



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **CÓMO AFRONTAR UN PROCESO DE SELECCIÓN DE UN DESPACHO DE ABOGADOS EN ESPAÑA.**

Autor: Ana Gómez Viciano  
Director: Montserrat Pantoja Zarza

Madrid  
Marzo 2015

Ana  
Gómez  
Viciano

**CÓMO AFRONTAR UN PROCESO DE SELECCIÓN DE UN DESPACHO DE ABOGADOS EN  
ESPAÑA.**



## Índice

1. Introducción.....	p.6.
1.1.    Objetivos.	
1.2.    Metodología.	
1.3.    Partes principales del TFG.	
1.4.    Estado de la cuestión.	
1.5.    Contextualización del tema.	
2. Marco teórico.....	p.12.
2.1. Planificación de Recursos Humanos.	
2.2. El proceso de selección.	
2.2.1. Reclutamiento.	
2.2.2. Selección.	
2.2.3. Adscripción.	
2.3. Marco legal de la contratación de personal en España.	
3. Marco teórico del proceso de selección de los despachos de abogados en España.....	p.44.
3.1. Proceso de selección de un despacho de abogados.	
3.1.1. Reclutamiento.	
3.1.2. Selección.	
3.1.3. Adscripción.	
3.2. El perfil más valorado.	
4. Estudio de campo.....	p. 54.
5. Resultados.....	p. 58.
6. Conclusiones.....	p. 65.
7. Bibliografía.....	p. 68.
8. Anexos.....	p. 75.

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Proceso de selección..... p. 17.

Gráfico 2: Fases del proceso de reclutamiento..... p. 19.

## **Resumen**

La crisis financiera, la creciente internacionalización de las empresas así como el avance tecnológico y otros factores, han contribuido a que el mercado laboral español haya ido evolucionando en los últimos años hacia un entorno cada vez más competitivo y exigente. Por ello, es necesario que los candidatos a ocupar un puesto de trabajo estén debidamente preparados y formados para superar con éxito el proceso de selección. El sector jurídico privado español no es una excepción a este marco laboral cada vez más competitivo y los procesos de selección de los despachos de abogados en España se caracterizan por ser rigurosos y exigentes, a la vez que personales y eficaces. La presente investigación pretende por un lado, descubrir cuáles son las fases del proceso de selección de los despachos de abogados en España, en base al estudio de cuatro firmas líderes de referencia, y desde ahí, caracterizar el perfil del candidato más idóneo y deseado.

**Palabras clave:** proceso de selección, selección, pruebas jurídicas, despacho de abogados, bufete.

## **Abstract**

In the recent years, the financial crisis, the companies' growing globalization and the technological progress, among other factors, have contributed to the Spanish labour market's evolution towards a highly competitive and challenging environment. The private legal sector is no exception to this labour environment; law firms' recruiting processes are strict and demanding, as well as personal and efficient. Therefore, job candidates need to be properly educated and trained to successfully overcome a recruiting process. This research project's objective is, on the one hand, to discover the recruiting processes' steps in the legal sector -based on the detailed analysis of four law firms in Spain- and on the other hand, to characterize the ideal candidate.

**Keywords:** recruiting process, recruiting, legal tests, law firm.

## **1.Introducción.**

### **1.1. Objetivos.**

El propósito de la presente investigación es analizar cómo afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados de España. Esta investigación tiene como primer objetivo, explicar las distintas fases que contiene un proceso de selección de un despacho de abogados español, y en concreto establecer qué habilidades técnicas hacen falta para afrontar cada una de ellas. Para ello, partiremos del marco teórico que establecen los autores Puchol (2007) y Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2012), entre otros, respecto a las fases del proceso de selección de candidatos.

Con referencia a la literatura científica consultada, no se encuentra una única línea que describa el proceso de selección de todos los despachos de abogados, sin embargo, comparten unas determinadas fases que son comunes en todos ellos, como veremos en el capítulo tres.

