

Vol. 12 (3), Nº extraordinario 2014, 93-110

ISSN: 1887-4592

*Fecha de recepción: 20-07-2014*

*Fecha de aceptación: 08-09-2014*

## El abogado del S. XXI.

**Sandra Enzler Fandos**  
**Eugenia Navarro Segura**

Universidad Ramon Llull (URL), España

### Resumen

En la última década el sector de la abogacía en España ha vivido una fuerte transformación, un cambio de paradigma que ha provocado la modificación del perfil del abogado. De ahí la necesidad de elaborar un estudio para conocer cuáles son para el sector legal de los negocios las características de los abogados del S.XXI, y los cambios significativos con respecto a la abogacía tradicional en términos de competencias y habilidades. El estudio se inicia analizando los cambios que ha sufrido el sector de la abogacía. Cambios de hábitos de compra, de bajada de precios, de desaceleración del crecimiento, de replanteamiento de fórmulas de compensación de socios, etc. Este nuevo paradigma ha provocado que los abogados necesiten saber operar en un entorno de pluralidad cultural, política

## Lawyers for the 21st century.

**Sandra Enzler Fandos**  
**Eugenia Navarro Segura**

Universidad Ramon Llull (URL), España

### Abstract

Over the last decade the legal profession in Spain has experienced a significant transformation, a paradigm shift that has led to the modification of the lawyer profile. Hence the need for a study responds not only to find out what the business Law profession requires from a 21st century Law professional, but also to show the main changes with respect to the traditional lawyer in terms of competences and skills.

The study begins by analyzing the changes suffered by the legal profession, such as: purchasing habits, lowering prices, slowing growth, rethinking formulas for billing models, etc.

This new situation has compelled lawyers to operate in a multicultural, political and jurisdictional environment. The international market growth

y multijurisdiccional. Está creciendo un mercado internacional que requiere de abogados que sepan adaptarse a diferentes entornos y comprender los aspectos sociales y políticos no sólo de un país si no de regiones geográficas. Este entorno requiere abogados diferentes a los tradicionales que se centraban en su código local, requiere lo que se denominan abogados internacionales. El estudio pone de manifiesto como los contratadores priorizan el perfil competencial y comercial, la motivación, los idiomas y los conocimientos económicos, frente a la excelencia técnica y la formación meramente jurídica. No porque estos no sean importantes ni imprescindibles, que lo son, sino porque no aportan un valor diferencial, son requisitos necesarios, pero que ni suman, ni tienen el peso que tenían para la abogacía tradicional.

**Palabras clave:** Sector de la abogacía en España, Habilidades y competencias del abogado, Tendencias en la formación jurídica, Entorno legal, Cambios paradigma del sector legal.

demands professionals able to adapt to different contexts and to understand the social and political aspects not only of a country but also of a larger geographical area. This new scenario no longer requires a traditional lawyer (focused on local codes), but what is now called an international lawyer. The study highlights how recruiters prioritize competences and commercial skills, motivation, languages and economic knowledge, rather than technical excellence and the merely legal training. Technical skills are indeed a must for the professional, but do not provide nowadays a differential value in the legal market”.

**Key words:** Legal profession in Spain, Lawyer profile: Competences and skills, Legal trends training, Business law profession, Paradigm shift in legal sector.

## Objetivos del estudio

Destacar las tendencias en cuanto a los cambios que ha sufrido el perfil de abogado en el sector legal en un momento de cambio profundo de paradigmas.

- Conocer las características de los abogados del S.XXI, los cambios significativos con respecto a la abogacía tradicional en términos de competencias y habilidades
- Nuestro estudio está centrado por una parte, en el sector legal de los negocios y por otra en organizaciones internacionales en las que la función jurídica representa un papel cada vez más estratégico.
- Aunque la muestra no sea representativa del sector, muestra tendencias de manera cuantitativa.

## Metodología

- Cuestionarios: Envío de cuestionarios (link) a más de 500 profesionales con un índice de respuesta del 70 %. Los cuestionarios nos han permitido elaborar información cuantitativa sobre los aspectos que queremos medir
- Entrevistas en profundidad: Entrevistas con líderes de opinión del sector para analizar aspectos sobre tendencias y cambios del sector (54 entrevistas).

## Introducción, marco de referencia

### Cambio de paradigma

- En España el sector de la abogacía española ha sufrido una **desaceleración** del crecimiento en términos de facturación en los últimos diez años (fuente Expansión)
- No se trata de que haya menos trabajo legal si no una **contracción de los precios** y la existencia de trabajo menos sofisticado existente a consecuencia de la crisis económica. Hablamos de reducciones sistemáticas para el sector de entre un 20 y un 30 %
- Los **cambios de hábitos de compra y la tendencia a la baja en los honorarios** no sólo son propios en el sector legal español si no también a nivel internacional. Esto ha forzado a una optimización a la gestión y un enfoque a clientes. Estos cambios pueden resumirse como:
  - El **formato de concurso** como elemento primordial de contratación
  - La **indiferenciación del servicio técnico** para firmas de un mismo rango
  - La **presión a la baja en los honorarios**
  - **Preferencia por el precio cerrado**
  - Existencia de **precios de entrada de captación de clientes**
- El entorno es tan competitivo entre los despachos que el crecimiento en facturación supone arrancar cuota de otro competidor, por eso estamos asistiendo a los **crecimientos inorgánicos** y fichajes de laterales en el sector como herramienta estratégica de crecimiento
- De la crisis los despachos saldrán **reforzados en su gestión** y en la optimización de los procesos de prestación de servicios jurídicos
- Los despachos más competitivos son los que se han adaptado a la tecnología y ofrecen plataformas y sistemas comunes e integradas con sus clientes
- Los **modelos tradicionales de firmas de abogados** están sufriendo procesos de cambio y replanteamiento en cuanto a sus estructuras
  - Fórmulas de compensación
  - Tipos de Carreras
  - Desarrollo de negocio
- El entorno tan competitivo ha hecho replantear las **fórmulas de compensación**

**de socios** y buscan el premiar a los socios generadores. Los socios técnicos con alta compensación y no capaces de generar negocio han supuesto una reestructuración de las firmas que innovan y buscan nuevos modelos y pasos en las carreras profesionales

- Las carreras de desarrollo profesional incluyen en el 100% de las firmas la generación de negocio como requisito indispensable para ser socio
- Cada vez se incluye en los más jóvenes la capacidad de generación. Algunas firmas incluyen ciertas responsabilidades de generación desde los juniors
- La **facturación por horas**, no es admitida en general y eso ha hecho evolucionar los modelos de facturación y las políticas de precios
- Los denominados **AFA's alternatives fees arrangements**, son modelos alternativos a la facturación por horas que han hecho evolucionar los sistemas los modelos de prestación de servicios jurídicos hacia el **Project Legal Management**
- La **medida cuantitativa de la aportación de valor** es otra tendencia que podemos destacar, la importación de sistemas de medición como los KPI's es una realidad tanto para las firmas como para los despachos.

