

El abogado del S. XXI

Sandra Enzler

Eugenia Navarro

Profesoras de la Facultad de Derecho de ESADE (URL)

Madrid 21 de Mayo , 2014

- 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.

- **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

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 inorgánico** y fichajes de laterales en el sector como herramienta estratégica de crecimiento

Introducción, marco de referencia



Cambio de paradigma

- 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.

Introducción, marco de referencia

Cambio de paradigma



- 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.
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.

Conclusiones



Las 10 tendencias del sector de abogados internos

1. Las asesorías jurídicas siguen sufriendo reducciones en sus presupuestos de honorarios de abogados externos.
2. El tamaño de las asesorías crecerá en los próximos años debido al cambio de percepción de la función en el ámbito empresarial, siendo cada vez más estratégica.
3. Los mayores esfuerzos estarán dirigidos a los sistemas de *compliance* y en especial a los *corporate defense*, adquiriendo la función un papel transversal en la empresa con un reporting jerárquico cada vez más estratégico.
4. Las asesorías sofisticarán sus sistemas de selección de proveedores de servicios jurídicos introduciendo compradores e intentando medir a través de métricas las capacidades de servicio de asesoramiento.
5. El abogado de empresa será un perfil ejecutivo con capacidad de acompañar las decisiones empresariales de negocio. Especialistas de sector. Veremos movimientos desde las asesorías internas a despachos de abogados, justamente poniendo en valor su especialización sectorial.
6. Cada vez exigirán más a los despachos sistemas de gestión (para proyectos complejos) que acompañen sus propuestas (RFP) con técnicas de *project legal management*, *KPI's* y métricas.
7. Así mismo, dentro de la propia empresa el trabajo legal y la aportación de valor de su trabajo también se intentará medir a través de métricas,
8. Será muy importante la innovación técnica legal pero también en los sistemas de facturación.
9. La especialización no sólo en áreas de práctica si no sectorial o en aspectos concretos del Aparecerán más *secodments* dentro de las asesorías.
10. La función legal interna irá muy ligada a la capacidad de gestión de riesgos que acompañen al desarrollo del negocio. La capacidad de respuesta en tiempo aunque se asuma más riesgo es clave para la función y la trasladarán a los despachos, que deberán entender la importancia de los tiempos de respuesta.

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.

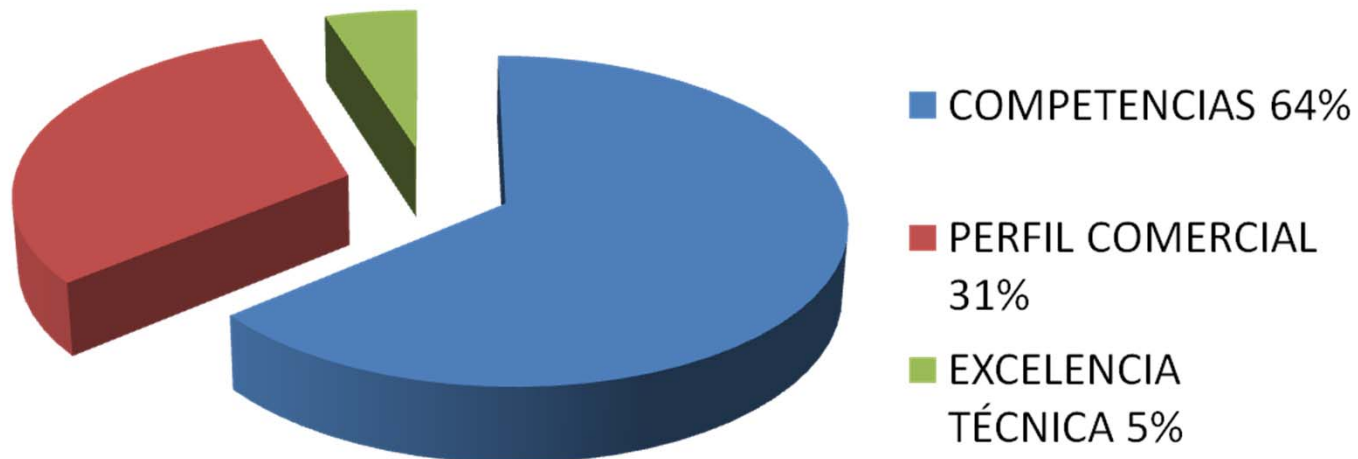
Perfil del jurista del siglo XXI



¿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 comercial; b) excelente técnico; c) perfil comercial

PERFIL JURISTA

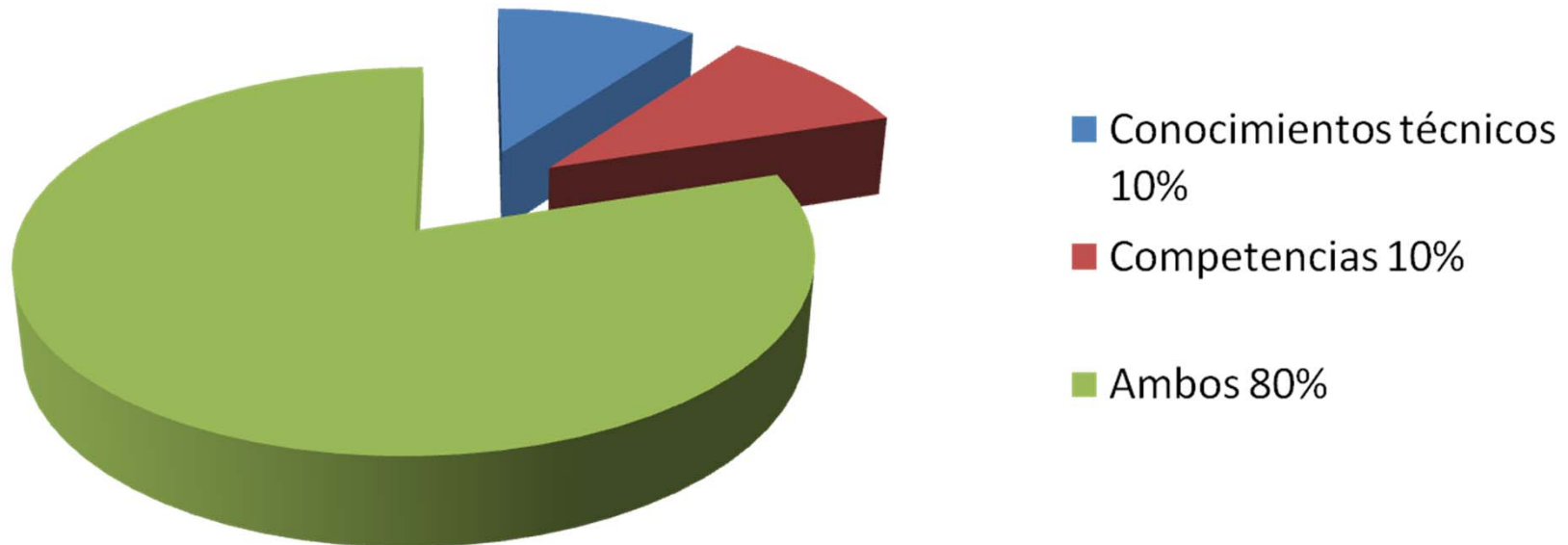


Perfil del jurista del siglo XXI



¿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?