En segundo lugar, se pretende identificar cuáles son las características y valores específicos de la selección en despachos de abogados, más buscados por el personal de Recursos Humanos. Se investigará cuáles son los requisitos indispensables que debe reunir un candidato para conseguir ser seleccionado, así como qué aptitudes, valores y características son los más buscados y deseados. Con todo ello se pretende caracterizar y definir cuál podría ser el perfil más idóneo para poder superar con éxito un proceso de selección.

El valor que aportará esta investigación es realizar una sistematización de los factores más relevantes del proceso de selección de un despacho de abogados, basada en el estudio de cuatro despachos de prestigio y experiencia de España según reflejan los principales directorios internacionales como *Chambers & Partners*, *Legal 500*, así como *IFLR 1000*, que puede ayudar a los estudiantes a evitar la incertidumbre y el miedo ante un proceso de selección, contribuir a que se sientan más seguros e informados y que descubran cuáles son las habilidades en las que tienen que trabajar

más, para ser los candidatos idóneos en un proceso de selección y así, lograr alcanzar el éxito.

## **1.2. Metodología.**

Tanto para explicar las distintas fases del proceso de selección, como para definir el perfil más valorado, se va a emplear una metodología cualitativa, con un enfoque deductivo. Se partirá del marco teórico del proceso de selección, y a continuación se estudiará el marco teórico concreto de los despachos de abogados. Posteriormente, se recogerán y analizarán los datos referentes a los procesos de selección cuatro despachos de abogados, para finalmente poder contrastar esta evidencia empírica constatada con el marco teórico previo que había sido establecido.

En concreto, para constatar la evidencia empírica, se empleará como instrumento el cuestionario, que será enviado al personal de Recursos Humanos de los despachos de abogados que se han tomado como muestra. Junto con el cuestionario, se enviará una carta que recoge el consentimiento para publicar los datos obtenidos con efectos meramente académicos.

Se ha empleado como herramienta el cuestionario porque es un instrumento de recogida de datos muy útil, que permite obtener información sistemática y ordenada, de modo rápido y económico. El mismo consta de ocho preguntas, formuladas cuidadosamente tras la revisión de la literatura y la realización del marco teórico, acerca del reclutamiento, requisitos iniciales mínimos, fases de su proceso de selección, conocimientos o aptitudes necesarios, pruebas complementarias, características o valores personales buscados, valor para el despacho de su proceso de selección y otros aspectos que se deseen resaltar (ver Anexo I, p. 76). El diseño del cuestionario en estas ocho preguntas, responde a la necesidad de cubrir los aspectos más relevantes la investigación que nos ocupa, es decir, del proceso de selección. El carácter abierto de las preguntas permiten que el personal de recursos humanos responda sin limitaciones y

según considere más conveniente, evitando el sesgo del investigador al no tener que transcribir la opinión de la persona, dado que es ella misma la que decide lo que aportar a esta investigación. Además, se incluyen tanto preguntas de hechos, que recaban información cierta y determinada, como preguntas de opinión, para conocer sus creencias y preferencias sobre determinados aspectos del proceso de selección. Se trata en definitiva, de un conjunto de preguntas batería sobre el proceso de selección, que se complementan unas a otras, enfocándose en distintos aspectos (García, 2003).

En cuanto a la muestra, se ha escogido Freshfields Bruckhaus Deringer, Garrigues, Pérez-Llorca y Uría Menéndez porque son firmas líderes en servicios jurídicos en España, según el “Ranking de bufetes de abogados en España” publicado por el diario *Expansión*, así como por la revista *Forbes* (2014) y por los directorios internacionales *Chambers & Partners*, *IFLR 1000* y *Legal 500*. Además, en dichas firmas jurídicas hay que superar un proceso de selección con todas las fases y aptitudes que se pretenden estudiar en la presente investigación.