## Conclusiones

### Las 10 tendencias del sector de abogados externos

1. El mercado va a crecer poco en España en facturación durante los próximos tres años debido a la contracción del sector en honorarios y la falta de sofisticación de servicios, aunque será mayor que estos últimos años por la reactivación del M&A.
2. Van a aparecer nuevos modelos de firmas que combinarán servicios complementarios a los legales, buscando servicios integrales para determinados sectores ( ver Axiom).
3. Las firmas adaptarán adelgazarán y flexibilizarán las plantillas, reduciendo el leverage por exigencias del cliente. Tendencia a crecimientos inorgánicos, especialmente en las Big Four que crecerán a través de incorporación e integración de despachos o equipos completos especializados.
4. Las firmas van a salir de esta coyuntura de crisis reforzadas en los aspectos de gestión y serán más empresas. Enfoque a procesos y tecnología.
5. Ante el énfasis de los clientes por ser facturados por valor, Las firmas buscaran cómo medir dicho valor de servicio a través de técnicas de gestión. Importadas de otros sectores. Se utilizarán técnicas de Project Legal Management, KPI's y métricas.
6. La facturación por horas será un sistema de gestión de control interno y se buscarán fórmulas creativas de facturación, pero siempre buscando la aproximación a precios cerrados.
7. La especialización no sólo en áreas de práctica si no sectorial o en aspectos concretos del negocio de los clientes será la tendencia.
8. Las fórmulas retributivas serán menos rígidas y se enfocarán más a la valoración

- individual.
9. El perfil de abogado ha cambiado en las competencias básicas y deberá desarrollar conocimientos habilidades y competencias que le ayuden en la generación de negocio.
  10. La captación de talento se convertirá en clave para las firmas, los abogados deberán ser abogados internacionales, acostumbrados a trabajar en entornos globales.

## El impacto del marco de referencia en el perfil de jurista

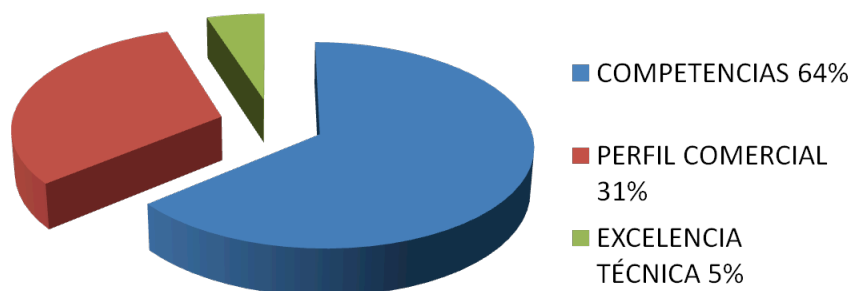
### Perfil del jurista del siglo XXI

- El mercado está en pleno cambio de paradigma, la información incluso la legal está al alcance de todos, existe poca diferenciación de la oferta técnica y una *comoditiización* del servicio. Todo esto conforma un mercado extremadamente competitivo, que lucha por la diferenciación. Esta diferenciación se encuentra en el perfil de los abogados y por este motivo el proceso de captación es clave
- Los abogados necesitan operar en un entorno de pluralidad cultural, política y multijurisdiccional. Como consecuencia está surgiendo un nuevo profesional que debe sentirse cómodo en entornos internacionales capaz de trabajar con diferentes fuentes de derecho
- Además, está creciendo un mercado internacional que requiere de abogados que sepan adaptarse a diferentes entornos y comprender los aspectos sociales y políticos no sólo de un país si no de regiones geográficas. Este entorno requiere abogados diferentes a los tradicionales que se centraban en su código local, requiere lo que se denominan abogados internacionales.

### ¿Qué prima más: conocimientos, competencias o perfil comercial?

¿Una vez garantizado el nivel adecuado y mínimo de conocimientos, a quien preferiría contratar: a) buen perfil competencial; b) excelente técnico; c) perfil comercial

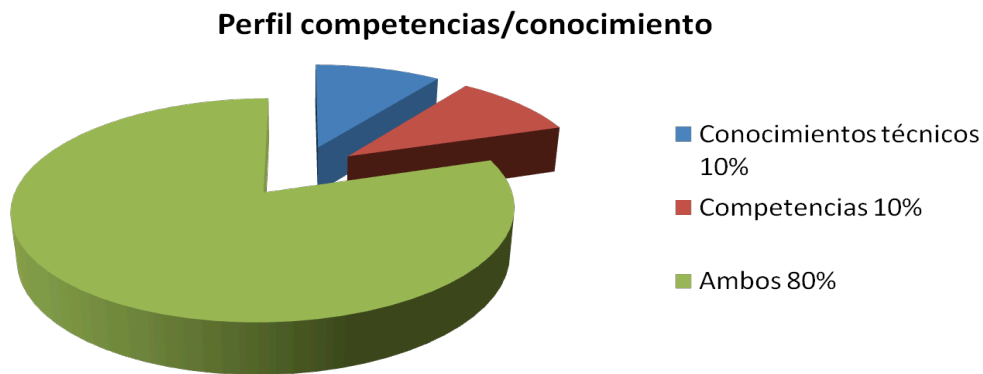
#### PERFIL JURISTA



Fuente: Elaboración propia

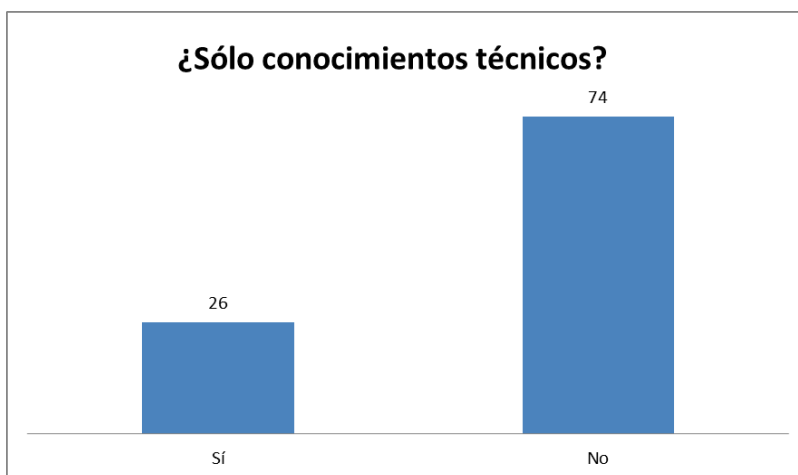
**¿A qué perfil de abogado le daría prioridad si tuviera que incorporarlo a su organización?**

