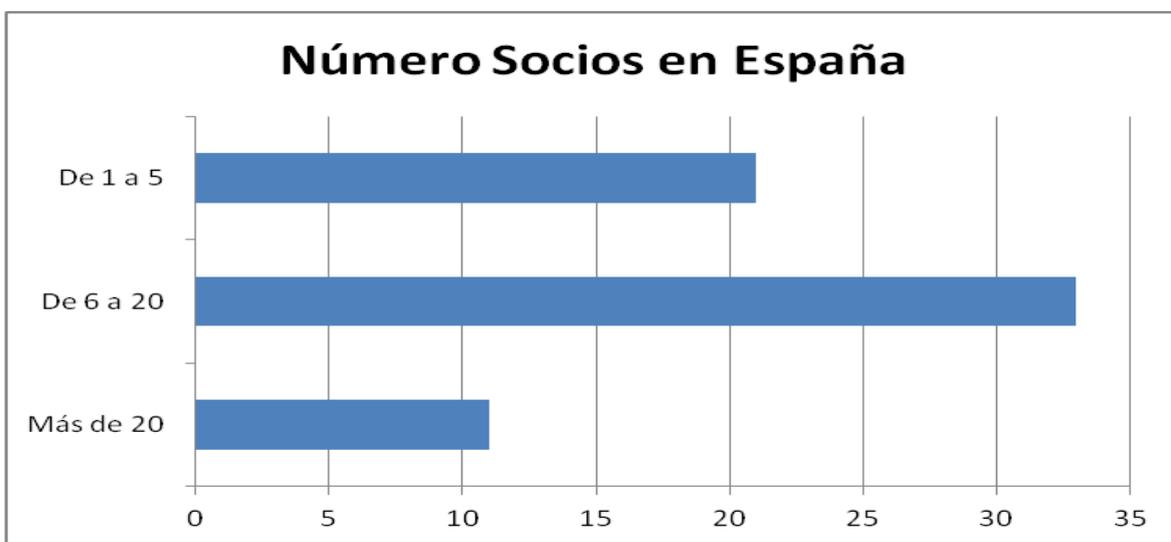


Figura 3.22. Despachos por número de socios

3.2.1.8.- Número total de abogados por despacho en España

De los 65 despachos que constituyen la muestra participante, 4 tienen entre 1 y 5 abogados, 23 despachos entre 6 y 20 abogados, 26 despachos entre 21 y 100 abogados y por último 12 despachos que cuentan con una plantilla de más de 100 abogados.

En la figura 3.23 se observa el número de despachos que han participado según el número de abogados que prestan servicios.

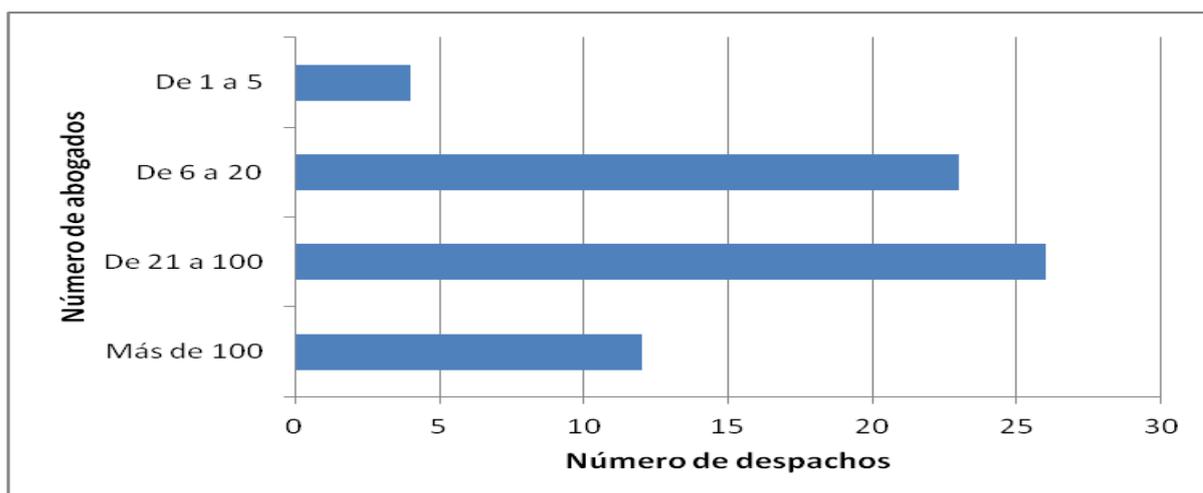


Figura 3.23. Despachos según número de abogados

3.2.2.- Valoración de las competencias profesionales de los abogados

En esta fase de análisis de los resultados y siguiendo los objetivos marcados en el presente estudio cuantitativo se procede a priorizar las competencias profesionales tanto de los abogados junior como los abogados socios según valoración de los despachos encuestados.

En primer lugar se analizan las respuestas de los despachos participantes en relación a las competencias de los abogados junior o recién graduados que se incorporan a la firma y en un momento posterior las competencias de los abogados socios.

Se solicitó a los despachos que valorasen la importancia de las competencias profesionales de los abogados tanto junior como socios propuestas en nuestra fase cualitativa según la escala del 1 al 10 (1: Sin importancia; 10: Muy importante).¹⁹

Las competencias profesionales se han clasificado en tres tipos: técnicas, personales y sociales siguiendo el diseño del estudio cualitativo previo.

¹⁹ Ver cuestionario utilizado en la investigación en anexo 2.2.

3.2.2.1.- Valoración competencias abogados junior

Los resultados obtenidos de la valoración de las competencias de los abogados junior se reflejan en la tabla 3.27.

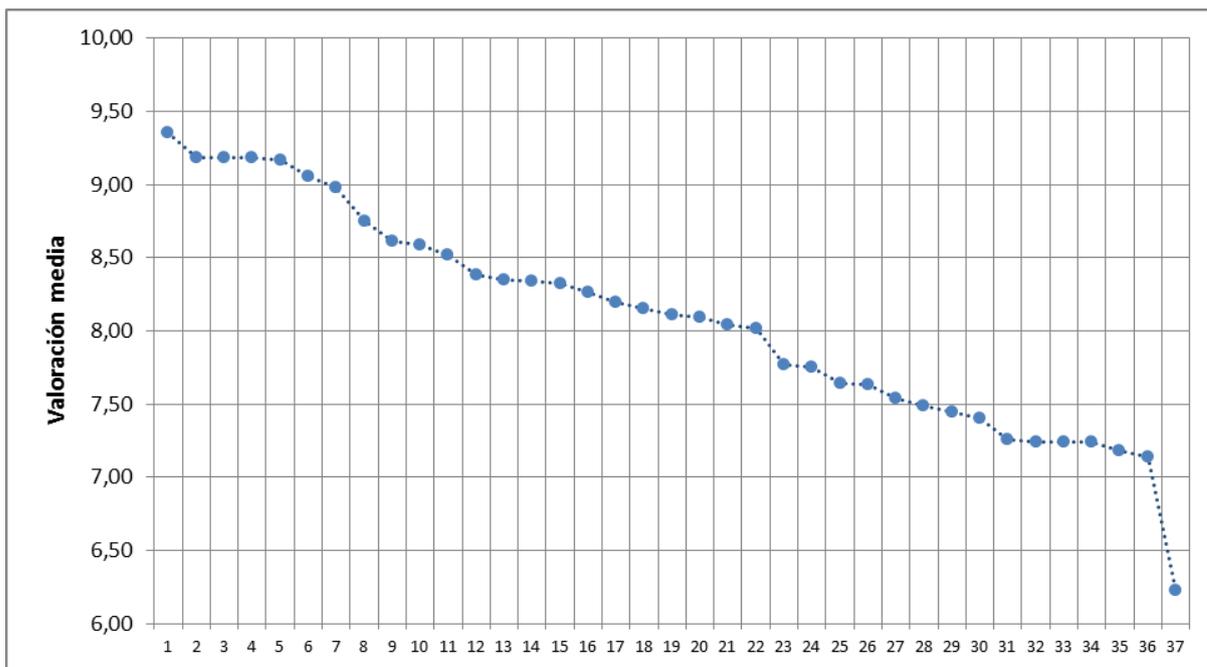
En la citada tabla se presentan en la primera columna las competencias de los abogados junior resultantes del estudio cualitativo. En la segunda columna se exponen las medias aritméticas (sobre diez puntos) de las valoraciones de las competencias ordenadas de mayor a menor importancia. En la tercera columna la desviación estándar o típica derivada de las encuestas y en la última columna se relaciona el tipo de competencia valorada: técnica, personal o social.

Aún cuando todas las competencias resultantes del estudio cualitativo han resultado ser importantes para los despachos de abogados por obtener una valoración superior a 6 (sobre diez puntos), a efectos de interpretar los resultados de la presente investigación cuantitativa para los abogados junior, utilizaremos la siguiente terminología:

- Competencias **imprescindibles** aquellas que han obtenido una valoración superior a 9.
- Competencias **importantes** aquellas que tienen una valoración de 8 puntos hasta 9.
- Competencias **recomendables** aquellas que tienen una valoración por debajo del 8.

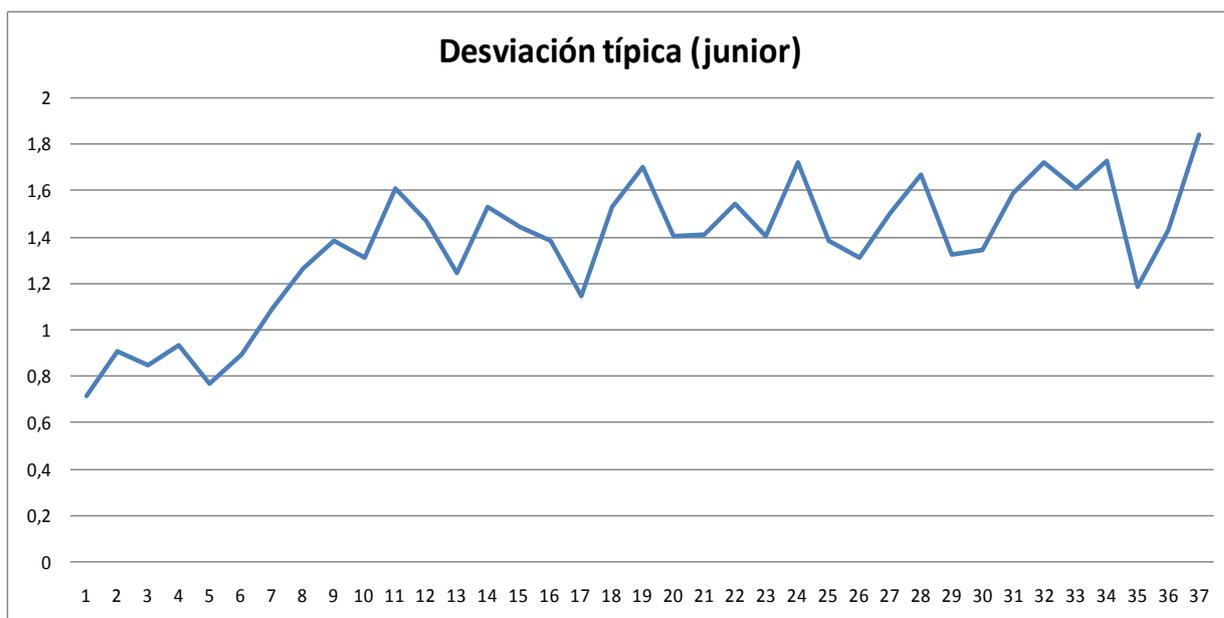
Tabla 3.27. Valoración de las competencias de los abogados junior

	Competencias junior	Val.	Desv. Típica	Competencia
1	Responsabilidad	9,35	0,71	Personal
2	Compromiso profesional	9,18	0,9	Personal
3	Motivación	9,18	0,84	Personal
4	Rigor profesional	9,18	0,93	Personal
5	Capacidad de trabajo	9,17	0,76	Personal
6	Capacidad de trabajo en equipo	9,06	0,89	Social
7	Comunicación oral y escrita	8,98	1,09	Técnica
8	Potencial en el aprendizaje	8,75	1,26	Personal
9	Capacidad de análisis y síntesis	8,62	1,38	Técnica
10	Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,58	1,31	Personal
11	Dominio del inglés	8,52	1,61	Técnica
12	Compromiso ético y social	8,38	1,47	Personal
13	Empatía personal	8,35	1,24	Personal
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,34	1,53	Técnica
15	Capacidad de mejora	8,32	1,44	Personal
16	Iniciativa propia	8,26	1,38	Personal
17	Capacidad de relación con su entorno	8,20	1,14	Social
18	Orientación al cliente	8,15	1,53	Social
19	Criterio profesional	8,11	1,7	Técnica
20	Capacidad de organización y planificación	8,09	1,4	Personal
21	Equilibrio de capacidades	8,05	1,41	Personal
22	Vocación profesional	8,02	1,54	Personal
23	Capacidad trabajo autónomo	7,77	1,4	Personal
24	Humildad	7,75	1,72	Personal
25	Ambición profesional	7,65	1,38	Personal
26	Polivalencia	7,63	1,31	Personal
27	Capacidad de persuasión	7,54	1,5	Personal
28	Capacidad de negociación	7,49	1,67	Social
29	Estudios de postgrado	7,45	1,32	Técnica
30	Comprensión del entorno socioeconómico	7,40	1,34	Personal
31	Arrojo y coraje en la profesión	7,26	1,59	Personal
32	Aceptación de la jerarquía del despacho	7,25	1,72	Personal
33	Capacidad comercial	7,25	1,61	Social
34	Capacidad de liderazgo	7,25	1,73	Personal
35	Excelente expediente académico	7,18	1,18	Técnica
36	Dominio de las tics	7,14	1,43	Técnica
37	Dominio de otros idiomas	6,23	1,84	Técnica



1	Responsabilidad	19	Criterio profesional
2	Compromiso profesional	20	Capacidad de organización y planificación
3	Motivación	21	Equilibrio de capacidades
4	Rigor profesional	22	Vocación profesional
5	Capacidad de trabajo	23	Capacidad trabajo autónomo
6	Capacidad de trabajo en equipo	24	Humildad
7	Comunicación oral y escrita	25	Ambición profesional
8	Potencial en el aprendizaje	26	Polivalencia
9	Capacidad de análisis y síntesis	27	Capacidad de persuasión
10	Capacidad de adaptación cultura del despacho	28	Capacidad de negociación
11	Dominio del inglés	29	Estudios de postgrado
12	Compromiso ético y social	30	Comprensión del entorno socioeconómico
13	Empatía personal	31	Arrojo y coraje en la profesión
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	32	Aceptación de la jerarquía del despacho
15	Capacidad de mejora	33	Capacidad comercial
16	Iniciativa propia	34	Capacidad de liderazgo
17	Capacidad de relación con su entorno	35	Excelente expediente académico
18	Orientación al cliente	36	Dominio de las tics
		37	Dominio de otros idiomas

Figura 3.24 Valoración global de las competencias junior



1	Responsabilidad	19	Criterio profesional
2	Compromiso profesional	20	Capacidad de organización y planificación
3	Motivación	21	Equilibrio de capacidades
4	Rigor profesional	22	Vocación profesional
5	Capacidad de trabajo	23	Capacidad trabajo autónomo
6	Capacidad de trabajo en equipo	24	Humildad
7	Comunicación oral y escrita	25	Ambición profesional
8	Potencial en el aprendizaje	26	Polivalencia
9	Capacidad de análisis y síntesis	27	Capacidad de persuasión
10	Capacidad de adaptación cultura del despacho	28	Capacidad de negociación
11	Dominio del inglés	29	Estudios de postgrado
12	Compromiso ético y social	30	Comprensión del entorno socioeconómico
13	Empatía personal	31	Arrojo y coraje en la profesión
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	32	Aceptación de la jerarquía del despacho
15	Capacidad de mejora	33	Capacidad comercial
16	Iniciativa propia	34	Capacidad de liderazgo
17	Capacidad de relación con su entorno	35	Excelente expediente académico
18	Orientación al cliente	36	Dominio de las tics
		37	Dominio de otros idiomas

Figura 3.25 Desviaciones típicas de las valoraciones de las competencias junior

Las competencias imprescindibles de los abogados junior son **personales** a excepción de la competencia social “capacidad de trabajo en equipo”. Estas competencias imprescindibles (superior a 9) tienen el mayor índice de acuerdo entre los despachos participantes al presentar las desviaciones típicas más bajas de la tabla. La competencia mejor valorada es la “responsabilidad” y además es la que tiene una desviación típica menor.

De las cinco competencias sociales de los abogados junior, sólo una es imprescindible que es la “capacidad de trabajo en equipo”. La competencia técnica mejor valorada es la “comunicación oral y escrita”.

Las competencias imprescindibles de los abogados junior representan un 16,22% del total, las importantes, un 43,24% y las recomendables un 40,54% restante.

En los tres subapartados siguientes se analizan las competencias de los abogados junior agrupadas según el tipo de competencia: técnicas, personales y sociales.

3.2.2.1.1.- Competencias técnicas de los abogados junior

La valoración obtenida de mayor a menor importancia en relación a las nueve competencias técnicas de los abogados junior propuestas se refleja en la tabla 3.28

En la citada tabla se valoran las nueve competencias técnicas de los abogados junior ordenándolas de mayor a menor valoración según la media aritmética obtenida sobre 10 puntos.

Tabla 3.28. Valoración de las competencias técnicas de los abogados junior

Competencias Técnicas – Junior	Valoración media
Comunicación oral y escrita	8,98
Capacidad de análisis y síntesis	8,62
Dominio del inglés	8,52
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,34
Criterio profesional	8,11
Estudios de postgrado	7,45
Excelente expediente académico	7,18
Dominio de las tecnologías de la información y comunicación	7,14
Dominio de otros idiomas	6,23

En la figura 3.26 se reflejan los resultados de la tabla anterior, donde aparecen las valoraciones obtenidas por cada una de las competencias técnicas propuestas.



Figura 3.26. Valoración de las competencias técnicas de abogados junior

De la tabla y gráficos mostrados se deduce que la competencia técnica más valorada en los despachos para los abogados junior es la “comunicación oral y escrita” con una puntuación de 8,98, seguida de la “capacidad de análisis y síntesis” y “dominio del inglés” con 8,62 y 8,52 respectivamente. La competencia técnica menos valorada es el “dominio de otros idiomas” que no sea el inglés con un 6,23.

No se han identificado competencias técnicas de los abogados junior consideradas a efectos de este trabajo de investigación como **imprescindibles** ya que no han obtenido valores superiores a 9 (sobre diez puntos). De las nueve competencias técnicas de los abogados junior, cinco son consideradas **importantes** (valores entre 8 y 9) y cuatro competencias **recomendables** (valores entre 6 y 8).

3.2.2.1.2.- Competencias personales de los abogados junior.

En la tabla 3.29 se relacionan 23 competencias. En la tabla se valoran las competencias personales de los abogados junior ordenando la valoración de mayor a menor según la media aritmética obtenida sobre 10 puntos.

Tabla 3.29.- Valoración de las competencias personales de los abogados junior

Competencias personales - Junior	Valoración media
Responsabilidad	9,35
Motivación	9,18
Compromiso profesional	9,18
Rigor profesional	9,18
Capacidad de trabajo	9,17
Potencial en el aprendizaje	8,75
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,58
Compromiso ético y social	8,38
Empatía personal	8,35
Capacidad de mejora	8,32
Iniciativa propia	8,26
Capacidad de organización y planificación	8,09
Equilibrio de capacidades	8,05
Vocación profesional	8,02
Capacidad trabajo autónomo	7,77
Humildad	7,75
Ambición profesional	7,65
Polivalencia	7,63
Capacidad de persuasión	7,54
Comprensión del entorno socioeconómico	7,40
Arrojo y coraje en la profesión	7,26
Aceptación de la jerarquía del despacho	7,25
Capacidad de liderazgo	7,25

En la figura 3.27 se reflejan las valoraciones obtenidas por cada una de las competencias personales dentro de la escala de valoración propuesta.

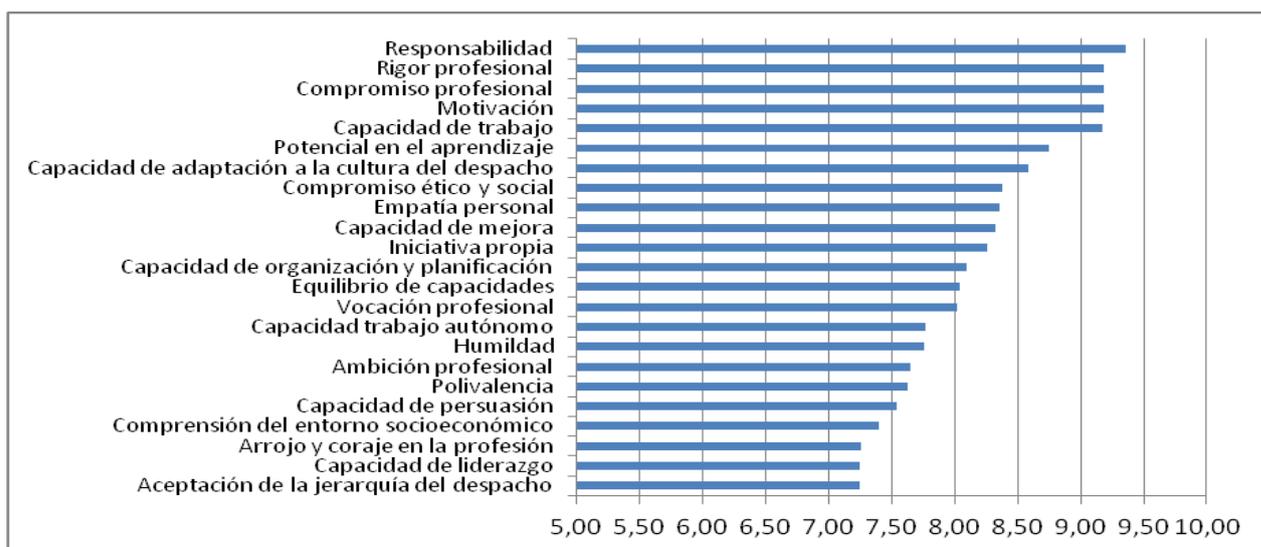


Figura 3.27. Valoración de las de las competencias personales de los abogados junior

De la tabla 3.29 se puede observar que la “responsabilidad” es la competencia personal mejor valorada 9,35 seguida por un grupo de 4 competencias con una puntuación muy similar. Son las siguientes: la “motivación”, “compromiso profesional” y “rigor profesional” con una misma puntuación de 9,18 y por último “capacidad de trabajo” con un 9,17. Las competencias menos valoradas son “capacidad de liderazgo”, y “aceptación de la jerarquía del despacho” con un 7,25.

Del resultado de la investigación cualitativa se han identificado 23 competencias personales de los abogados junior, de las cuales cinco las hemos considerado **imprescindibles** siguiendo la terminología citada anteriormente (valor superior a 9 sobre diez puntos). Asimismo, nueve competencias se consideran **importantes** (valores de 8 a 9) y nueve se consideran **recomendables** según la clasificación establecida (valores inferiores a 8).

3.2.2.1.3.- Competencias sociales de los abogados junior

En la tabla 3.30 se muestran valoraciones de cinco competencias sociales de los abogados junior ordenándolas de mayor a menor según la media aritmética obtenida sobre 10 puntos.

Tabla 3.30.- Valoración competencias sociales de abogados junior

Competencias sociales junior	Valoración media
Capacidad de trabajo en equipo	9,06
Capacidad de relación con su entorno	8,20
Orientación al cliente	8,15
Capacidad de negociación	7,49
Capacidad comercial	7,25

En cuanto a las competencias sociales de los abogados junior, la competencia que destaca con diferencia respecto de las otras es la “capacidad de trabajo en equipo” con un 9,06 siendo las menos valoradas con una similar puntuación “capacidad de negociación” 7,49 y “capacidad comercial” 7,25.

En la figura 3.28 se reflejan las valoraciones obtenidas por cada una de las competencias técnicas dentro de la escala de valoración propuesta.

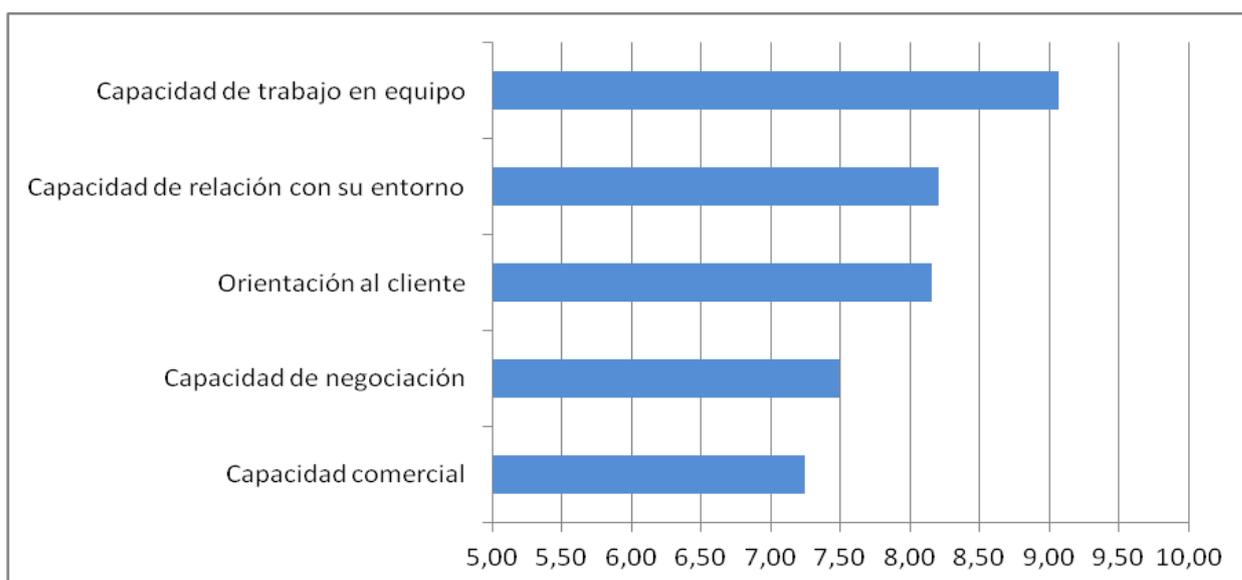


Figura 3.28. Valoración competencias sociales abogados junior

De las cinco competencias sociales de los abogados junior que se han identificado, una sola competencia se considera según la terminología de este trabajo de investigación como **imprescindible** ya que ha obtenido un valor superior a 9 (sobre diez puntos), dos se consideran **importantes** (valores entre 8 y 9) y las otras dos competencias, **recomendables** (valores inferiores a 8).

Cabe destacar que de las seis competencias profesionales de los abogados junior consideradas como imprescindibles, cinco son personales y la restante es social, no habiendo ninguna que tenga el perfil técnico.

3.2.2.2.- Valoración de las competencias de los abogados socios

Los resultados obtenidos de la valoración de las competencias de los abogados socios se reflejan en la siguiente tabla 3.31.

En la citada tabla se presentan en la primera columna las competencias de los abogados socios resultantes del estudio cualitativo. En la segunda columna se exponen las medias aritméticas (sobre diez puntos) de las valoraciones de las competencias ordenadas de mayor a menor. En la tercera columna la desviación estándar o típica derivada de las encuestas y en la última columna se relaciona el tipo de competencia valorada: técnica, personal o social.

Tal como se ha comentado en el apartado 3.2.2.1 para los abogados junior, aún cuando todas las competencias resultantes del estudio cualitativo han resultado ser importantes para los despachos de abogados por obtener una valoración superior a 6 (sobre diez puntos), a efectos de interpretar los resultados de la presente investigación cuantitativa para los abogados socios, utilizaremos la siguiente terminología:

- Competencias **imprescindibles** aquellas que han obtenido una valoración superior a 9.
- Competencias **importantes** aquellas que tienen una valoración de 8 puntos hasta 9.
- Competencias **recomendables** aquellas que tienen una valoración por debajo del 8.