### **1.3. Partes principales del TFG.**

Tras el capítulo introductorio, la investigación desarrollará en su segundo capítulo, el marco teórico del proceso de selección. En primer lugar, se describirá la planificación de Recursos Humanos, siguiendo a Gómez-Mejía et al. (2012) y a Sastre y Aguilar (2003). En segundo lugar, se desarrollará el proceso de selección en profundidad, siguiendo a los autores a los que se ha referido anteriormente, así como a Puchol (2007) y a Salgado, Moscoso y Lado (2006), entre otros autores. Para ello, se explicarán en detalle las tres fases que componen el proceso de selección, incluyendo un apartado por cada fase: reclutamiento, selección y adscripción. Se describirá en detalle en qué consiste cada fase, sus características y los objetivos que se pretenden alcanzar.

A continuación se identificará el perfil más valorado (Popovich, 2005), así como la definición del candidato ideal que describe González Merino (2014), siempre teniendo

en cuenta el marco jurídico español en el mercado laboral, al que también se hará referencia (Fernández García, 2013).

El tercer capítulo describe el marco teórico del proceso de selección en el caso concreto de los despachos de abogados, fijando sus particularidades respecto a otros procesos de selección desde la perspectiva de la Gestión y Dirección de RR.HH.

El cuarto capítulo recoge el estudio del campo, en el cual se describe el panorama actual de los despachos de abogados en España y se explica el resultado obtenido a través de las herramientas que se han empleado para recabar la información, así como la eficacia y el alcance que han permitido las mismas.

El quinto capítulo describe los resultados obtenidos en la presente investigación, donde se compara el marco teórico de los despachos de abogados con el análisis empírico que se ha realizado, lo cual permite establecer las conclusiones y recomendaciones que sintetizan los aspectos más relevantes de la presente investigación, que se han incluido en el capítulo sexto.

Finalmente, se incluye la bibliografía con todas las fuentes empleadas en la investigación, así como los anexos con las entrevistas y cuestionarios realizados.

#### **1.4. Estado de la cuestión.**

La importancia de este tema radica en que los estudiantes universitarios de últimos años de carrera están a un paso de enfrentarse al mundo laboral y según el diario Expansión,<sup>1</sup> el mercado legal actual es un entorno cada vez más competitivo y exigente por ello es fundamental estar debidamente preparado y formado para poder conseguir el éxito en nuestra trayectoria profesional. En concreto, es necesario que los estudiantes de penúltimo y último curso sean conscientes de cómo son los procesos de selección a los

---

<sup>1</sup> Información contenida en una Conferencia de despachos profesionales publicada por el diario Expansión (2013).

que se van a enfrentar y qué habilidades tienen que fortalecer y entrenar para poder superarlos. En este campo, se han escrito obras que describen el proceso de selección de personal, como la de Gómez-Mejía et al. (2012) o Puchol (2007), a las que se ha hecho referencia anteriormente, así como otras obras para ayudar a la preparación de entrevistas, como la de Popovich (2005) o la publicada en Bloomsbury Business Library (2007), entre otras muchas. Sin embargo, no se ha encontrado al realizar esta investigación un único documento o trabajo que aúne todos los componentes necesarios para superar un proceso de selección en el sector jurídico privado. Por ello, la presente investigación pretende hacer una aproximación en base al estudio de cuatro despachos de abogados líderes en España.

### **1.5. Contextualización del tema.**

La investigación se centrará en el sector jurídico, en concreto en el sector privado de España, teniendo en cuenta el periodo comprendido en los últimos cinco años hasta la actualidad.

Para poder comprender la situación actual del sector, es necesario remontarse a los antecedentes de la economía española y su mercado laboral. En 2007, en EEUU, la contención del crédito bancario provocado por las hipotecas subprime supuso el comienzo de una crisis financiera internacional que afectó significativamente a España, debido a los problemas estructurales derivados del significativo endeudamiento exterior y desequilibrio existente por la gran influencia del sector de la construcción en la economía española, produciendo la caída de los índices macroeconómicos en España, así como un retroceso del PIB que ha llevado a un aumento del paro hasta cifras superiores al 20% (Núñez, 2013). Así pues, en el segundo trimestre de 2008, España entró en la llamada Gran Recesión, que afectó a todos los sectores, incluida la abogacía, y de la que todavía hoy quedan muchas secuelas. Se produjo un incremento del desempleo muy superior al del resto de los países desarrollados, en 2009 la tasa de paro comenzó a aumentar y llegó a alcanzar el 18%. En 2013 se registró la mayor tasa de paro, situada en el 26% y en 2014 se ha cerrado el año con una tasa de paro de alrededor