¿Aquel que reúna: a) los conocimientos técnicos/formativos legales requeridos para el puesto; b) las competencias necesarias para un buen desempeño del puesto requerido; c) al que reúna todos los puntos?



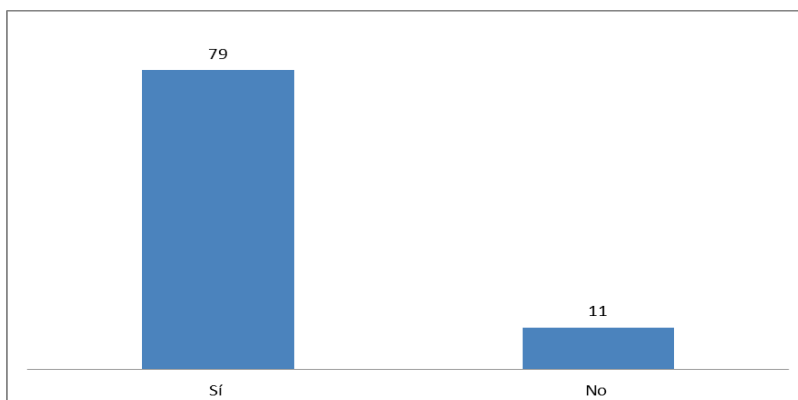
Fuente: Elaboración propia

**¿Contrataría actualmente a un profesional que únicamente aporte sólidos conocimientos técnicos legales?**



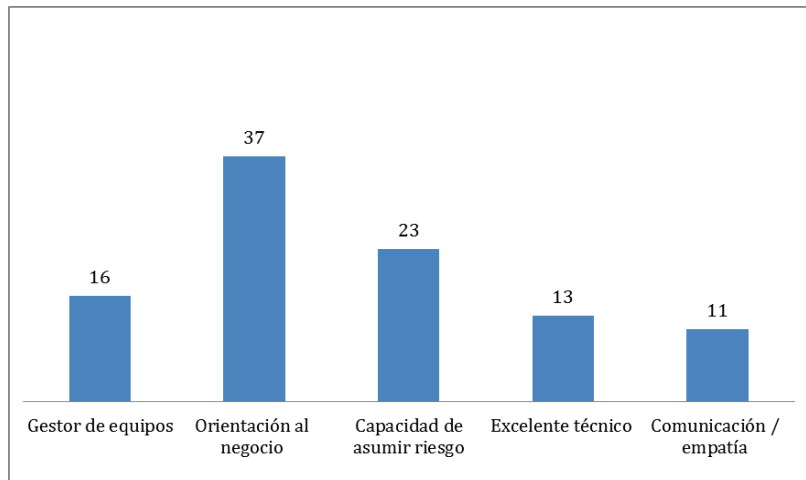
Fuente: Elaboración propia

**¿Contrataría actualmente a un profesional que teniendo los conocimientos suficientes sin ser excepcionales, aportara clientes y generara facturación?**



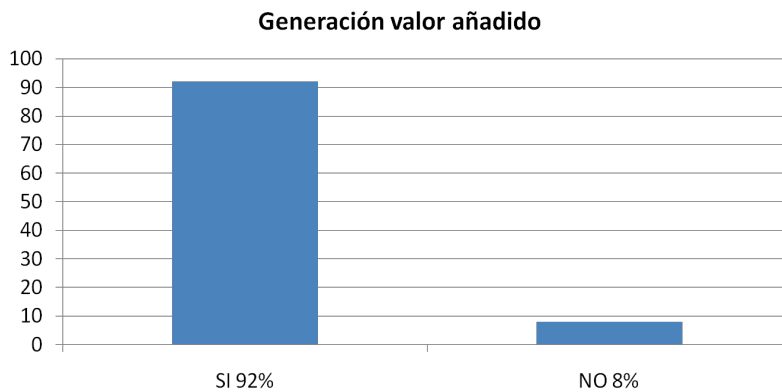
Fuente: Elaboración propia

**Características del perfil del abogado “in house”**



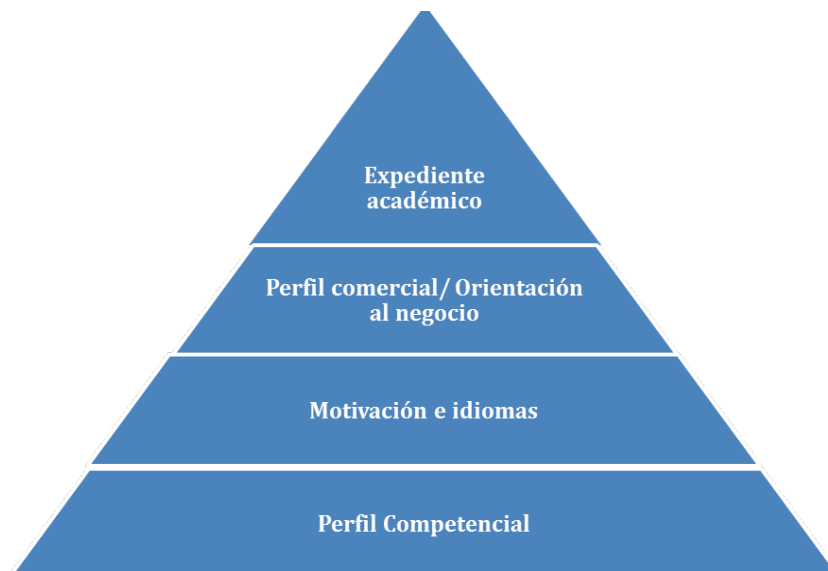
Fuente: Elaboración propia

**¿Contrataría actualmente a un profesional que teniendo los conocimientos suficientes sin ser excepcionales aportara o generara alto valor añadido por sus cualidades y competencias personales y profesionales?**