Tabla 3.31. Valoración de las competencias de los abogados socios

	Competencias Socios	Valoración	Desv. Típica	Competencia
1	Orientación al cliente	9,40	0,86	Social
2	Accesibilidad del socio al cliente	9,31	0,98	Social
3	Capacidad de gestión de equipos	9,17	1,02	Social
4	Habilidades comerciales	9,12	0,96	Social
5	Capacidad de liderazgo	9,11	1,03	Personal
6	Excelencia técnico-jurídica	9,09	0,98	Técnica
7	Compromiso con la cultura del despacho	9,08	1,16	Social
8	Capacidad de gestión de proyectos	9,05	0,99	Social
9	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,98	1	Personal
10	Prestigio profesional	8,97	0,91	Social
11	Capacidad de trabajo en equipo	8,89	1,04	Social
12	Compromiso social y ético	8,88	1,23	Personal
13	Adaptación al perfil del despacho	8,82	1,1	Social
14	Capacidad de negociación	8,80	1,06	Social
15	Predisposición a la actualización jurídica	8,71	1,19	Técnica
16	Empatía personal	8,71	1,16	Social
17	Capacidad de gestión del conocimiento	8,65	1,2	Técnica
18	Capacidad de trabajo autónomo	8,49	1,37	Técnica
19	Dominio del idioma inglés	8,45	1,51	Técnica
20	Pragmatismo	8,45	1,27	Técnica
21	Capacidad de gestión de riesgos	8,34	1,53	Técnica
22	Ambición profesional	8,26	1,32	Personal
23	Capacidad de gestión financiera	7,89	1,61	Técnica
24	Proyección académica en docencia y seminarios	7,52	1,58	Social
25	Dominio de otros idiomas	6,94	1,69	Técnica

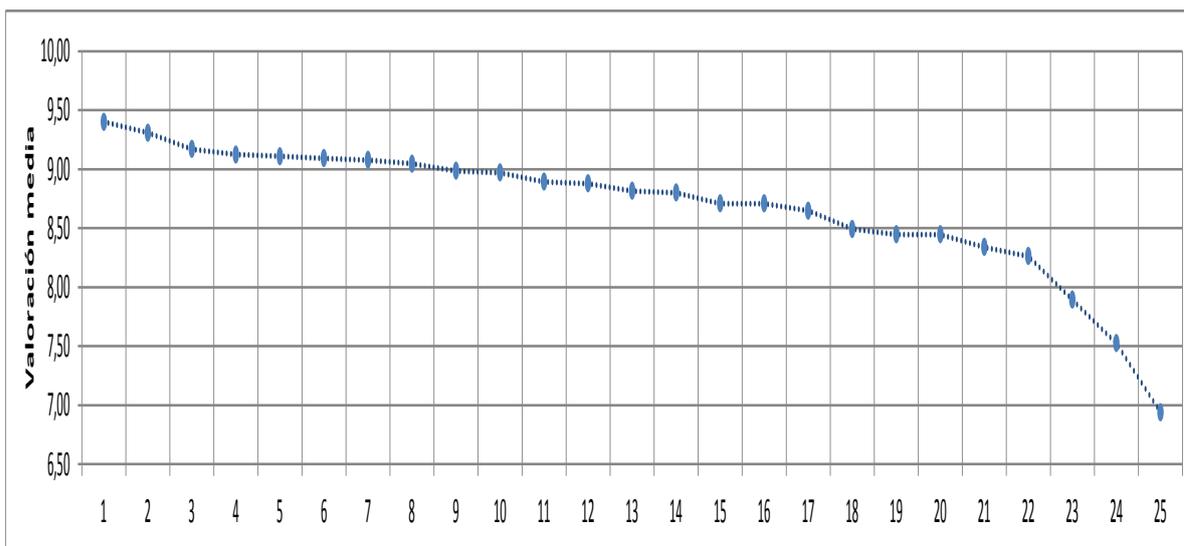
Las competencias denominadas imprescindibles (valoración superior a 9) son **sociales** a excepción de la competencia **personal** “capacidad de liderazgo” y la **técnica** “excelencia técnico jurídica”.

Para el abogado socio, las competencias “orientación al cliente”, “habilidades comerciales” y “capacidad de liderazgo” entran dentro de la categoría de imprescindibles, siendo la primera competencia citada la más valorada. En cambio, para los abogados junior, las citadas competencias resultan ser menos valoradas y en especial, la “capacidad comercial” y “capacidad de liderazgo” que han obtenido ambas idéntica valoración (7,25).

Se destaca que tres de las cuatro primeras competencias del abogado socio están relacionadas con aspectos comerciales.

Según se puede observar en la tabla 3.31 las competencias de los abogados socios que tienen una valoración inferior al 8 son tres, que representa el 12% del total. En cambio, en los abogados junior son 15 las competencias que presentan valoraciones inferiores al 8, representando un 40,54%.

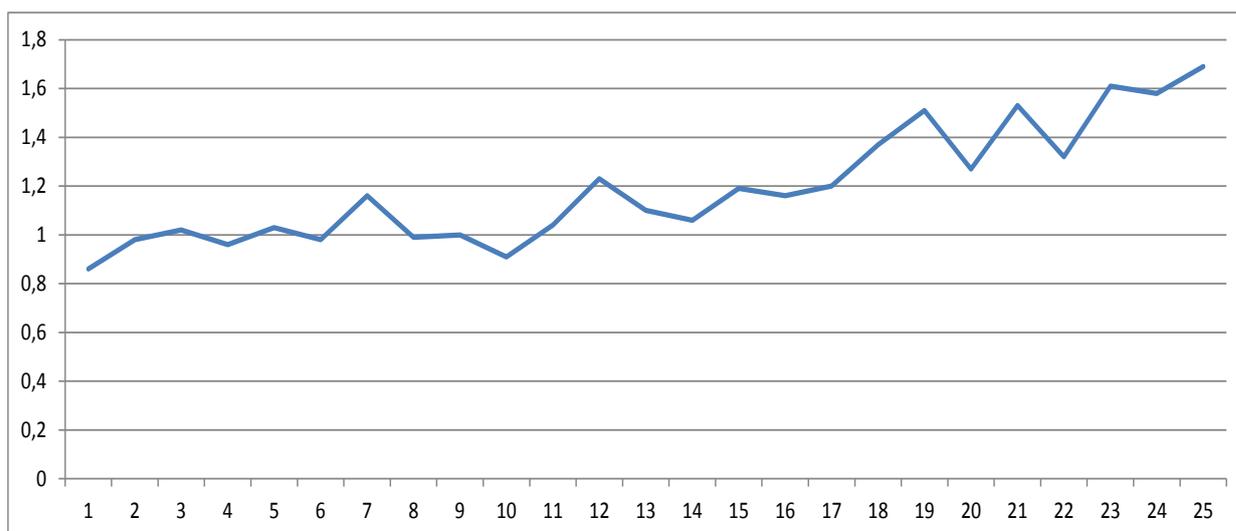
Los abogados socios presentan un porcentaje mayor de competencias imprescindibles (32%) e importantes (56%) respecto a los abogados junior (16,22% y 43,24% respectivamente).



1 Orientación al cliente	16 Empatía personal
2 Accesibilidad del socio al cliente	17 Capacidad de gestión del conocimiento
3 Capacidad de gestión de equipos	18 Capacidad de trabajo autónomo
4 Habilidades comerciales	19 Dominio del idioma inglés
5 Capacidad de liderazgo	20 Pragmatismo
6 Excelencia técnico-jurídica	21 Capacidad de gestión de riesgos
7 Compromiso con la cultura del despacho	22 Ambición profesional
8 Capacidad de gestión de proyectos	23 Capacidad de gestión financiera
9 Capacidad adaptarse a nuevas situaciones	24 Proyección académica en docencia y seminarios
10 Prestigio profesional	25 Dominio de otros idiomas
11 Capacidad de trabajo en equipo	
12 Compromiso social y ético	
13 Adaptación al perfil del despacho	
14 Capacidad de negociación	
15 Predisposición actualización jurídica permanente	

Figura 3.29. Valoración competencias abogados socios

Desviación típica (socios)



1 Orientación al cliente	16 Empatía personal
2 Accesibilidad del socio al cliente	17 Capacidad de gestión del conocimiento
3 Capacidad de gestión de equipos	18 Capacidad de trabajo autónomo
4 Habilidades comerciales	19 Dominio del idioma inglés
5 Capacidad de liderazgo	20 Pragmatismo
6 Excelencia técnico-jurídica	21 Capacidad de gestión de riesgos
7 Compromiso con la cultura del despacho	22 Ambición profesional
8 Capacidad de gestión de proyectos	23 Capacidad de gestión financiera
9 Capacidad adaptarse a nuevas situaciones	24 Proyección académica en docencia y seminarios
10 Prestigio profesional	25 Dominio de otros idiomas
11 Capacidad de trabajo en equipo	
12 Compromiso social y ético	
13 Adaptación al perfil del despacho	
14 Capacidad de negociación	
15 Predisposición actualización jurídica permanente	

Figura 3.30 Desviaciones típicas de las valoraciones competencias socios

En los tres subapartados siguientes se analizan las competencias de los abogados socios agrupadas según el tipo de competencia: técnicas, personales y sociales.

3.2.2.2.1.- Competencias técnicas de los abogados socios

En la siguiente tabla se valoran nueve competencias técnicas de los abogados socios ordenándolas de mayor a menor según la media aritmética obtenida sobre 10 puntos.

Tabla 3.32.- Valoración competencias técnicas abogados socios

Competencias técnicas Socios	Valoración media
Excelencia técnico-jurídica	9,09
Predisposición a la actualización jurídica permanente	8,71
Capacidad de gestión del conocimiento	8,65
Capacidad de trabajo autónomo	8,49
Dominio del idioma inglés	8,45
Pragmatismo	8,45
Capacidad de gestión de riesgos	8,34
Capacidad de gestión financiera	7,89
Dominio de otros idiomas	6,94

En la tabla 3.32 se puede comprobar que la competencia “excelencia técnico-jurídica” con un 9,09 es la mejor valorada seguida de la “predisposición a la actualización jurídica permanente” con una puntuación de 8,71. La competencia con menor puntuación ha sido la de “dominio de otros idiomas” con un 6,94

En la figura 3.31 se reflejan las valoraciones obtenidas por cada una de las competencias técnicas propuestas dentro de la citada escala de valoración.

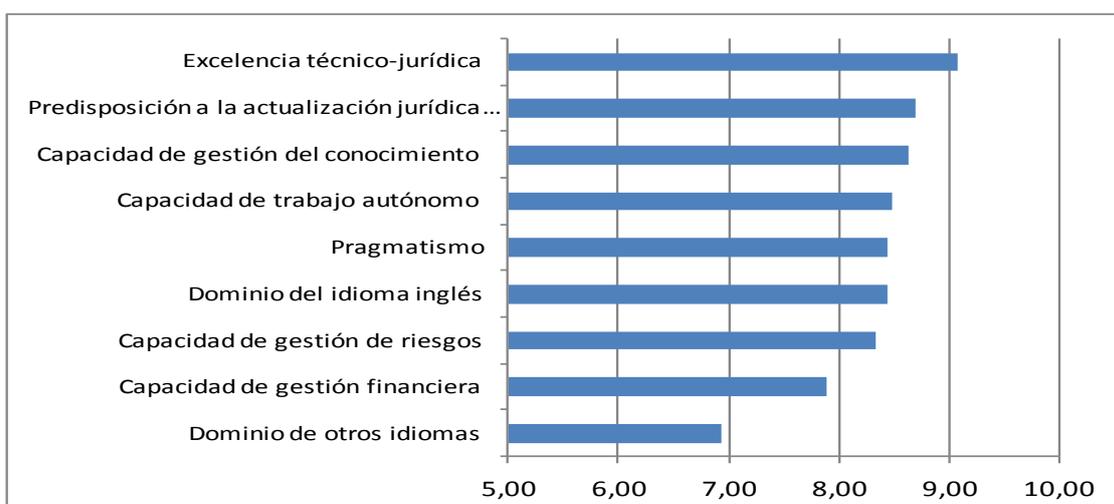


Figura 3.31 Valoración competencias técnicas abogados socios

Se puede comprobar que el perfil competencial técnico de los socios es muy diferente respecto de los abogados junior. Si se comparan las competencias técnicas de los socios con las de los junior, podemos apreciar que en los socios la capacidad técnica jurídica se engloba en una única y más valorada competencia que es la “excelencia técnico-jurídica”. En cambio, en las de los junior, aparecen otras que son necesarias para la adquisición mediante la praxis jurídica del máximo nivel técnico. Ello nos hace concluir que la excelencia técnica es esencial para adquirir la condición de socio.

Asimismo, las competencias técnicas de los socios propias del área de gestión empresarial, como son la capacidad de gestión del conocimiento, de riesgos y financiera son importantes para configurar el perfil competencias de un abogado socio y no se contemplan en el perfil de las competencias técnicas de los abogados junior.

Se han identificado nueve competencias técnicas de los abogados socios de las que una se considera **imprescindible**, seis competencias se consideran **importantes** y dos **recomendables**, según la clasificación establecida anteriormente.

3.2.2.2.- Competencias personales de los abogados socios

En la tabla 3.33 se reflejan las valoraciones de las cuatro competencias personales de los socios, donde destaca la de “liderazgo” con un 9,11 y la “capacidad de adaptarse a nuevas situaciones” con una valoración de 8,98. Hay que destacar que de las cuatro competencias personales una ha sido considerada imprescindible y tres importantes según la clasificación establecida.

Tabla 3.33.- Valoración de competencias personales de los abogados socios

Competencias personales Socios	Valoración media
Capacidad de liderazgo	9,11
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,98
Compromiso social y ético	8,88
Ambición profesional	8,26

En el siguiente gráfico se refleja las valoraciones obtenidas por cada una de las competencias técnicas propuestas dentro de la citada escala de valoración.



Figura 3.32. Valoración de las competencias personales de los socios

Podemos observar la gran importancia que dan los despachos a la capacidad de liderazgo de los socios. Se puede deducir que el “liderazgo” es una competencia personal específica de los abogados socios de los despachos siendo poco significativa para valorar la idoneidad del perfil profesional de un abogado junior. El “compromiso ético-social” aparece en lugar destacado en las tablas tanto en la de los abogados junior como en la de los abogados socios.

Se han identificado cuatro competencias personales de los abogados socios de las que una sola entra en el rango denominado **imprescindible** (valor superior a 9), y el resto de competencias quedan dentro de las denominadas **importantes** (valor de 8 a 9). Del estudio cuantitativo no se observan competencias personales consideradas **recomendables** (valor inferior a 8).

3.2.2.3.- Competencias sociales de los abogados socios

En la siguiente tabla se reflejan las valoraciones de 12 competencias sociales de los abogados que tienen la condición de socios. La competencia mejor valorada ha sido “orientación al cliente” con un 9,40 seguida de “accesibilidad del socio al cliente” con un 9,31. Siguen en orden descendente pero con puntuación superior al 9, “capacidad de gestión de equipos” , “habilidades comerciales” ,”compromiso con la cultura del despacho” y “capacidad de gestión de equipos”. La menos valorada ha sido la proyección académica en docencia y seminarios con un 7,52

Tabla 3.34.- Valoración competencias sociales abogados socios

Competencias Sociales Socios	Valoración media
Orientación al cliente	9,40
Accesibilidad del socio al cliente	9,31
Capacidad de gestión de equipos	9,17
Habilidades comerciales	9,12
Compromiso con la cultura del despacho	9,08
Capacidad de gestión de proyectos	9,05
Prestigio profesional	8,97
Capacidad de trabajo en equipo	8,89
Adaptación al perfil del despacho	8,82
Capacidad de negociación	8,80
Empatía personal	8,71
Proyección académica en docencia y seminarios	7,52

En la siguiente figura se reflejan las valoraciones obtenidas por cada una de las competencias técnicas propuestas dentro de la escala de valoración.

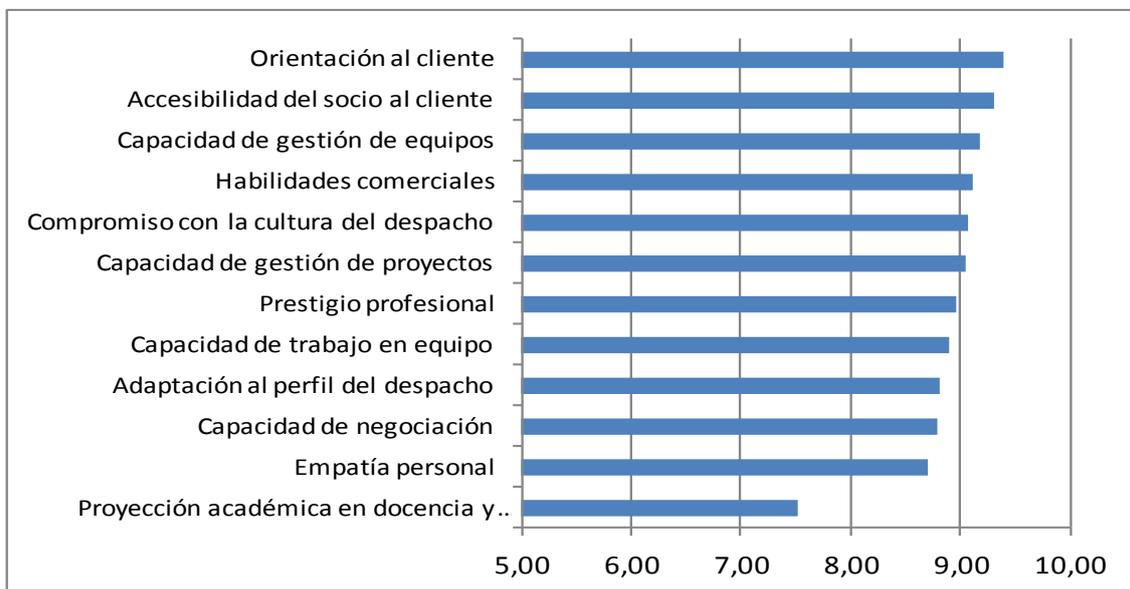


Figura 3.33 Valoración de las competencias sociales de los abogados socios

Comparando las tablas de valoración de las competencias sociales de los abogados socios respecto de los junior se observa que la faceta comercial y de trato con el cliente destaca en mayor medida en el perfil de los abogados socios respecto de los junior. Las competencias profesionales de los socios que han sido valoradas dentro del ámbito descrito son “orientación al cliente”, “habilidades comerciales” (aparecen éstas en la tabla de los junior con una menor valoración) y “accesibilidad del socio al cliente” siendo ésta última exclusiva de los abogados socios.

De las 12 competencias sociales de los abogados socios que se han identificado, seis competencias se consideran a efectos de este trabajo de investigación como **imprescindibles** ya que ha obtenido un valor superior a 9 (sobre diez puntos), cinco se consideran **importantes** (valores entre 8 y 9) y una sola **recomendable** (valor inferior a 8).

Cabe destacar que de las ocho competencias profesionales de los abogados socios consideradas como imprescindibles, seis son sociales, una competencia técnica y una de carácter personal.

Se puede comprobar que las competencias profesionales personales son las de mayor presencia en el perfil competencial de los abogados junior y las que han obtenido una mayor valoración. Asimismo, las competencias profesionales más importantes de los abogados socios son las sociales, por ser las que aparecen en mayor número y además, las mejor valoradas en su conjunto.

3.2.3.- Las competencias profesionales de los abogados junior en función de la facturación del despacho.

En este apartado se analizan las competencias de los abogados junior según su relevancia en función de la facturación del despacho. Para ello se han calculado las medias ponderadas de cada una de las competencias para así obtener un valor medio por cada nivel de facturación utilizado en la investigación.

La facturación se ha segmentado en tres niveles; nivel de facturación 1: hasta los 3 millones de euros, nivel de facturación 2: superior a 3 hasta 20 millones de euros y el nivel de facturación 3: superior a 20 millones de euros.

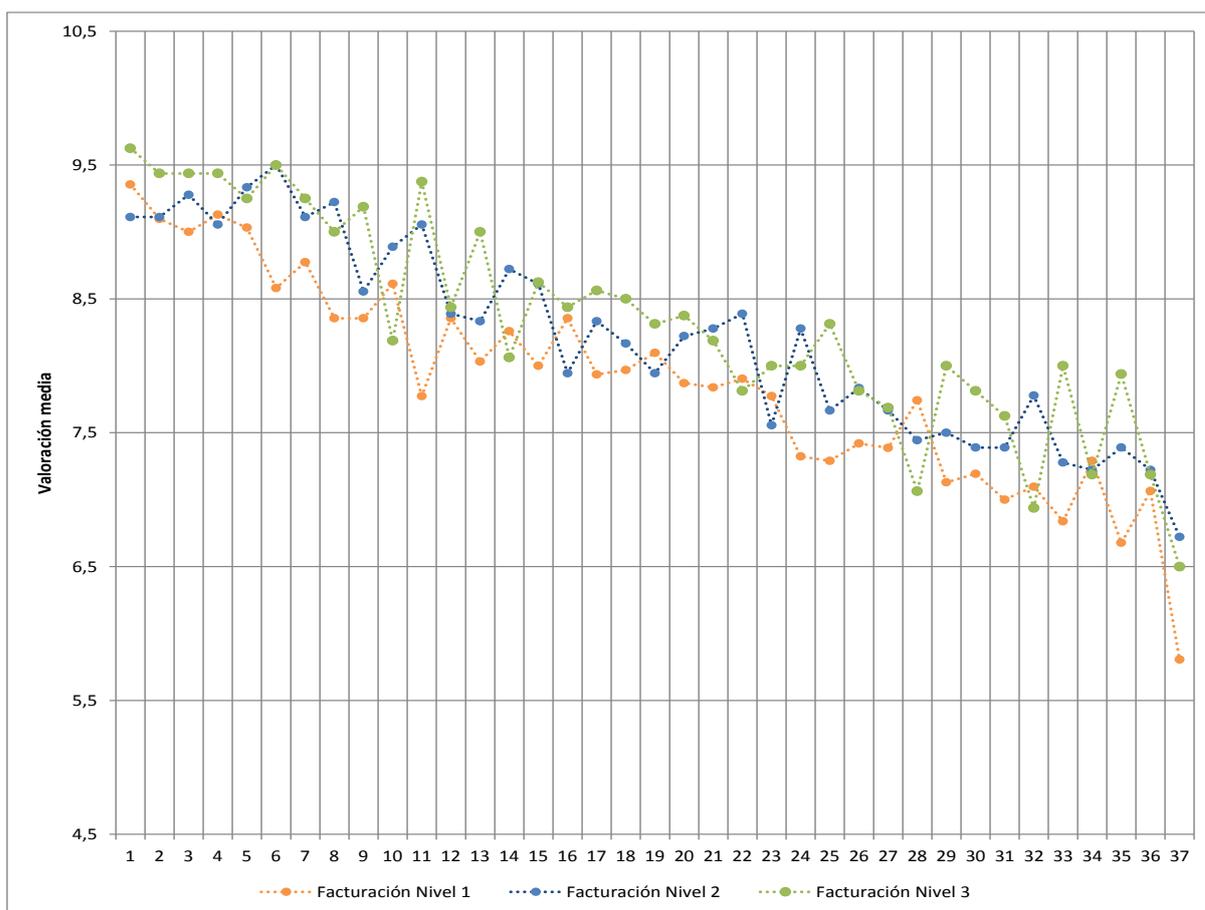
En la tabla 3.35 se exponen los resultados obtenidos siguiendo el orden de valoración media de las competencias para su mejor comparativa. En la primera columna figuran todas las competencias de los abogados junior resultantes del estudio cualitativo, en la segunda la valoración media total ordenada de mayor a menor, en las siguientes columnas se exponen las valoraciones medias ponderadas en función de cada nivel de facturación y en la última columna el tipo de competencia.

De la presente tabla se observa que, en general, a mayor nivel de facturación mayor es la exigencia en el perfil del abogado junior.

Tabla 3.35.- Valoración competencias abogados junior en función del nivel de facturación²⁰

	Competencias junior	Val.	Facturación España 2011			competencia
			1	2	3	
1	Responsabilidad	9,35	9,4	9,1	9,6	Personal
2	Compromiso profesional	9,18	9,1	9,1	9,4	Personal
3	Motivación	9,18	9,0	9,3	9,4	Personal
4	Rigor profesional	9,18	9,1	9,1	9,4	Personal
5	Capacidad de trabajo	9,17	9,0	9,3	9,3	Personal
6	Capacidad de trabajo en equipo	9,06	8,6	9,5	9,5	Social
7	Comunicación oral y escrita	8,98	8,8	9,1	9,3	Técnica
8	Potencial en el aprendizaje	8,75	8,4	9,2	9,0	Personal
9	Capacidad de análisis y síntesis	8,62	8,4	8,6	9,2	Técnica
10	Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,58	8,6	8,9	8,2	Personal
11	Dominio del inglés	8,52	7,8	9,1	9,4	Técnica
12	Compromiso ético y social	8,38	8,4	8,4	8,4	Personal
13	Empatía personal	8,35	8,0	8,3	9,0	Personal
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,34	8,3	8,7	8,1	Técnica
15	Capacidad de mejora	8,32	8,0	8,6	8,6	Personal
16	Iniciativa propia	8,26	8,4	7,9	8,4	Personal
17	Capacidad de relación con su entorno	8,20	7,9	8,3	8,6	Social
18	Orientación al cliente	8,15	8,0	8,2	8,5	Social
19	Criterio profesional	8,11	8,1	7,9	8,3	Técnica
20	Capacidad de organización y planificación	8,09	7,9	8,2	8,4	Personal
21	Equilibrio de capacidades	8,05	7,8	8,3	8,2	Personal
22	Vocación profesional	8,02	7,9	8,4	7,8	Personal
23	Capacidad trabajo autónomo	7,77	7,8	7,6	8,0	Personal
24	Humildad	7,75	7,3	8,3	8,0	Personal
25	Ambición profesional	7,65	7,3	7,7	8,3	Personal
26	Polivalencia	7,63	7,4	7,8	7,8	Personal
27	Capacidad de persuasión	7,54	7,4	7,7	7,7	Personal
28	Capacidad de negociación	7,49	7,7	7,4	7,1	Social
29	Estudios de postgrado	7,45	7,1	7,5	8,0	Técnica
30	Comprensión del entorno socioeconómico	7,40	7,2	7,4	7,8	Personal
31	Arrojo y coraje en la profesión	7,26	7,0	7,4	7,6	Personal
32	Aceptación de la jerarquía del despacho	7,25	7,1	7,8	6,9	Personal
33	Capacidad comercial	7,25	7,3	7,2	7,2	Social
34	Capacidad de liderazgo	7,25	6,8	7,3	8,0	Personal
35	Excelente expediente académico	7,18	6,7	7,4	7,9	Técnica
36	Dominio de las tics	7,14	7,1	7,2	7,2	Técnica
37	Dominio de otros idiomas	6,23	5,8	6,7	6,5	Técnica

²⁰ El nivel 1 de facturación es hasta los 3M de € (pequeño), el nivel 2 es superior a 3M hasta 20M de € (mediano) y el nivel 3 es superior a 20M de € (grande).



1	Responsabilidad	19	Criterio profesional
2	Compromiso profesional	20	Capacidad de organización y planificación
3	Motivación	21	Equilibrio de capacidades
4	Rigor profesional	22	Vocación profesional
5	Capacidad de trabajo	23	Capacidad trabajo autónomo
6	Capacidad de trabajo en equipo	24	Humildad
7	Comunicación oral y escrita	25	Ambición profesional
8	Potencial en el aprendizaje	26	Polivalencia
9	Capacidad de análisis y síntesis	27	Capacidad de persuasión
10	Capacidad de adaptación cultura del despacho	28	Capacidad de negociación
11	Dominio del inglés	29	Estudios de postgrado
12	Compromiso ético y social	30	Comprensión del entorno socioeconómico
13	Empatía personal	31	Arrojo y coraje en la profesión
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	32	Aceptación de la jerarquía del despacho
15	Capacidad de mejora	33	Capacidad comercial
16	Iniciativa propia	34	Capacidad de liderazgo
17	Capacidad de relación con su entorno	35	Excelente expediente académico
18	Orientación al cliente	36	Dominio de las tics
		37	Dominio de otros idiomas

Figura 3.34 Valoración de las competencias abogados junior según nivel facturación

Los despachos con un mayor nivel de facturación son los que han dado mayor importancia al conjunto de las competencias de los abogados junior en un 72,97% del total de competencias. respecto del resto de niveles de facturación.

Las siguientes competencias de los abogados junior que representan un 37,83% del total: “comunicación oral y escrita”, “excelente expediente académico”, “estudios de postgrado”, “capacidad de análisis y síntesis”, “motivación”, “ambición profesional”, “empatía personal”, “capacidad de organización y planificación”, “capacidad de liderazgo”, “arrojo y coraje en la profesión”, “capacidad de relación con su entorno”, “orientación al cliente”, “comprensión del entorno socioeconómico”, “dominio del inglés”, tienen una mayor valoración cuanto mayor es el nivel de facturación.

En relación a la competencia “dominio del idioma inglés” se observa que hay una diferencia superior al 20% entre el nivel 1 y 3.

Se observa que el “dominio de otros idiomas”, que no sean el inglés, es la competencia menos valorada sobretodo en los despachos con menor rango de facturación.

En las siguientes tablas 3.36, 3.37 y 3.38 figuran los valores medios ponderados ordenados de mayor a menor de cada una de las competencias de los abogados junior según su rango de facturación.

En la tabla 3.36 figura la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados junior ordenada de mayor a menor según las valoraciones de los despachos con un nivel de facturación 1: hasta los 3 millones de euros.