Perfil competencias/conocimiento

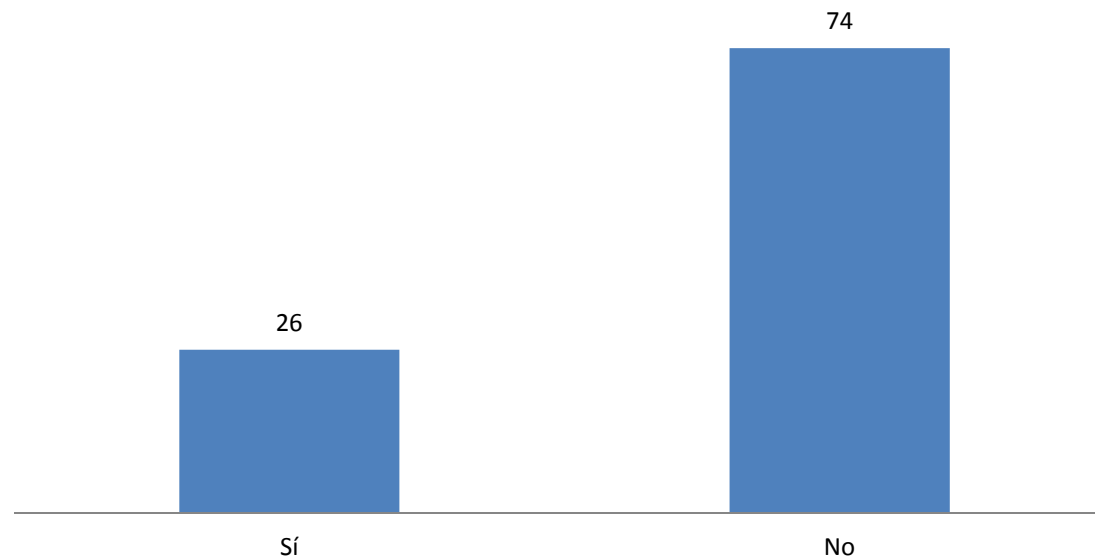


Perfil del jurista siglo XXI



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

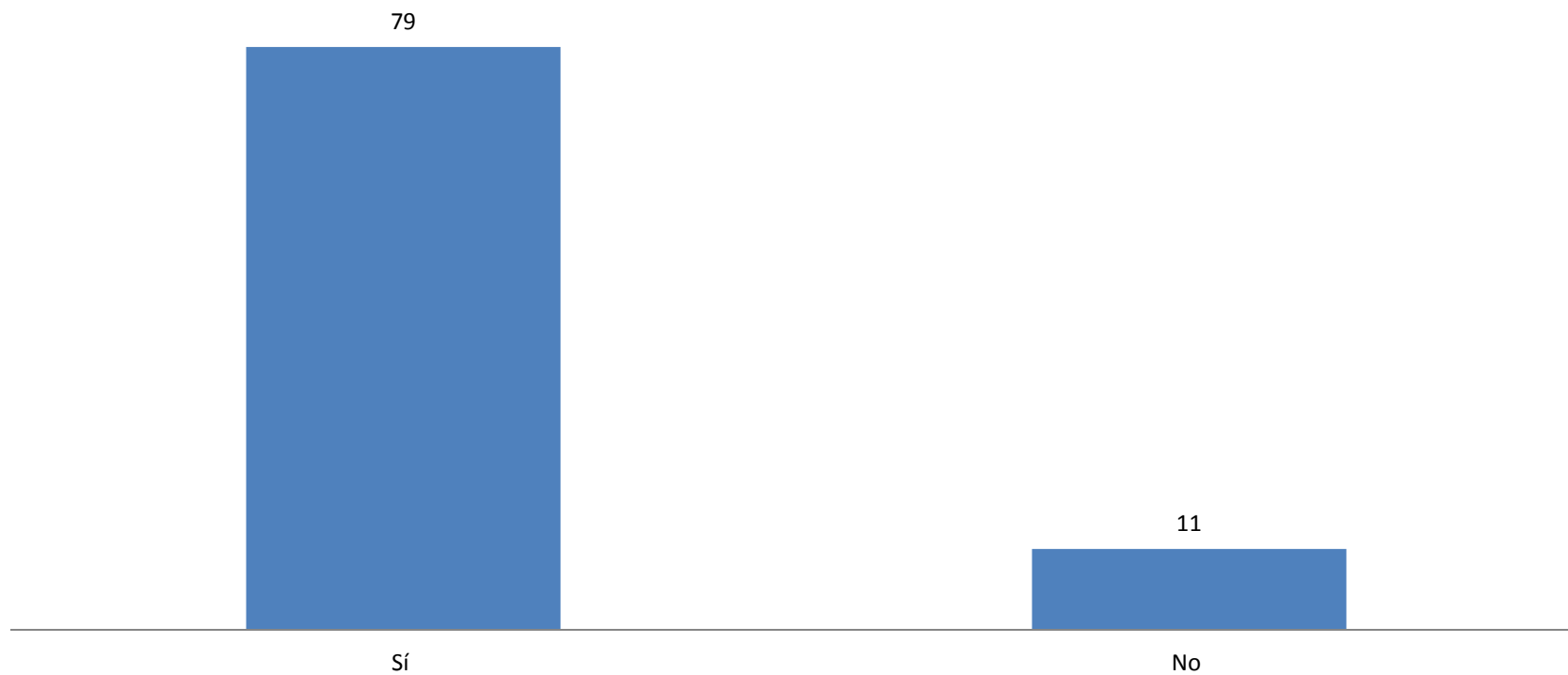
¿Sólo conocimientos técnicos?



Perfil del jurista siglo XXI



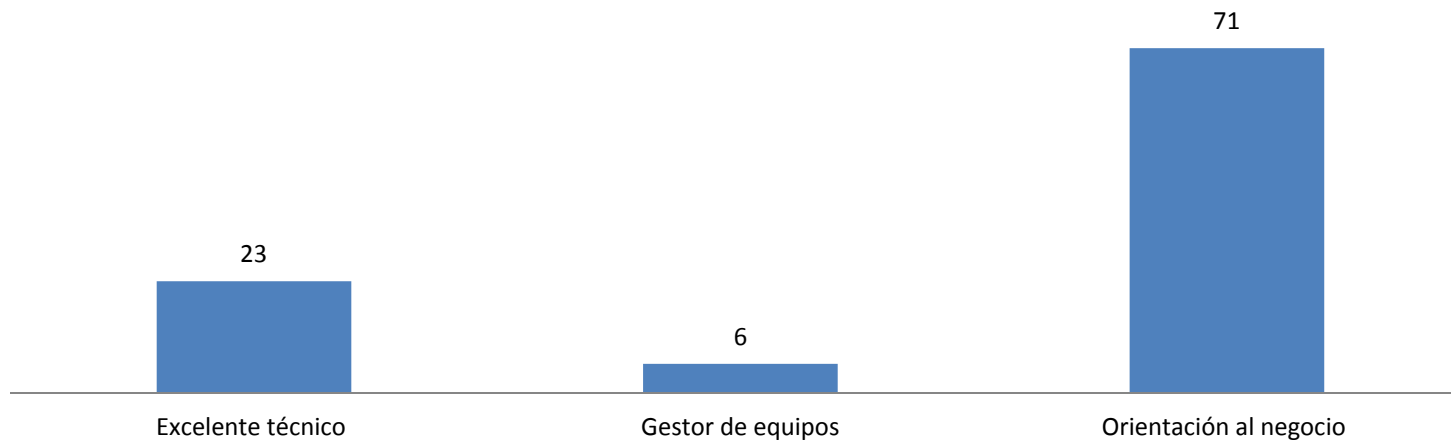
¿Contrataría actualmente a un profesional que teniendo los conocimientos suficientes sin ser excepcionales, aportara clientes y generara facturación?



Perfil del jurista siglo XXI



Preferencia de competencias Abogados in house

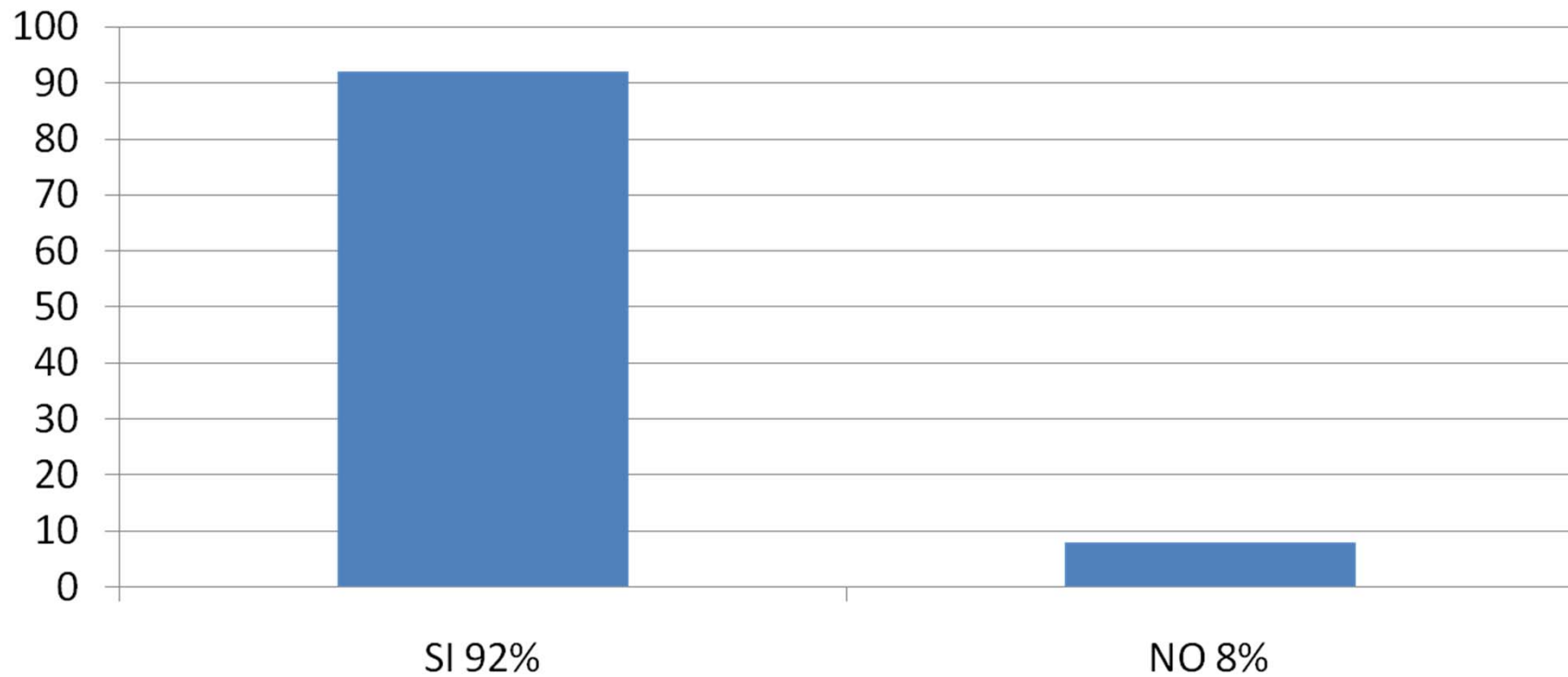


Perfil del jurista siglo XXI



¿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?