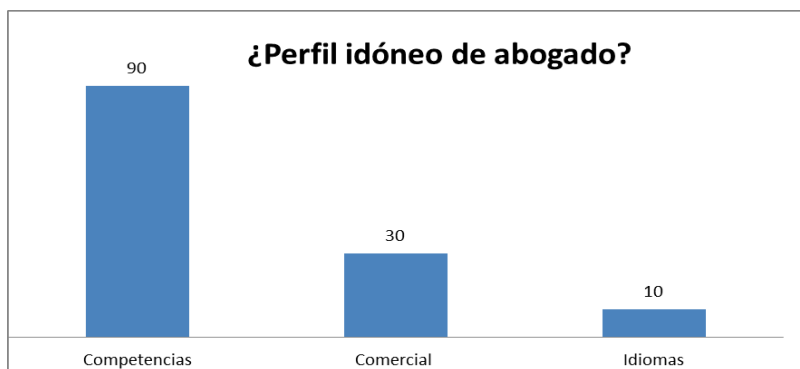


Fuente: Elaboración propia

**PIRÁMIDE DE PRIORIDADES (SELECCIÓN)**

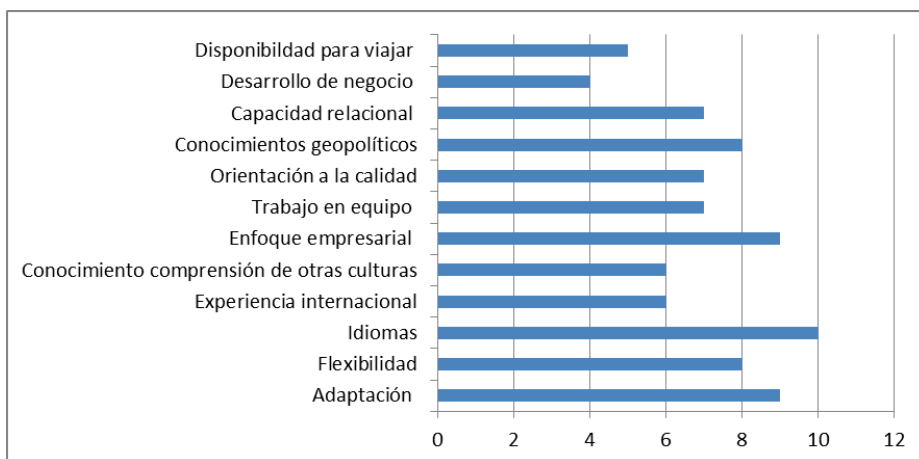


¿Si tuviera que definir el perfil idóneo para incorporarse a su organización, qué destacaría?



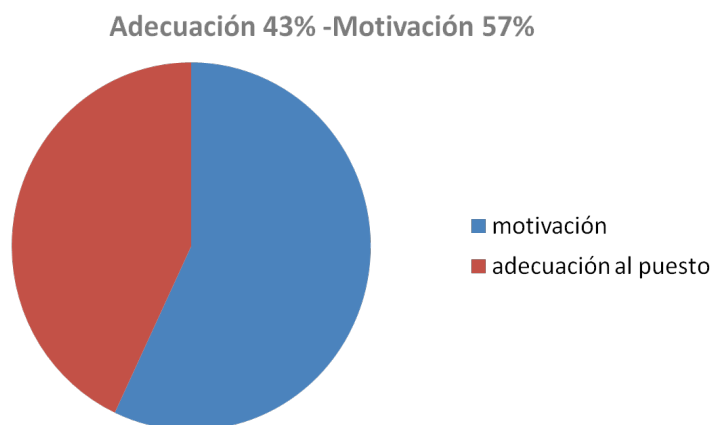
Fuente: Elaboración propia

¿Qué aspectos considera clave para el desarrollo de la profesión en entornos internacionales?



Fuente: Elaboración propia

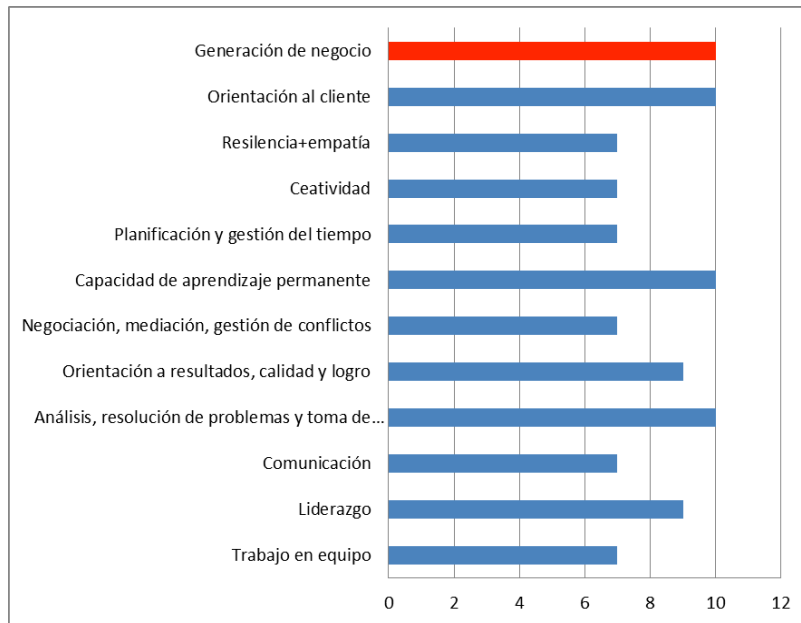
¿Qué prevalece a la hora de contratar motivación o adecuación?