Tabla 3.36. Valoración competencias junior con nivel de facturación 1

	Valoración media
Responsabilidad	9,35
Rigor profesional	9,13
Compromiso profesional	9,10
Capacidad de trabajo	9,03
Motivación	9,00
Comunicación oral y escrita	8,77
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,61
Capacidad de trabajo en equipo	8,58
Capacidad de análisis y síntesis	8,35
Potencial en el aprendizaje	8,35
Iniciativa propia	8,35
Compromiso ético y social	8,35
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,26
Criterio profesional	8,10
Empatía personal	8,03
Capacidad de mejora	8,00
Orientación al cliente	7,97
Capacidad de relación con su entorno	7,94
Vocación profesional	7,90
Capacidad de organización y planificación	7,87
Equilibrio de capacidades	7,84
Dominio del inglés	7,77
Capacidad trabajo autónomo	7,77
Capacidad de negociación	7,74
Polivalencia	7,42
Capacidad de persuasión	7,39
Humildad	7,32
Ambición profesional	7,29
Capacidad comercial	7,29
Comprensión del entorno socioeconómico	7,19
Estudios de postgrado	7,13
Aceptación de la jerarquía del despacho	7,10
Dominio de las tecnologías de la información y comunicación	7,06
Arrojo y coraje en la profesión	7,00
Capacidad de liderazgo	6,84
Excelente expediente académico	6,68
Dominio de otros idiomas	5,81

La tabla 3.37 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados junior ordenada de mayor a menor según las valoraciones de los despachos con un nivel de facturación 2: superior a 3 hasta 20 millones de euros

Tabla 3.37. Valoración competencias junior con nivel de facturación 2

	Valoración media
Capacidad de trabajo en equipo	9,50
Capacidad de trabajo	9,33
Motivación	9,28
Potencial en el aprendizaje	9,22
Comunicación oral y escrita	9,11
Compromiso profesional	9,11
Responsabilidad	9,11
Dominio del inglés	9,06
Rigor profesional	9,06
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,89
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,72
Capacidad de mejora	8,61
Capacidad de análisis y síntesis	8,56
Vocación profesional	8,39
Compromiso ético y social	8,39
Empatía personal	8,33
Capacidad de relación con su entorno	8,33
Equilibrio de capacidades	8,28
Humildad	8,28
Capacidad de organización y planificación	8,22
Orientación al cliente	8,17
Criterio profesional	7,94
Iniciativa propia	7,94
Polivalencia	7,83
Aceptación de la jerarquía del despacho	7,78
Ambición profesional	7,67
Capacidad de persuasión	7,67
Capacidad trabajo autónomo	7,56
Estudios de postgrado	7,50
Capacidad de negociación	7,44
Excelente expediente académico	7,39
Comprensión del entorno socioeconómico	7,39
Arrojo y coraje en la profesión	7,39
Capacidad de liderazgo	7,28
Dominio de las tecnologías de la información y comunicación	7,22
Capacidad comercial	7,22
Dominio de otros idiomas	6,72

La tabla 3.38 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados junior ordenada de mayor a menor según las valoraciones de los despachos con un nivel de facturación 3: superior a 20 millones de euros.

Tabla 3.38.- Valoración competencias junior con nivel de facturación 3

	Valoración media
Responsabilidad	9,63
Capacidad de trabajo en equipo	9,50
Motivación	9,44
Compromiso profesional	9,44
Rigor profesional	9,44
Dominio del inglés	9,38
Comunicación oral y escrita	9,25
Capacidad de trabajo	9,25
Capacidad de análisis y síntesis	9,19
Potencial en el aprendizaje	9,00
Empatía personal	9,00
Capacidad de mejora	8,63
Capacidad de relación con su entorno	8,56
Orientación al cliente	8,50
Iniciativa propia	8,44
Compromiso ético y social	8,44
Capacidad de organización y planificación	8,38
Criterio profesional	8,31
Ambición profesional	8,31
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,19
Equilibrio de capacidades	8,19
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,06
Estudios de postgrado	8,00
Capacidad trabajo autónomo	8,00
Capacidad de liderazgo	8,00
Humildad	8,00
Excelente expediente académico	7,94
Vocación profesional	7,81
Polivalencia	7,81
Comprensión del entorno socioeconómico	7,81
Capacidad de persuasión	7,69
Arrojo y coraje en la profesión	7,63
Dominio de las tecnologías de la información y comunicación	7,19
Capacidad comercial	7,19
Capacidad de negociación	7,06
Aceptación de la jerarquía del despacho	6,94
Dominio de otros idiomas	6,50

En aras de facilitar la comparación de las competencias de los abogados junior en función de la facturación de los despachos se ha procedido a comparar las 5 competencias mejor valoradas y las 5 competencias con menor valor medio en la tabla 3.39. Al lado de cada competencia está definido su tipo siendo (T): competencias técnicas, (P): personales y (S): Sociales todo ello para facilitar el análisis de las mismas.

En cada una de las columnas se presentan las competencias con mayor y menor valor medio en función del rango de facturación utilizado en la presente investigación.

Tabla 3.39. Cuadro comparativo valoraciones máximas y mínimas abogados junior según nivel de facturación²¹

Valoraciones de las competencias abogados junior según nivel de facturación					
Nivel de facturación 1		Nivel de facturación 2		Nivel de facturación 3	
Responsabilidad (P)	9,35	Capacidad de trabajo en equipo (S)	9,50	Responsabilidad (P)	9,63
Rigor profesional (P)	9,13	Capacidad de trabajo (P)	9,33	Capacidad de trabajo en equipo (S)	9,50
Compromiso profesional (P)	9,10	Motivación (P)	9,28	Motivación (P)	9,44
Capacidad de trabajo (P)	9,03	Potencial en el aprendizaje (P)	9,22	Compromiso profesional (P)	9,44
Motivación (P)	9,00	Comunicación oral y escrita (T)	9,11	Rigor profesional (P)	9,44
Dominio de las tics (T)	7,06	Arrojo y coraje en la profesión (P)	7,39	Dominio de las tics (T)	7,19
Arrojo y coraje en la profesión (P)	7,00	Capacidad de liderazgo (P)	7,28	Capacidad comercial (S)	7,19
Capacidad de liderazgo (P)	6,84	Dominio de las tics (T)	7,22	Capacidad de negociación (S)	7,06
Excelente expediente académico (T)	6,68	Capacidad comercial (S)	7,22	Aceptación de la jerarquía del despacho (P)	6,94
Dominio de otros idiomas (T)	5,81	Dominio de otros idiomas (T)	6,72	Dominio de otros idiomas (T)	6,50

²¹ Se han señalado las competencias con diferentes colores para su mejor localización. Aquellas que tienen fondo de color blanco no se repiten en la tabla.

En la tabla 3.39 se observa que las competencias personales son la que tienen mayor presencia entre las primeras cinco valoraciones para todos los niveles de facturación. La competencia “responsabilidad” es la que obtiene mayor puntuación en los despachos de menor y mayor facturación quedando en séptimo lugar en los de facturación media, aunque tenga la misma valoración que las dos competencias que le preceden. La “capacidad de trabajo en equipo” es la que ha obtenido mayor puntuación en los despachos de facturación media y queda en segundo término en los despachos de mayor facturación, cayendo a una octava posición en los despachos de menor facturación .

La competencia “motivación” es la única que se mantiene entre las cinco mejor valoradas en todos los niveles de facturación.

En cuanto a las cinco competencias menos valoradas “dominio de las tics” y “dominio de otros idiomas” figuran en los tres rangos de facturación. Además, el “dominio de otros idiomas” es la competencia menos valorada en todos los rangos de facturación. Las competencias con mayor dispersión o desacuerdo en las respuestas dadas por los despachos consultados son “capacidad de liderazgo”, “dominio del inglés”, “humildad”, “ambición profesional” y “excelente expediente académico”.

3.2.4.- Las competencias profesionales de los abogados junior en función del tipo de despacho.

En el siguiente epígrafe se van a analizar las competencias de los abogados junior que tienen una mayor o menor relevancia según el tipo de despacho que aparece en el cuestionario de la encuesta (ver anexo 2.2). Para ello se han calculado las medias ponderadas de cada una de las competencias. Con ello se obtiene un valor medio para cada tipología utilizada en la investigación.

El tipo de despacho se ha segmentado en tres niveles: especialista (dedicación especial a un área del Derecho), generalista (asesora en varias ramas del

derecho) y multidisciplinar (además de servicios jurídicos presta otros como son los servicios contables, consultoría e ingeniería).

En la tabla 3.40 se exponen los resultados obtenidos siguiendo el orden de valoración media de las competencias para su mejor comparativa. En la primera columna figuran todas las competencias de los abogados socios resultantes del estudio cualitativo, en la segunda la valoración media total ordenada de mayor a menor, en las siguientes columnas se exponen las valoraciones medias ponderadas en función del tipo de despacho analizado y en la última columna el tipo de competencia.

Tabla 3.40.- Valoraciones competencias abogados junior según tipo de despacho

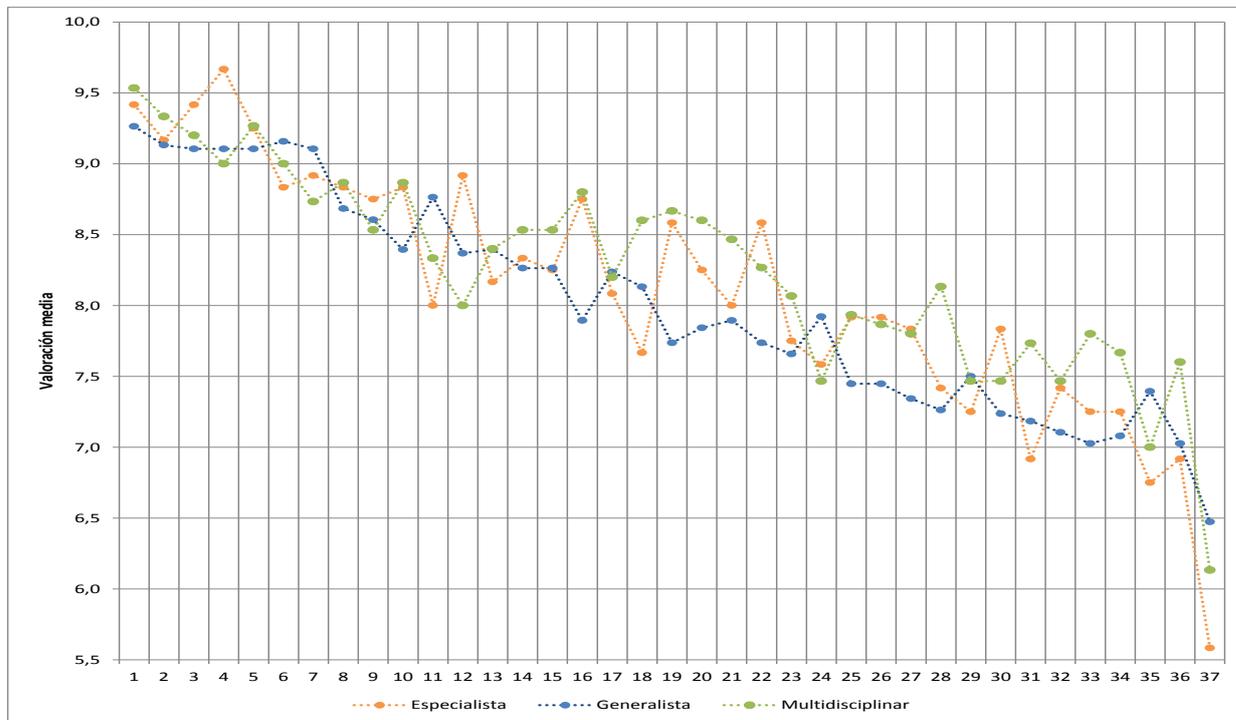
	Competencias junior	Val.	Tipo de Despacho			competencia
			Espec.	Gener.	Multid.	
1	Responsabilidad	9,35	9,4	9,3	9,5	Personal
2	Compromiso profesional	9,18	9,2	9,1	9,3	Personal
3	Motivación	9,18	9,4	9,1	9,2	Personal
4	Rigor profesional	9,18	9,7	9,1	9,0	Personal
5	Capacidad de trabajo	9,17	9,3	9,1	9,3	Personal
6	Capacidad de trabajo en equipo	9,06	8,8	9,2	9,0	Social
7	Comunicación oral y escrita	8,98	8,9	9,1	8,7	Técnica
8	Potencial en el aprendizaje	8,75	8,8	8,7	8,9	Personal
9	Capacidad de análisis y síntesis	8,62	8,8	8,6	8,5	Técnica
10	Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,58	8,8	8,4	8,9	Personal
11	Dominio del inglés	8,52	8,0	8,8	8,3	Técnica
12	Compromiso ético y social	8,38	8,9	8,4	8,0	Personal
13	Empatía personal	8,35	8,2	8,4	8,4	Personal
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,34	8,3	8,3	8,5	Técnica
15	Capacidad de mejora	8,32	8,3	8,3	8,5	Personal
16	Iniciativa propia	8,26	8,8	7,9	8,8	Personal
17	Capacidad de relación con su entorno	8,20	8,1	8,2	8,2	Social
18	Orientación al cliente	8,15	7,7	8,1	8,6	Social
19	Criterio profesional	8,11	8,6	7,7	8,7	Técnica
20	Capacidad de organización y planificación	8,09	8,3	7,8	8,6	Personal
21	Equilibrio de capacidades	8,05	8,0	7,9	8,5	Personal
22	Vocación profesional	8,02	8,6	7,7	8,3	Personal
23	Capacidad trabajo autónomo	7,77	7,8	7,7	8,1	Personal
24	Humildad	7,75	7,6	7,9	7,5	Personal
25	Ambición profesional	7,65	7,9	7,4	7,9	Personal
26	Polivalencia	7,63	7,9	7,4	7,9	Personal
27	Capacidad de persuasión	7,54	7,8	7,3	7,8	Personal
28	Capacidad de negociación	7,49	7,4	7,3	8,1	Social
29	Estudios de postgrado	7,45	7,3	7,5	7,5	Técnica
30	Comprensión del entorno socioeconómico	7,40	7,8	7,2	7,5	Personal
31	Arrojo y coraje en la profesión	7,26	6,9	7,2	7,7	Personal
32	Aceptación de la jerarquía del despacho	7,25	7,4	7,1	7,5	Personal
33	Capacidad comercial	7,25	7,3	7,1	7,7	Social
34	Capacidad de liderazgo	7,25	7,3	7,0	7,8	Personal
35	Excelente expediente académico	7,18	6,8	7,4	7,0	Técnica
36	Dominio de las tics	7,14	6,9	7,0	7,6	Técnica
37	Dominio de otros idiomas	6,23	5,6	6,5	6,1	Técnica

De la tabla 3.40 no se observan diferencias significativas en las valoraciones de las competencias de abogados junior según el tipo de despacho.

Los despachos multidisciplinarios son los que han dado mayor importancia al conjunto de las competencias de los abogados junior con un 51,35% del total de competencias.

Destaca la diferencia en la competencia “arrojo y coraje en la profesión” que se valora mejor en los despachos multidisciplinarios con una diferencia del 12% respecto los despachos especialistas.

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.



1	Responsabilidad	19	Criterio profesional
2	Compromiso profesional	20	Capacidad de organización y planificación
3	Motivación	21	Equilibrio de capacidades
4	Rigor profesional	22	Vocación profesional
5	Capacidad de trabajo	23	Capacidad trabajo autónomo
6	Capacidad de trabajo en equipo	24	Humildad
7	Comunicación oral y escrita	25	Ambición profesional
8	Potencial en el aprendizaje	26	Polivalencia
9	Capacidad de análisis y síntesis	27	Capacidad de persuasión
10	Capacidad de adaptación cultural del despacho	28	Capacidad de negociación
11	Dominio del inglés	29	Estudios de postgrado
12	Compromiso ético y social	30	Comprensión del entorno socioeconómico
13	Empatía personal	31	Arrojo y coraje en la profesión
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	32	Aceptación de la jerarquía del despacho
15	Capacidad de mejora	33	Capacidad comercial
16	Iniciativa propia	34	Capacidad de liderazgo
17	Capacidad de relación con su entorno	35	Excelente expediente académico
18	Orientación al cliente	36	Dominio de las tics
		37	Dominio de otros idiomas

Figura 3.35. Valoración competencias abogados junior según tipo de despacho

En las siguientes tablas 3.41, 3.42 y 3.43 figuran los valores medios ponderados ordenados de mayor a menor de cada una de las competencias de los abogados junior segmentados según el tipo del despacho.

La tabla 3.41 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados junior ordenada de mayor a menor realizadas

por los despachos especialistas ya que se dedican a un área del Derecho de forma especial.

Tabla 3.41. Valoración competencias junior en despacho especialista

	Valoración media
Rigor profesional	9,67
Motivación	9,42
Responsabilidad	9,42
Capacidad de trabajo	9,25
Compromiso profesional	9,17
Comunicación oral y escrita	8,92
Compromiso ético y social	8,92
Potencial en el aprendizaje	8,83
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,83
Capacidad de trabajo en equipo	8,83
Capacidad de análisis y síntesis	8,75
Iniciativa propia	8,75
Criterio profesional	8,58
Vocación profesional	8,58
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,33
Capacidad de organización y planificación	8,25
Capacidad de mejora	8,25
Empatía personal	8,17
Capacidad de relación con su entorno	8,08
Dominio del inglés	8,00
Equilibrio de capacidades	8,00
Ambición profesional	7,92
Polivalencia	7,92
Comprensión del entorno socioeconómico	7,83
Capacidad de persuasión	7,83
Capacidad trabajo autónomo	7,75
Orientación al cliente	7,67
Humildad	7,58
Aceptación de la jerarquía del despacho	7,42
Capacidad de negociación	7,42
Estudios de postgrado	7,25
Capacidad de liderazgo	7,25
Capacidad comercial	7,25
Dominio de las Tics	6,92
Arrojo y coraje en la profesión	6,92
Excelente expediente académico	6,75
Dominio de otros idiomas	5,58

La tabla 3.42 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados junior ordenada de mayor a menor realizadas por los despachos generalistas ya que se dedican habitualmente a varias ramas del Derecho.

Tabla 3.42. Valoración competencias junior en despacho generalista

	Valoración media
Responsabilidad	9,26
Capacidad de trabajo en equipo	9,16
Compromiso profesional	9,13
Comunicación oral y escrita	9,11
Motivación	9,11
Capacidad de trabajo	9,11
Rigor profesional	9,11
Dominio del inglés	8,76
Potencial en el aprendizaje	8,68
Capacidad de análisis y síntesis	8,61
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,39
Empatía personal	8,39
Compromiso ético y social	8,37
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,26
Capacidad de mejora	8,26
Capacidad de relación con su entorno	8,24
Orientación al cliente	8,13
Humildad	7,92
Equilibrio de capacidades	7,89
Iniciativa propia	7,89
Capacidad de organización y planificación	7,84
Criterio profesional	7,74
Vocación profesional	7,74
Capacidad trabajo autónomo	7,66
Estudios de postgrado	7,50
Ambición profesional	7,45
Polivalencia	7,45
Excelente expediente académico	7,39
Capacidad de persuasión	7,34
Capacidad de negociación	7,26
Comprensión del entorno socioeconómico	7,24
Arrojo y coraje en la profesión	7,18
Aceptación de la jerarquía del despacho	7,11
Capacidad comercial	7,08
Dominio de las tics	7,03
Capacidad de liderazgo	7,03
Dominio de otros idiomas	6,47

La tabla 3.43 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados junior ordenada de mayor a menor realizadas por los despachos multidisciplinares que además de servicios jurídicos prestan otro tipo de servicios como por ejemplo, servicios contables, consultoría e ingeniería.

Tabla 3.43. Valoración competencias junior en despacho multidisciplinar

	Valoración media
Responsabilidad	9,53
Compromiso profesional	9,33
Capacidad de trabajo	9,27
Motivación	9,20
Rigor profesional	9,00
Capacidad de trabajo en equipo	9,00
Potencial en el aprendizaje	8,87
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,87
Iniciativa propia	8,80
Comunicación oral y escrita	8,73
Criterio profesional	8,67
Capacidad de organización y planificación	8,60
Orientación al cliente	8,60
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,53
Capacidad de análisis y síntesis	8,53
Capacidad de mejora	8,53
Equilibrio de capacidades	8,47
Empatía personal	8,40
Dominio del inglés	8,33
Vocación profesional	8,27
Capacidad de relación con su entorno	8,20
Capacidad de negociación	8,13
Capacidad trabajo autónomo	8,07
Compromiso ético y social	8,00
Ambición profesional	7,93

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

Polivalencia	7,87
Capacidad de persuasión	7,80
Capacidad de liderazgo	7,80
Arrojo y coraje en la profesión	7,73
Capacidad comercial	7,67
Dominio de las tics	7,60
Estudios de postgrado	7,47
Comprensión del entorno socioeconómico	7,47
Aceptación de la jerarquía del despacho	7,47
Humildad	7,47
Excelente expediente académico	7,00
Dominio de otros idiomas	6,13

Para facilitar la comparación de las competencias de los abogados junior en función del tipo de despacho se ha procedido a contrastar las cinco competencias mejor valoradas y las cinco competencias con menor valor medio ponderado en la tabla 3.44 Al lado de cada competencia está definido su tipo siendo (T): competencias técnicas, (P): personales y (S): Sociales todo ello para facilitar el análisis de las mismas.

En cada una de las columnas se presentan las competencias con mayor y menor valor medio en función del tipo de despacho.

Tabla 3.44. Cuadro comparativo valoraciones máximas y mínimas abogados junior según tipo de despacho²²

Valoraciones de las competencias abogados junior según tipo de despacho					
Despacho Especialista		Despacho Generalista		Despacho Multidisciplinar	
Rigor profesional (P)	9,67	Responsabilidad (P)	9,26	Responsabilidad (P)	9,53
Motivación (P)	9,42	Capacidad de trabajo en equipo (S)	9,16	Compromiso profesional (P)	9,33
Responsabilidad (P)	9,42	Compromiso profesional (P)	9,13	Capacidad de trabajo (P)	9,27
Capacidad de trabajo (P)	9,25	Comunicación oral y escrita (T)	9,11	Motivación (P)	9,20
Compromiso profesional (P)	9,17	Motivación (P)	9,11	Rigor profesional (P)	9,00
Capacidad comercial (S)	7,25	Aceptación de la jerarquía del despacho (P)	7,11	Comprensión del entorno socioeconómico (P)	7,47
Dominio de las tics (T)	6,92	Capacidad comercial (S)	7,08	Aceptación de la jerarquía del despacho (P)	7,47
Arrojo y coraje en la profesión (P)	6,92	Dominio de las tics (T)	7,03	Humildad (P)	7,47
Excelente expediente académico (T)	6,75	Capacidad de liderazgo (P)	7,03	Excelente expediente académico (T)	7,00
Dominio de otros idiomas (T)	5,58	Dominio de otros idiomas (T)	6,47	Dominio de otros idiomas (T)	6,13

De la tabla 3.44 se observa que las competencias personales son las mejor valoradas en los tres tipos de despachos. En los despachos generalistas se incluyen entre las cinco primeras una competencia social y una técnica. Se puede comprobar que existe una identidad de las cinco competencias mejor valoradas entre los despachos especialistas y los multidisciplinarios aunque con desiguales valoraciones. Los despachos generalistas muestran un perfil más diferenciado y sólo coinciden en dos de estas cinco competencias (“responsabilidad” y “motivación”). La competencia técnica mejor valorada en términos absolutos de los abogados junior es “comunicación oral y escrita” (tabla 3.27), sin embargo sólo está en los despachos generalistas en cuarta posición entre las mejor valoradas.

²² Se han señalado las competencias con diferentes colores para su mejor localización. Aquellas que tienen fondo de color blanco no se repiten en la tabla.

En cuanto a las competencias de los abogados junior peor valoradas según el tipo de despacho se observa que el “dominio de otros idiomas” coincide en los tres tipos de despachos como la competencia menos valorada siendo en los despachos especialistas donde se obtiene una menor puntuación. Los despachos especialistas y generalistas coinciden en mayor medida en las competencias menos valoradas. Estos coinciden en tres de las cinco competencias peor valoradas aunque en distinto orden (“capacidad comercial”, “dominio de las tics” y “dominio de otros idiomas”). En los despachos multidisciplinares figuran como menos valoradas dos competencias que no figuran como menos valoradas en los despachos generalistas y especialistas (“Comprensión del entorno socioeconómico” y “Humildad”). En los despachos especialistas y generalistas figuran una competencia en cada tipo de despacho que no coincide con el resto de despachos (“Arrojo y coraje en la profesión” y “capacidad de liderazgo”) respectivamente.

3.2.5.- Las competencias profesionales de los abogados socios en función del rango de facturación del despacho.

En este apartado se analizan las competencias de los abogados socios según su relevancia en función de la facturación del despacho. Para ello se han calculado las medias ponderadas de cada una de las competencias para así obtener un valor medio para cada nivel de facturación utilizado en la investigación.

La facturación se ha segmentado en tres niveles; nivel de facturación 1: hasta los 3 millones de euros, (despacho pequeño); nivel de facturación 2: superior a 3 hasta 20 millones de euros (despacho mediano) y el nivel de facturación 3: superior a 20 millones de euros (despacho grande).

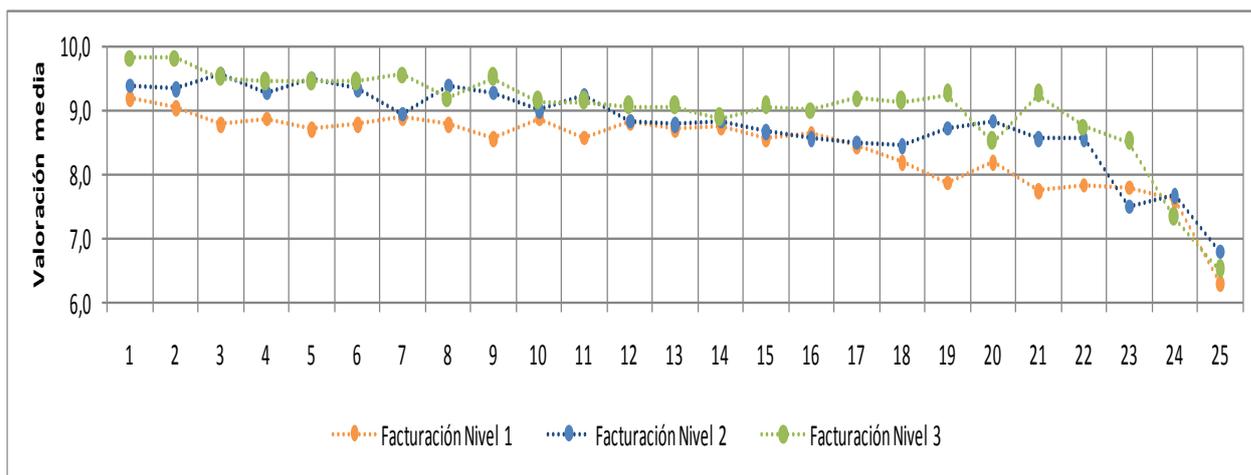
En la tabla 3.45 se exponen los resultados obtenidos siguiendo el orden de valoración media de las competencias para su mejor comparativa. En la primera columna figuran todas las competencias de los abogados socios resultantes del estudio cualitativo, en la segunda la valoración media total

ordenada de mayor a menor, en las siguientes columnas se exponen las valoraciones medias ponderadas en función de cada nivel de facturación y en la última columna el tipo de competencia analizada.

Tabla 3.45.- Valoración competencias abogados socios en función del nivel de facturación²³

		Facturación en España 2011				
	Competencias Socios	Valoración	1	2	3	Competencia
1	Orientación al cliente	9,40	9,2	9,4	9,8	Social
2	Accesibilidad del socio al cliente	9,31	9,0	9,3	9,8	Social
3	Capacidad de gestión de equipos	9,17	8,8	9,6	9,5	Social
4	Habilidades comerciales	9,12	8,9	9,3	9,4	Social
5	Capacidad de liderazgo	9,11	8,7	9,5	9,4	Personal
6	Excelencia técnico-jurídica	9,09	8,8	9,3	9,4	Técnica
7	Compromiso con la cultura del despacho	9,08	8,9	8,9	9,6	Social
8	Capacidad de gestión de proyectos	9,05	8,8	9,4	9,2	Social
9	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,98	8,5	9,3	9,5	Personal
10	Prestigio profesional	8,97	8,9	9,0	9,1	Social
11	Capacidad de trabajo en equipo	8,89	8,6	9,2	9,1	Social
12	Compromiso social y ético	8,88	8,8	8,8	9,1	Personal
13	Adaptación al perfil del despacho	8,82	8,7	8,8	9,1	Social
14	Capacidad de negociación	8,80	8,7	8,8	8,9	Social
15	Predisposición a la actualización jurídica	8,71	8,6	8,7	9,1	Técnica
16	Empatía personal	8,71	8,7	8,6	9,0	Social
17	Capacidad de gestión del conocimiento	8,65	8,5	8,5	9,2	Técnica
18	Capacidad de trabajo autónomo	8,49	8,2	8,4	9,1	Técnica
19	Dominio del idioma inglés	8,45	7,9	8,7	9,3	Técnica
20	Pragmatismo	8,45	8,2	8,8	8,5	Técnica
21	Capacidad de gestión de riesgos	8,34	7,7	8,6	9,3	Técnica
22	Ambición profesional	8,26	7,8	8,6	8,8	Personal
23	Capacidad de gestión financiera	7,89	7,8	7,5	8,5	Técnica
24	Proyección académica en docencia y seminarios	7,52	7,6	7,7	7,3	Social
25	Dominio de otros idiomas	6,94	6,3	6,8	6,5	Técnica

²³ El nivel 1 de facturación es hasta los 3M de € (despacho pequeño), el nivel 2 es superior a 3M hasta 20M de € (despacho mediano) y el nivel 3 es superior a 20M de € (despacho grande).