Generación valor añadido



Perfil del jurista siglo XXI



**PIRÁMIDE DE
PRIORIDADES
SELECCIÓN**

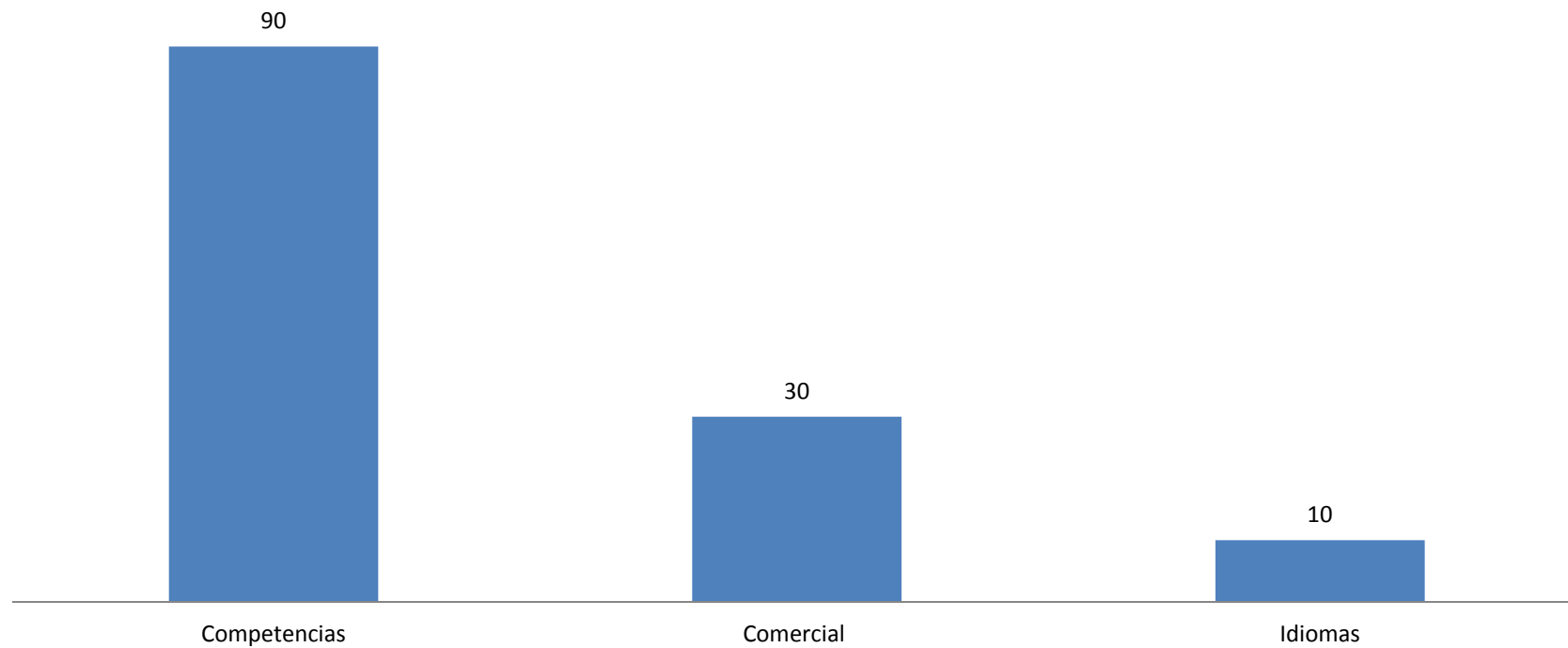


Perfil del jurista siglo XXI



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

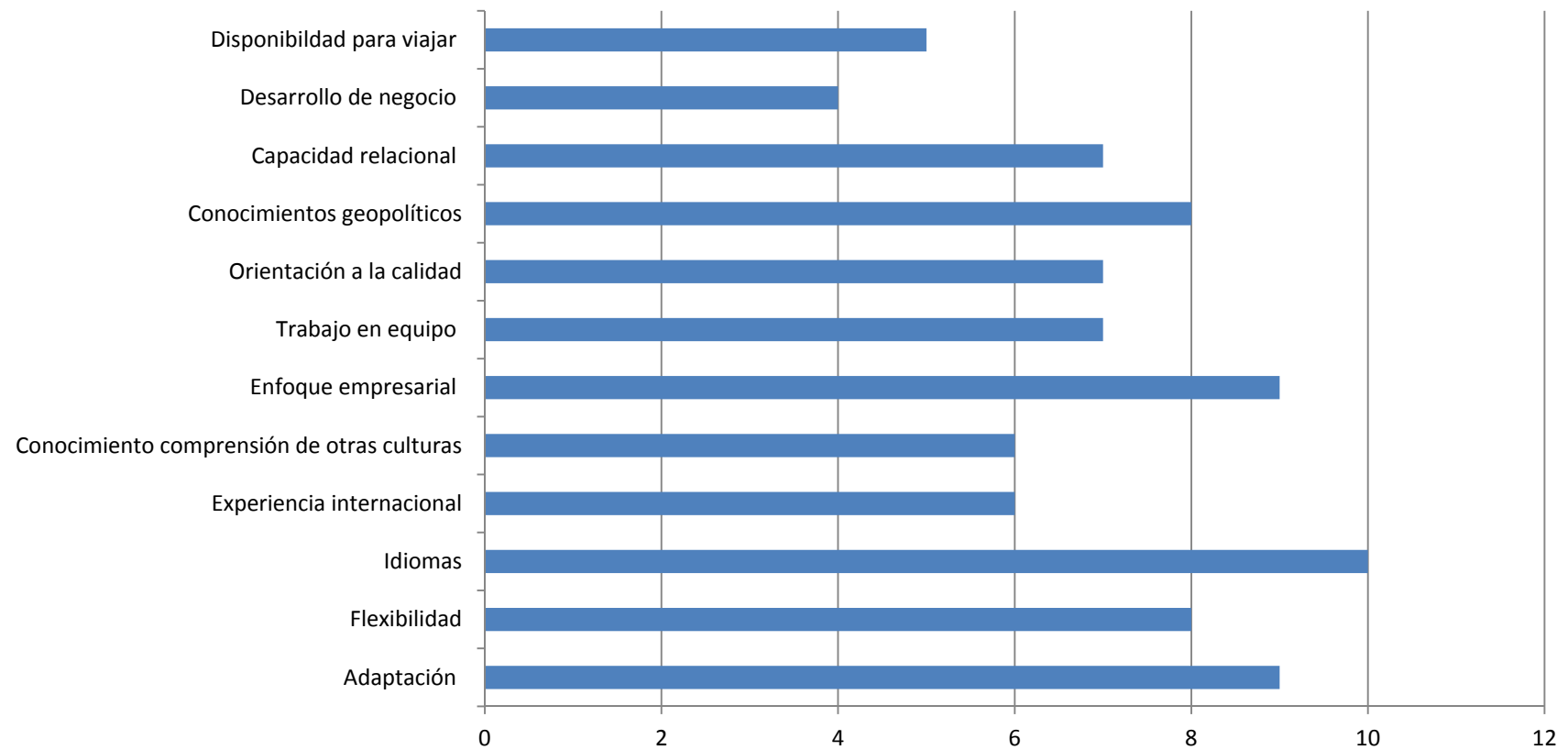
¿Perfil idóneo de abogado?