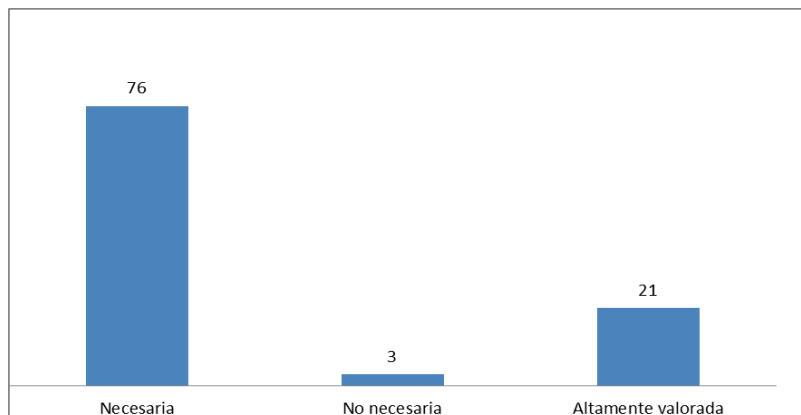
Fuente: Elaboración propia



### Competencias más requeridas

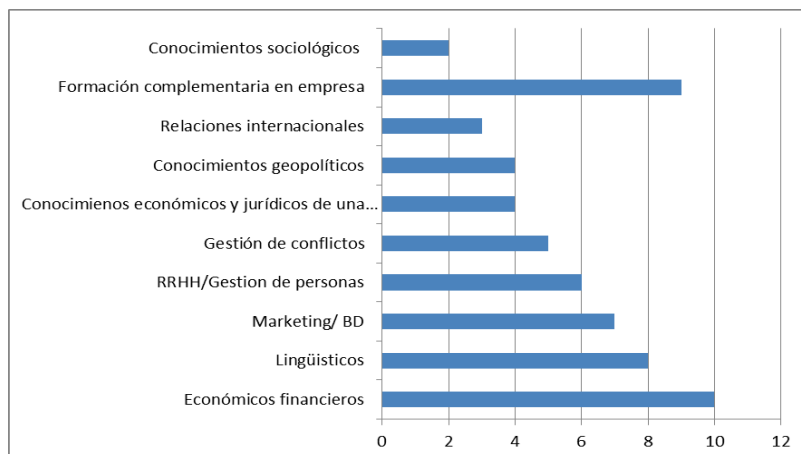


### ¿Es necesaria formación complementaria al conocimiento del derecho para operar en el entorno global?



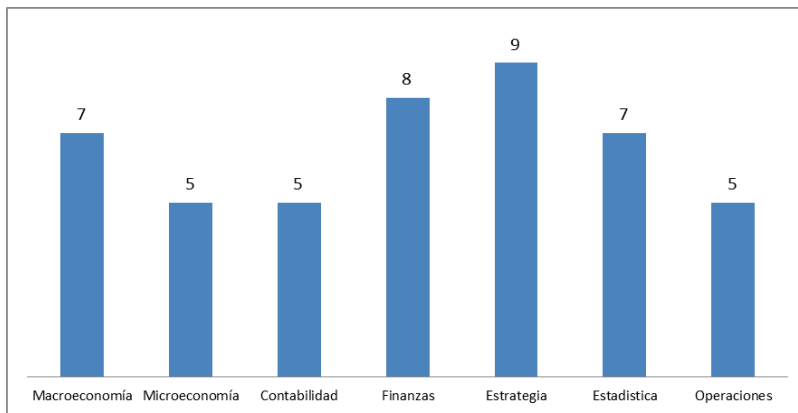
Fuente: Elaboración propia

### ¿Qué conocimientos complementarios debería reunir el perfil?



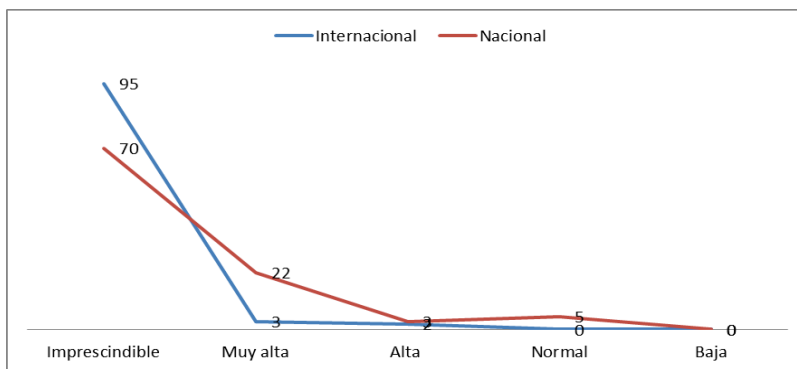
Fuente: Elaboración propia

**¿Dentro de los conocimientos económicos financieros a qué le daría más importancia?**



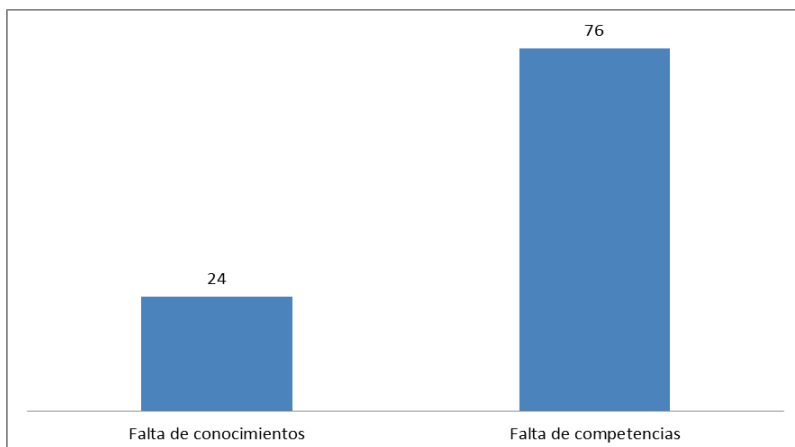