1 Orientación al cliente	16 Empatía personal
2 Accesibilidad del socio al cliente	17 Capacidad de gestión del conocimiento
3 Capacidad de gestión de equipos	18 Capacidad de trabajo autónomo
4 Habilidades comerciales	19 Dominio del idioma inglés
5 Capacidad de liderazgo	20 Pragmatismo
6 Excelencia técnico-jurídica	21 Capacidad de gestión de riesgos
7 Compromiso con la cultura del despacho	22 Ambición profesional
8 Capacidad de gestión de proyectos	23 Capacidad de gestión financiera
9 Capacidad adaptarse a nuevas situaciones	24 Proyección académica en docencia y seminarios
10 Prestigio profesional	25 Dominio de otros idiomas
11 Capacidad de trabajo en equipo	
12 Compromiso social y ético	
13 Adaptación al perfil del despacho	
14 Capacidad de negociación	
15 Predisposición actualización jurídica permanente	

Figura 3.36 Valoración competencias abogados socios según nivel facturación

De la tabla 3.45 se deduce que son los despachos con mayor nivel de facturación los que mayor importancia han otorgado al total de competencias de los abogados socios representando un 72% respecto del resto de niveles de facturación.

De las 25 competencias de los abogados socios, figuran 17 competencias para las que su valoración aumenta cuanto mayor es el nivel de facturación del despacho. En los despachos pequeños (nivel facturación 1) sólo la competencia “proyección académica en docencia y seminarios” tiene una mayor valoración respecto a los despachos de mayor facturación.

En relación al “dominio del idioma inglés” es mucho más requerido en los grandes despachos. En cuanto a la competencia “capacidad de liderazgo” es interesante la mayor importancia en los despachos de facturación 2 y 3 respecto del nivel inferior.

La “orientación al cliente” y “accesibilidad del socio al cliente” son competencias imprescindibles para todos los niveles de facturación de los despachos siendo más importantes cuanto mayor es su facturación .

La competencia menos valorada en todos los rangos de facturación es el “dominio de otros idiomas”. Respecto la competencia “proyección académica en docencia y seminarios”, se observa que son los despachos grandes los que menos la valoran siendo los despachos medianos los que le otorgan una mayor puntuación.

En las siguientes tablas 3.46, 3.47 y 3.48 figuran los valores medios ordenados de mayor a menor de cada una de las competencias de los abogados socios segmentados en función de la facturación del despacho.

En la tabla 3.46 figura la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados socios ordenada de mayor a menor según las valoraciones de los despachos con un nivel de facturación 1: hasta los 3 millones de euros (despachos pequeños).

Tabla 3.46 Valoración competencias socios con nivel facturación 1

	Valoración media
Orientación al cliente	9,19
Accesibilidad del socio al cliente	9,03
Compromiso con la cultura del despacho	8,90
Habilidades comerciales	8,87
Prestigio profesional	8,87
Compromiso social y ético	8,81
Excelencia técnico-jurídica	8,77
Capacidad de gestión de equipos	8,77
Capacidad de gestión de proyectos	8,77
Capacidad de negociación	8,74
Capacidad de liderazgo	8,71
Adaptación al perfil del despacho	8,71
Empatía personal	8,65
Capacidad de trabajo en equipo	8,58
Predisposición a la actualización jurídica permanente	8,55
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,55
Capacidad de gestión del conocimiento	8,45
Capacidad de trabajo autónomo	8,19
Pragmatismo	8,19
Dominio del idioma inglés	7,87
Ambición profesional	7,84
Capacidad de gestión financiera	7,81
Capacidad de gestión de riesgos	7,74
Proyección académica en docencia y seminarios	7,55
Dominio de otros idiomas	6,29

De las competencias analizadas, para el primer nivel de facturación sólo 2 competencias (8%) son imprescindibles, 17 (68%) son importantes y 6 (24%) recomendables.

En la tabla 3.47 figura la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados socios ordenada de mayor a menor según las valoraciones de los despachos con un nivel de facturación 2: superior a 3 hasta 20 millones de euros.

Tabla 3.47. Valoración competencias socios con nivel facturación 2

	Valoración media
Capacidad de gestión de equipos	9,56
Capacidad de liderazgo	9,50
Capacidad de gestión de proyectos	9,39
Orientación al cliente	9,39
Excelencia técnico-jurídica	9,33
Accesibilidad del socio al cliente	9,33
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	9,28
Habilidades comerciales	9,28
Capacidad de trabajo en equipo	9,22
Prestigio profesional	9,00
Compromiso con la cultura del despacho	8,94
Pragmatismo	8,83
Compromiso social y ético	8,83
Capacidad de negociación	8,83
Adaptación al perfil del despacho	8,78
Dominio del idioma inglés	8,72
Predisposición a la actualización jurídica permanente	8,67
Capacidad de gestión de riesgos	8,56
Ambición profesional	8,56
Empatía personal	8,56
Capacidad de gestión del conocimiento	8,50
Capacidad de trabajo autónomo	8,44
Proyección académica en docencia y seminarios	7,67
Capacidad de gestión financiera	7,50
Dominio de otros idiomas	6,78

De las competencias analizadas para el segundo nivel de facturación, 10 competencias de los abogados socios son imprescindibles (40%), 12 (48%) son importantes y 3 (12%) son recomendables.

En la tabla 3.48 figura la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados socios ordenada de mayor a menor según las valoraciones de los despachos con un nivel de facturación 3: superior a 20 millones de euros.

Tabla 3.48 Valoración competencias socios con nivel facturación 3

	Valoración media
Orientación al cliente	9,81
Accesibilidad del socio al cliente	9,81
Compromiso con la cultura del despacho	9,56
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	9,50
Capacidad de gestión de equipos	9,50
Excelencia técnico-jurídica	9,44
Capacidad de liderazgo	9,44
Habilidades comerciales	9,44
Dominio del idioma inglés	9,25
Capacidad de gestión de riesgos	9,25
Capacidad de gestión del conocimiento	9,19
Capacidad de gestión de proyectos	9,19
Capacidad de trabajo autónomo	9,13
Capacidad de trabajo en equipo	9,13
Prestigio profesional	9,13
Predisposición a la actualización jurídica permanente	9,06
Compromiso social y ético	9,06
Adaptación al perfil del despacho	9,06
Empatía personal	9,00
Capacidad de negociación	8,88
Ambición profesional	8,75
Capacidad de gestión financiera	8,50
Pragmatismo	8,50
Proyección académica en docencia y seminarios	7,31
Dominio de otros idiomas	6,50

De las competencias analizadas, para el tercer nivel de facturación, 19 competencias se consideran imprescindibles (76%), 4 (16%) son importantes y sólo 2 (8%) se consideran recomendables. Se observa cómo las competencias de los socios aumentan en rango de importancia al aumentar la facturación.

En aras de facilitar la comparación de las competencias de los abogados socios en función de la facturación de los despachos se ha procedido a comparar las cinco competencias mejor valoradas y las cinco competencias con menor valor medio ponderado en la tabla 3.49. Al lado de cada competencia está definida su tipo siendo (T): competencias técnicas, (P):

personales y (S): sociales todo ello para facilitar el análisis de las competencias mejor y peor valoradas.

En cada una de las columnas se presentan las competencias con mayor y menor valor medio ponderado en función del rango de facturación utilizado en la presente investigación.

Tabla 3.49. Cuadro comparativo valoraciones máximas y mínimas abogados socios según nivel facturación²⁴

Valoraciones de las competencias abogados socios según nivel de facturación					
Nivel de facturación 1		Nivel de facturación 2		Nivel de facturación 3	
Orientación al cliente (S)	9,19	Capacidad de gestión de equipos (S)	9,56	Orientación al cliente (S)	9,81
Accesibilidad del socio al cliente (S)	9,03	Capacidad de liderazgo (P)	9,50	Accesibilidad del socio al cliente (S)	9,81
Compromiso con la cultura del despacho (S)	8,90	Capacidad de gestión de proyectos (S)	9,39	Compromiso con la cultura del despacho (S)	9,56
Habilidades comerciales (S)	8,87	Orientación al cliente (S)	9,39	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones (P)	9,50
Prestigio profesional (S)	8,87	Excelencia técnico-jurídica (T)	9,33	Capacidad de gestión de equipos (S)	9,50
Ambición profesional (P)	7,84	Capacidad de gestión del conocimiento (T)	8,50	Ambición profesional (P)	8,75
Capacidad de gestión financiera (T)	7,81	Capacidad de trabajo autónomo (T)	8,44	Capacidad de gestión financiera (T)	8,50
Capacidad de gestión de riesgos (T)	7,74	Proyección académica (S)	7,67	Pragmatismo (T)	8,50
Proyección académica (S)	7,55	Capacidad de gestión financiera (T)	7,50	Proyección académica (S)	7,31
Dominio de otros idiomas (T)	6,29	Dominio de otros idiomas (T)	6,78	Dominio de otros idiomas (T)	6,50

Las competencias mejor valoradas en los despachos de menor y mayor facturación son: “orientación al cliente” y “accesibilidad del socio al cliente” En los despachos de mediana facturación estas competencias se ubican en

²⁴ Se han señalado las competencias con diferentes colores para su mejor localización. Aquellas que tienen fondo de color blanco no se repiten en la tabla.

cuarto lugar y sexto respectivamente siendo la mejor valorada la “capacidad de gestión de equipos” aunque todas ellas tienen una valoración similar. La competencia “compromiso con la cultura del despacho” aparece entre las cinco de mayor valoración en los despachos de mayor y menor rango de facturación no haciéndolo en los de rango intermedio.

Cabe destacar que la competencia personal “capacidad de liderazgo” y la técnica “excelencia técnico-jurídica”, sólo aparecen valoradas entre las cinco primeras en los despachos de mediana facturación, se encuentran en la sexta y séptima posición en los despachos de mayor facturación con una elevada valoración (9,44). Asimismo, la “capacidad de gestión de equipos” se valora principalmente a partir de un cierto tamaño de facturación del despacho. Por tanto, para las competencias mejor valoradas vemos un perfil muy similar en los despachos de mediana y mayor facturación.

En relación a las competencias peor valoradas son el “dominio de otros idiomas”, “proyección académica”, “capacidad de gestión financiera” y la “ambición profesional” las que reciben peor valoración. Coinciden los tres rangos de facturación del despacho en cuanto a las competencias peor valoradas.

3.2.6.- Las competencias profesionales de los abogados socios en función del tipo de despacho.

En el siguiente epígrafe se analizan las competencias de los abogados socios según su relevancia en función de los tipos de despacho que aparecen en el cuestionario de la encuesta. Para ello se han calculado las medias ponderadas de cada una de las competencias para así obtener un valor medio para cada tipología utilizada en la investigación.

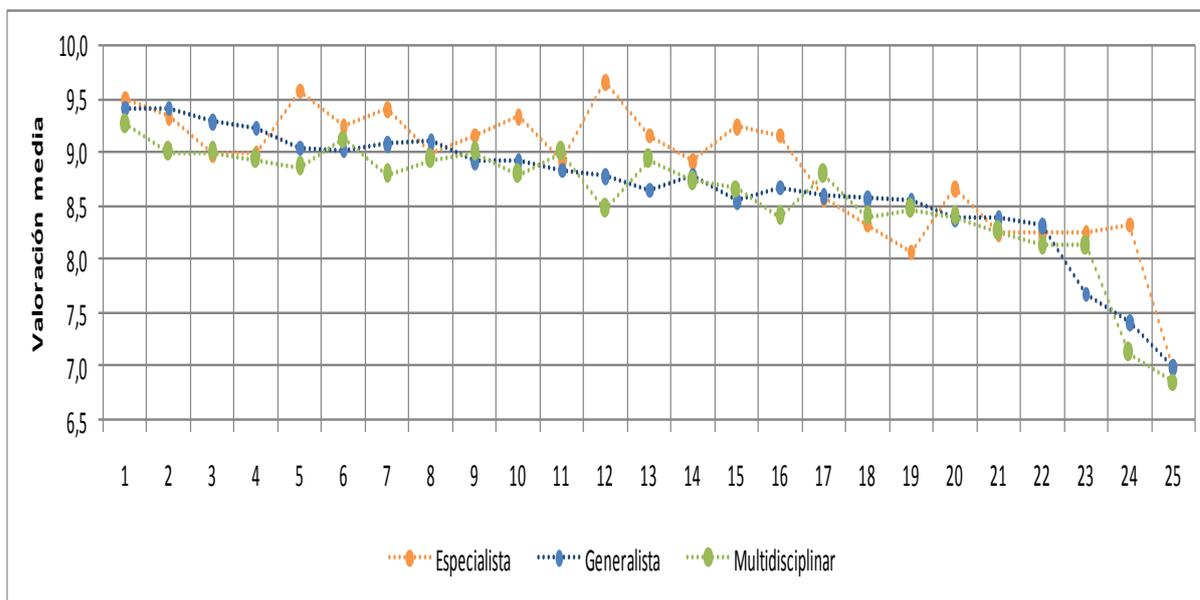
El tipo de despacho se ha segmentado en tres niveles: especialista (dedicación especial a un área del Derecho), generalista (asesora en varias ramas del Derecho) y multidisciplinar (además de servicios jurídicos presta otros como son los servicios contables, consultoría e ingeniería).

En la tabla 3.50 se exponen los resultados obtenidos siguiendo el orden de valoración media de las competencias para su mejor comparativa. En la primera columna figuran todas las competencias de los abogados socios resultantes del estudio cualitativo, en la segunda la valoración media total ordenada de mayor a menor, en las siguientes columnas se exponen las valoraciones medias en función del tipo de despacho analizado y en la última columna el tipo de competencia analizada.

Tabla 3.50.- Valoraciones de las competencias de los abogados socios según tipo de despacho

	Competencias Socios	Valoración	Tipo de Despacho			Competencia
			Espec.	Gener.	Multid.	
1	Orientación al cliente	9,40	9,5	9,4	9,3	Social
2	Accesibilidad del socio al cliente	9,31	9,3	9,4	9,0	Social
3	Capacidad de gestión de equipos	9,17	9,0	9,3	9,0	Social
4	Habilidades comerciales	9,12	9,0	9,2	8,9	Social
5	Capacidad de liderazgo	9,11	9,6	9,1	8,9	Personal
6	Excelencia técnico-jurídica	9,09	9,3	9,0	9,1	Técnica
7	Compromiso con la cultura del despacho	9,08	9,4	9,1	8,8	Social
8	Capacidad de gestión de proyectos	9,05	9,0	9,1	8,9	Social
9	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,98	9,2	8,9	9,0	Personal
10	Prestigio profesional	8,97	9,3	8,9	8,8	Social
11	Capacidad de trabajo en equipo	8,89	8,9	8,8	9,0	Social
12	Compromiso social y ético	8,88	9,7	8,8	8,5	Personal
13	Adaptación al perfil del despacho	8,82	9,2	8,7	8,9	Social
14	Capacidad de negociación	8,80	8,9	8,8	8,7	Social
15	Predisposición a la actualización jurídica	8,71	9,3	8,6	8,7	Técnica
16	Empatía personal	8,71	9,2	8,7	8,4	Social
17	Capacidad de gestión del conocimiento	8,65	8,6	8,6	8,8	Técnica
18	Capacidad de trabajo autónomo	8,49	8,3	8,6	8,4	Técnica
19	Dominio del idioma inglés	8,45	8,1	8,6	8,5	Técnica
20	Pragmatismo	8,45	8,7	8,4	8,4	Técnica
21	Capacidad de gestión de riesgos	8,34	8,3	8,4	8,3	Técnica
22	Ambición profesional	8,26	8,3	8,3	8,1	Personal
23	Capacidad de gestión financiera	7,89	8,3	7,7	8,1	Técnica
24	Proyección académica en docencia y seminarios	7,52	8,3	7,4	7,1	Social
25	Dominio de otros idiomas	6,94	7,0	7,0	6,9	Técnica

En la tabla 3.50 no se observan diferencias significativas en las valoraciones de las competencias de abogados socios según el tipo de despacho.



1 Orientación al cliente	16 Empatía personal
2 Accesibilidad del socio al cliente	17 Capacidad de gestión del conocimiento
3 Capacidad de gestión de equipos	18 Capacidad de trabajo autónomo
4 Habilidades comerciales	19 Dominio del idioma inglés
5 Capacidad de liderazgo	20 Pragmatismo
6 Excelencia técnico-jurídica	21 Capacidad de gestión de riesgos
7 Compromiso con la cultura del despacho	22 Ambición profesional
8 Capacidad de gestión de proyectos	23 Capacidad de gestión financiera
9 Capacidad adaptarse a nuevas situaciones	24 Proyección académica en docencia y seminarios
10 Prestigio profesional	25 Dominio de otros idiomas
11 Capacidad de trabajo en equipo	
12 Compromiso social y ético	
13 Adaptación al perfil del despacho	
14 Capacidad de negociación	
15 Predisposición actualización jurídica permanente	

Figura 3.37 Valoración competencias abogados socios según tipo de despacho

Son los despachos especialistas donde mayor importancia, en general, han otorgado a las competencias para abogados socios con un 64% de las mismas. Se observa una diferencia sustancial con las valoraciones de las competencias de los abogados junior donde los despachos multidisciplinares valoran más sus

competencias con un 51,35%. En cambio, para los abogados socios y en relación a los citados despachos multidisciplinares sólo presentan valoraciones superiores en un testimonial 8%.

Se destaca la diferencia de valoración de los despachos especialistas en relación al “compromiso ético y social” (9,7) respecto los despachos multidisciplinares (8,5)

En las siguientes tablas 3.51, 3.52 y 3.53 figuran los valores medios ordenados de mayor a menor de cada una de las competencias de los abogados socios segmentados según el tipo del despacho.

La tabla 3.51 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados socios ordenada de mayor a menor realizadas por los despachos especialistas ya que se dedican a un área del Derecho de forma especial.

Tabla 3.51. Valoración competencias socios en despacho especialista

	Valoración media
Compromiso social y ético	9,67
Capacidad de liderazgo	9,58
Orientación al cliente	9,50
Compromiso con la cultura del despacho	9,42
Prestigio profesional	9,33
Accesibilidad del socio al cliente	9,33
Excelencia técnico-jurídica	9,25
Predisposición a la actualización jurídica permanente	9,25
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	9,17
Empatía personal	9,17
Adaptación al perfil del despacho	9,17
Habilidades comerciales	9,00
Capacidad de gestión de equipos	9,00
Capacidad de gestión de proyectos	9,00
Capacidad de trabajo en equipo	8,92
Capacidad de negociación	8,92
Pragmatismo	8,67
Capacidad de gestión del conocimiento	8,58
Capacidad de trabajo autónomo	8,33
Proyección académica en docencia y seminarios	8,33
Capacidad de gestión financiera	8,25
Capacidad de gestión de riesgos	8,25
Ambición profesional	8,25
Dominio del idioma inglés	8,08
Dominio de otros idiomas	7,00

En los despachos especialistas figuran, según la terminología utilizada en este trabajo de investigación, 14 competencias (56%) imprescindibles, 10 (40%) importantes y sólo una competencia (4%) recomendable.

La tabla 3.52 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados socios ordenada de mayor a menor realizadas por los despachos generalistas por su dedicación habitual a varias ramas del Derecho.

Tabla 3.52. Valoración competencias socios en despacho generalista

	Valoración media
Orientación al cliente	9,42
Accesibilidad del socio al cliente	9,42
Capacidad de gestión de equipos	9,29
Habilidades comerciales	9,24
Capacidad de gestión de proyectos	9,11
Compromiso con la cultura del despacho	9,08
Capacidad de liderazgo	9,05
Excelencia técnico-jurídica	9,03
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,92
Prestigio profesional	8,92
Capacidad de trabajo en equipo	8,84
Compromiso social y ético	8,79
Capacidad de negociación	8,79
Empatía personal	8,68
Adaptación al perfil del despacho	8,66
Capacidad de gestión del conocimiento	8,61
Capacidad de trabajo autónomo	8,58
Predisposición a la actualización jurídica permanente	8,55
Dominio del idioma inglés	8,55
Capacidad de gestión de riesgos	8,39
Pragmatismo	8,39
Ambición profesional	8,32
Capacidad de gestión financiera	7,68
Proyección académica en docencia y seminarios	7,42
Dominio de otros idiomas	6,95

De las competencias analizadas en la tabla 3.52, resultan 8 competencias (32%) imprescindibles, 14 competencias (56%) importantes y 3 (12%) recomendables para los despachos generalistas.

La tabla 3.53 presenta la valoración media sobre 10 puntos de todas las competencias de los abogados socios ordenada de mayor a menor realizadas por los despachos multidisciplinares que además de servicios jurídicos prestan otro tipo de servicios como por ejemplo, servicios contables, consultoría e ingeniería.

Tabla 3.53. Valoración competencias socios en despacho multidisciplinar

	Valoración media
Orientación al cliente	9,27
Excelencia técnico-jurídica	9,13
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	9,00
Capacidad de gestión de equipos	9,00
Capacidad de trabajo en equipo	9,00
Accesibilidad del socio al cliente	9,00
Habilidades comerciales	8,93
Capacidad de gestión de proyectos	8,93
Adaptación al perfil del despacho	8,93
Capacidad de liderazgo	8,87
Capacidad de gestión del conocimiento	8,80
Prestigio profesional	8,80
Compromiso con la cultura del despacho	8,80
Capacidad de negociación	8,73
Predisposición a la actualización jurídica permanente	8,67
Dominio del idioma inglés	8,47
Compromiso social y ético	8,47
Capacidad de trabajo autónomo	8,40
Pragmatismo	8,40
Empatía personal	8,40
Capacidad de gestión de riesgos	8,27
Capacidad de gestión financiera	8,13
Ambición profesional	8,13
Proyección académica en docencia y seminarios	7,13
Dominio de otros idiomas	6,87

En los despachos multidisciplinarios figuran, según la terminología utilizada en este trabajo de investigación, 6 (24%) imprescindibles, 17 (68%) importantes y 2 (8%) recomendables. Se observa que las competencias de los socios son más valoradas en los despachos especialistas, seguidos por los generalistas y en último término por los multidisciplinarios.

Para facilitar la comparación de las competencias de los abogados junior en función del tipo de despacho se ha procedido a comparar las cinco competencias mejor valoradas y las cinco competencias con menor valor medio

ponderado en la tabla 3.54. Al lado de cada competencia está definido su tipo siendo (T): competencias técnicas, (P): personales y (S): sociales todo ello para facilitar el análisis de las competencias mejor y peor valoradas.

En cada una de las columnas se presentan las competencias con mayor y menor valor medio ponderado en función del tipo de despacho.

Tabla 3.54. Cuadro comparativo valoraciones máximas y mínimas abogados socios según tipo de despacho²⁵

Valoraciones de las competencias abogados socios según tipo de despacho					
Despacho Especialista		Despacho Generalista		Despacho Multidisciplinar	
Compromiso social y ético (P)	9,67	Orientación al cliente (S)	9,42	Orientación al cliente (S)	9,27
Capacidad de liderazgo (P)	9,58	Accesibilidad del socio al cliente (S)	9,42	Excelencia técnico-jurídica (T)	9,13
Orientación al cliente (S)	9,50	Capacidad de gestión de equipos (S)	9,29	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones (p)	9,00
Compromiso con la cultura del despacho (S)	9,42	Habilidades comerciales (S)	9,24	Capacidad de gestión de equipos (S)	9,00
Prestigio profesional (S)	9,33	Capacidad de gestión de proyectos (S)	9,11	Capacidad de trabajo en equipo (S)	9,00
Capacidad de gestión financiera (T)	8,25	Pragmatismo (T)	8,39	Capacidad de gestión de riesgos (T)	8,27
Capacidad de gestión de riesgos (T)	8,25	Ambición profesional (P)	8,32	Capacidad de gestión financiera (T)	8,13
Ambición profesional (P)	8,25	Capacidad de gestión financiera (T)	7,68	Ambición profesional (P)	8,13
Dominio del idioma inglés (T)	8,08	Proyección académica (S)	7,42	Proyección académica (S)	7,13
Dominio de otros idiomas (T)	7,00	Dominio de otros idiomas (T)	6,95	Dominio de otros idiomas (T)	6,87

*Por razones de espacio hemos abreviado en la tabla 3.54, la competencia “proyección académica en docencia y seminarios” en “proyección académica”.

En relación a las cinco competencias más valoradas sólo la “orientación al cliente” está presente en los tres tipos de despachos.

²⁵ Se han señalado las competencias con diferentes colores para su mejor localización. Aquellas que tienen fondo de color blanco no se repiten en la tabla.

De la siguiente tabla se desprende que existe una mayor coincidencia en las valoraciones más bajas de las competencias en función del tipo de despacho. Tres de estas competencias peor valoradas (capacidad de gestión financiera”, “ambición profesional” y “dominio de otros idiomas”) coinciden con los tres tipos de despachos. La competencia “proyección académica en docencia y seminarios” se repite en los despachos generalistas y multidisciplinarios y la “capacidad de gestión de riesgos” en los despachos especialistas y multidisciplinarios.

3.2.7.- Competencias profesionales propuestas por los despachos participantes.

En el cuestionario diseñado se indicaba al despacho si consideraban que existía alguna competencia adicional al perfil propuesto que merecía destacarse la citasen y asimismo diesen su valoración.

En la tabla 3.55 resultan en la primera columna 11 competencias propuestas por los despachos participantes para los abogados junior y en la segunda su correspondencia con las competencias que han resultado de la investigación cualitativa en aquellos casos que había una similitud o paralelismo entre las nuevas propuestas y la clasificación obtenida en el estudio cualitativo. Las competencias coloreadas son aquellas que no han sido nombradas en el estudio o bien creemos que no pueden ubicarse en una dimensión más concreta dentro de alguna de las competencias profesionales que han surgido de la investigación.

Tabla 3.55.- Competencias junior propuestas	Resultados investigación cualitativa
<i>Compromiso en el despacho. Vocación de permanencia</i>	<i>Compromiso profesional</i>
<i>Estudios de económicas</i>	<i>Estudios de postgrado</i>
<i>Eficacia</i>	<i>Pragmatismo (socio)</i>
<i>Gestión de las emociones</i>	
<i>Comunicación efectiva</i>	<i>Comunicación oral y escrita</i>
<i>Relaciones sociales</i>	
<i>Capacidad de relacionar materias</i>	<i>Capacidad técnica</i>
<i>Estabilidad emocional</i>	
<i>Oratoria</i>	<i>Comunicación oral y escrita</i>
<i>Autodisciplina</i>	<i>Responsabilidad y/o rigor</i>
<i>Estabilidad profesional</i>	

Siguiendo la misma estructura de la tabla anterior podemos observar las competencias relativas a los socios. Los despachos propusieron 15 que se relacionan en la siguiente tabla

Tabla 3.56.- Competencias socios propuestas	Resultados investigación cualitativa
Compromiso con el despacho	Compromiso con la cultura del despacho
Habilitado para ejercer en otras jurisdicciones	
Humildad (2) (Mencionada en Tabla junior)	
Buen criterio (Mencionada en Tabla junior)	
Ser buena persona y honesto	Compromiso ético y social
Gestión de las emociones	
Capacidad de motivación de un equipo	Capacidad de liderazgo
Accesibilidad respecto profesionales del despacho	
Relaciones y contactos personales	
Pertenencia a Consejos y otros órganos directivos	
Capacidad de rectificación	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones
Inspirar confianza	Orientación al cliente/Gestión de equipos
Honestidad	Compromiso ético y social
Honestidad profesional	Compromiso ético y social

En la tabla 3.56 hay dos competencias que los despachos proponen para los abogados socios pero que en el cualitativo se recogieron sólo para los abogados junior: “humildad” y “buen criterio”.