del 24%, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística [INE] (2015). Este aumento de la tasa de desempleo, sumado a la paralización de la creación de nuevos puestos de trabajo, supone que en España la oferta laboral sea superior a la demanda, provocando también una mayor competitividad entre los ofertantes (Medina et al., 2010).

El aumento de los candidatos a una posición de trabajo, añadido a que las empresas se han visto obligadas a ser más competitivas, hace que las exigencias a los profesionales sean cada vez mayores y que los procesos de selección sean cada vez más exigentes (Rozalén, 2014). Según una encuesta realizada por Adecco Professional (2013), las empresas cada vez son más exigentes en cuanto a la formación y la experiencia profesional. Sin embargo, esta encuesta resalta también la importancia de las competencias y habilidades personales, que juegan un papel crucial en las entrevistas de trabajo.

A todo esto, debe añadirse que según un estudio publicado por el Consejo General de la Abogacía Española (2014), España es uno de los países de Europa con mayor densidad de abogados por habitante y además, la población de abogados es significativamente joven, puesto que el 75% de los colegiados son menores de 45 años, dos factores que incrementan también la competencia y hace que los procesos de selección sean cada vez más exigentes (Núñez, 2013).

En este marco laboral en el que nos encontramos, resultará por tanto de vital importancia estar lo suficientemente preparado para enfrentarse a un proceso de selección y ser consciente de lo que se nos exige para conseguir nuestros objetivos.

## **2. Marco teórico.**

### **2.1 Planificación de Recursos Humanos.**

Toda organización debe llevar a cabo su planificación de Recursos Humanos, la cual le permitirá asegurarse de que cuenta con el número de trabajadores necesario y que además son los más adecuadas para conseguir alcanzar el volumen de productos o servicios deseado en el futuro. La elección de políticas de Recursos Humanos es una decisión de naturaleza estratégica, de gran importancia ya que el capital humano constituye un intangible generador de ventaja competitiva para las empresas. Su importancia en la actualidad deviene de la fuerte repercusión en los beneficios empresariales que puede producir un sobredimensionamiento o déficit de personal (Sastre y Aguilar, 2003).

La planificación de RR.HH. incluye la planificación de plantillas (asignación de personal por áreas de actividad), la planificación de las necesidades de personal (características de la futura plantilla), valoración de puestos de trabajo y análisis de la estructura organizativa de la empresa, tanto actualmente como en el futuro. Como consecuencia de todo ello, se llevará a cabo la planificación de los procesos de reclutamiento, selección y socialización, para satisfacer las necesidades de personal adecuadamente (Barranco, 2000).

Para entender cómo se desarrolla el proceso de planificación de recursos humanos se seguirá a Gómez-Mejía et al. (2012). Según el mismo, la planificación de recursos humanos requiere, en primer lugar, la estimación demanda de trabajo, es decir, el número de trabajadores que necesitará una organización. La demanda de trabajo incrementa a medida que la empresa tiene una mayor demanda de sus productos o servicios, y decrece cuando se produce un incremento de su productividad laboral.

En segundo lugar, es necesario estimar la oferta de trabajo, es decir, el número

de trabajadores disponibles para trabajar que reúnen las habilidades requeridas por la empresa. La oferta de trabajo puede tener su origen tanto en el mercado de trabajo interno, es decir, empleados actuales de la organización, o en el mercado de trabajo externo, personas que están fuera de la organización.

Una vez estimadas la demanda y la oferta de trabajo futuras, la organización debe analizar el escenario en el que se encuentra. Hay tres posibles situaciones: en primer lugar, que la demanda de trabajo exceda a la oferta, en segundo lugar, que la oferta de trabajo exceda a la demanda, y en tercer lugar, que la oferta sea igual a la demanda.