Fuente: Elaboración propia

**Importancia de hablar dos idiomas**



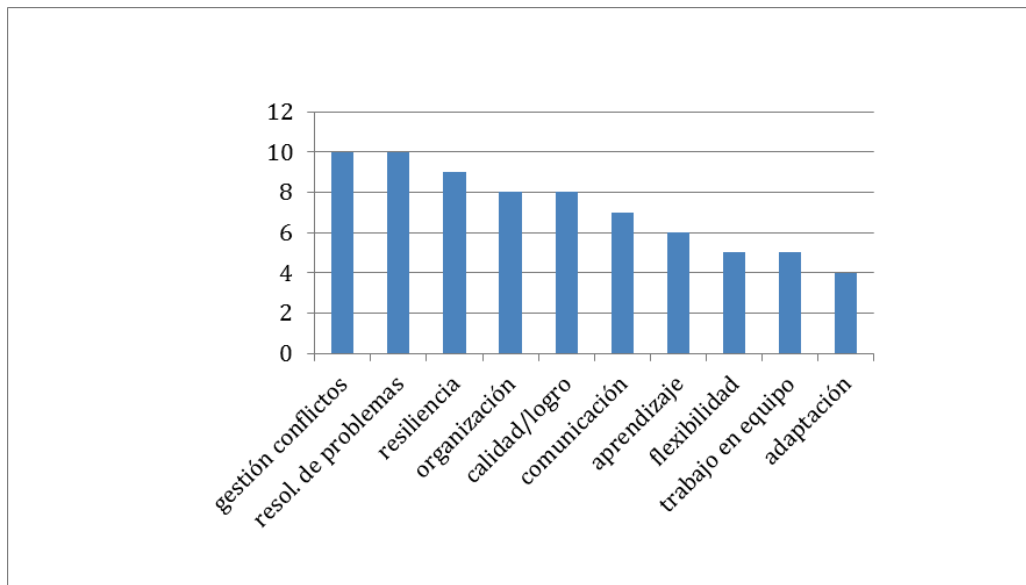
Fuente: Elaboración propia

**Principales dificultades al inicio de la carrera**



Fuente: Elaboración propia

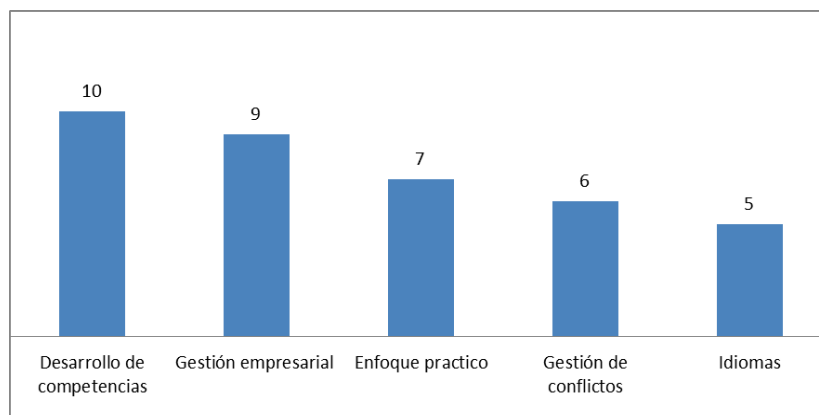
### Competencias: mayores dificultades de adaptación



### Dificultades destacadas sobre conocimientos:

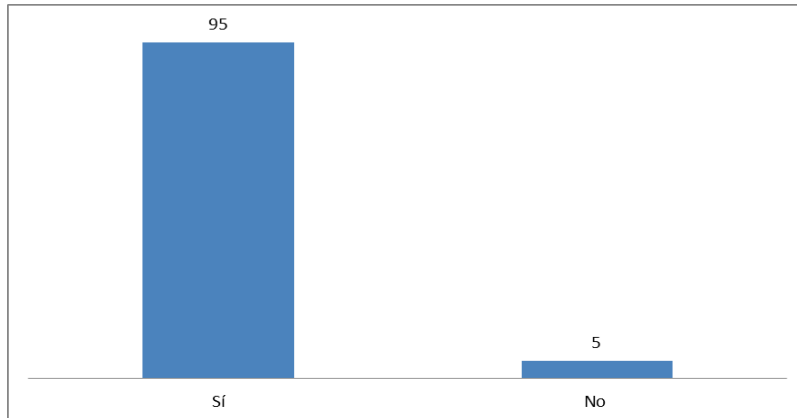
- Enfoque práctico
- Económicos
- Visión global y multidisciplinar (interrelación de materias)
- Idiomas
- Gestión de conflictos