Por otra parte, las “relaciones y contactos personales” y la “pertenencia a Consejos y órganos directivos” corresponden más a circunstancias personales que a competencias propiamente dichas. En definitiva, son pocas las nuevas competencias mencionadas, de forma que no desvirtúan significativamente el análisis cualitativo.

3.3.- Las competencias de la abogacía en los estudios universitarios

En este apartado se va a proceder, siguiendo los objetivos fijados en la presente tesis, a identificar las competencias designadas en los planes de estudio de Grado en Derecho de las Universidades españolas y a comprobar su adecuación con el perfil de competencias resultantes de la investigación cualitativa de la presente tesis doctoral. Para ello se ha consultado en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) perteneciente al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Asimismo se ha consultado en páginas web de universidades españolas los planes de estudio de Grado en Derecho.

Las planes de estudio analizados pertenecen a 21 universidades, de las cuales 12 tienen inscritas sus competencias correspondientes de Grado en Derecho en el RUCT y 9 en las propias páginas web de los diferentes centros universitarios. En la tabla 3.57 figuran las universidades españolas cuyos planes de estudio de Grado en Derecho ha sido objeto de estudio:

Universidad Autónoma de Madrid	Universidad de Valladolid
Universidad CEU	Universidad de Zaragoza
Universidad de Alicante	Universidad Juan Carlos I
Universidad de Córdoba	Universitat Pompeu Fabra
Universidad de Extremadura	Universidad Rovira Virgili
Universidad de Granada	Universidad San Antonio
Universidad de Jaén	Universidad Santa Teresa de Avila
Universidad de Navarra	Universidad de Salamanca
Universitat Autònoma de Barcelona	Universidad Pablo Olavide
Universitat de Barcelona	Universidad de Oviedo
Universitat Ramon Llull	

En el curso académico 2010-11 se culmina el proceso de transformación de los estudios universitarios en España mediante el proceso de convergencia con el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que tuvo su origen en la declaración de Bolonia. A partir del citado curso se implantan los nuevos planes de estudio de Grado, Máster y Doctorado.

Uno de los ejes principales de esta reforma universitaria es dotar de un alto grado de autonomía a las Universidades ya que “es la principal característica que las universidades tienen para responder con flexibilidad y rapidez a las cambiantes necesidades” (Ley Orgánica 4/2007a, BOE). Una de las medidas adoptadas más importantes para potenciar la citada autonomía es que las decisiones de carácter académico se adopten por instituciones en que el personal docente e investigador tenga una participación mayoritaria. En apoyo a esta autonomía y bajo el soporte del Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, el gobierno español introdujo la posibilidad de que “las universidades completen el diseño de sus títulos de grado con la introducción de menciones o itinerarios alusivos a una concreta intensificación curricular”.

Es por ello, que tanto las competencias en los planes de estudio como los tipos o clases definidas en los mismos no son idénticas en todas las Universidades

estudiadas ya que cada una de ellas las ha definido según la autonomía antes citada.

El análisis de las competencias de los planes de estudio de Grado en Derecho de las universidades españolas respecto al perfil competencial del abogado junior y socio que surge de la presente investigación se ha realizado comparando las competencias definidas en cada uno de los planes de estudios citados con el perfil de competencias que demanda el sector jurídico en la actualidad.

Este análisis va a permitir conocer en qué medida los planes de estudio se corresponden con las competencias demandadas en el mercado del sector jurídico en un tiempo marcado por la globalización de los mercados y una crisis económica que afecta a España de forma muy incisiva.

Antes de comentar los resultados, es importante efectuar las siguientes consideraciones:

1.- En los planes de estudio analizados se describen competencias específicas de las propias materias o asignaturas que no son objeto de nuestra investigación.

2.- No necesariamente todas las competencias propuestas en esta investigación han de adquirirse o desarrollarse en los Planes de estudio de Grado en Derecho. En ocasiones ha sido difícil ubicar las competencias que aparecen en los planes de estudio dentro de una competencia resultante del trabajo de investigación dado que es posible que una misma competencia profesional tenga varias interpretaciones o dimensiones.

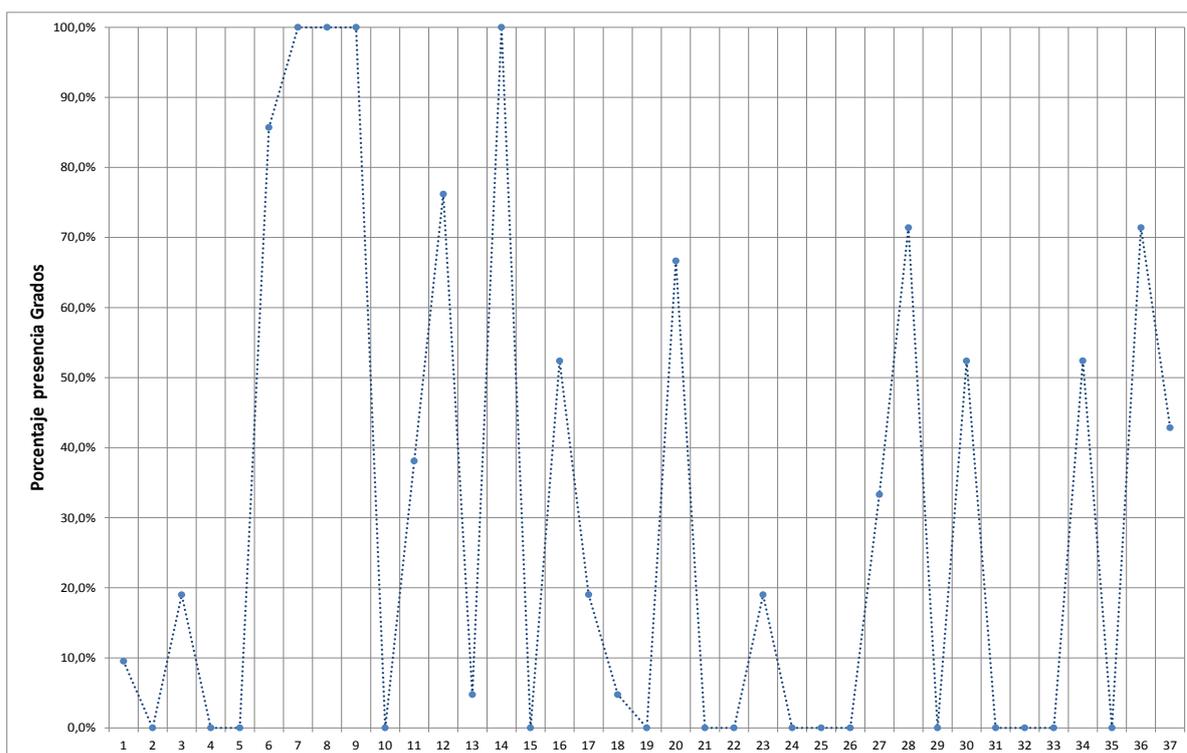
3.- En el presente trabajo de investigación se ha recabado información por parte de agentes del sector jurídico para dos niveles profesionales distintos: los abogados junior y los socios. Partimos del presupuesto que las competencias descritas en los planes de estudio están más orientadas a los abogados junior o recién graduados que a los abogados socios.

4.- Las competencias profesionales resultantes de esta investigación son las de abogados de empresa en despachos. Se ha de considerar que los planes de estudio de Grado basado en los estudios de Derecho están además pensados para cualquier otra actividad profesional como por ejemplo Notarías, Registros de la Propiedad, Procuradores, etc..,

En las tablas 3.58 y 3.59 se exponen los porcentajes de la presencia en los planes de estudio de Grado en Derecho de las competencias de los abogados junior y socios respectivamente, ordenadas de mayor a menor importancia.

Tabla 3.58 Presencia de las competencias de los abogados junior en los planes de estudio de Grado en Derecho

	Competencias junior	Valoración	Presencia en Grados	Competencia
1	Responsabilidad	9,35	9,5%	Personal
2	Compromiso profesional	9,18	0%	Personal
3	Motivación	9,18	19,0%	Personal
4	Rigor profesional	9,18	0%	Personal
5	Capacidad de trabajo	9,17	0%	Personal
6	Capacidad de trabajo en equipo	9,06	85,7%	Social
7	Comunicación oral y escrita	8,98	100%	Técnica
8	Potencial en el aprendizaje	8,75	100%	Personal
9	Capacidad de análisis y síntesis	8,62	100%	Técnica
10	Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,58	0%	Personal
11	Dominio del inglés	8,52	38,1%	Técnica
12	Compromiso ético y social	8,38	76,2%	Personal
13	Empatía personal	8,35	4,8%	Personal
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,34	100%	Técnica
15	Capacidad de mejora	8,32	0%	Personal
16	Iniciativa propia	8,26	52,4%	Personal
17	Capacidad de relación con su entorno	8,20	19%	Social
18	Orientación al cliente	8,15	4,8%	Social
19	Criterio profesional	8,11	0%	Técnica
20	Capacidad de organización y planificación	8,09	66,7%	Personal
21	Equilibrio de capacidades	8,05	0%	Personal
22	Vocación profesional	8,02	0%	Personal
23	Capacidad trabajo autónomo	7,77	19%	Personal
24	Humildad	7,75	0%	Personal
25	Ambición profesional	7,65	0%	Personal
26	Polivalencia	7,63	0%	Personal
27	Capacidad de persuasión	7,54	33,3%	Personal
28	Capacidad de negociación	7,49	71,4%	Social
29	Estudios de postgrado	7,45	0%	Técnica
30	Comprensión del entorno socioeconómico	7,40	52,4%	Personal
31	Arrojo y coraje en la profesión	7,26	0%	Personal
32	Aceptación de la jerarquía del despacho	7,25	0%	Personal
33	Capacidad comercial	7,25	0%	Social
34	Capacidad de liderazgo	7,25	52,4%	Personal
35	Excelente expediente académico	7,18	0,0%	Técnica
36	Dominio de las tics	7,14	71,4%	Técnica
37	Dominio de otros idiomas	6,23	42,9%	Técnica

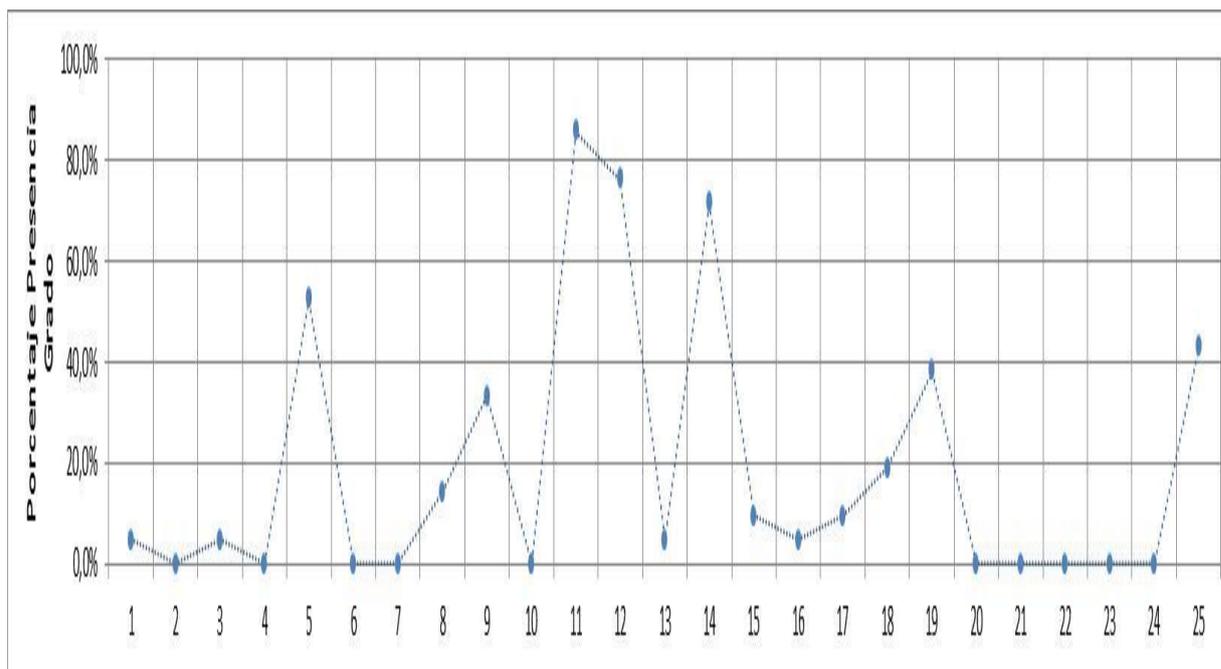


1	Responsabilidad	19	Criterio profesional
2	Compromiso profesional	20	Capacidad de organización y planificación
3	Motivación	21	Equilibrio de capacidades
4	Rigor profesional	22	Vocación profesional
5	Capacidad de trabajo	23	Capacidad trabajo autónomo
6	Capacidad de trabajo en equipo	24	Humildad
7	Comunicación oral y escrita	25	Ambición profesional
8	Potencial en el aprendizaje	26	Polivalencia
9	Capacidad de análisis y síntesis	27	Capacidad de persuasión
10	Capacidad de adaptación cultura del despacho	28	Capacidad de negociación
11	Dominio del inglés	29	Estudios de postgrado
12	Compromiso ético y social	30	Comprensión del entorno socioeconómico
13	Empatía personal	31	Arrojo y coraje en la profesión
14	Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	32	Aceptación de la jerarquía del despacho
15	Capacidad de mejora	33	Capacidad comercial
16	Iniciativa propia	34	Capacidad de liderazgo
17	Capacidad de relación con su entorno	35	Excelente expediente académico
18	Orientación al cliente	36	Dominio de las tics
		37	Dominio de otros idiomas

Figura 3.38 Porcentaje de aparición de las competencias abogados junior en planes de estudio

Tabla 3.59 Presencia de las competencias de los abogados socios en los planes de estudio de Grado en Derecho

	Competencias Socios	Valoración	Presencia en Grados	Competencia
1	Orientación al cliente	9,40	4,8%	Social
2	Accesibilidad del socio al cliente	9,31	0%	Social
3	Capacidad de gestión de equipos	9,17	4,8%	Social
4	Habilidades comerciales	9,12	0%	Social
5	Capacidad de liderazgo	9,11	52,4%	Personal
6	Excelencia técnico-jurídica	9,09	0%	Técnica
7	Compromiso con la cultura del despacho	9,08	0%	Social
8	Capacidad de gestión de proyectos	9,05	14,3%	Social
9	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,98	33,3%	Personal
10	Prestigio profesional	8,97	0%	Social
11	Capacidad de trabajo en equipo	8,89	85,70%	Social
12	Compromiso social y ético	8,88	76,2%	Personal
13	Adaptación al perfil del despacho	8,82	4,8%	Social
14	Capacidad de negociación	8,80	71,4%	Social
15	Predisposición a la actualización jurídica	8,71	9,5%	Técnica
16	Empatía personal	8,71	4,8%	Social
17	Capacidad de gestión del conocimiento	8,65	9,5%	Técnica
18	Capacidad de trabajo autónomo	8,49	19%	Técnica
19	Dominio del idioma inglés	8,45	38%	Técnica
20	Pragmatismo	8,45	0%	Técnica
21	Capacidad de gestión de riesgos	8,34	0%	Técnica
22	Ambición profesional	8,26	0%	Personal
23	Capacidad de gestión financiera	7,89	0%	Técnica
24	Proyección académica	7,52	0%	Social
25	Dominio de otros idiomas	6,94	42,9%	Técnica



- 1 Orientación al cliente
- 2 Accesibilidad del socio al cliente
- 3 Capacidad de gestión de equipos
- 4 Habilidades comerciales
- 5 Capacidad de liderazgo
- 6 Excelencia técnico-jurídica
- 7 Compromiso con la cultura del despacho
- 8 Capacidad de gestión de proyectos
- 9 Capacidad adaptarse a nuevas situaciones
- 10 Prestigio profesional
- 11 Capacidad de trabajo en equipo
- 12 Compromiso social y ético
- 13 Adaptación al perfil del despacho
- 14 Capacidad de negociación
- 15 Predisposición actualización jurídica permanente

- 16 Empatía personal
- 17 Capacidad de gestión del conocimiento
- 18 Capacidad de trabajo autónomo
- 19 Dominio del idioma inglés
- 20 Pragmatismo
- 21 Capacidad de gestión de riesgos
- 22 Ambición profesional
- 23 Capacidad de gestión financiera
- 24 Proyección académica
- 25 Dominio de otros idiomas

Figura 3.39 Porcentaje de aparición de las competencias abogados socios en planes de estudio

Asimismo se presentan en los dos epígrafes siguientes los resultados del análisis de la presencia de las competencias en los planes de estudio.

En el **anexo 3.2** se pueden consultar las tablas de equivalencias de cada una de las competencias resultantes de la investigación con las definidas en los diferentes planes de estudio de grado en Derecho estudiados.

3.3.1.- Competencias de los abogados junior en los Planes de estudio.

En el siguiente epígrafe se presentan las tablas 3.60, 3.61 y 3.62 donde figuran los resultados del análisis de la presencia de las competencias de los abogados junior identificadas en la fase cualitativa del presente trabajo en los Planes de estudio de las Facultades de Derecho de las universidades objeto de análisis.

En las citadas tablas aparecen en la primera columna las competencias profesionales de los abogados junior según su clase, en la segunda columna figura la valoración media de la competencia por los despachos de abogados encuestados y a partir de la tercera columna hasta el final de la tabla se señalan las competencias que están presentes en los planes de estudio de las Facultades de Derecho objeto de estudio dispuestas en orden aleatorio.

Tabla 3.60.- Competencias técnicas de los abogados junior en los Planes de estudio²⁶:

Competencias Técnicas - Junior	Val.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Comunicación oral y escrita	8,98	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacidad de análisis y síntesis	8,62	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dominio del inglés	8,52								x	x			x	x	x	x		x				
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	8,34	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Criterio profesional	8,11																					
Estudios de postgrado	7,45																					
Excelente expediente académico	7,18																					
Dominio de las tecnologías de la información y comunicación	7,14			x	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Dominio de otros idiomas	6,23	x		x	x		x		x			x						x		x	x	

²⁶ Las competencias de los junior que no figuran en los planes de estudio aparecen destacadas en color amarillo

Se entiende que las dos competencias que figuran en la tabla 3.60 “estudios de postgrado” y “excelente expediente académico” no son tenidas en cuenta por los planes de estudio al no haber sido consideradas competencias para configurar el propio plan de estudios de Grado en Derecho.

Tabla 3.61.- Competencias personales de los abogados junior en los Planes de estudio:

Competencias personales - Junior	Val.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Responsabilidad	9,35												x	x									
Motivación	9,18					x				x							x				x		
Compromiso profesional	9,18																						
Rigor profesional	9,18																						
Capacidad de trabajo	9,17																						
Potencial en el aprendizaje	8,75	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	8,58																						
Compromiso ético y social	8,38		x	x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x
Empatía personal	8,35										x												
Capacidad de mejora	8,32																						
Iniciativa propia	8,26				x		x			x		x	x	x		x	x	x	x	x			
Capacidad de organización y planificación	8,09	x	x	x	x		x		x	x	x	x			x	x				x	x		x
Equilibrio de capacidades	8,05																						
Vocación profesional	8,02																						
Capacidad trabajo autónomo	7,77	x											x			x						x	
Humildad	7,75																						
Ambición profesional	7,65																						
Polivalencia	7,63																						
Capacidad de persuasión	7,54			x	x							x			x				x	x			x
Comprensión del entorno socioeconómico	7,4	x	x				x	x				x			x	x			x			x	x
Arrojo y coraje en la profesión	7,26																						
Aceptación de la jerarquía del despacho	7,25																						
Capacidad de liderazgo	7,25	x				x	x		x	x	x	x				x			x	x	x		

Tabla 3.62.- Competencias sociales abogados junior en los Planes de estudio:

Competencias sociales junior	Val.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Capacidad de trabajo en equipo	9,06	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x			x
Capacidad de relación con su entorno	8,2						x				x	x				x							
Orientación al cliente	8,15										x												
Capacidad de negociación	7,49	x		x	x	x	x		x	x	x		x		x	x	x	x				x	x
Capacidad comercial	7,25																						

Las competencias de los abogados **junior** derivadas de la presente investigación que no aparecen en los planes de estudio de Grado en Derecho analizados son: dentro de las competencias **técnicas**: “criterio profesional”, “estudios de posgrado” y “excelente expediente académico”.

Entre las competencias **personales** no figuran en los Planes de estudios las siguientes: “compromiso profesional”, “rigor profesional”, “capacidad de trabajo”, “capacidad de adaptación a la cultura del despacho”, “capacidad de mejora”, “equilibrio de capacidades”, “vocación profesional”, “humildad”, “ambición profesional”, “polivalencia”, “arrojo y coraje en la profesión” y “aceptación de la jerarquía del despacho”

Entre las competencias **sociales** no contempladas en los planes de estudio se encuentra la “capacidad comercial”.

En las competencias **personales** de los abogados junior es donde se observa un mayor número de ausencias.

Las competencias de los abogados junior que figuran en todos los planes de estudio analizados son: “comunicación oral y escrita”, “capacidad de análisis y síntesis”, “capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía” y “potencial en el aprendizaje”.

3.3.2.- Competencias de los abogados socios en los Planes de estudio.

En el siguiente epígrafe se presentan las tablas 3.63, 3.64 y 3.65 donde figuran los resultados del análisis de la presencia de las competencias de los abogados socios identificadas en la fase cualitativa del presente trabajo en los Planes de estudio de las Facultades de Derecho de las universidades anteriormente citadas.

En las citadas tablas aparecen en la primera columna las competencias profesionales de los abogados socios según su clase, en la segunda columna figura la valoración media de la competencia por los despachos de abogados encuestados y a partir de la tercera columna hasta el final de la tabla se señalan las competencias que están presentes en los planes de estudio de las Facultades de Derecho objeto de estudio dispuestas en orden aleatorio.

Tabla 3.63.- Competencias técnicas socios en los Planes de estudio²⁷:

Competencias técnicas Socios	val.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Excelencia técnico-jurídica	9,09																						
Predisposición a la actualización jurídica permanente	8,71		x								x												
Capacidad de gestión del conocimiento	8,65		x										x										
Capacidad de trabajo autónomo	8,49	x											x			x					x		
Domínio del idioma inglés	8,45								x	x			x	x	x	x	x			x			
Pragmatismo	8,45																						
Capacidad de gestión de riesgos	8,34																						
Capacidad de gestión financiera	7,89																						
Domínio de otros idiomas	6,94	x		x	x		x		x			x							x		x	x	

Tabla 3.64.- Competencias personales socios en los planes de estudio

Competencias personales Socios	Val.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Capacidad de liderazgo	9,11	x				x	x		x	x	x	x				x		x	x	x			
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	8,98						x		x		x	x					x	x				x	
Compromiso social y ético	8,88		x	x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x			x
Ambición profesional	8,26																						

Tabla 3.65.- Competencias sociales socios en los planes de estudio

Competencias Sociales Socios	Val.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Orientación al cliente	9,4										x												
Accesibilidad del socio al cliente	9,31																						
Capacidad de gestión de equipos	9,17										x												
Habilidades comerciales	9,12																						
Compromiso con la cultura del despacho	9,08																						
Capacidad de gestión de proyectos	9,05	x															x				x		
Prestigio profesional	8,97																						
Capacidad de trabajo en equipo	8,89	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Adaptación al perfil del despacho	8,82																						
Capacidad de negociación	8,8	x		x	x	x	x		x	x	x		x		x	x	x	x				x	x
Empatía personal	8,71										x												
Proyección académica en docencia y seminarios	7,52																						

²⁷ Las competencias de los socios que no figuran en los planes de estudio aparecen destacadas en color azul

Las competencias de los abogados **socios** que no figuran en los planes de estudio son: De las competencias **técnicas**: “Excelencia técnico-jurídica”, “pragmatismo”, “capacidad de gestión de riesgos”, “capacidad de gestión financiera”; de entre las competencias **personales**, no figura la “ambición profesional” y respecto las competencias **sociales**: la “accesibilidad del socio al cliente”, “habilidades comerciales”, “compromiso con la cultura del despacho”, “prestigio profesional”, “adaptación al perfil del despacho” y “proyección académica en docencia y seminarios”.

En relación a estas competencias no hay ninguna que aparezca en todos los planes de estudio analizados siendo la “capacidad de trabajo en equipo”, “compromiso ético y social” y “capacidad de negociación” las que se contemplan un mayor número de veces en los citados planes de estudio (18, 16 y 15 veces respectivamente).

Se observa que no aparecen en los planes de estudio las competencias de los abogados socios propias del ámbito de gestión como son la “gestión de riesgos” y “gestión financiera”. En una sola universidad aparece la “capacidad de gestión de equipos”, en dos la “capacidad de gestión del conocimiento” y en tres la “capacidad de gestión de proyectos”. Ello revela una diferencia importante entre lo que se demanda en el mercado para un socio y los planes de estudio de Grado en Derecho. Ello es hasta cierto punto lógico ya que los recién egresados deberán evolucionar durante varios años antes de aspirar a la categoría de socios.

Otra competencia de importancia estratégica que no aparece en los planes de estudio son las “habilidades comerciales”. Sólo en un plan de estudios aparece la “orientación al cliente”.

Podemos determinar que existen diferencias significativas entre las competencias configuradas en los planes de estudio en Derecho de nuestras universidades y las competencias que requiere en la actualidad el abogado de empresa.

En parte estas diferencias se van a ver paliadas por la participación del Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte y el de Justicia a la hora de estructurar los estudios para el acceso a las profesiones de abogado y procurador regulado en el RD 775/2011, de 3 de junio (RD. 775/11, BOE) en el que se desarrolla la Ley 34/2006 de acceso a la abogacía (Ley 34/2006, BOE).

Según el preámbulo del citado RD 775/2011, “para alcanzar el objetivo de una capacitación profesional especialmente cualificada la Ley establece un sistema de formación en la excelencia que tiene tres pilares básicos: la realización de un curso formativo específico en el que se han de adquirir un conjunto de competencias profesionales específicas, el desarrollo de un periodo de prácticas externas y la realización de la evaluación de la aptitud profesional que culmina el proceso de capacitación con carácter previo a la inscripción en el correspondiente colegio profesional”.

Se han aprobado conjuntamente por los Ministerios citados anteriormente a través de las escuelas de práctica jurídica de los respectivos colegios de abogados y de las propias universidades unos Másteres de acceso a la abogacía en donde el recién graduado en Derecho debe incorporarse en el caso que desee ejercer como colegiado dentro de la Unión Europea. Según la revista de la abogacía de septiembre de 2012, editada por el Consejo General de la Abogacía Española, hay 41 Másteres que han empezado en el curso 2012-13 para los nuevos graduados.

Analizada la normativa de referencia para el Máster de acceso a la abogacía en el propio Reglamento de desarrollo de 2011 aparecen las competencias mínimas que los estudiantes deben adquirir en los cursos de formación para el acceso a la profesión de abogado. De todas ellas, aparecen tres que van a poder cubrir, en mayor o menor medida, los déficits competenciales reseñados en los apartados anteriores. Las citadas competencias son:

1.- “Conocer y saber aplicar en la práctica el entorno organizativo, de gestión y comercial de la profesión de abogado, así como su marco jurídico asociativo, fiscal, laboral y de protección de datos de carácter personal”.

2.- “Conocer, saber organizar y planificar los recursos individuales y colectivos disponibles para el ejercicio en sus distintas modalidades organizativas de la profesión de abogado”.

3.- “Saber desarrollar habilidades y destrezas interpersonales, que faciliten el ejercicio de la profesión de abogado en sus relaciones con los ciudadanos, con otros profesionales y con las instituciones”

Analizados seis planes de estudio de los Másteres en la abogacía²⁸, podemos concluir que el desarrollo de las competencias básicas del reglamento están desigualmente estructuradas tanto en la determinación de las competencias profesionales específicas como en la configuración de las asignaturas ya sea optativas u obligatorias y su asignación de créditos ECTS.

Dado el inicio de los Másteres en este curso académico 2012-13, es muy prematuro poder analizar la eficacia de los citados estudios así como su valoración a posteriori en relación al tratamiento de las competencias profesionales que no están cubiertas en los planes de estudio de los Grados. Una interesante y futura línea de investigación se abre en estos momentos tan cruciales para nuestro acervo universitario y profesional.

²⁸ La relación de Másteres universitarios de las abogacía aparece en el anexo 3.3

ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN Y CONCLUSIONES

Consideraciones preliminares y futuras líneas de investigación.

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo principal analizar el perfil de competencias profesionales que los despachos de abogados requieren tanto para los abogados recién egresados que se incorporan a los mismos (junior), como para aquellos que son socios de sus respectivos despachos.