Así pues, en el primer escenario, donde la empresa necesitará a más trabajadores de con los que ya cuenta, es necesario realizar un proceso de selección. Igualmente, en la tercera situación también procede la realización de un proceso de selección, puesto que, a pesar de que la demanda y la oferta de trabajo están equilibradas en este escenario, es necesario sustituir al personal que puede marcharse con otros trabajadores, tanto de dentro como de fuera de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2012).

## **2.2 El proceso de selección.**

Según Gómez-Mejía et al. (2012), tras el proceso de planificación de Recursos Humanos, la empresa determina las necesidades de personal que tiene y procede a contratar a los trabajadores óptimos para que ocupen los puestos de trabajo disponibles.

La selección de personal es un proceso crítico en la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones puesto que condiciona la eficacia posterior de los procesos de gestión. Un proceso de selección realizado adecuadamente conlleva la incorporación de trabajadores de alto rendimiento

que reflejarán el aprovechamiento de la formación recibida, oportunidades de promoción, una tasa de rotación aceptable y un buen nivel en todos los procesos en general, lo cual está ligado al éxito de la organización (Salgado et al., 2006).

Se van a seguir a Sastre y Aguilar (2003), para comprender en profundidad las características y los objetivos del proceso de selección. Según dichos autores, un diseño adecuado de la política de captación permite que la empresa cuente con un capital humano valioso y adecuado a sus necesidades. A lo largo del proceso de selección hay una doble fuente de intereses en juego. Por un lado, las empresas compiten por el talento, queriendo atraer a los mejores candidatos, y por otro lado, los trabajadores compiten entre ellos para formar parte de una organización en concreto. Además, el objetivo del proceso de selección no es solo captar a los mejores trabajadores, sino que se busca un doble ajuste. De una parte, se pretende la adecuación del trabajador al puesto de trabajo, y de otra, la adecuación del trabajador a la empresa en la cual se va a prestar sus servicios.

En primer lugar, la adecuación de la persona al puesto implica un ajuste entre los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores y aquellos que exige el puesto de trabajo. Además, también estudia el grado en que el puesto de trabajo cubre las necesidades del candidato.

En cuanto a la adecuación de la persona a la organización, esta requiere que exista congruencia entre los valores y la personalidad del candidato con la cultura de la empresa, lo que conlleva mejores resultados en la organización. En este punto, se puede distinguir entre similitud o ajuste suplementario, donde la adecuación se produce porque el candidato se comporta del mismo modo que el resto de miembros del equipo, y complementariedad o ajuste complementario, que se produce cuando el candidato aporta al grupo las habilidades de las que éste carece.

Es por ello que solo si se produce el doble ajuste, persona-puesto y persona-organización, se alcanzará una correcta política de captación, que llevará tanto a un aumento de la productividad de la organización, como a un descenso del absentismo y abandono temprano.

En todo caso, el coste económico, que conlleva todo proceso de selección, debe entenderse como una inversión en capital humano, ya que los gastos en los que se incurren en un periodo de tiempo breve, se compensan con la productividad que los trabajadores alcanzarán en el futuro, gracias a un adecuado proceso de selección.

Además de lo expuesto anteriormente, para que la política de captación sea eficaz, es importante que se verifique un doble ajuste por parte del director de recursos humanos. Por un lado, un ajuste externo, con la estrategia de la empresa y con el entorno, donde la política de captación debe tomar como punto de partida la planificación de plantillas. Por otro lado, un ajuste interno, que garantice la congruencia de la política de captación con el resto de políticas del área de recursos humanos, ya que todas ellas se complementan entre sí.<sup>2</sup> Como explican Peña y Hernández (2007), la integración de las políticas de dirección de recursos humanos en la estrategia de la empresa es esencial, ya que repercute en los resultados de la compañía.