Perfil del jurista siglo XXI



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

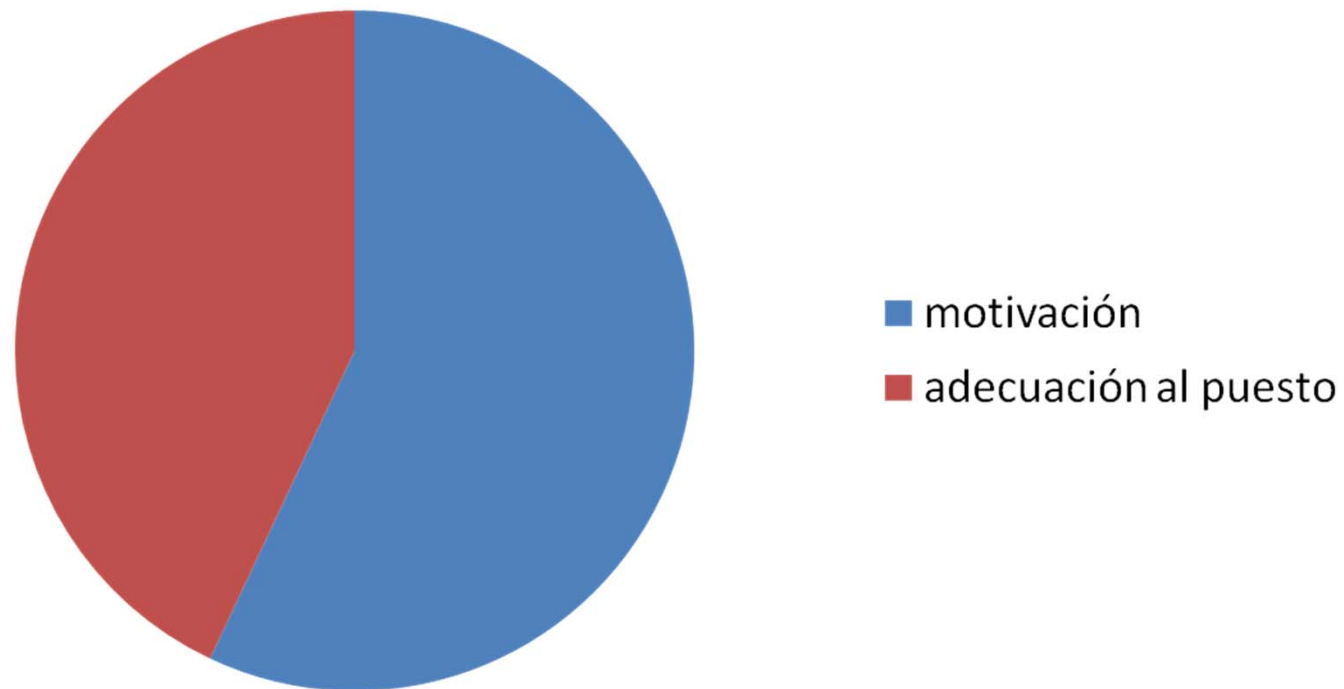


Perfil del jurista siglo XXI



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

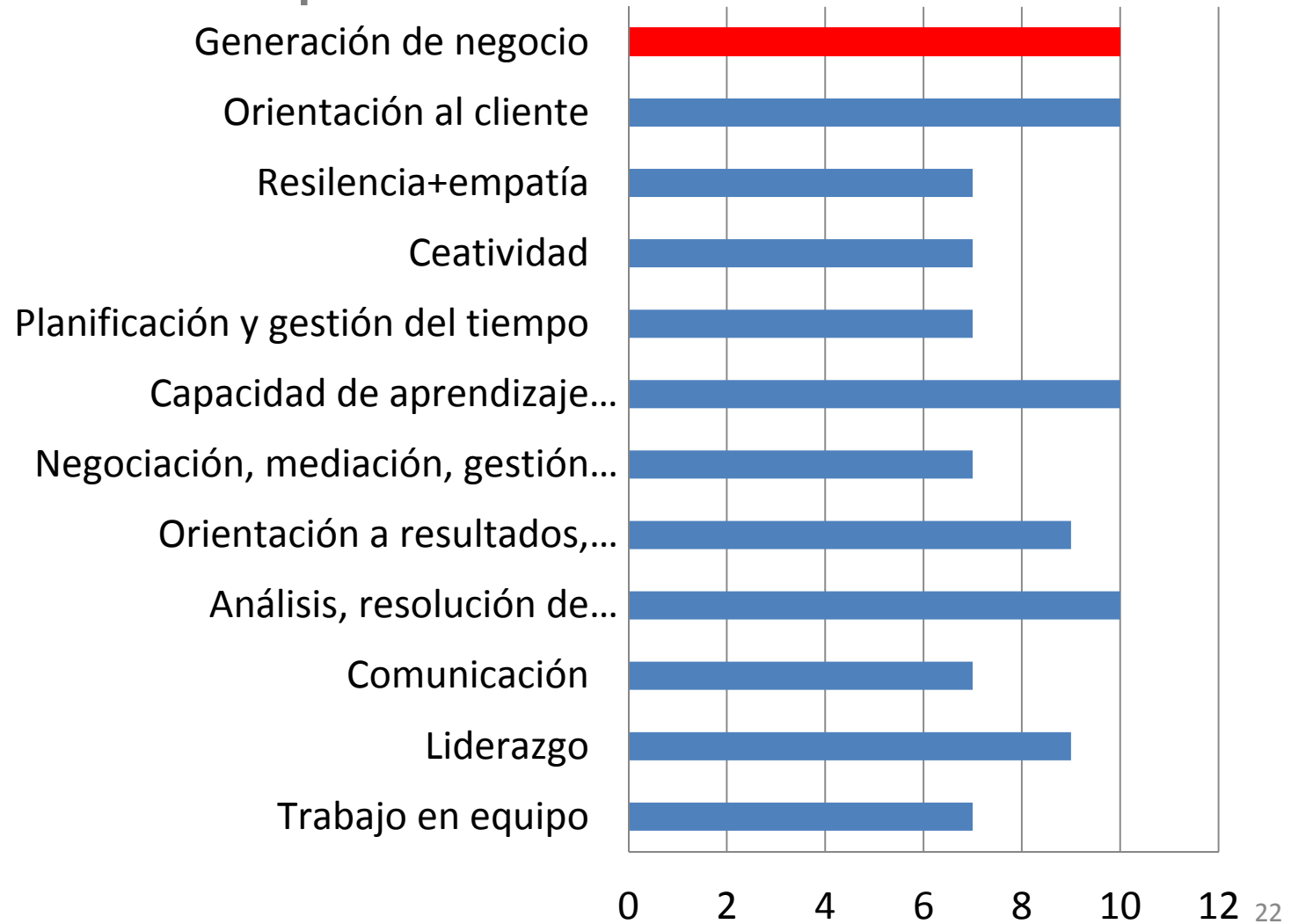
Adecuación 43% - Motivación 57%



Perfil Jurista siglo XXI



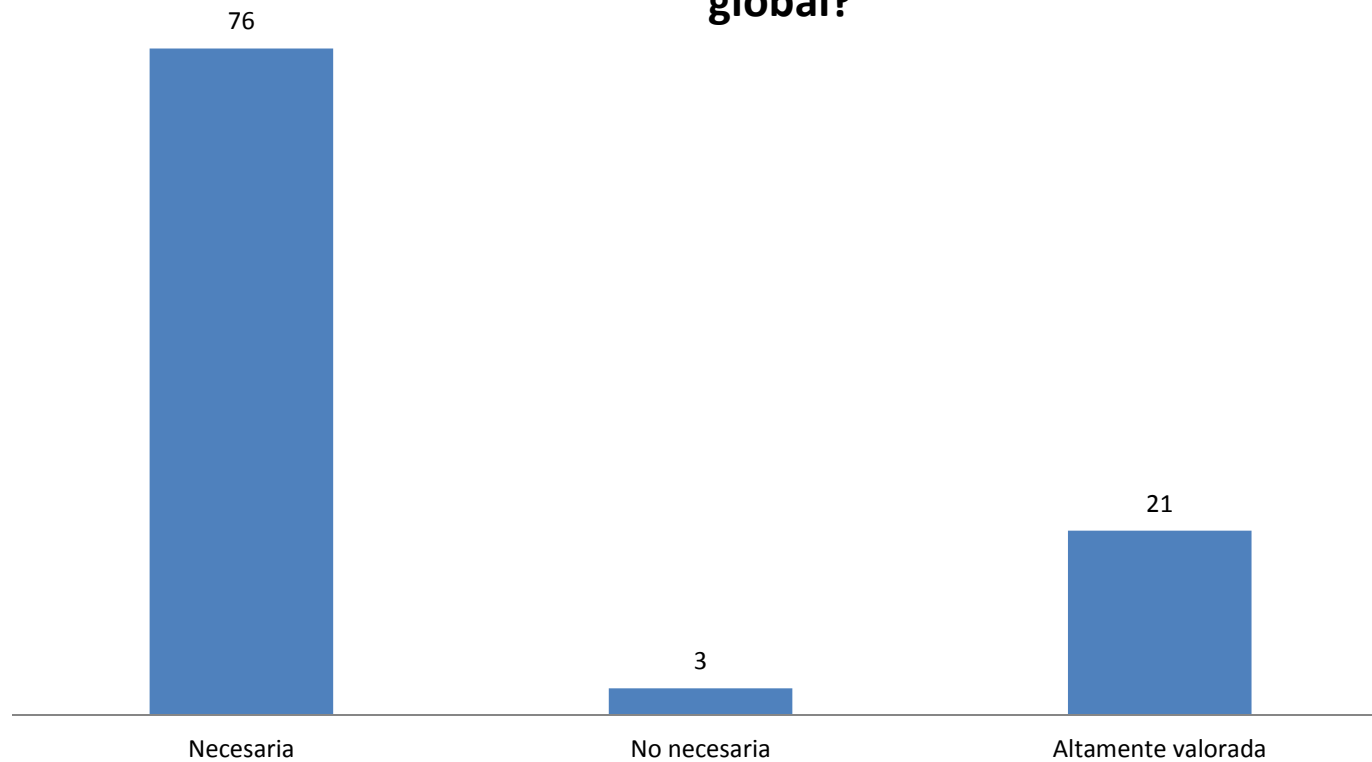
Competencias más requeridas



Perfil del jurista siglo XXI