A tal efecto, en primer lugar, se han identificado las principales competencias técnicas, personales y sociales que requiere el mercado del sector jurídico para los abogados de empresa, mediante el método cualitativo de la entrevista y, en segundo lugar, se han presentado resultados en relación a la importancia de las competencias en los dos niveles profesionales propuestos mediante el método cuantitativo de la encuesta. En este sentido, cabe destacar que las valoraciones resultantes han tenido una media no inferior a siete puntos sobre diez, salvo una competencia que es la misma tanto en los abogados junior como en los socios (“dominio de otros idiomas”). Ello demuestra que los listados de competencias resultantes del estudio cualitativo son coherentes con la percepción que tiene el mercado jurídico de las mismas. Este proceso valorativo ha permitido no sólo determinar la importancia de las citadas competencias profesionales sino también segmentar los resultados en función de la facturación de los despachos y según su tipología.

En la última parte de la investigación, se han comparado las competencias profesionales de los abogados resultantes de esta investigación con las definidas en los planes de estudio de Grado en Derecho.

Es escasa la literatura que analiza las competencias en el sector jurídico español desde una perspectiva estratégica de los recursos humanos, tanto en lo referente a la selección y retención del talento, como desde el ámbito de la formación jurídica, por lo que el presente trabajo aporta unos resultados que

pueden resultar de gran utilidad para el desarrollo profesional y académico del sector.

Para valorar e interpretar los resultados de la presente investigación se deben considerar las siguientes limitaciones inherentes a todo el proceso de investigación:

- a) Al ser la competencia un concepto dinámico que puede tener diferentes dimensiones, es difícil establecer unos parámetros interpretativos idénticos a la hora de identificar las competencias en la fase cualitativa a través del diagrama de afinidad. En tal sentido, se ha intentado objetivar lo máximo posible las definiciones de competencias y los tipos utilizados: técnicas, sociales y personales. El propósito de todo ello es conseguir que el mapa cognitivo del participante en la investigación sea lo más similar posible.
- b) La muestra de despachos participantes obtenida en la fase cuantitativa nos hace ser cautos a la hora de hacer extrapolaciones a toda la población objeto de estudio, principalmente en cuanto a los resultados obtenidos de la segmentación realizada por facturación y tipología de despachos.

Esta investigación se ha centrado en las competencias transversales que están presentes, en mayor o menor medida, en el ámbito de diversas ramas de la ciencia como son la sociología, psicología, dirección estratégica, economía y educación. Ello permite establecer nuevas orientaciones o sublíneas de investigación. Una de ellas sería el estudio de las competencias de los abogados en otras jurisdicciones, la incidencia de las prácticas de selección de personal, carreras profesionales, retención del talento en la eficacia de la gestión de las empresas de servicios profesionales y el desarrollo posterior de las competencias profesionales requeridas por los despachos a los abogados socios, las cuales no se han adquirido en la Universidad.

Conclusiones

Las conclusiones más relevantes son:

1.- Como resultado de la investigación cualitativa se han identificado 37 competencias requeridas por los despachos para los abogados junior y 25 competencias para los abogados socios.

2.- El perfil competencial de los abogados junior se caracteriza por tener una mayor presencia de competencias **personales** (23) respecto de las técnicas (9) y sociales (5).

Según los resultados de la investigación cuantitativa en relación al tipo de competencia, las competencias personales mejor valoradas son: la “responsabilidad”, “compromiso profesional”, “motivación”, “rigor profesional” y “capacidad de trabajo”. Todas ellas superan la valoración de 9 puntos. Asimismo estas competencias son las más mencionadas en la fase cualitativa de la investigación.

Entre las competencias sociales, la “capacidad de trabajo en equipo” se considera la más importante y la única que supera la valoración de 9 puntos.

Las tres competencias técnicas mejor valoradas son: la “comunicación oral y escrita”, la “capacidad de análisis y síntesis” y “dominio del inglés” no alcanzando ninguna de ellas valoraciones superiores a 9 puntos.

El perfil profesional del abogado de empresa recién licenciado que se incorpora a un despacho de abogados es aquel que debe poseer, principalmente, las siguientes competencias:

- “Responsabilidad”
- “Compromiso profesional”
- “Motivación”
- “Rigor profesional”

- “Capacidad de trabajo”
- “Capacidad de trabajo en equipo”

3.- El perfil competencial de los abogados socios se caracteriza por tener una mayor presencia de competencias **sociales** (12) respecto de las técnicas (9) y personales (4).

Según los resultados de la investigación cuantitativa en relación al tipo de competencia, las competencias **sociales** más importantes son la “orientación al cliente”, la “accesibilidad del socio al cliente”, “capacidad de gestión de equipos y “habilidades comerciales”, ya que son las cuatro competencias mejor valoradas para los abogados socios, destacando la importancia que dan los despachos a la generación de negocio. Hay que subrayar que seis competencias sociales alcanzan una valoración superior a 9.

Las competencias **técnicas** de los socios son una prolongación de las exigidas a los abogados junior alcanzando la “excelencia técnico-jurídica” la primera posición. Esta competencia (con una valoración de 9,09) es la única competencia técnica con una valoración superior a 9.

Como competencia **personal** destaca en primer lugar la “capacidad de liderazgo” que (con una valoración de 9,11), es la única competencia personal que supera la valoración de 9. Hay que matizar que aunque esta competencia se ha clasificado como personal, tiene un claro componente social.

El perfil profesional del abogado de empresa que opta por acceder a la condición de socio del despacho es aquel que debe poseer, principalmente, las siguientes competencias:

- “Orientación al cliente”.
- “Accesibilidad del socio al cliente”
- “Capacidad de gestión de equipos”
- “Habilidades comerciales”
- “Capacidad de liderazgo”

- “Excelencia técnico-jurídica”
- “Compromiso con la cultura del despacho”
- “Capacidad de gestión de proyectos”

4.- Los perfiles de competencias resultantes de los abogados junior y socios muestran significativas diferencias:

Para adquirir la condición de socio es necesario adquirir unas competencias **técnicas** que no se contemplan para los abogados junior: la “predisposición a la actualización jurídica permanente”, si bien se podría considerar esta como una dimensión dentro de la “excelencia técnico-jurídica”, “pragmatismo” y “capacidad de trabajo autónomo” junto a otras que tienen un claro perfil de gestión, como son: “capacidad de gestión del conocimiento”, “capacidad de gestión de riesgos” y “capacidad de gestión financiera”.

Asimismo, para ser socio es necesario adquirir unas competencias **sociales** que no se contemplan para los abogados junior: “capacidad de gestión de equipos”, “compromiso con la cultura del despacho”, “capacidad de gestión de proyectos”, “prestigio profesional”, “adaptación al perfil del despacho”, “empatía personal” y “proyección académica en docencia y seminarios”. Es preciso destacar que las “habilidades comerciales” es una de las competencias sociales mejor valoradas en los abogados socios y la “capacidad comercial” es la menos valorada en los abogados junior.

La competencia “capacidad de adaptarse a nuevas situaciones” es la única competencia **personal** que aparece en los abogados socios y no figura en el listado de los abogados junior. Por último también destaca la “capacidad de liderazgo” como la competencia personal más valorada para los abogados socios y la menos para los abogados junior.

5.- En cuanto a la segmentación por despachos, se observa que las competencias profesionales son más valoradas en los despachos de mayor facturación (superior a 20 millones de euros) y en los despachos especialistas (frente a los generalistas y multidisciplinares).

6.- En relación a la valoración de las competencias de los abogados junior en función del rango de facturación de los despachos encuestados, es la “responsabilidad” la mejor valorada en los despachos de mayor y menor facturación, y la “capacidad de trabajo en equipo” en los de facturación intermedia.

En cuanto a las competencias de los socios según la facturación de los despachos participantes en la encuesta son la “orientación al cliente” y “accesibilidad del socio al cliente” las mejores valoradas en los de menor y mayor rango de facturación. En cambio, en los despachos de facturación intermedia son la “capacidad de gestión de equipos” y la “capacidad de liderazgo” a las que más valor se les adjudica, aunque les siguen muy de cerca las dos competencias antes citadas.

7.- Del análisis realizado a 21 planes de estudio de Grado en Derecho de universidades españolas y su comparación con las competencias que demanda el mercado derivadas de esta investigación, se deduce que existen diferencias significativas entre las competencias configuradas en los planes de estudio y las que requiere en la actualidad un abogado junior y socio:

- a) En relación a los abogados junior, las competencias que tienen una mayor presencia en los planes de estudios de Grado en Derecho son las competencias técnicas. Las competencias personales son las que tienen mayores carencias en relación a los citados planes. En cuanto a las competencias sociales, no aparece la “capacidad comercial” y la “orientación al cliente” sólo lo hace en una ocasión.

- b) En relación a los abogados socios, las ausencias de competencias demandadas por el mercado se acrecientan en los planes de estudios de Grado en Derecho. No se contemplan ni las competencias que están orientadas a las habilidades comerciales y al cliente ni la mayoría de capacidades asociadas a la gestión. Probablemente estas ausencias se deban a que los planes de estudio están más enfocados a un aprendizaje orientado a quienes inician una carrera profesional. Sin embargo, queda por ver cómo desarrollarán esas competencias los abogados una vez incorporados a la vida profesional. Los másteres de acceso a la abogacía abren la posibilidad de cubrir estos déficits competenciales.

Los resultados y reflexiones del presente trabajo de investigación pueden ayudar al lector a conocer cuáles son las necesidades que tiene, en la actualidad, un estudiante de Derecho en relación a su formación como profesional y a su empleabilidad en el sector. Asimismo, pueden ser de utilidad a los propios abogados que forman parte de despachos y a los responsables de recursos humanos de los mismos en relación a las prácticas como son la selección y promoción del equipo humano. También pueden orientar a los responsables de la formación universitaria para identificar las exigencias a las que se van a enfrentar los recién egresados y en general, a todas aquellas personas que deban definir políticas de gestión de recursos humanos acordes con las formulaciones estratégicas de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Allen, J., Coenen, J., Humburg, M., Pavlin, S., Robert, P., Svetlik, I., y Van der Velden, R., 2009. *Report on the Large-Scale Graduate Survey: Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates*, HEGESCO PROJECT, University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences Slovenia.

Alles, M., 2000. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA., 2005. *Libro blanco del Título de Grado en Derecho*. <http://www.aneca.es>.

Aneas Álvarez, A., 2003. *Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional*. Ponencia / Seminari Permanent d'orientació professional.

Universitat Barcelona. www.ub.edu/mide/publicacions/spoppublicacions/2003/A_Aneas.Pdf.

Barney, J.B., 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization Science*. 7 (5), 469

Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120

Barney, J.B. y Clark, D.N., 2007. *Resource based-theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Blanco, A., 2007. *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.

Belfield, C., 2010. Overeducation: What influence does the workplace have? *Economics and education review*, 29/2, 236-245.

Boyatzis. R. E., 1982. *The competent manager: a model for effective managers*. New York: John Wiley & Sons.

Bunk, G. P., 1994. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, 1/94, 8-14.

Burk, B. A. y McGowan, D., 2001. Big But Brittle: Economic Perspectives on the Future of the Law Firm in the New Economy. Rock center for corporate governance. Working paper series nº 101.

Cajide, J., Porto, A., Abeal, C., Barreiro, F., Zamora, E., Expósito, A. y Mosteiro, J., 2002. Competencias adquiridas en la universidad y habilidades requeridas por los empresarios. *Revista de investigación educativa*, 20/2, 449-467.

Cardona, P. y Chinchilla, N., 1999. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*. 89, 10-27.

Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training)., 2012. Skill Mismatch. The role of Enterprise. Research paper nº 21. Luxembourg: Publications Office.

Corbetta, P., 2010. *Metodología y técnicas de investigación social*. (Edición revisada). Madrid: MacGraw Hill.

Dalziel, M, Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996. *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.

Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S. y Valle Cabrera, R., 2007. *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Echeverría, B., 2002. Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de investigación educativa*, 20, 7- 43.

Ernst & Young Consultores., 1998. *Manual del director de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Madrid: Cinco días.

Escrig Tena, A., 2001. *Efectos de la dirección de calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas*. (Tesis Doctoral). Valencia: Universitat Jaume I.

Esteban Ferrer, M. J., 2010. *Análisis estratégico de la calidad en los servicios jurídicos*. (Tesis Doctoral). Barcelona: Facultat d'Economia IQS. Universitat Ramon Llull.

Esteban Ferrer, M. J., y Tricás, J., 2012. Applying QFD to strategic quality management in law firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (11-12), 1433-1451.

Esteban Ferrer, M.J., Tricás, J. y González, L., 2009. Segmentación en grupos estratégicos de los despachos que lideran la abogacía española. *Boletín de Estudios Económicos*, 197, 311-334.

Estela Barnet, A., 2008. El proceso formativo en la gestión por competencias para jueces: La escuela judicial de España. *Revista CEJ*. 42, 83-90

Education, audiovisual and cultura executive agency (EACEA), 2012. The European higher education area in 2012: Bologna process implementation report.

Disponible en <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>.

Ferrández, A., 1997. *El perfil profesional de los formadores*. Departamento de pedagogía aplicada. Bellaterra (Barcelona): Universitat Autònoma de Barcelona.

Fitz-Enz, J., 1992. *El valor añadido por la dirección de Recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90.* Bilbao: Ed. Deusto

Flanagan, J C., 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 5/4, 327-358.

Foote, D., 2011. Legal education for the future. Global perspectives (blue paper). Harvard Law School. Program on the legal Profession (Legal Education). En http://www.law.harvard.edu/programs/plp/pdf/Foote_Blue_Paper_for_Web.pdf. (Consultado el 15/10/2012).

Freire Seoane, M.J., Teijeiro Álvarez, M. y Blázquez Lozano, F., 2012. Investigación y estudio sobre competencias profesionales: El caso de la Universidad de A Coruña. *Investigaciones de Economía de la educación*, 6 , 550-562.

Freire Seoane, M^a., Teijeiro Álvarez, M., y Pais Montes, C., 2013. La adecuación entre las competencias adquiridas por los graduados y las requeridas por los empresarios. *Revista de Educación*, 362, 13-41.

Galanter, M. y Palay, T., 1991. *Tournament of lawyers: The transformation of the big law firm.* Chicago: University of Chicago Press.

Galanter, M. y Henderson, W., 2008. The Elastic Tournament: A Second Transformation of the Big Law Firm. *Stanford Law Review.*, 60, 1867.

García Ferrando, M., 1995. *Socioestadística. Introducción a la estadística en sociología.* Madrid: Alianza universidad textos.

García Gallego, A. y Blanco Alonso, P., 2007. De la Sorbona a Londres: El camino hacia el Espacio Europeo de Educación Superior. (Adaptación en España: Especial referencia a los estudios económicos empresariales). *Pecvnia, Revista de la Facultad de Economía. Universidad de León*, 107-144.

García Manjón, J. y Pérez López, M.C., 2008. Espacio Europeo de Educación Superior, competencias profesionales y empleabilidad. *Revista iberoamericana de educación* 46/9, 1-12.

Gilson, R. J., y Mnookin, R. H., 1985. Sharing among the human capitalists: an economic inquiry into the corporate law firm and how partners split profits. *Stanford Law Review*, 37, 313-392.

Gómez-Mejía, L, Balkyn, D. y Cardy, R., 2001. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª edición. Madrid: Pearson Educación,

Gonczi, A., 1994. Competency based assessment in the professions in Australia. *Assesment in Education*, 1, 27- 44

González, J. y Wagenaar, R., 2006. *Tunning educational strucutres in Europe*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto.

Goñi, J.M., 2005. *El Espacio Europeo de Educación Superior, un reto para la universidad. Competencias, tareas y evaluación. Los ejes del Currículum universitario*. Barcelona: Octaedro/ ICE-UB.

Grant, R.M., 1996. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Gratton, L. y Ghoshal, S., 2003. Managing personal human capital: New ethos for the “volunteer” employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10

Greenwood, R., Hinnings C.R. y Brown, J., 1990. “P2-Form” strategic management: corporate practices in professionals partnerships. *Academic management Journal*, 33/ 4, 725-755

Greenwood, R., Li, S., Prakash R. y Deephouse D., 2005. Reputation, diversification, and organizational explanation of performance in Professional Service Firms. *Organiation science*, 16/6 , 661-673

Griffin, A. y Hauser, J.R., 1993. The voice of the customer. *Marketing science*, 12/1, 1-27

Guba, E. G. y Lincoln, Y. S., 1982. Epistemological and Methodological bases of naturalistic Inquiry. *Educational Communications and Technology Journal*, 20/4, 233-252.

Hagan, J. y Kay, F., 1995. *Gender in practice: A study of lawyers' lives*. New York: Oxford University Press.

Hernández Gil, A., 2009. La abogacía del futuro. *Actualidad jurídica Uría Menéndez*, 23, 7-20.

Herranz Sotoca, A. y De la Vega, R., 1999. Las competencias: pasado y presente. *Revista Capital humano*. 122, 58-66.

Hislop, D., 2003. Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25/2, 182 – 202.

Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, R., 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of management Journal*. 44/1, 13-28.

Jefatura del Estado, 2003. Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional. BOE nº 224, de 18/8/2003.

Jefatura del Estado, 2005. Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio de las cualificaciones y de la formación profesional. BOE nº 147, de 20/6/2005.

Jefatura del Estado, 2006. Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales. BOE nº 260, de 31/10/2006.

Jefatura del Estado, 2007. Ley 2/2007, de 15 de marzo de Sociedades Profesionales. BOE nº 65, de 16/3/2007.

Jefatura del Estado, 2007a. *Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.* BOE nº 89, de 13/4/2007.

Jefatura del Estado. 2007b. Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE nº 260, de 30/10/2007.

Jefatura del Estado, 2010. Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE nº 161, de 3/7/2010.

Jefatura del Estado, 2011. Real Decreto 775/2011, de 3 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales. BOE nº 143, de 16/6/2011.

Khun, T.S., 1990. *La estructura de las revoluciones científicas.* Madrid: Fondo de cultura.

Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. 1996. *Bases metodológicas de la investigación educativa.* Barcelona: Hurtado.

Levy-Leboyer, C., 2002. *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas.* Barcelona: Gestión 2000.

Llopart Pérez, X., 1997. *La gestión de los recursos humanos en base a competencias. Análisis de competencias en empresas de auditoría.* (Tesis Doctoral). Barcelona: Universidad de Barcelona.

López Agúndez, J.M., Serraler, M. y García-León, C., 2011. Ránking de despachos en España. *Expansión*. 21 de junio.

Lorsch, J. W., y Tierney, T. J., 2002. *Aligning the stars: How to succeed when professionals drive results.* Boston:Harvard Business School Press.

Lovelock, C.H. y Yip, G.S., 1996. Developing Global Strategies for Service Businesses. *California Management Review*, 38, (2), 64-84.

Lowendahl, B. R., 2005. *Strategic Management of professional service firms.* (3ª edición). Copenhagen: Copenhagen business school Press.

Maister, D., 2003. *Managing the Professional Service Firm.* London: Simon & Shuster UK, Ltd.

Malhotra, N. y Morris, T., 2009. Heterogeneity in professional service firms. *Journal of Management Studies*, 46 (6), 895-922.

Malos, S. B. y Champion, M. A., 2000. Human resource strategy and career mobility in profesional service firms: a test of an options-based model. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 749-760.

Mandon, N. y Sulzer, E., 2002. Análisis del trabajo: La descripción de las competencias mediante un enfoque dinámico de los empleos. [Versión electrónica] *Calificaciones & Empleo, Dimensiones francesas y europeas de la formación y el empleo - convenio Piette/Céreq*, 33, 1-4. <http://www.cereq.fr>. (Consultado el 6/6/2013).

Martín del Peso, M., Rabadán Gómez, A. y Hernández March, J., 2013. Desajustes entre formación y empleo en el ámbito de las Enseñanzas técnicas universitarias: la visión de los empleadores de la Comunidad de Madrid. *Revista de educación*, 360, 244-267.

Martín Sierra, C., 2011. Gestión de Recursos humanos y retención del capital estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid.

Marzo Navarro, M., Pedraja Iglesias, M. y Rivera Torres, P., 2006a. Las competencias profesionales demandas por las empresas: el caso de los ingenieros. *Revista de educación*, 341, 643-661.

Marzo Navarro, M., Pedraja Iglesias, M. y Rivera Torres, P., 2006b. Definición y validación de las competencias de los graduados universitarios. *Revista de la educación superior*, 140, 49-70.

Marzo Navarro, M., Pedraja Iglesias, M. y Rivera Torres, P., 2008. ¿Qué demandan las empresas a los ingenieros españoles?: Guía para la formación universitaria. II Jornadas de innovación docente, tecnologías de la información y de la comunicación e investigación educativa de Zaragoza

McClelland, D., 1973. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28, 1-14

Mertens, L., 1996. *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/ OIT.

Ministerio de Educación, 2009. Comunicado de Lovaina El proceso de Bolonia 2020- el Espacio Europeo de Educación Superior en la nueva década. Comunicado de los ministros europeos responsables de educación superior, Lovaina/Louvaine-La-Neuve, 28-29 de abril de 2009.

Miravet i Arnau, D., 2012. El papel de la Universidad y el Mercado de trabajo en la adquisición, utilización y retorno de las competencias. Tesis Doctoral. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.

Montoro-Sánchez M. A., Mora Valentín, E. M. y Ortiz de Ubina-Criado, M., 2012. Análisis de las competencias adquiridas en los estudios de Dirección de Empresas y su grado de aplicación en las prácticas de empresas. *Revista Complutense de Educación*, 23/1, 241-263.

Mora, J.G., 2003. Competencias y empleo de los jóvenes graduados universitarios. *Revista de educación*, 330, 157-170.

Mora Ruiz, J.G., Badillo Amador, L. y Carot Sierra, J.M., Vila L., 2008. Análisis de las competencias de los graduados universitarios españoles. Estudio comparativo con graduados europeos y japoneses y su evolución de 1995 a 2005. Programa de estudio y análisis. Centro de Gestión de la Calidad y del Cambio (CEGES). Universitat politècnica de València.

Moreno Domínguez, M. J., Pelayo Díaz, Y. y Vargas Sánchez, A., 2004. La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10, 56-72.

Morris, T. y Empson, L., 1998. Organisation and Expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (5/6), 609-624.

Morris, T. y Pinnington, A., 1998. Promotion to partner in professional service firms. *Human relation*, 5/ 8, 3-24.

Mulder, M., Weigel, T. y Collings, K., 2008. El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y la formación profesional en algunos estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*. 12/3, 1-23. Disponible en www.ugr.es/~recfpro/rev123ART6.pdf. (Consultado el 25/10/2010).

Mullerat, R., 2002. El futuro de la abogacía y la formación del abogado. *Anuario de la Facultad de Derecho. Universidad autónoma de Madrid. (AFDUAM)* 6, 283-306

Nordhaug O. y Gronhaug K., 1994. Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resources management*, 5/1, 89-106

Pearn, M.A. y Kandola, R.S., 1988. *Job analysis: a practical guide for managers*. London: Institute for Personnel Management.

Penrouse, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Lopez Quero, M., 2010. Gestión de Recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización-DYO*, 28, 43-54

Pertegal Felices, M.L., 2011. Identificación de competencias genéricas de carácter socioemocional: Aplicación al desarrollo profesional de ingenieros informáticos y maestros. (Tesis doctoral). Universidad de Alicante.

Pinnington, A. H., 2011. Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40/ 4, 443-465.

Prahalad, C. K. y Hamel, G., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business review*. Mayo/junio, 79-91.

Richter, A., Dickmann, M., y Graubner, M., 2008. Patterns of human resource management in consulting firms. *Personnel review*, 37(2), 184-202.

Rincón del, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A., 1995. *Técnicas de investigación en ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.

Ruiz Olabúenaga, J., 1996. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.

Sánchez Torelló, J.L., 2011. *Análisis cualitativo de las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía*. (Trabajo Final de Máster) IQS School of Management, Barcelona: Universitat Ramon Llull.

Sebastiani, E., 2007. *Les competències professionals del professor d'educació física de secundària a catalunya. Una proposta de categories per a la seva anàlisi*. (Tesi doctoral). Barcelona: Universitat Ramon Llull.

Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*, 5ª edición. Essex: Pearson Education.

Schuler, R. S., y MacMillan, I. C. 1984. Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23/3, 241-255.

Sherer, P. D. 1995. Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities. *Industrial and Labour Relations Review*, 48/4, 671-691.

Sherr, A., 1991. *Competence and skill acquisition in lawyer client interviewing* (Tesis doctoral). School of law, University of Warwick

Spencer, L. y Spencer, S., 1993. *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Suarez, J. e Ibarra, S., 2002. La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 5, 63-89.

Sullivan, W, Colby, A, Wegner, J, Bond, LI, y Shulman, L., 2007. *Education lawyers Preparation for the profession of law*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Tague, N., 2004. *The quality toolbox*. Milwaukee, ASQ Quality Press.

Tejada Fernández, J., 1999. Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 56, 20-30.

Tejada Fernández, J. y Navío, A., 2005. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: Una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37/2, 1-15.

Tena, M., Tricás, J., 2008. La evaluación de competencias directivas en la formación de graduados en Administración y Dirección de empresas. *Alta Dirección*, 259/260, 83-91

Tolbert, P. S. y Stern, R. N., 1991. Organizations of professionals: Governance structures in large law firms. In P. S. Tolbert & S. R. Barley (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, 8 , 97-118. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

Tricás, J., 1997. *Evaluación formativa de programas educativos desde la perspectiva de la calidad total. Aplicación metodológica a la evaluación del Máster en gestión de la empresa industrial*. (Tesis doctoral). Facultat d'Economia IQS. Barcelona: Universitat Ramon Llull.

Ulrich, D., 1991. Using human resources for competitive advantage. In Kilmann, R. y Kilmann, I., *Making organizations competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass, 129-155.

Ulrich, D., 1997. *Recursos humanos. Champions*. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. y Brockbank, W., 2006. *La propuesta de valor de recursos humanos*. Bilbao: Harvard Business School Press. Deusto.

Vallés, M. S., 1999. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis S.A.

Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L., 2001. *El enfoque de competencia laboral: Manual de formación*. Montevideo: CINTERFOR/OIT

Vargas, F. e Irigoín, M., 2002. *Competencia laboral. Manual de conceptos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

Villa, A. y Poblete, M., 2008. *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. (2ª edición). Bilbao: Mensajero/ICE Universidad de Deusto.

Villa, A. y Villa, O., 2007. El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Educar*, 40, 15-48.

Wallace, J., 1995. Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40/2, 228-255.

Weisbord, E., Charnov, H. B. y Lindsey, J., 1995. *Managing people in today's law firm*. Westport: Quorum books.

Wilkins, D. B. y Gulati, G. M., 1998. Reconceiving the Tournament of Lawyers: Tracking, Seeding, and Information Control in the Internal Labor Markets of Elite Law Firms. *Virginia Law Review*, 84/8, 1581-1681.

Wilkins, D. B., 2010., Team of Rivals-Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship. *Fordham Law Review.*, 78, 2067- 2136.

Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A., 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The international Journal of Human Resource Management*, 5/2, 301-326.

Yin, R. H., 2003. *Case study research: design and method*. London: Sage

Yorke, M., 2004. *Employability in higher education: What it is, what it is not*. York: LTSN generic centre/Esect.

Zarifian, P., 1999. *El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Montevideo: CINTERFOR/OIT

Zikmund, W. G., Babin, B., Carr, J. y Griffin, M., 2010. *Business Research Methods*. (8ª edición) South-western, Canadá: Cengage Learning.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA OBTENER EL TÍTULO DE GRADO EN DERECHO	265
ANEXO 1.2. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA OBTENER EL TÍTULO DE ACCESO A LA PROFESIÓN DE ABOGADO.....	267
ANEXO 2.1. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA	269
ANEXO 2.2. CUESTIONARIO DEFINITIVO DE LA ENCUESTA	273
ANEXO 2.3. ESTADÍSTICOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO	281
ANEXO 3.1. RELACIÓN DE DESPACHOS PARTICIPANTES EN LAS ENCUESTAS DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS	303
ANEXO 3.2. TABLA DE EQUIVALENCIAS ENTRE LAS COMPETENCIAS RESULTANTES DE LA INVESTIGACIÓN Y LAS COMPETENCIAS DEFINIDAS POR LAS UNIVERSIDADES EN LOS PLANES DE ESTUDIO	305
ANEXO 3.3. RELACIÓN DE MÁSTERES DE ACCESO A LA ABOGACÍA OBJETO DE ESTUDIO	341

ANEXO 1.1. Competencias requeridas para obtener el título de Grado en Derecho

RD 775/2011, de 3 de junio, por el que se aprueba el reglamento de la ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de abogado y procurador de los tribunales

Artículo 3. Requisitos de titulación

1. Los títulos universitarios de grado a que se refiere la letra a) del artículo 2 deberán acreditar la adquisición de las siguientes competencias jurídicas:

a) Conocer y comprender los elementos, estructura, recursos, interpretación y aplicación del ordenamiento jurídico e interpretar las fuentes y los conceptos jurídicos fundamentales de cada uno de los distintos órdenes jurídicos.

b) Conocer y comprender los mecanismos y procedimientos de resolución de los conflictos jurídicos, así como la posición jurídica de las personas en sus relaciones con la Administración y en general con los poderes públicos.

c) Conocer y saber aplicar los criterios de prelación de las fuentes para determinar las normas aplicables en cada caso, y en especial el de la conformidad con las reglas, los principios y los valores constitucionales.

d) Interpretar textos jurídicos desde una perspectiva interdisciplinar utilizando los principios jurídicos y los valores y principios sociales, éticos y deontológicos como herramientas de análisis.

e) Pronunciarse con una argumentación jurídica convincente sobre una cuestión teórica relativa a las diversas materias jurídicas.

f) Resolver casos prácticos conforme al Derecho positivo vigente, lo que implica la elaboración previa de material, la identificación de cuestiones problemáticas, la selección e interpretación del dato de Derecho positivo aplicable y la exposición argumentada de la subsunción.

g) Manejar con destreza y precisión el lenguaje jurídico y la terminología propia de las distintas ramas del derecho: Redactar de forma ordenada y comprensible documentos jurídicos. Comunicar oralmente y por escrito ideas, argumentaciones y razonamientos jurídicos usando los registros adecuados en cada contexto.

h) Utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones para la búsqueda y obtención de información jurídica (bases de datos de legislación, jurisprudencia, bibliografía, etc.), así como herramientas de trabajo y comunicación.