### ¿Qué formación debe potenciar la universidad?



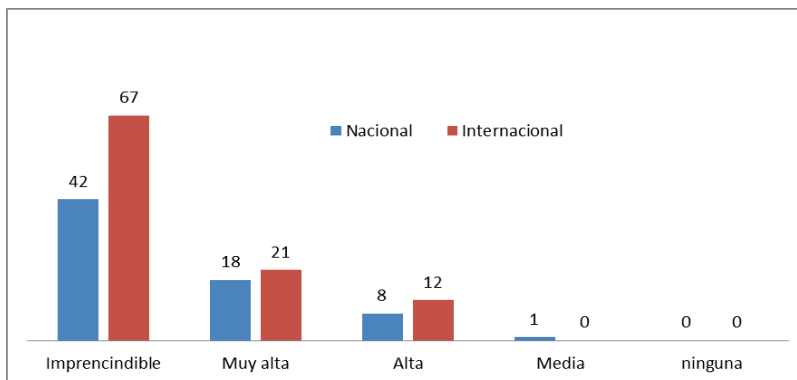
Fuente: Elaboración propia

**¿Debe participar el jurista en liderazgo empresarial de las organizaciones a las que pertenece?**



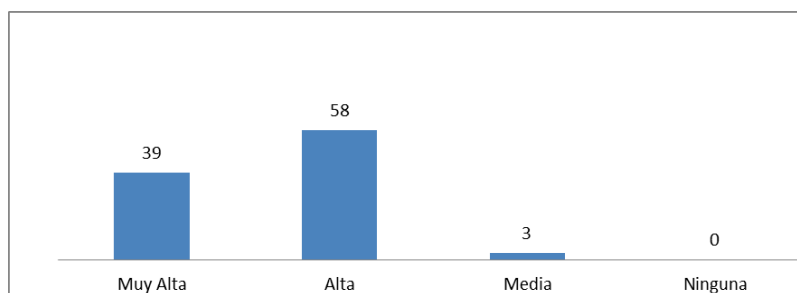
Fuente: Elaboración propia

**Importancia estratégica de la función jurídica en las organizaciones**



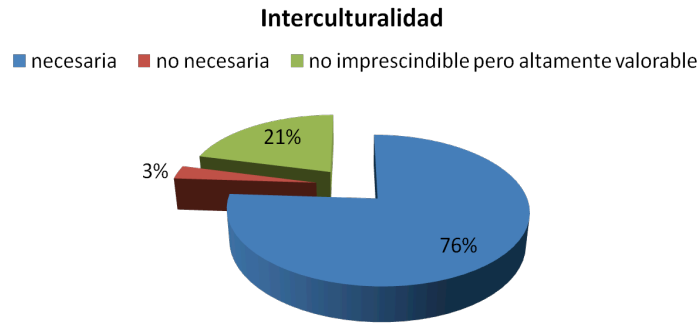
Fuente: Elaboración propia

**Importancia de los valores**



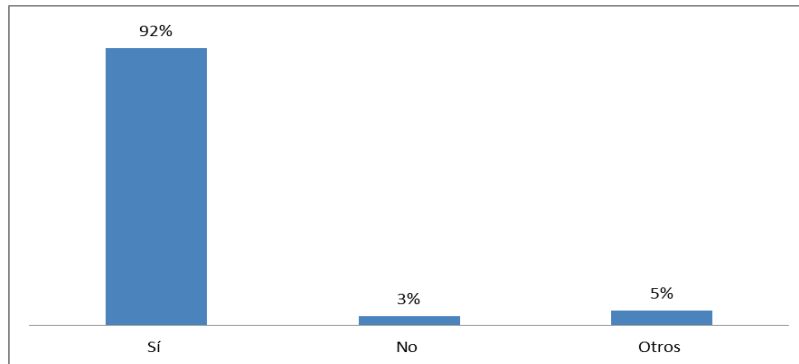
Fuente: Elaboración propia

**¿Considera necesaria la capacidad de adaptación de los candidatos a las necesidades del mundo global?**



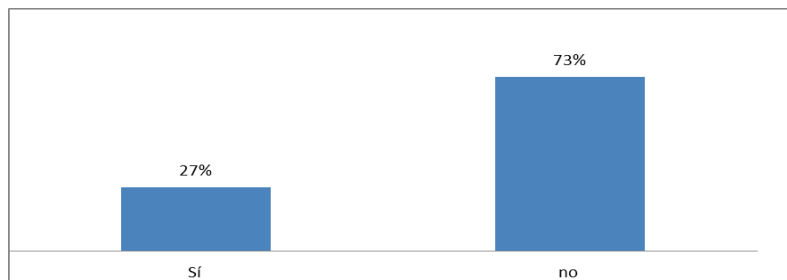
Fuente: Elaboración propia

**¿Es la generación de negocio condición necesaria para ser socio?**



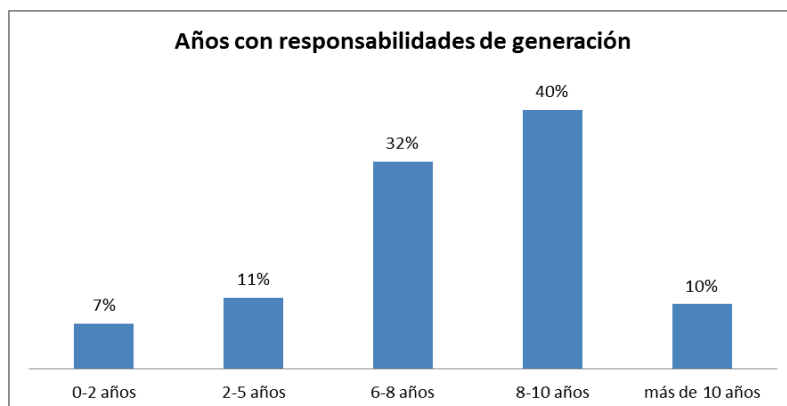
Fuente: Elaboración propia

**¿Es la generación de negocio condición suficiente?**



Fuente: Elaboración propia

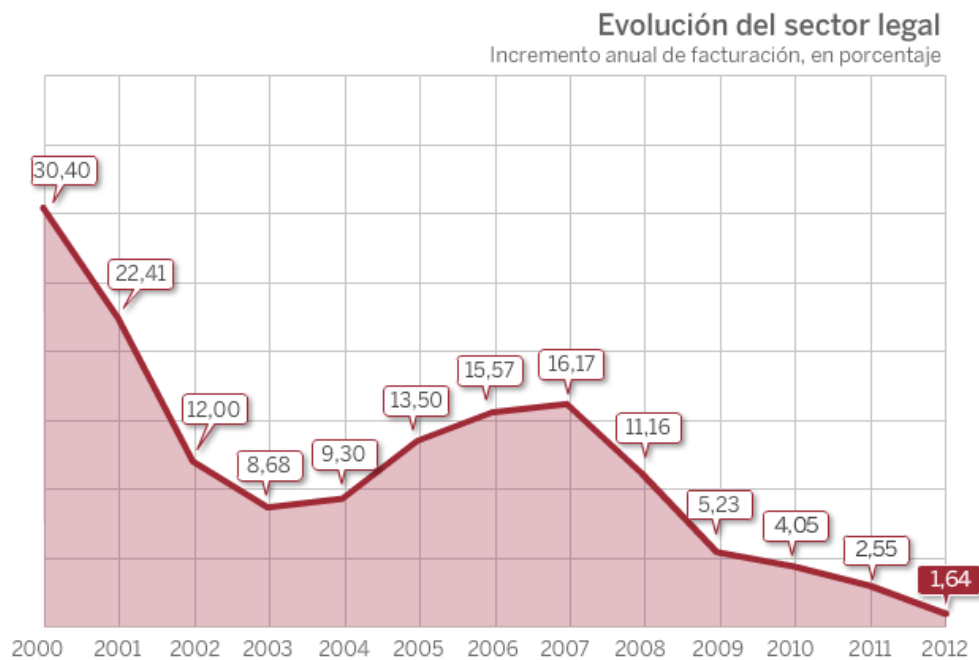
**¿Con cuántos años se introduce la responsabilidad de actividad promocional?**



Fuente: Elaboración propia

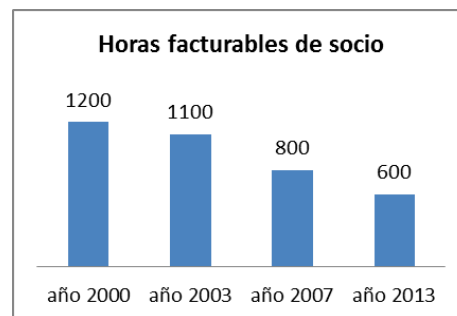
## Evolución del sector legal

ESPECIAL DESPACHOS DE ABOGADOS **Expansión.com**



Fuente: Expansión

## Evolución de las horas dedicadas a promoción



Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

- La excelencia técnica y la formación meramente jurídica ya no aportan un valor diferencial, son necesarias, es algo que se da por hecho que hay que tener, pero no suman, ni tienen el peso que tenían para la abogacía tradicional
- Un buen perfil competencial se convierte en el aspecto clave para convertirse en un profesional de referencia. Asimismo la capacidad de generar negocio adquiere una importancia muy superior a la que tenía hasta el momento
- Un 74% de los encuestados no contratarían a un profesional que solo aportara sólidos conocimientos jurídicos. En cambio, si contratarían en un 79% de los casos a un profesional que aportara clientes y generara facturación; Y en un 94%