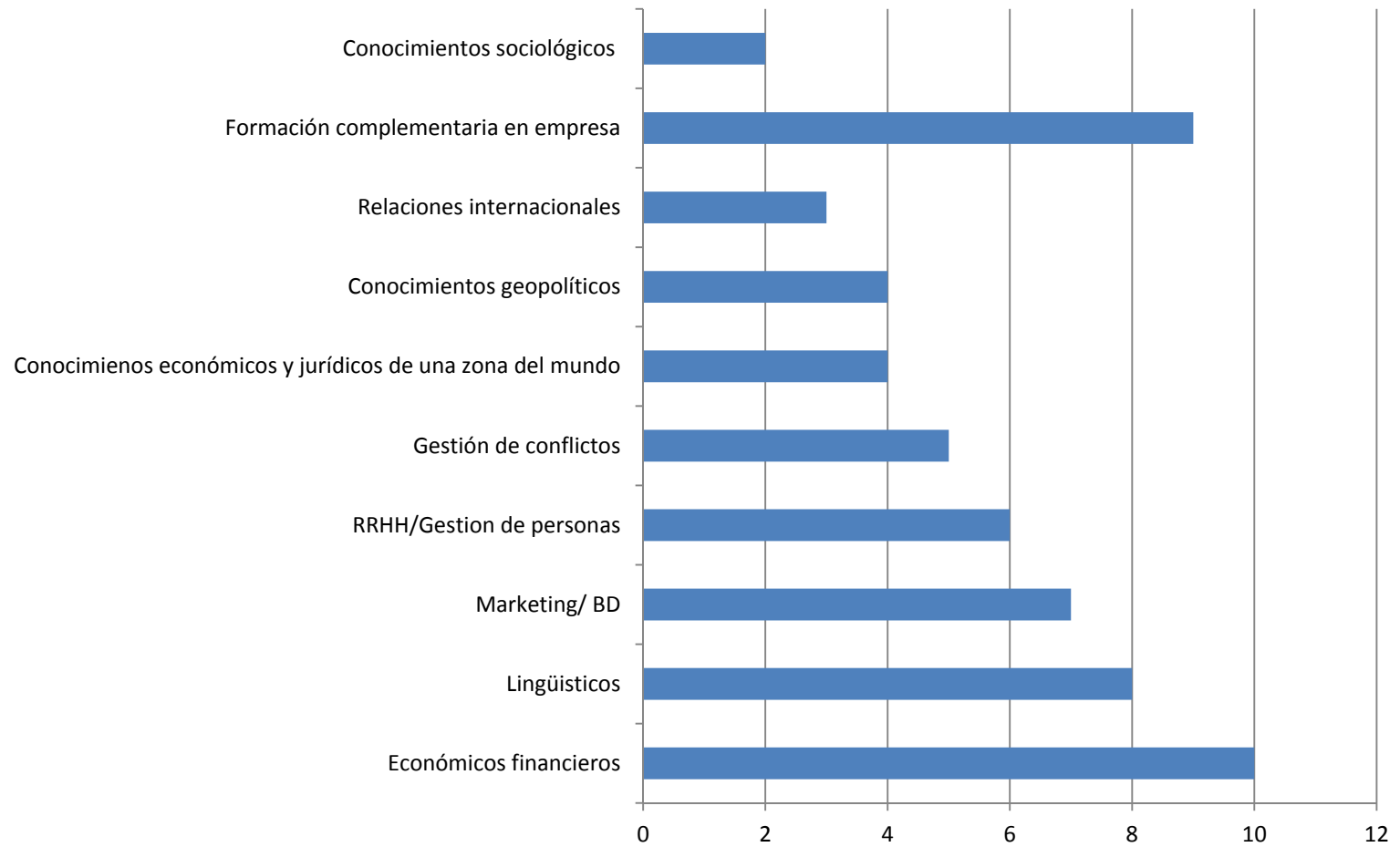
¿Es necesaria formación complementaria al conocimiento del derecho para operar en el entorno global?



Perfil del jurista siglo XXI



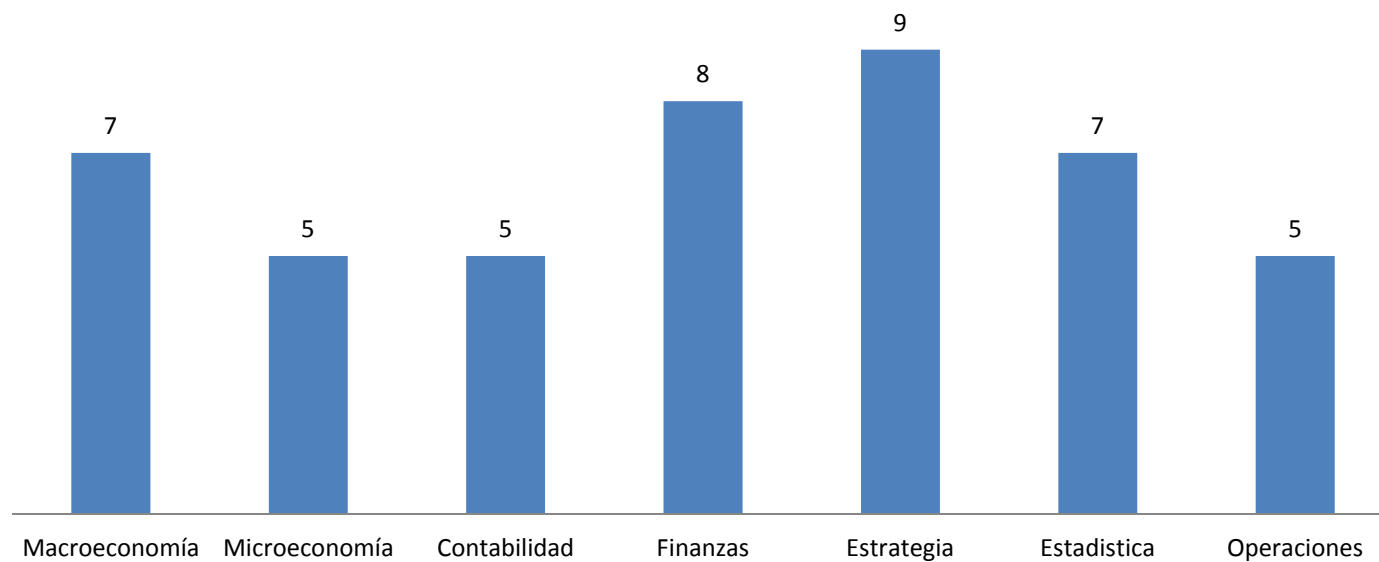
¿Qué conocimientos complementarios debería reunir el perfil?



Perfil Jurista siglo XXI



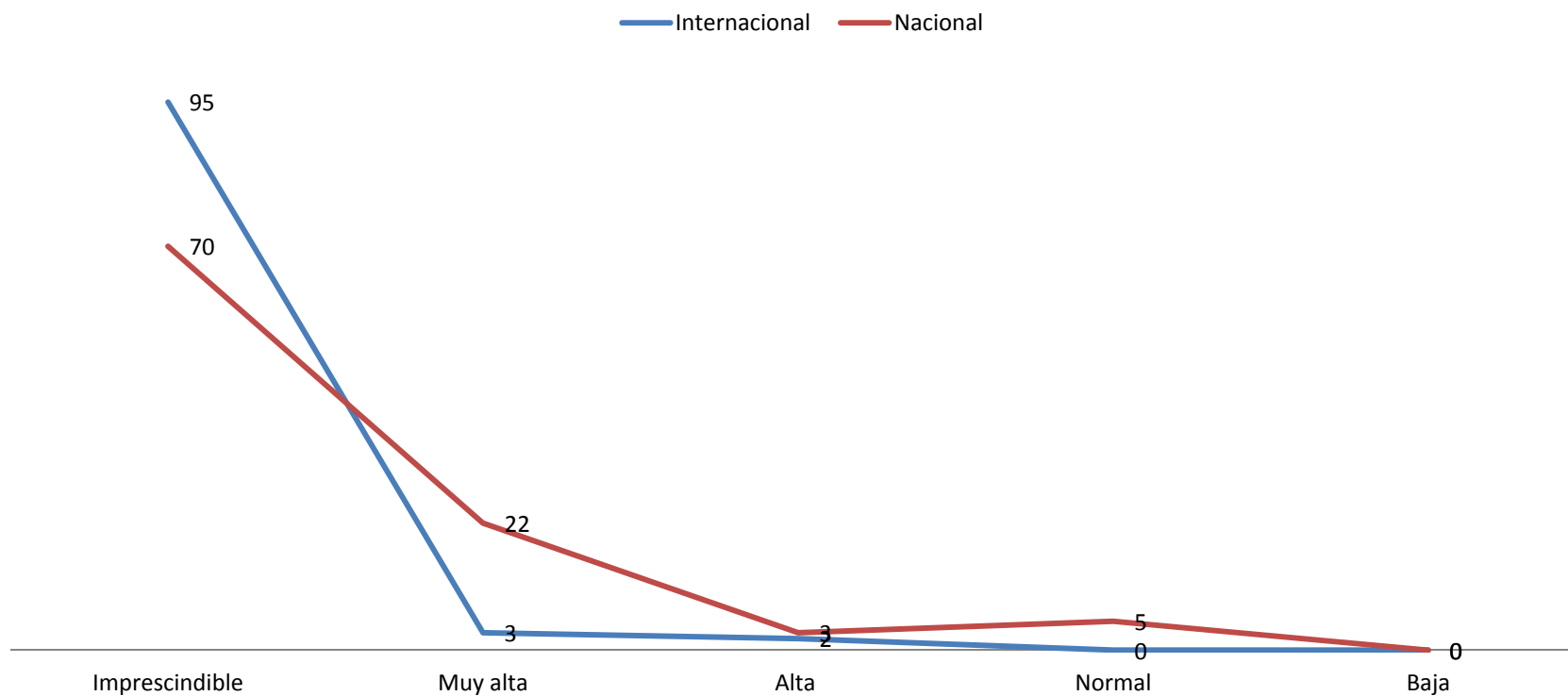
¿Dentro de los conocimientos económicos financieros a qué le daría más importancia?