ANEXO 1.2. Competencias requeridas para obtener el título de acceso a la profesión de abogado

RD 775/2011, de 3 de junio, por el que se aprueba el reglamento de la ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de abogado y procurador de los tribunales

Artículo 10. Competencias de los cursos de formación para el acceso a la profesión de abogado.

Los cursos de formación para el acceso a la profesión de abogado garantizarán la adquisición al menos de las siguientes competencias profesionales:

Poseer, comprender y desarrollar habilidades que posibiliten aplicar los conocimientos académicos especializados adquiridos en el grado a la realidad cambiante a la que se enfrentan los abogados para evitar situaciones de lesión, riesgo o conflicto en relación a los intereses encomendados o su ejercicio profesional ante tribunales o autoridades públicas y en las funciones de asesoramiento.

Conocer las técnicas dirigidas a la averiguación y establecimiento de los hechos en los distintos tipos de procedimiento, especialmente la producción de documentos, los interrogatorios y las pruebas periciales.

Conocer y ser capaz de integrar la defensa de los derechos de los clientes en el marco de los sistemas de tutela jurisdiccionales nacionales e internacionales.

Conocer las diferentes técnicas de composición de intereses y saber encontrar soluciones a problemas mediante métodos alternativos a la vía jurisdiccional.

Conocer y saber aplicar los derechos y deberes deontológicos profesionales en las relaciones del abogado con el cliente, las otras partes, el tribunal o autoridad pública y entre abogados.

Conocer y evaluar las distintas responsabilidades vinculadas al ejercicio de la actividad profesional, incluyendo el funcionamiento básico de la asistencia jurídica gratuita y la promoción de la responsabilidad social del abogado.

Saber identificar conflictos de intereses y conocer las técnicas para su resolución, establecer el alcance del secreto profesional y de la confidencialidad, y preservar la independencia de criterio.

Saber identificar los requerimientos de prestación y organización determinantes para el asesoramiento jurídico.

Conocer y saber aplicar en la práctica el entorno organizativo, de gestión y comercial de la profesión de abogado, así como su marco jurídico asociativo, fiscal, laboral y de protección de datos de carácter personal.

Desarrollar destrezas y habilidades para la elección de la estrategia correcta para la defensa de los derechos de los clientes teniendo en cuenta las exigencias de los distintos ámbitos de la práctica profesional.

Saber desarrollar destrezas que permitan al abogado mejorar la eficiencia de su trabajo y potenciar el funcionamiento global del equipo o institución en que lo desarrolla mediante el acceso a fuentes de información, el conocimiento de idiomas, la gestión del conocimiento y el manejo de técnicas y herramientas aplicadas.

Conocer, saber organizar y planificar los recursos individuales y colectivos disponibles para el ejercicio en sus distintas modalidades organizativas de la profesión de abogado.

Saber exponer de forma oral y escrita hechos, y extraer argumentalmente consecuencias jurídicas, en atención al contexto y al destinatario al que vayan dirigidas, de acuerdo en su caso con las modalidades propias de cada ámbito procedimental.

Saber desarrollar trabajos profesionales en equipos específicos e interdisciplinarios.

Saber desarrollar habilidades y destrezas interpersonales, que faciliten el ejercicio de la profesión de abogado en sus relaciones con los ciudadanos, con otros profesionales y con las instituciones.

ANEXO 2.1. Cuestionario de la entrevista

La presente entrevista se enmarca dentro del trabajo de investigación dirigido por el Dr. Jesús M. Tricás Preckler y por la Dra. María José de Esteban Ferrer que estamos llevando a cabo en el seno del Departamento de Gestión empresarial de la Facultat d'Economia IQS de la Universitat Ramon LLull.

En líneas generales nuestra investigación pretende determinar el perfil de competencias profesionales que necesitan adquirir y desarrollar los abogados que prestan servicios jurídicos a empresas.

El método que vamos a utilizar para obtener la información es la entrevista en profundidad en la que se le formularán una preguntas semi-estructuradas y, al final de la misma, un breve cuestionario.

La citada entrevista está dirigida a profesionales del Derecho con una dilatada experiencia en el ejercicio profesional y con responsabilidades en la gestión de los despachos y en procesos de selección de personal.

La entrevista propuesta es anónima y la información facilitada será tratada con máxima confidencialidad sin especificar en ningún caso su procedencia. La duración de la misma está estimada en 40 minutos.

La información que nos pueda reportar es muy importante para la consecución de los objetivos que se han marcado en el citado trabajo de investigación. Por ello solicito su permiso para poder citar su amable colaboración en el mismo.

Preguntas semi-estructuradas

1.- En relación a las competencias técnicas, sociales y personales de los profesionales del despacho, ¿cuáles son las expectativas de su organización respecto del abogado recién licenciado o graduado en Derecho que se incorpora?

¿De entre las competencias mencionadas anteriormente, cuáles son las imprescindibles para entrar en un proceso selectivo de su organización y cuáles son las más valoradas una vez se han incorporado en el despacho?

¿Podría citar alguna situación en la que un recién licenciado le haya sorprendido por su nivel de excelencia? A su modo de ver, ¿qué competencias han sido clave para alcanzar ese nivel de excelencia?

2.- Además de las competencias mencionadas en relación a los recién licenciados, ¿qué otras competencias tiene que haber adquirido un miembro de su organización para que el despacho le promueva al máximo nivel posible o, en su caso, para que un abogado se incorpore a dicho nivel?

¿Podría citar alguna situación en la que un profesional de máximo nivel de su organización le haya sorprendido por su nivel de excelencia? A su modo de ver, ¿qué competencias han sido clave para alcanzar ese nivel de excelencia?

3.- ¿Cree que existen algunas competencias profesionales que son específicas o propias del estilo de su despacho?

¿Considera las competencias que ha mencionado estratégicas para su organización?

4.- ¿Se promueve de alguna manera en su organización el desarrollo de las competencias profesionales de los abogados?

¿Cuáles son, en su caso, las competencias desarrolladas?

5.- ¿Cuenta su organización con algún sistema de evaluación de competencias?

En caso afirmativo, ¿tienen los resultados alguna incidencia en la remuneración de los profesionales de su organización?

6.- ¿Qué niveles de promoción tiene previstos la organización?

En relación a los distintos niveles de promoción previstos, ¿cuenta su organización con un protocolo de competencias necesarias para considerar la promoción de sus profesionales?

Para obtener una promoción en su organización, además de la adquisición de un cierto nivel de competencias, ¿tienen en consideración otros aspectos?

Cuestionario

Número de profesionales:

Número de socios:

Facturación del despacho relativa al último ejercicio:

- a) Inferior a 3M de euros.
- b) Entre 3M de euros y 20M de euros.
- c) Superior a 20M de euros.

Número de oficinas en España

Número de oficinas fuera de España

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

Facultades de Derecho donde se hayan formado los profesionales de nivel junior incorporados a su despacho en los últimos tres años. Por favor, identifique las tres principales, siendo la primera la Facultad de Derecho de donde proviene el mayor número de incorporaciones:

Primera:

Segunda:

Tercera:

ANEXO 2.2. Cuestionario definitivo de la encuesta

Distinguido/a compañero/a

Me dirijo a usted para solicitar su colaboración en una investigación llevada a cabo en el marco de mi tesis doctoral sobre las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía dirigida por el Dr. Jesús Tricás Preckler y la Dra. M^a José Esteban Ferrer en el seno del Departamento de Gestión Empresarial del IQS School of Management de la Universitat Ramon Llull.

Su opinión es clave para conseguir los objetivos de la citada investigación pues nos va a permitir analizar el perfil de competencias profesionales que necesitan adquirir y/o desarrollar los abogados de su despacho en dos niveles profesionales: junior y socio.

Las competencias que se proponen son el resultado de un estudio cualitativo previo en que han participado prestigiosos despachos de abogados.

Por ello, le estamos muy agradecidos por dedicar 10 minutos de su tiempo a contestar el cuestionario adjunto marcando el siguiente link

El cuestionario que se propone es anónimo y la información facilitada será tratada con la máxima confidencialidad presentando siempre los resultados obtenidos a nivel agregado.

Asimismo, solicito su permiso para citar al Despacho como participante en la citada investigación.

Agradecido de antemano por su amable colaboración, reciba un cordial saludo.

José Luis Sánchez Torelló
IQS School of Management
Universitat Ramon Llull

Nota: Si no desea contestar esta encuesta ni recibir otros recordatorios sobre la misma, haga clic en el vínculo siguiente:

Competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía

1. Competencias profesionales de los abogados junior

Por favor, indique cómo se valoran en su despacho las siguientes competencias profesionales de los abogados junior según la escala que se cita a continuación.

1. COMPETENCIAS TÉCNICAS (abogados junior)

Del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dominio del inglés	<input type="radio"/>									
Dominio de otros idiomas	<input type="radio"/>									
Comunicación oral y escrita	<input type="radio"/>									
Capacidad técnica en el ejercicio de la abogacía	<input type="radio"/>									
Excelente expediente académico	<input type="radio"/>									
Estudios de postgrado	<input type="radio"/>									
Criterio profesional	<input type="radio"/>									
Dominio de las tecnologías de la información y comunicación	<input type="radio"/>									
Capacidad de análisis y síntesis	<input type="radio"/>									

2. COMPETENCIAS PERSONALES (abogados junior)

Del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivación	<input type="radio"/>									
Capacidad de trabajo	<input type="radio"/>									
Compromiso profesional	<input type="radio"/>									
Responsabilidad	<input type="radio"/>									
Rigor profesional	<input type="radio"/>									
Potencial en el aprendizaje	<input type="radio"/>									
Capacidad de adaptación a la cultura del despacho	<input type="radio"/>									
Equilibrio de capacidades	<input type="radio"/>									
Iniciativa propia	<input type="radio"/>									
Vocación profesional	<input type="radio"/>									
Ambición profesional	<input type="radio"/>									
Empatía personal	<input type="radio"/>									
Capacidad trabajo autónomo	<input type="radio"/>									
Compromiso ético y social	<input type="radio"/>									
Polivalencia	<input type="radio"/>									
Capacidad de organización y planificación	<input type="radio"/>									
Comprensión del entorno socioeconómico	<input type="radio"/>									
Capacidad de mejora	<input type="radio"/>									
Aceptación de la jerarquía del despacho	<input type="radio"/>									
Capacidad de persuasión	<input type="radio"/>									
Arrojo y coraje en la profesión	<input type="radio"/>									
Capacidad de liderazgo	<input type="radio"/>									
Humildad	<input type="radio"/>									

3. COMPETENCIAS SOCIALES (abogados junior)

Del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientación al cliente	<input type="radio"/>									
Capacidad de trabajo en equipo	<input type="radio"/>									
Capacidad de relación con su entorno	<input type="radio"/>									
Capacidad comercial	<input type="radio"/>									
Capacidad de negociación	<input type="radio"/>									

Competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía

4. OTROS.- Si considera que existe alguna competencia profesional relativa a los junior que no ha sido mencionada en la lista propuesta, por favor, indique cuál es. Si no procede, pase a la página siguiente pulsando la ventana del final de página.

Competencia Profesional 1

Competencia Profesional 2

5. OTROS.- De las competencias profesionales que usted ha indicado en la cuestión anterior, por favor, indique su valoración utilizando la siguiente escala: del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competencia Profesional 1	<input type="radio"/>									
Competencia Profesional 2	<input type="radio"/>									

2. Competencias profesionales de los abogados socios

Por favor, indique cómo valoran en su despacho las siguientes competencias profesionales de los abogados socios según la escala que se cita a continuación.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS (abogados socios)

Del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excelencia técnico-jurídica	<input type="radio"/>									
Capacidad de gestión financiera	<input type="radio"/>									
Capacidad de trabajo autónomo	<input type="radio"/>									
Predisposición a la actualización jurídica permanente	<input type="radio"/>									
Capacidad de gestión del conocimiento	<input type="radio"/>									
Dominio del idioma inglés	<input type="radio"/>									
Dominio de otros idiomas	<input type="radio"/>									
Capacidad de gestión de riesgos	<input type="radio"/>									
Pragmatismo	<input type="radio"/>									

7. COMPETENCIAS PERSONALES (abogados socios)

Del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de liderazgo	<input type="radio"/>									
Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	<input type="radio"/>									
Ambición profesional	<input type="radio"/>									
Compromiso social y ético	<input type="radio"/>									

8. COMPETENCIAS SOCIALES (abogados socios)

Del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habilidades comerciales	<input type="radio"/>									
Capacidad de gestión de equipos	<input type="radio"/>									
Capacidad de gestión de proyectos	<input type="radio"/>									
Orientación al cliente	<input type="radio"/>									
Empatía personal	<input type="radio"/>									
Proyección académica en docencia y seminarios	<input type="radio"/>									
Capacidad de trabajo en equipo	<input type="radio"/>									
Prestigio profesional	<input type="radio"/>									
Compromiso con la cultura del despacho	<input type="radio"/>									
Capacidad de negociación	<input type="radio"/>									
Adaptación al perfil del despacho	<input type="radio"/>									
Accesibilidad del socio al cliente	<input type="radio"/>									

Competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía

9. OTROS.- Si considera que existe alguna competencia profesional relativa a los socios que no ha sido mencionada en la lista propuesta, por favor, indique cuál es. Si no procede, pase a la página siguiente pulsando la ventana del final de página.

Competencia Profesional 1	<input type="text"/>
Competencia Profesional 2	<input type="text"/>

10. OTROS.- De las competencias profesionales que usted ha indicado en la cuestión anterior, por favor, indique su valoración utilizando la siguiente escala: del 1: Sin importancia, hasta el 10: Muy importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competencia Profesional 1	<input type="radio"/>									
Competencia Profesional 2	<input type="radio"/>									

3. Cuestionario

Por favor, marque la opción que proceda.
Muchas gracias por su colaboración.

11. Número total de abogados en el despacho en España

- De 1 a 5
- De 6 a 20
- De 21 a 100
- Más de 100

12. Número total de socios en el despacho en España

- De 1 a 5
- Entre 6 y 20
- Más de 20

13. Facturación en España relativa al ejercicio 2011

- Hasta 1M€
- Superior a 1M€ hasta 3M€
- Superior a 3M€ hasta 20M€
- Superior a 20M€

14. ¿En cuántos países del extranjero tiene el despacho oficinas propias abiertas?

- Ninguno
- De 1 a 3
- Entre 4 y 10
- Más de 10

15. ¿En cuántas Comunidades Autónomas tiene el despacho oficinas propias abiertas?

- 1
- 2
- Más de 2

Competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía

16. Marque según corresponda a su despacho

- Despacho especialista (dedicación de forma especial en un área del Derecho)
- Despacho generalista (asesora en varias ramas del Derecho)
- Despacho multidisciplinar (además de servicios jurídicos presta otros servicios como por ejemplo: servicios contables, consultoría e ingeniería)

17. Indique en qué especialidad/es se dedica habitualmente el despacho

- Derecho de empresa (Mercantil, Laboral, Fiscal y Financiero, etc.)
- Derecho Civil
- Derecho Penal
- Derecho Público (Administrativo, Constitucional, Comunitario e Internacional, etc.)

ANEXO 2.3. Estadísticos del estudio cuantitativo

Tablas de frecuencias

CTJingles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	4	1	1,5	1,5	3,1
	5	2	3,1	3,1	6,2
	6	1	1,5	1,5	7,7
	7	8	12,3	12,3	20,0
	8	13	20,0	20,0	40,0
	9	18	27,7	27,7	67,7
	10	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJidiomas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	2	3,1	3,1	3,1
	3	4	6,2	6,2	9,2
	4	4	6,2	6,2	15,4
	5	11	16,9	16,9	32,3
	6	14	21,5	21,5	53,8
	7	15	23,1	23,1	76,9
	8	9	13,8	13,8	90,8
	9	3	4,6	4,6	95,4
	10	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJcoe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	6	1	1,5	1,5	3,1
	7	3	4,6	4,6	7,7
	8	14	21,5	21,5	29,2
	9	20	30,8	30,8	60,0
	10	26	40,0	40,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJtecnica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	5	2	3,1	3,1	4,6
	6	2	3,1	3,1	7,7
	7	12	18,5	18,5	26,2
	8	15	23,1	23,1	49,2
	9	16	24,6	24,6	73,8
	10	17	26,2	26,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJexpediente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	6	9,2	9,2	9,2
	6	12	18,5	18,5	27,7
	7	20	30,8	30,8	58,5
	8	19	29,2	29,2	87,7
	9	7	10,8	10,8	98,5
	10	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJpostgrado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	8	12,3	12,3	12,3
	6	5	7,7	7,7	20,0
	7	18	27,7	27,7	47,7
	8	21	32,3	32,3	80,0
	9	10	15,4	15,4	95,4
	10	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJcriterio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	2	3,1	3,1	3,1
	5	3	4,6	4,6	7,7
	7	16	24,6	24,6	32,3
	8	14	21,5	21,5	53,8
	9	16	24,6	24,6	78,5
	10	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJtic

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	1	1,5	1,5	1,5
	5	6	9,2	9,2	10,8
	6	9	13,8	13,8	24,6
	7	25	38,5	38,5	63,1
	8	14	21,5	21,5	84,6
	9	8	12,3	12,3	96,9
	10	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTJanalisis

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	5	1	1,5	1,5	3,1
	7	7	10,8	10,8	13,8
	8	20	30,8	30,8	44,6
	9	16	24,6	24,6	69,2
	10	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJmotivacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	7	1	1,5	1,5	1,5
	8	15	23,1	23,1	24,6
	9	20	30,8	30,8	55,4
	10	29	44,6	44,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJtrabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	8	14	21,5	21,5	21,5
	9	26	40,0	40,0	61,5
	10	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJcompromiso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	7	3	4,6	4,6	4,6
	8	12	18,5	18,5	23,1
	9	20	30,8	30,8	53,8
	10	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJresponsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	8	9	13,8	13,8	13,8
	9	24	36,9	36,9	50,8
	10	32	49,2	49,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJrigor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	1	1,5	1,5	1,5
	7	2	3,1	3,1	4,6
	8	11	16,9	16,9	21,5
	9	21	32,3	32,3	53,8
	10	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJaprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	6	3	4,6	4,6	6,2
	7	8	12,3	12,3	18,5
	8	9	13,8	13,8	32,3
	9	22	33,8	33,8	66,2
	10	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJculturadespacho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	3	4,6	4,6	4,6
	6	1	1,5	1,5	6,2
	7	8	12,3	12,3	18,5
	8	14	21,5	21,5	40,0
	9	21	32,3	32,3	72,3
	10	18	27,7	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJcapacidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	3	4,6	4,6	4,6
	6	7	10,8	10,8	15,4
	7	12	18,5	18,5	33,8
	8	17	26,2	26,2	60,0
	9	14	21,5	21,5	81,5
	10	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJiniciativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	4	1	1,5	1,5	1,5
	5	3	4,6	4,6	6,2
	6	2	3,1	3,1	9,2
	7	8	12,3	12,3	21,5
	8	22	33,8	33,8	55,4
	9	16	24,6	24,6	80,0
	10	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJvocacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	4	1	1,5	1,5	1,5
	5	4	6,2	6,2	7,7
	6	7	10,8	10,8	18,5
	7	9	13,8	13,8	32,3
	8	16	24,6	24,6	56,9
	9	16	24,6	24,6	81,5
	10	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJambicion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	3	1	1,5	1,5	1,5
	5	2	3,1	3,1	4,6
	6	9	13,8	13,8	18,5
	7	16	24,6	24,6	43,1
	8	22	33,8	33,8	76,9
	9	8	12,3	12,3	89,2
	10	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJempatia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	6	2	3,1	3,1	4,6
	7	15	23,1	23,1	27,7
	8	17	26,2	26,2	53,8
	9	15	23,1	23,1	76,9
	10	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJautonomo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	4	6,2	6,2	6,2
	6	6	9,2	9,2	15,4
	7	21	32,3	32,3	47,7
	8	13	20,0	20,0	67,7
	9	12	18,5	18,5	86,2
	10	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJetico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	3	4,6	4,6	4,6
	6	5	7,7	7,7	12,3
	7	8	12,3	12,3	24,6
	8	18	27,7	27,7	52,3
	9	10	15,4	15,4	67,7
	10	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJpolivalencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	4	6,2	6,2	6,2
	6	10	15,4	15,4	21,5
	7	12	18,5	18,5	40,0
	8	25	38,5	38,5	78,5
	9	8	12,3	12,3	90,8
	10	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJorganizacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	4	6,2	6,2	6,2
	6	5	7,7	7,7	13,8
	7	9	13,8	13,8	27,7
	8	22	33,8	33,8	61,5
	9	13	20,0	20,0	81,5
	10	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJcompresion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	4	6,2	6,2	6,2
	6	13	20,0	20,0	26,2
	7	20	30,8	30,8	56,9
	8	15	23,1	23,1	80,0
	9	7	10,8	10,8	90,8
	10	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJmejora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	4	1	1,5	1,5	1,5
	5	2	3,1	3,1	4,6
	6	5	7,7	7,7	12,3
	7	8	12,3	12,3	24,6
	8	15	23,1	23,1	47,7
	9	19	29,2	29,2	76,9
	10	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJjerarquia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	3	1	1,5	1,5	3,1
	4	2	3,1	3,1	6,2
	5	7	10,8	10,8	16,9
	6	8	12,3	12,3	29,2
	7	12	18,5	18,5	47,7
	8	19	29,2	29,2	76,9
	9	11	16,9	16,9	93,8
	10	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJpersuasion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	4	1	1,5	1,5	3,1
	5	4	6,2	6,2	9,2
	6	7	10,8	10,8	20,0
	7	14	21,5	21,5	41,5
	8	22	33,8	33,8	75,4
	9	12	18,5	18,5	93,8
	10	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJarrojo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	4	1	1,5	1,5	3,1
	5	8	12,3	12,3	15,4
	6	9	13,8	13,8	29,2
	7	14	21,5	21,5	50,8
	8	17	26,2	26,2	76,9
	9	12	18,5	18,5	95,4
	10	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJliderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	2	3,1	3,1	3,1
	4	2	3,1	3,1	6,2
	5	5	7,7	7,7	13,8
	6	7	10,8	10,8	24,6
	7	20	30,8	30,8	55,4
	8	15	23,1	23,1	78,5
	9	8	12,3	12,3	90,8
	10	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPJhumildad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	3	1	1,5	1,5	1,5
	4	1	1,5	1,5	3,1
	5	6	9,2	9,2	12,3
	6	8	12,3	12,3	24,6
	7	10	15,4	15,4	40,0
	8	12	18,5	18,5	58,5
	9	17	26,2	26,2	84,6
	10	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSJcliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	4	6,2	6,2	6,2
	6	6	9,2	9,2	15,4
	7	11	16,9	16,9	32,3
	8	17	26,2	26,2	58,5
	9	9	13,8	13,8	72,3
	10	18	27,7	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSJtrabajoequipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	7	3	4,6	4,6	4,6
	8	15	23,1	23,1	27,7
	9	22	33,8	33,8	61,5
	10	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSJrelacionentorno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	2	3,1	3,1	3,1
	6	2	3,1	3,1	6,2
	7	11	16,9	16,9	23,1
	8	24	36,9	36,9	60,0
	9	18	27,7	27,7	87,7
	10	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSJcomercial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	3	1	1,5	1,5	3,1
	4	1	1,5	1,5	4,6
	5	5	7,7	7,7	12,3
	6	9	13,8	13,8	26,2
	7	19	29,2	29,2	55,4
	8	15	23,1	23,1	78,5
	9	10	15,4	15,4	93,8
	10	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSJnegociacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	2	1	1,5	1,5	1,5
	5	9	13,8	13,8	15,4
	6	6	9,2	9,2	24,6
	7	15	23,1	23,1	47,7
	8	14	21,5	21,5	69,2
	9	13	20,0	20,0	89,2
	10	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSexcelencia

	Frecuencia	Porcentaje	P válido	p. acumulado	
Válidos	6	2	3,1	3,1	3,1
	7	1	1,5	1,5	4,6
	8	13	20,0	20,0	24,6
	9	22	33,8	33,8	58,5
	10	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSfinanciera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	5	7,7	7,7	7,7
	6	9	13,8	13,8	21,5
	7	14	21,5	21,5	43,1
	8	13	20,0	20,0	63,1
	9	8	12,3	12,3	75,4
	10	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSautonomo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	3	4,6	4,6	4,6
	6	2	3,1	3,1	7,7
	7	9	13,8	13,8	21,5
	8	16	24,6	24,6	46,2
	9	16	24,6	24,6	70,8
	10	19	29,2	29,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSactualizacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	6	3	4,6	4,6	6,2
	7	5	7,7	7,7	13,8
	8	15	23,1	23,1	36,9
	9	22	33,8	33,8	70,8
	10	19	29,2	29,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	2	3,1	3,1	3,1
	6	1	1,5	1,5	4,6
	7	6	9,2	9,2	13,8
	8	18	27,7	27,7	41,5
	9	20	30,8	30,8	72,3
	10	18	27,7	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSingles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	3	1	1,5	1,5	1,5
	6	7	10,8	10,8	12,3
	7	9	13,8	13,8	26,2
	8	11	16,9	16,9	43,1
	9	17	26,2	26,2	69,2
	10	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSidomas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	3	2	3,1	3,1	3,1
	4	3	4,6	4,6	7,7
	5	8	12,3	12,3	20,0
	6	14	21,5	21,5	41,5
	7	10	15,4	15,4	56,9
	8	16	24,6	24,6	81,5
	9	9	13,8	13,8	95,4
	10	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSriesgos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	4	6,2	6,2	6,2
	6	5	7,7	7,7	13,8
	7	9	13,8	13,8	27,7
	8	14	21,5	21,5	49,2
	9	13	20,0	20,0	69,2
	10	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CTSpragmatismo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	2	3,1	3,1	3,1
	6	4	6,2	6,2	9,2
	7	6	9,2	9,2	18,5
	8	18	27,7	27,7	46,2
	9	21	32,3	32,3	78,5
	10	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPSliderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	6	1	1,5	1,5	3,1
	7	2	3,1	3,1	6,2
	8	9	13,8	13,8	20,0
	9	25	38,5	38,5	58,5
	10	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPSadaptacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	1	1,5	1,5	1,5
	7	5	7,7	7,7	9,2
	8	12	18,5	18,5	27,7
	9	23	35,4	35,4	63,1
	10	24	36,9	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPSambicion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	4	1	1,5	1,5	1,5
	5	2	3,1	3,1	4,6
	6	4	6,2	6,2	10,8
	7	6	9,2	9,2	20,0
	8	21	32,3	32,3	52,3
	9	21	32,3	32,3	84,6
	10	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CPSetico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	2	3,1	3,1	3,1
	7	10	15,4	15,4	18,5
	8	11	16,9	16,9	35,4
	9	13	20,0	20,0	55,4
	10	29	44,6	44,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSScomercial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	1	1,5	1,5	1,5
	7	3	4,6	4,6	6,2
	8	11	16,9	16,9	23,1
	9	22	33,8	33,8	56,9
	10	28	43,1	43,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSequipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	7	3	4,6	4,6	6,2
	8	10	15,4	15,4	21,5
	9	20	30,8	30,8	52,3
	10	31	47,7	47,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSproyectos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	1	1,5	1,5	1,5
	7	4	6,2	6,2	7,7
	8	12	18,5	18,5	26,2
	9	22	33,8	33,8	60,0
	10	26	40,0	40,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSScliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	7	2	3,1	3,1	3,1
	8	10	15,4	15,4	18,5
	9	13	20,0	20,0	38,5
	10	40	61,5	61,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSempatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	6	1	1,5	1,5	3,1
	7	7	10,8	10,8	13,8
	8	19	29,2	29,2	43,1
	9	16	24,6	24,6	67,7
	10	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSacademica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	4	4	6,2	6,2	6,2
	5	4	6,2	6,2	12,3
	6	6	9,2	9,2	21,5
	7	14	21,5	21,5	43,1
	8	21	32,3	32,3	75,4
	9	9	13,8	13,8	89,2
	10	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSStrabajoequipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	2	3,1	3,1	3,1
	7	4	6,2	6,2	9,2
	8	15	23,1	23,1	32,3
	9	22	33,8	33,8	66,2
	10	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSprestigio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	1	1,5	1,5	1,5
	7	3	4,6	4,6	6,2
	8	13	20,0	20,0	26,2
	9	28	43,1	43,1	69,2
	10	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSScultura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	3	4,6	4,6	4,6
	7	4	6,2	6,2	10,8
	8	11	16,9	16,9	27,7
	9	14	21,5	21,5	49,2
	10	33	50,8	50,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSnegociacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	2	3,1	3,1	3,1
	7	5	7,7	7,7	10,8
	8	17	26,2	26,2	36,9
	9	21	32,3	32,3	69,2
	10	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSperfil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	6	3	4,6	4,6	4,6
	7	4	6,2	6,2	10,8
	8	16	24,6	24,6	35,4
	9	21	32,3	32,3	67,7
	10	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CSSsocio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	5	1	1,5	1,5	1,5
	7	1	1,5	1,5	3,1
	8	11	16,9	16,9	20,0
	9	15	23,1	23,1	43,1
	10	37	56,9	56,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

NTAnumeroabogados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	4	6,2	6,2	6,2
	2	23	35,4	35,4	41,5
	3	26	40,0	40,0	81,5
	4	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

NTStotalsocios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	21	32,3	32,3	32,3
	2	33	50,8	50,8	83,1
	3	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

FEfacturacion

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	31	47,7	47,7	47,7
	2	18	27,7	27,7	75,4
	3	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

PEpais

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	41	63,1	63,1	63,1
	2	7	10,8	10,8	73,8
	3	6	9,2	9,2	83,1
	4	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

CCAA despacho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	24	36,9	36,9	36,9
	2	24	36,9	36,9	73,8
	3	17	26,2	26,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

DESptipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	12	18,5	18,5	18,5
	2	38	58,5	58,5	76,9
	3	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	65	100,0	100,0	

DERempresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	61	93,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	4	6,2		
Total	65	65	100,0		

DERcivil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	27	41,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	38	58,5		
Total	65	65	100,0		

DERpenal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	16	24,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	49	75,4		
Total	65	65	100,0		

DERpublico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1	27	41,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	38	58,5		
Total	65	65	100,0		

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	
Casos	Válidos	11	16,9
	Excluidos ^a	54	83,1
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	
,973	75

Escala: COMPETENCIAS TECNICAS JUNIOR

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	
Casos	Válidos	65	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	
,650	9

Escala: COMPETENCIAS PERSONALES JUNIOR

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	
Casos	Válidos	65	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	65	100,0

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	23

Escala: COMPETENCIAS SOCIALES JUNIOR

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	
Casos	Válidos	65	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,666	5

Escala: COMPETENCIAS TECNICAS SOCIOS

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	
Casos	Válidos	65	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	9

Escala: COMPETENCIAS PERSONALES SOCIOS

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	
Casos	Válidos	65	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	4
,757	

Escala: COMPETENCIAS SOCIALES SOCIOS

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	
Casos	Válidos	65	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	12
,912	

Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía.