- a aquel que tuviera un buen perfil competencial
- Los contratadores priorizan el perfil competencial y comercial, la motivación y los idiomas frente a los conocimientos
  - Las 3 competencias más requeridas son: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación
  - Un 70% de los encuestados considera necesaria la formación complementaria en conocimientos económicos-financieros y empresariales. Estrategia, finanzas y macroeconomía son las áreas más destacadas
  - Es absolutamente indispensable el dominio del inglés
  - Las principales dificultades se encuentran en la falta de competencias más que en la falta de conocimientos. Aquellas que presentan más dificultades son la gestión de conflictos y la resolución de problemas
  - Se pide a las universidades que refuercen el desarrollo de competencias, los conocimientos económicos financieros, el enfoque práctico, la gestión de conflictos y los idiomas
  - El jurista debe ser capaz de participar en el liderazgo y en la estrategia de las organizaciones en la que presten sus servicios y actuar con valores.

### Conclusiones: descripción del perfil ideal

Para entrar a valorarlo en cualquier tipo de modelo del estudio debe cumplir **dos requisitos previos** (básicos)

- Disponer de una excelente formación jurídica
- Dominar el inglés

Cumplidos estos dos requisitos previos:

- Demostrar un alto perfil competencial:
- trabajo en equipo
- capacidad de liderazgo
- comunicación
- capacidad de análisis y resolución de problemas
- alta capacidad de tomar decisiones
- orientación a resultados, la calidad y al logro
- negociación y gestión de conflictos
- capacidad de aprendizaje permanente
- creativa y empática
- Demostrar que será capaz de generar negocio y que posee un buen perfil comercial (EXTERNOS) / orientación al negocio (INTERNOS)
- Demostrar motivación

- Poseer conocimientos económico financieros y del entorno empresarial
- Poseer un enfoque práctico
- Contar con experiencia internacional

### Conclusiones: cambio de perfil de abogado externo

#### Perfil tradicional

- Centrado en el conocimiento técnico.
- Prioriza la perfección técnica a la necesidad resolutive de la empresa.
- Poca empatía con el negocio de su cliente.
- Poca competencia en el ámbito de la comunicación.
- Poca visión empresarial de la firma.
- Poca formación en gestión de equipos.
- No orientación al desarrollo de negocio.
- No tecnológico

#### Perfil del S. XXI

- Centrado en el desarrollo y orientación al cliente.
- Formado en conocimientos de gestión y empresariales.
- Búsqueda de valor e indicadores que lo puedan medir
- Forma parte del equipo de sus clientes
- Aplicación de técnicas de gestión en los asuntos legales.
- Debe responder a la velocidad del negocio de su cliente;
- Tecnológico
- El inglés como idioma de trabajo

### Conclusiones: cambio de perfil de abogado interno

#### Perfil tradicional

- Centrado en el conocimiento técnico.
- Poca necesidad de conocimiento de gestión.
- Desvinculado del negocio
- Poco desarrollo de competencias sociales y comunicativas
- No necesidad de ejercer en otros idiomas
- Necesitaba conocer la ley de su propia jurisdicción
- Poca orientación a la venta y al desarrollo sistematizado de negocio
- Muy centrado en su cultura
- No implicado en la estrategia
- Reactivo

#### Perfil del S. XXI

- Centrado en el conocimiento del valor para la su empresa
- Generalista y a la vez especialista de su sector
- Necesidad de demostrar el valor de su función
- Gestor de riesgos legales y de quipos
- Necesidad de asumir riesgo
- Estratega
- Consejero
- Conocimiento del inglés como idioma de trabajo
- Conocedor de técnicas para medir el valor de su servicio.



## Competencias emocionales

<p><b>Conocimiento personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconsciencia emocional</li> <li>• Autocontrol emocional</li> </ul>	<p><b>Conocimiento de los demás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Comprensión organizativa</li> <li>• Apreciación/comprensión de la diversidad</li> </ul>
<p><b>Dominio personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad, adaptabilidad</li> <li>• Orientación a la calidad y al logro</li> <li>• Tenacidad, persistencia, constancia</li> <li>• Autonomía, independencia, iniciativa</li> <li>• Autoconfianza</li> </ul>	<p><b>Gestión de relaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia</li> <li>• Desarrollo de otros</li> <li>• Liderazgo inspirador</li> <li>• Mediación-Gestión del conflicto</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al servicio</li> <li>• Ciudadanía corporativa</li> <li>• Adquirir valores y principios éticos</li> </ul>

## Competencias cognitivas

Pensamiento estratégico/sistémico

Comunicar información

Toma de decisiones

Capacidad de aprendizaje permanente

Análisis, resolución de problemas

Creatividad

Planificación y gestión del tiempo

Artículo concluido el 15 de Julio de 2014

Enzler Fandos, S. y Navarro Segura, E. (2014). El abogado del siglo XXI. REDU – Revista de Docencia Universitaria. Vol 12, Número especial dedicado a la enseñanza del Derecho, 93-110.

Publicado en <http://www.red-u.net>

---

***Sandra Enzler Fandos***

***Universidad Ramon Llull  
ESADE - Facultad de Derecho***

***Mail: [sandra.enzler@esade.edu](mailto:sandra.enzler@esade.edu)***



Abogada. Mediadora. Miembro del grupo de investigación Mediación, Arbitraje, Derecho & Familia, de la Facultad de Derecho de ESADE. URL. Grupo emergente reconocido por la Generalitat de Catalunya (2014 SGR 751 GRE)

Profesora y Directora de relaciones corporativas y carreras profesionales de la Facultad de derecho de ESADE.

---

***Eugenia Navarro Segura***

***Universidad Ramon Llull  
ESADE - Facultad de Derecho***

***Mail: [Eugenia.navarro@esade.edu](mailto:Eugenia.navarro@esade.edu)***



Profesora de estrategia y marketing jurídico la Facultad de Derecho de ESADE URL. Ingeniero químico por el IQS. Máster en dirección de marketing por ESADE.