Perfil del jurista siglo XXI



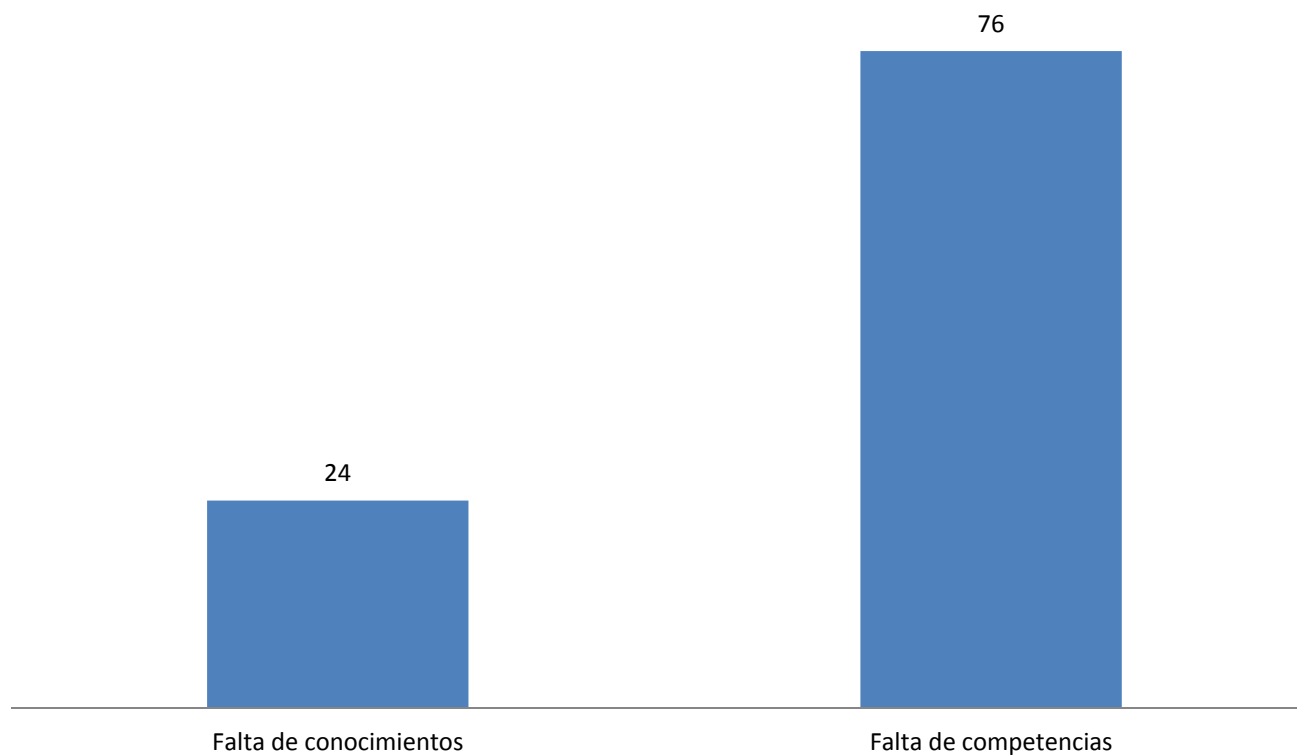
Importancia de hablar dos idiomas



Perfil Jurista siglo XXI



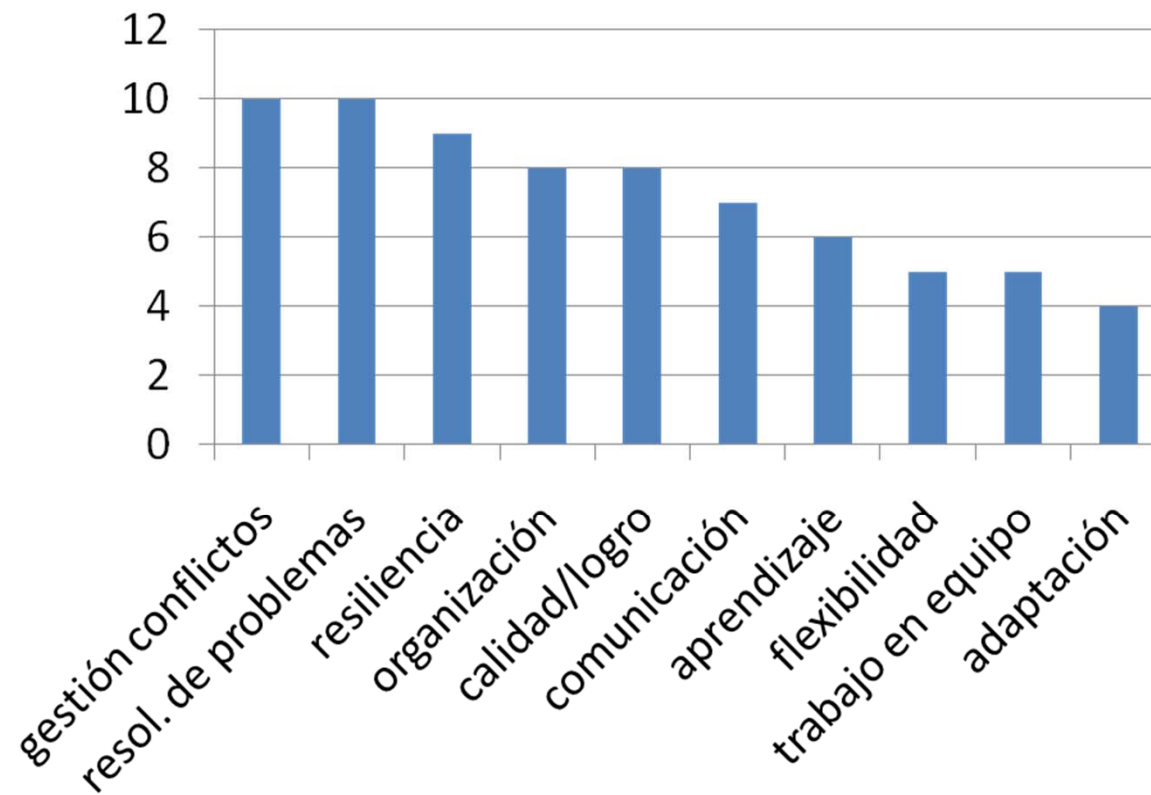
Principales dificultades al inicio de la carrera



Perfil Jurista siglo XXI



Competencias: mayores dificultades de adaptación



Perfil del jurista siglo XXI



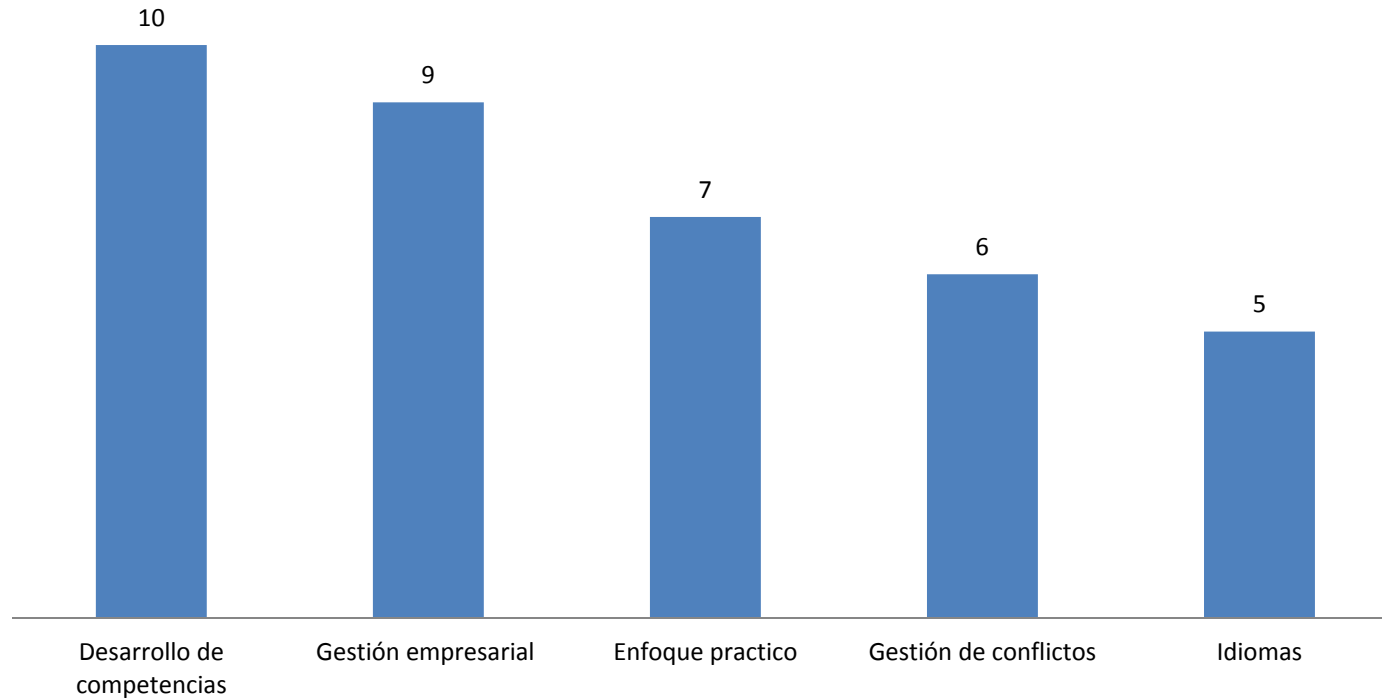
Dificultades destacadas sobre conocimientos:

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

Perfil del jurista siglo XXI



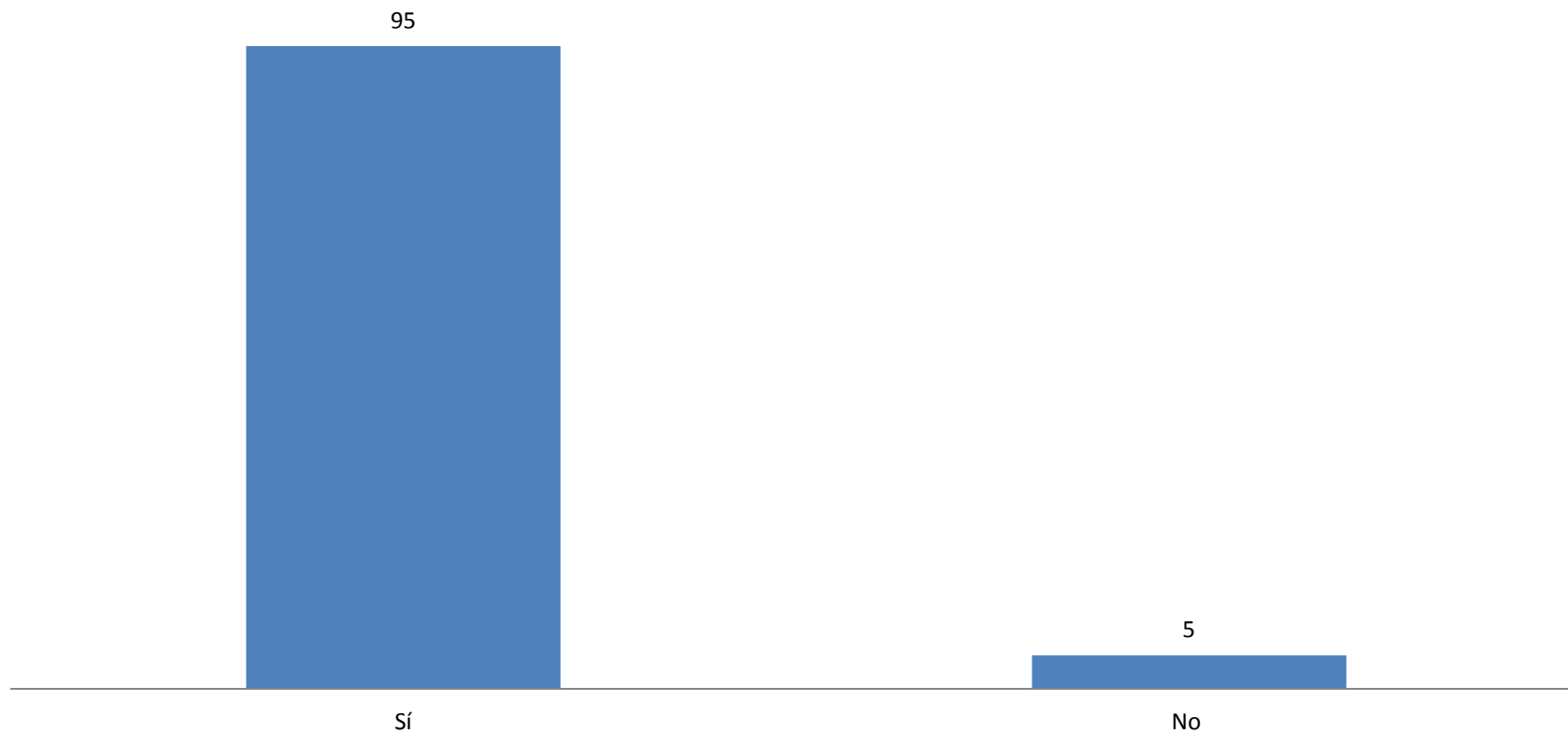
¿Qué formación debe potenciar la universidad?



Perfil Jurista siglo XXI



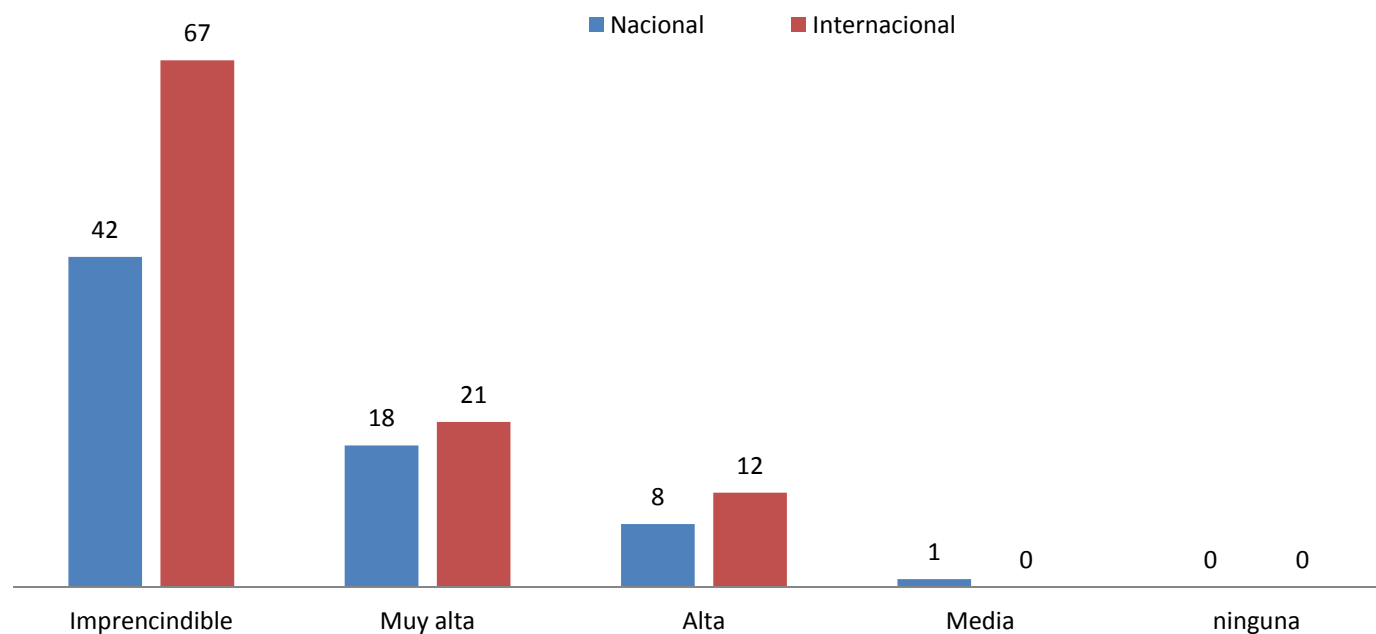
¿Debe participar el jurista en liderazgo empresarial de las organizaciones a las que pertenece?



Perfil Jurista siglo XXI



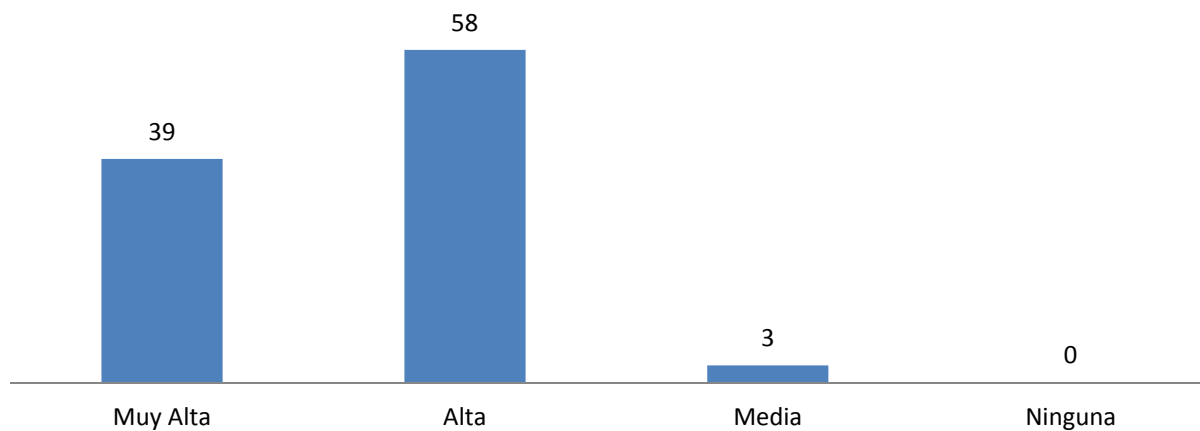
Importancia estratégica de la función jurídica en las organizaciones