Es importante también señalar que en el proceso de selección se requiere una involucración tanto del personal de recursos humanos como del resto de miembros de la compañía, que deben facilitar información de partida relativa a la previsión de plantilla y análisis de puestos de trabajo. Además la decisión

---

<sup>2</sup> Se aprecia una relación entre la política de reclutamiento y la política retributiva de la empresa, de modo que cuando se acude a reclutamiento externo se deriva en un incremento de la masa salarial, debido a que se tiene que pagar una prima de riesgo al candidato. Además, se observa que la incorporación por parte de la empresa de paquetes de compensación de beneficios sociales supone un aumento de la capacidad de atracción de la empresa. Por último, si la empresa contiene una política de desarrollo de carreras realista y correctamente definida, se incrementa la atracción de personal valioso y cualificado.

final sobre la contratación o no de un candidato no suele recaer en el responsable de recursos humanos, sino que éste suele guiar al futuro supervisor o jefe del candidato, que será el que tome la decisión última.

Finalmente, se ha de destacar que otro de los objetivos que se persigue mediante el proceso de selección por parte del personal de recursos humanos es mejorar la imagen de la empresa, ya que la imagen de los candidatos sobre la misma es un elemento esencial a tener en consideración a la hora de realizar las solicitudes. La empresa debe ser percibida como un lugar ideal en el que trabajar, con flexibilidad de horarios, estructura retributiva adecuada y atmosfera de trabajo optima entre otras muchas variables condicionantes.

Numerosos autores como Gómez-Mejía et al. (2012), Puchol (2007), Salgado et al. (2006), Delgado, Gómez, Romero y Vázquez (2006), Sastre y Aguilar (2003), Baron y Kreps (1999), Dolan, Schuler y Valle (1999) y Wayne y Noe (1997) coinciden en afirmar que el proceso de selección, también llamado de contratación, se lleva a cabo mediante tres fases: reclutamiento, selección y adscripción.

# PROCESO DE SELECCIÓN



Gráfico 1: Proceso de selección.

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.2.1 Reclutamiento.

Una vez establecida la necesidad de cubrir puestos de trabajo en una organización, se solicita al departamento de Recursos Humanos que inicie el reclutamiento, que es la primera fase del proceso de selección. Mediante esta fase se reúne a un conjunto de candidatos adecuados para el puesto de trabajo vacante que se pretende cubrir (Gómez-Mejía et al., 2012; Puchol, 2007; Salgado et al., 2006; Delgado et al., 2006).

El reclutamiento pretende reunir una reserva de candidatos, entre los cuales posteriormente serán seleccionados los más adecuados. Sastre y Aguilar (2003, p.148) ofrecen una detallada definición de reclutamiento donde afirman:

“El reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas”.

Dichos autores sostienen que el reclutamiento debe cumplir con exigencias tanto cuantitativas como cualitativas. De una parte, se debe atraer a un número de candidatos suficientes para que posteriormente pueda efectuarse la selección de alguno de ellos. De otra, se debe atraer únicamente a aquellos candidatos que cumplan los requisitos mínimos asociados al puesto de trabajo vacante que pretende cubrirse. Así, el reclutamiento conlleva una segmentación de mercado adecuada, de modo que las solicitudes recibidas por la empresa no contengan a priori ningún impedimento para la adecuación del candidato tanto al puesto de trabajo vacante a cubrir, como a la organización. Por todo ello, el reclutamiento se configura como un primer filtro que supone un aumento de la eficacia, tanto del reclutamiento en sí mismo, como de la selección posterior.

Para asegurar las exigencias cuantitativas y cualitativas del reclutamiento, la empresa debe tomar como punto de partida la información obtenida por la planificación de plantillas y por el análisis de puestos de trabajo. En concreto la información acerca del contenido específico del puesto a cubrir se recoge en un perfil llamado profesigrama por su especial relevancia (Delgado et al., 2006). Como afirma Puchol (2007), dicho perfil *psicoprofesiográfico* es elaborado conjuntamente por el personal de Recursos Humanos junto con el supervisor del futuro trabajador. Entre algunos de los criterios que deben incluirse a la hora de describir el puesto de trabajo se encuentran: formación

general y específica, titulación, experiencia laboral general o específica, conocimientos, aptitudes, inteligencia general, inteligencia factorial y rasgos de la personalidad.