ANEXO 3.1. Relación de despachos participantes en las encuestas de valoración de competencias

1	J & A GARRIGUES
2	CUATRECASAS GONCALVES PEREIRA
3	URIA MENENDEZ ABOGADOS
4	LANDWELL-PRICEWATERHOUSECOOPERS TAX & LEGAL SERVICES
5	ERNST & YOUNG ABOGADOS
6	CLIFFORD CHANCE
7	DELOITTE ASESORES TRIBUTARIOS
8	LINKLATERS
9	KPMG ABOGADOS
10	ALBIÑANA & SUAREZ DE LEZO
11	CREMADES & CALVO-SOTELO
12	HOGAN LOVELLS
13	PEREZ LLORCA ABOGADOS
14	BAKER & MCKENZIE
15	AUREN ABOGADOS Y ASESORES FISCALES
16	FRESHFIELDS BRICKHAUS DERINGER
17	SAGARDOY ABOGADOS
18	BROSETA ABOGADOS
19	RAMON HERMOSILLA Y GUTIERREZ DE LA ROZA
20	JAUSAS LEGAL Y TRIBUTARIO
21	MONEREO MEYER MARINEL-LO ABOGADOS
22	CURELL SUÑOL
23	ROUSAUD COSTAS DURAN
24	DUTILH ABOGADOS
25	BUFETE PINTO RUIZ
26	ROS PETIT
27	SCHILLER ABOGADOS & RECHTSANWAELTE
28	ADARVE CORPORACION JURIDICA
29	EVERSHEDS NICEA
30	HERRERO & ASOCIADOS
31	LATHAM & WATKINS
32	BUFETE B. BUIGAS
33	ABDON PEDRAJAS & MOLERO ABOGADOS
34	ESTUDIO JURIDICO-EJASO
35	GENE FONT MORA
36	TORNOS ABOGADOS
37	VENTURA GARCES SERVEIS LEGALS
38	AVQ ADVOCATS
39	ARIÑO Y VILLAR ABOGADOS
40	BUFET VALLBE
41	BUFETE ESCURA
42	ESTUDIO JURIDICO ALMAGRO
43	MOLINS & SILVA DEFENSA PENAL
44	FAUS & MOLINER ABOGADOS
45	LAWYERSOFSPAIN
46	SERRANO Y ASOCIADOS URBANISTAS

47	BUFETE ANTRAS ABOGADOS ASOCIADOS
48	SANTIAGO MEDIANO ABOGADOS
49	DE PASQUAL & MARZO ABOGADOS
50	JUAREZ & ASOCIADOS ABOGADOS
51	HISPACOLEX SERVICIOS JURIDICOS
52	ALMEIDA BELIO ALBERDI ABOGADAS Y ASOCIADAS
53	GAY VENDRELL ABOGADOS
54	CHAMARTIN ABOGADOS
55	BUFETE NAVARRO & ASOCIADOS
56	NICOLAZZI VIELLA I XIFRA ADVOCATS
57	DE ANDRES Y ARTIÑANO
58	CALDERON & GARCIA MORENO ABOGADOS
59	ALONSO Y ASOCIADOS ABOGADOS Y ECONOMISTAS
60	PEDROS ABOGADOS
61	GABINETE JURIDICO XXI
62	BAA ADVOCATS
63	BOLONIA ABOGADOS
64	MONLEX ABOGADOS ASESORES
65	HERRERA CASTELLANOS

ANEXO 3.2. Tabla de equivalencias entre las competencias resultantes de la investigación y las competencias definidas por las universidades en los planes de estudio

En el presente anexo figuran las tablas de cada una de las competencias resultantes de la investigación para los abogados junior y socios. En cada tabla figura la denominación de una competencia según su clasificación en técnicas, personales y sociales y la correspondiente definición que los planes de estudio de Grado en Derecho de las universidades españolas estudiados han utilizado para definir la competencia en cuestión. Cuando existen filas en blanco significa que no se ha encontrado en el plan de estudios de esa universidad ninguna competencia similar a la correspondiente competencia resultante de la fase cualitativa de esta investigación.

1.- Competencias técnicas abogados junior

Competencia: Comunicación oral y escrita	
Universidad	Definición
1	Capacidad de transmitir información, ideas, problemas y soluciones .Ser capaz de expresarse correctamente en español
2	Ser capaces de expresarse correctamente en lengua castellana
3	Saber comunicarse, oralmente y por escrito en la lengua propia
4	Capacidad de comunicación oral y escrita
5	Capacidad de transmitir información, ideas, problemas y soluciones
6	Capacidad de transmitir información, ideas, problemas y soluciones
7	Desarrollar una correcta capacidad de expresión oral y escrita
8	Capacidad de transmitir información, ideas, problemas y soluciones
9	Capacidad de comunicarse y expresarse adecuadamente a nivel oral y escrito
10	Capacidad de transmitir información, ideas, problemas y soluciones
11	Comunicación oral y escrita en lengua nativa
12	Expresarse correctamente de manera oral y escrita
13	Capacidad de comunicar oralmente y por escrito ideas y razonamientos jurídicos a una gama amplia y diversa de receptores
14	Capacidad de practicar la expresión oral y escrita (transmitir contenidos al público)
15	Capacidad de comunicación oral y escrita
16	Comunicación oral y escrita en lengua nativa
17	Comunicación oral y escrita. Expresar y transmitir adecuadamente ideas complejas, problemas y soluciones, de forma oral y por escrito.
18	Expresar y transmitir adecuadamente ideas complejas,problemas y soluciones, de forma oral y por escrito en castellano
19	Comunicación oral y escrita en tu lengua nativa
20	Saber comunicar de manera efectiva el pensamiento y el razonamiento crítico
21	Capacidad de transmitir información a un público especializado o no.

Competencia: Capacidad de análisis y síntesis	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de comprender y sintetizar proposiciones complejas, con sentido crítico, en el contexto en el que se presentan
2	Capacidad de análisis y síntesis
3	Capacidad de reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios de diversa índole
4	Capacidad de análisis y síntesis
5	Capacidad de reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios de diversa índole
6	Capacidad de análisis y síntesis
7	Desarrollar la capacidad de analizar normas y supuestos de hecho relevantes jurídicamente.Saber sintetizar los argumentos de forma precisa
8	Analizar crítica, creativa e innovadoramente el ordenamiento jurídico para la dialéctica jurídica. Capacidad de reunir e interpretar datos relevante para emitir juicios
9	Capacidad de análisis y síntesis
10	Capacidad de reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios de diversa índole
11	Capacidad de análisis y síntesis
12	Capacidad de reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios de diversa índole
13	Capacidad de análisis y síntesis
14	Capacidad de análisis y síntesis
15	Capacidad de análisis y síntesis
16	Capacidad de análisis , síntesis y exposición
17	Capacidad de análisis y síntesis.Buscar, seleccionar, analizar y sintetizar información para poder formular juicios que procedan de una reflexión personal sobre temas académicamente relevantes
18	Buscar, seleccionar, analizar y sintetizar información para poder formular juicios que procedan de una reflexión personal sobre temas académicamente relevantes
19	Capacidad de análisis y síntesis
20	Demostrar un razonamiento reflexivo y crítico: análisis,síntesis y conclusiones
21	Capacidad de reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios de diversa índole

Competencia: Dominio del inglés	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	Capacidad básica de comprensión y expresión, tanto en forma oral como escrita, en idioma moderno (inglés, francés, alemán o italiano)
9	Competencias de comprensión y de expresión oral y escrita en lengua inglesa
10	
11	
12	Dominar a nivel intermedio una lengua extranjera preferentemente el inglés
13	Ser capaz de manejar documentos y comunicarse eficazmente en inglés
14	Adquirir la terminología jurídica básica en inglés
15	Manejo de fuentes en el idioma inglés
16	Dominio de una segunda o tercera lengua extranjera, preferentemente el inglés
17	
18	Expresar y transmitir adecuadamente ideas complejas, problemas y soluciones, de forma oral y por escrito en inglés
19	
20	
21	

Competencia: Capacidad técnica en ejercicio abogacía	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de aplicar los conocimientos aprehendidos a la resolución de problemas
2	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
3	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
4	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
5	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
6	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
7	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
8	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
9	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
10	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
11	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
12	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
13	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
14	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
15	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
16	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
17	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
18	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
19	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
20	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional
21	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional

Competencia: Dominio de las tecnologías de la información	
Universidad	Definición
1	
2	
3	Utilizar y aplicar correctamente las TIC
4	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y comunicación
5	Conocer y perfeccionar el nivel de usuario en el ámbito de las Tics
6	Dominio de las técnicas informáticas y capacidad de utilizar la red informática en la obtención de información
7	Adquirir un amplio dominio de las técnicas informáticas en el tratamiento de texto, obtención de información jurídica y en el uso de la red informática
8	Saber usar las Tic en la búsqueda y obtención de la información jurídica así como herramienta de trabajo y comunicación.
9	
10	
11	Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
12	Utilizar de manera avanzada las tecnologías de la información y comunicación
13	
14	Aplicar las Tics en la obtención de la información jurídica y la comunicación de datos
15	Capacidad de utilización de herramientas informáticas y tecnologías de la comunicación
16	Conocimientos de informática, manejo de los principales instrumentos informáticos y dominio de las tics.
17	Conocimiento de informática. Aprender a utilizar las nuevas tecnologías de la sociedad del conocimiento como instrumento de trabajo
18	Aprender a utilizar las nuevas tecnologías e internet como instrumento de trabajo
19	Habilidades informáticas básicas
20	Utilizar diferentes TICS
21	

Competencia: Dominio de otros idiomas	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de desenvolverse con soltura y eficacia en, al menos, una lengua extranjera
2	
3	Saber comunicarse, oralmente y por escrito en la lengua extranjera
4	Capacidad de comunicación en un idioma extranjero
5	
6	Conocimiento de una lengua extranjera
7	
8	Capacidad básica de comprensión y expresión, tanto en forma oral como escrita, en idioma moderno
9	
10	
11	Conocimiento de una lengua extranjera
12	
13	
14	
15	
16	
17	Conocimiento de una lengua extranjera en el ámbito del Derecho.
18	
19	Conocimiento de una lengua extranjera
20	Comunicarse de forma efectiva en una tercera lengua
21	

2.- Competencias personales abogados junior

Competencia: Responsabilidad	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	Trabajar con responsabilidad
13	Responsabilidad respecto de los saberes adquiridos
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Motivación	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	Motivación por la calidad
6	
7	
8	
9	Motivación de razonamiento crítico
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	Motivación por la calidad
17	
18	
19	Motivación de logro
20	
21	

Competencia: Potencial en el aprendizaje	
Universidad	Definición
1	Autonomía de aprendizaje
2	Desarrollar habilidades de aprendizaje autónomo
3	Autonomía de aprendizaje
4	Capacidad de aprendizaje autónomo
5	Autonomía de aprendizaje
6	Aprendizaje autónomo
7	Desarrollar la capacidad de un aprendizaje autónomo
8	Saber aprender autónomamente
9	Capacidad de aprender autónomamente
10	Capacidad de aprender autónomamente
11	Aprendizaje autónomo
12	Aprender a aprender
13	Capacidad de aprendizaje significativo
14	Habilidades de aprendizaje autónomo
15	Habilidades de aprendizaje con un alto grado de autonomía
16	Autonomía de aprendizaje
17	Aprendizaje autónomo
18	Autonomía de aprendizaje
19	Capacidad de aprender de manera autónoma
20	Desarrollar estrategias de aprendizaje autónomo
21	Autonomía de aprendizaje

Competencia: Compromiso ético y social	
Universidad	Definición
1	
2	Ser capaz de desarrollar un compromiso ético
3	Capacidad de emitir juicios que incluyan una reflexión de índole social, científico o ética
4	Adquisición de valores y principios éticos
5	
6	Adquisición de valores y principios éticos
7	
8	Interpretar los textos jurídicos utilizando valores y principios sociales, éticos y deontológicos como herramientas de análisis.
9	Compromiso ético
10	Adquirir valores y principios éticos
11	Compromiso ético
12	Comprometerse con la ética y la responsabilidad social como ciudadano y como profesional
13	
14	Adquirir valores y principios éticos para la convivencia social
15	Capacidad de emitir juicios que incluyan una reflexión de índole social, científico o ética
16	Compromiso ético en el ejercicio de las profesiones jurídicas
17	Compromiso ético. Analizar críticamente la dimensión ética y política de las instituciones, los problemas y las soluciones jurídicas
18	Aprender a analizar críticamente la dimensión ética y política de las instituciones, los problemas y las soluciones jurídicas
19	Compromiso ético
20	
21	Capacidad de emitir juicios que procedan una reflexión personal sobre temas relevantes de índole social, científico o ético

Competencia: Empatía personal	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	Empatía
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Iniciativa propia	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	Capacidad de emprendimiento
5	
6	Iniciativa y espíritu emprendedor
7	
8	
9	Iniciativa
10	
11	Iniciativa y espíritu emprendedor
12	Trabajar con iniciativa
13	Capacidad emprendedora
14	
15	Capacidad de iniciativa
16	Iniciativa
17	Fomento de la iniciativa y espíritu emprendedor
18	Fomento de la iniciativa y espíritu emprendedor
19	Iniciativa y espíritu emprendedor
20	
21	

Competencia: Capacidad de organización y planificación	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de emprender y culminar proyectos de forma autónoma, profesional y cualificada
2	Capacidad de organización y planificación
3	Saber organizar y planificar la actividad profesional de manera óptima
4	Desarrollo de la capacidad de organización y planificación
5	
6	Capacidad de organización y planificación
7	
8	Organizar la propia actividad
9	Capacidad de organización y planificación
10	Planificar y gestionar el tiempo
11	Capacidad de organización y planificación
12	
13	
14	Capacidad de organización y planificación
15	Capacidad de organización y planificación
16	
17	
18	Aprender a planificar y el propio trabajo
19	Planificación y gestión del tiempo
20	
21	Capacidad de organizar el propio trabajo

Competencia: Capacidad de trabajo autónomo	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de culminar proyectos de forma autónoma
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	Trabajar de forma autónoma
13	
14	
15	Capacidad de trabajo autónomo
16	
17	
18	
19	Capacidad de trabajar de manera autónoma
20	
21	

Competencia: Capacidad de persuasión	
Universidad	Definición
1	
2	
3	Capacidad de emitir juicios a través del desarrollo de la oratoria
4	Desarrollo de la oratoria jurídica
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	Desarrollo de la oratoria jurídica
12	
13	
14	Desarrollar la oratoria jurídica
15	
16	
17	Desarrollo de la oratoria jurídica
18	Capacidad de pronunciarse con una argumentación jurídica convincente
19	
20	Comunicar de manera persuasiva los puntos de vista propios
21	

Competencia: Comprensión del entorno socioeconómico	
Universidad	Definición
1	Comprender y valorar la sociedad y cultura actuales
2	Capacidad de sensibilizarse con la realidad socioeconómica y medioambiental. Capacidad de conocer la situación cultural y social actual
3	
4	
5	
6	Sensibilización hacia temas de la realidad social, económica y medioambiental
7	Saber analizar la información estadística, social y económica relevante para la interpretación y valoración de las decisiones jurídicas
8	
9	
10	
11	Sensibilización hacia temas de la realidad social, económica y medioambiental
12	
13	
14	Sensibilización hacia temas de la realidad social, económica y medioambiental
15	Capacidad de emitir juicios que procedan de una reflexión personal sobre temas relevantes de índole social y científico
16	
17	Sensibilización hacia temas de la realidad social, económica y medioambiental
18	
19	Conocimientos de culturas y costumbres de otros países. Analizar y comprender los hechos económicos en conexión con el entorno social, cultural y jurídico en el que se desarrolla
20	
21	Capacidad de emitir juicios que procedan de una reflexión personal sobre temas relevantes de índole social y científico

Competencia: Capacidad de liderazgo	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de trabajar en equipos de trabajo y de liderarlos
2	
3	
4	
5	Trabajar el liderazgo
6	Liderazgo
7	
8	Trabajar en equipo en sus distintos roles incluido el liderazgo
9	Liderazgo
10	Capacidad de liderazgo
11	Liderazgo
12	
13	
14	
15	Capacidad de liderazgo
16	
17	Asumir funciones de liderazgo en trabajos colectivos
18	Asumir funciones de liderazgo en trabajos colectivos
19	Liderazgo
20	
21	

3.- Competencias sociales abogados junior

Competencia: Capacidad de trabajo en equipo	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de participar en equipos de trabajo
2	
3	Capacidad de trabajar en equipo
4	Capacidad de trabajar en equipo
5	Ser capaz de trabajar en equipo
6	Desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo
7	Adquirir la capacidad de trabajar en equipo
8	Trabajar en equipo en sus distintos roles
9	Capacidad y adaptabilidad a la participación activa de trabajos en equipo
10	Trabajo en equipo y colaboración
11	
12	Trabajar en equipo de forma colaborativa y responsabilidad compartida
13	Trabajo en equipo (capacidad de colaborar con los demás y de contribuir a un proyecto común/capacidad de colaborar en equipos interdisciplinarios y en equipos multiculturales)
14	Adquirir la capacidad de trabajar en equipo
15	Capacidad de trabajar en equipo
16	Capacidad de trabajar en equipo
17	Trabajar en equipo
18	Aprender a trabajar en equipo
19	Trabajo en equipo
20	
21	Capacidad de trabajo en equipo

Competencia: Capacidad de relación con su entorno	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	Habilidades en las relaciones interpersonales
7	
8	
9	
10	Construcción de redes sociales
11	Habilidades en las relaciones interpersonales
12	
13	
14	
15	Habilidades en las relaciones interpersonales
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Orientación al cliente	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	Orientación al servicio
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Capacidad de negociación	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de negociar
2	
3	Tener capacidad de negociación
4	Capacidad de negociación
5	Habilidad en la negociación del conflicto
6	Capacidad de negociación
7	
8	Saber negociar
9	Capacidad de negociación
10	Mediación y gestión del conflicto
11	
12	Negociar y resolver conflictos desde una perspectiva jurídica
13	
14	Adquirir la capacidad de negociación
15	Capacidad de negociación y conciliación
16	Capacidad de negociación y conciliación como método de resolución de problemas
17	Capacidad de negociación y conciliación
18	
19	
20	Negociar y arbitrar entre personas e instituciones diferentes en el marco de un conflicto
21	Capacidad de ejercer la negociación en un conflicto

1.- Competencias técnicas abogados socios

Competencia: Predisposición a la actualización jurídica permanente	
Universidad	Definición
1	
2	Capacidad de actualización de los conocimientos en Derecho
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	Capacidad de aprendizaje permanente
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Capacidad de gestión del conocimiento	
Universidad	Definición
1	
2	Capacidad de gestionar el conocimiento
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	Gestionar el conocimiento
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Capacidad de trabajo autónomo	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de emprender y culminar proyectos de forma autónoma
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	Trabajar de forma autónoma
13	
14	
15	Capacidad de trabajo autónomo
16	
17	
18	
19	Capacidad de trabajar de manera autónoma
20	
21	

Competencia: Dominio del inglés	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	Capacidad básica de comprensión y expresión, tanto en forma oral como escrita, en idioma moderno (inglés)
9	Competencias de comprensión y de expresión oral y escrita en lengua inglesa
10	
11	
12	Dominar a nivel intermedio una lengua extranjera preferentemente el inglés
13	Ser capaz de manejar documentos y comunicarse eficazmente en inglés
14	Adquirir la terminología jurídica básica en inglés
15	Manejo de fuentes en el idioma inglés
16	Dominio de una segunda o tercera lengua extranjera, preferentemente el inglés
17	
18	Expresar y transmitir adecuadamente ideas complejas, problemas y soluciones, de forma oral y por escrito en inglés
19	
20	
21	

Competencia: Dominio de otros idiomas	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de desenvolverse con soltura y eficacia en, al menos, una lengua extranjera
2	
3	Saber comunicarse, oralmente y por escrito en la lengua extranjera
4	Capacidad de comunicación en un idioma extranjero
5	
6	Conocimiento de una lengua extranjera
7	
8	Capacidad básica de comprensión y expresión, tanto en forma oral como escrita, en idioma moderno
9	
10	
11	Conocimiento de una lengua extranjera
12	
13	
14	
15	
16	
17	Conocimiento de una lengua extranjera en el ámbito del Derecho.
18	
19	Conocimiento de una lengua extranjera
20	Comunicarse de forma efectiva en una tercera lengua
21	

5.- Competencias personales abogados socios

Competencia: Capacidad de liderazgo	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de trabajar en equipos de trabajo y de liderarlos
2	
3	
4	
5	Trabajar el liderazgo
6	Liderazgo
7	
8	Trabajar en equipo en sus distintos roles incluido el liderazgo
9	Liderazgo
10	Capacidad deliderazgo
11	Liderazgo
12	
13	
14	
15	Capacidad de liderazgo
16	
17	Asumir funciones de liderazgo en trabajos colectivos
18	Asumir funciones de liderazgo en trabajos colectivos
19	Liderazgo
20	
21	

Competencia: Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	Adaptación a nuevas situaciones
7	
8	Saber adaptarse al entorno jurídico global
9	
10	Adaptabilidad
11	Adaptación a nuevas situaciones
12	
13	
14	
15	
16	Adaptación a nuevas situaciones
17	Adaptación a nuevas situaciones
18	
19	
20	Demostrar eficacia en un entorno cambiante para enfrentarse a nuevas tareas, responsabilidades o persona
21	

Competencia: Compromiso ético y social	
Universidad	Definición
1	
2	Ser capaz de desarrollar un compromiso ético
3	Capacidad de emitir juicios que incluyan una reflexión de índole social, científico o ética
4	Adquisición de valores y principios éticos
5	
6	Adquisición de valores y principios éticos
7	
8	Interpretar los textos jurídicos utilizando valores y principios sociales, éticos y deontológicos como herramientas de análisis.
9	Compromiso ético
10	Adquirir valores y principios éticos
11	Compromiso ético
12	Comprometerse con la ética y la responsabilidades social como ciudadano y como profesional
13	
14	Adquirir valores y principios éticos para la convivencia social
15	Capacidad de emitir juicios que incluyan una reflexión de índole social, científico o ética
16	Compromiso ético en el ejercicio de las profesiones jurídicas
17	Compromiso ético. Analizar críticamente la dimensión ética y política de las instituciones, los problemas y las soluciones jurídicas
18	Aprender a analizar críticamente la dimensión ética y política de las instituciones, los problemas y las soluciones jurídicas
19	Compromiso ético
20	
21	Capacidad de emitir juicios que procedan una reflexión personal sobre temas relevantes de índole social, científico o ético

6.- Competencias sociales abogados socios

Competencia: Orientación al cliente	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	Orientación al servicio
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Capacidad de gestión de equipos	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	Capacidad de dirección de equipos
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Competencia: Capacidad de gestión de proyectos	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de emprender y culminar proyectos de forma autónoma
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	Capacidad de formular, diseñar y gestionar proyectos
16	
17	
18	
19	Diseño y gestión de proyectos
20	
21	

Competencia: Capacidad de trabajo en equipo	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de participar en equipos de trabajo
2	
3	Capacidad de trabajar en equipo
4	Capacidad de trabajar en equipo
5	Ser capaz de trabajar en equipo
6	Desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo
7	Adquirir la capacidad de trabajar en equipo
8	Trabajar en equipo en sus distintos roles
9	Capacidad y adaptabilidad a la participación activa de trabajos en equipo
10	Trabajo en equipo y colaboración
11	
12	Trabajar en equipo de forma colaborativa y responsabilidad compartida
13	Trabajo en equipo (capacidad de colaborar con los demás y de contribuir a un proyecto común/capacidad de colaborar en equipos interdisciplinares y en equipos multiculturales)
14	Adquirir la capacidad de trabajar en equipo
15	Capacidad de trabajar en equipo
16	Capacidad de trabajar en equipo
17	Trabajar en equipo
18	Aprender a trabajar en equipo
19	Trabajo en equipo
20	
21	Capacidad de trabajo en equipo

Competencia: Capacidad de negociación	
Universidad	Definición
1	Ser capaz de negociar
2	
3	Tener capacidad de negociación
4	Capacidad de negociación
5	Habilidad en la negociación del conflicto
6	Capacidad de negociación
7	
8	Saber negociar
9	Capacidad de negociación
10	Mediación y gestión del conflicto
11	
12	Negociar y resolver conflictos desde una perspectiva jurídica
13	
14	Adquirir la capacidad de negociación
15	Capacidad de negociación y conciliación
16	Capacidad de negociación y conciliación como método de resolución de problemas
17	Capacidad de negociación y conciliación
18	
19	
20	Negociar y arbitrar entre personas e instituciones diferentes en el marco de un conflicto
21	Capacidad de ejercer la negociación en un conflicto

Competencia: Empatía personal	
Universidad	Definición
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	Empatía
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

ANEXO 3.3. Relación de Másteres de acceso a la abogacía objeto de estudio

Máster en abogacía	Universidad de Cádiz
Máster en abogacía	Universidad de Murcia
Máster en abogacía	Universidad de Sevilla
Máster en abogacía	Universidad de Vigo
Máster de acceso a la profesión de abogado	Universidad Autónoma de Madrid
Máster en acceso a la abogacía	Universidad Pontificia Comillas