Perfil Jurista siglo XXI



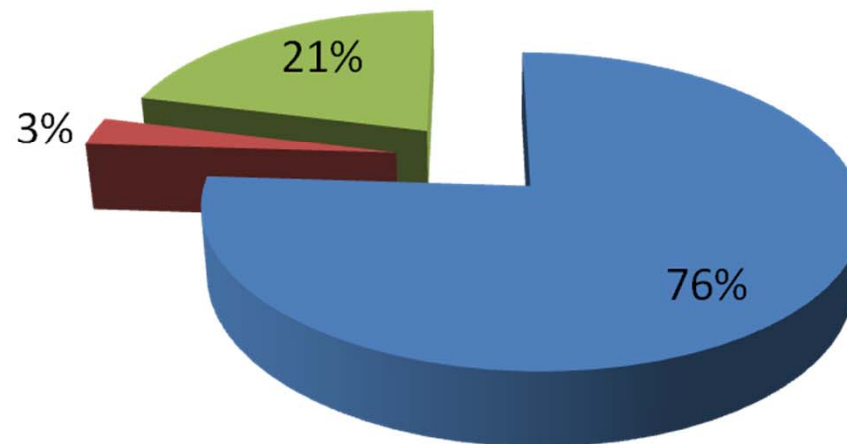
Importancia de los valores



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

Interculturalidad

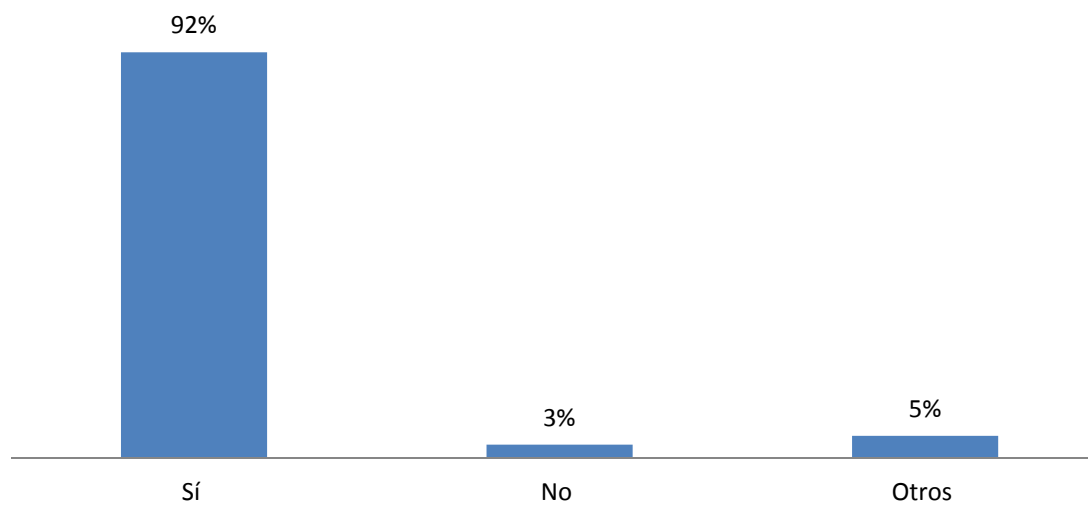
■ necesaria ■ no necesaria ■ no imprescindible pero altamente valorable



Perfil Jurista siglo XXI



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

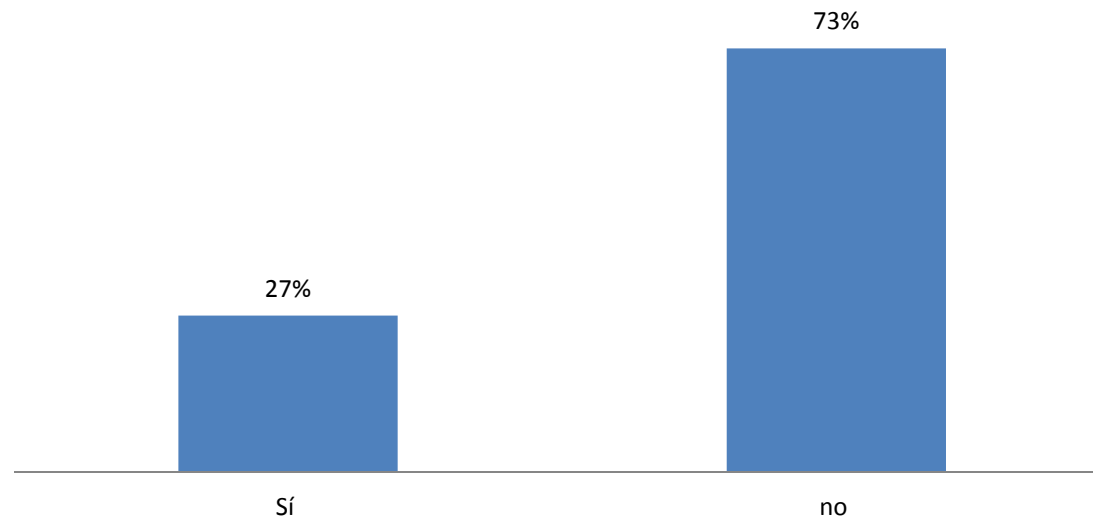


Generación de negocio para ser socio



¿Es la generación condición suficiente?

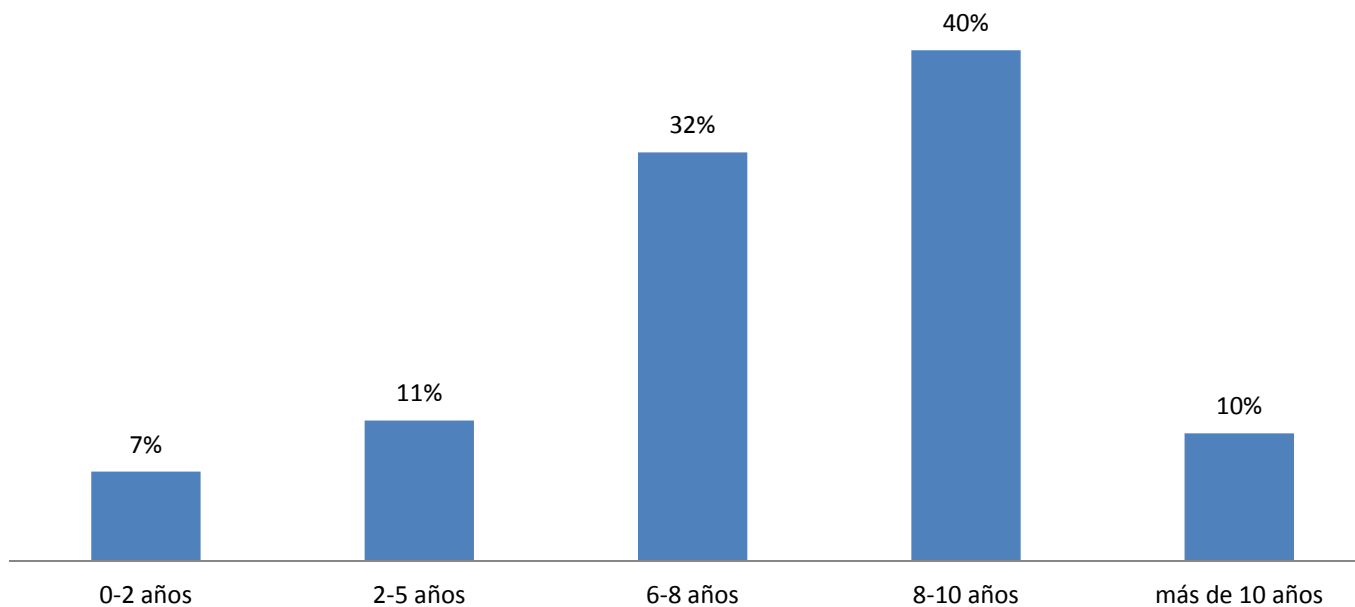
•



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



Años con responsabilidades de generación



Evolución del sector legal



ESPECIAL DESPACHOS DE ABOGADOS Expansión.com

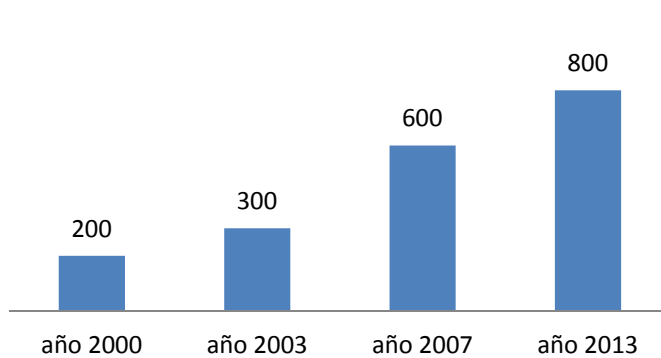
Evolución del sector legal
Incremento anual de facturación, en porcentaje



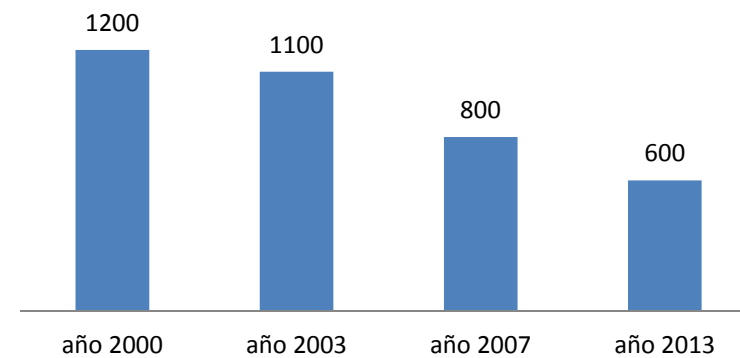
Evolución de las horas dedicadas a promoción



Horas de promoción por socio



Horas facturables de socio



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

Conclusiones: descripción del perfil ideal



Cumplidos estos dos requisitos previos:

- **Demostrar un alto perfil competencial:**
 - 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 resolutoria 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 sXXI

- 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.

Conocimiento Personal

- Autoconsciencia emocional

Conocimiento de los demás

- Empatía
- Comprensión Organizativa

Dominio personal

- Autocontrol Emocional
- Flexibilidad
- Orientación al logro
- Visión positiva

Gestión de relaciones

- Influencia
- Desarrollo de otros
- Liderazgo inspirador
- Gestión del conflicto
- Trabajo en equipo

Competencias cognitivas

- Pensamiento sistémico
- Reconocimiento de pautas