Gráfico 2: Fases del proceso de reclutamiento.

*Fuente: adaptado de Sastre y Aguilar, 2003, p. 149.*

Para poder llevar a cabo el reclutamiento, la empresa debe anunciar su disponibilidad de puestos de trabajo en el mercado, tanto dentro como fuera de la organización, y así atraer a candidatos cualificados interesados en el puesto (Puchol, 2007).

Los objetivos que persigue la primera fase de reclutamiento pueden sintetizarse según Sastre y Aguilar (2003) en los siguientes apartados:

1. Proporcionar un número suficiente de candidatos en el momento

oportuno, para evitar los costes derivados de plantillas insuficientes o exceso de trabajadores.

2. Conseguir al mínimo coste una reserva de candidatos.
3. Aumentar la eficacia de la selección al garantizar que solamente se evaluaran a los candidatos que satisfagan los requisitos mínimos para el puesto.
4. Reducir las cifras de abandono temprano.

Además, es necesario tener en cuenta algunas precisiones que señalan dichos autores. En primer lugar, los candidatos potenciales no se encuentran únicamente entre los candidatos activos, es decir, entre aquellas personas que no tienen trabajo o quieren cambiar de puesto, sino que los candidatos pasivos, aquellas personas que no buscan un cambio en su situación laboral, pueden asimismo sentirse atraídos por la oferta. Así pues, muchas personas que tienen trabajo realizan otros procesos de selección con finalidades diversas como comparar otras alternativas que se manifiestan en su situación actual, generar redes de conocimiento o mostrar su capacidad al actual empleador. En segundo lugar, el mercado de referencia no tiene por qué estar limitado al mercado laboral local o nacional. En tercer lugar, no es imperativo usar la misma fuente de reclutamiento en todos los procesos de selección llevados a cabo por una organización, ya que puede ser más eficiente tomar un enfoque contingente. Finalmente, pueden combinarse reclutamiento interno y externo<sup>3</sup> en un mismo proceso de selección si se estima conveniente.

#### **A. Fuentes de reclutamiento.**

Actualmente, las organizaciones cuentan con numerosas fuentes de reclutamiento y se estima que cada empresa emplea una media de cinco fuentes para captar a sus empleados, ya que es compatible el empleo de varias fuentes al mismo tiempo (Adecco Professional, 2012). Se deben de escoger aquellos medios de reclutamiento que sean

---

<sup>3</sup> La diferencia entre reclutamiento interno y externo será desarrollada en el apartado B) de este mismo punto.

los más adecuados para la empresa en calidad, cantidad, tiempo y coste (Fuentes y Sánchez, 2005).

Entre las herramientas de reclutamiento más significativas se encuentran:

a) Empleados actuales. Algunas organizaciones prefieren la promoción interna de sus propios trabajadores a los cuales informan sobre los nuevos puestos de trabajo, antes de reclutar mediante otras fuentes. Esta práctica es conocida como reclutamiento interno (Puchol, 2007) y es una práctica muy habitual de reclutamiento, usada por el 54,6% de las empresas aproximadamente, y destinada a todos aquellos candidatos que tengan un puesto de trabajo promocionable (Adecco Professional, 2012). Mediante la publicidad interna se da a conocer la vacante a todos los miembros de la compañía, indicándose en dicha oferta el proceso a seguir para solicitar la plaza. Cuando recursos humanos recibe las solicitudes se procede a la realización de las pruebas de selección. Otra alternativa posible es que se el departamento de recursos humanos tome una decisión de manera unilateral. Para ello el departamento de recursos humanos analizará toda la información disponible relativa a los trabajadores en busca del perfil que mejor se ajuste al profesiograma. Combinando toda la información se pueden elaborar los cuadros de reemplazo potencial que ofrecen una visión de las posibilidades de ocupación de los puestos de trabajo, y finalmente el departamento de recursos humanos decidirá unilateralmente que candidato o candidatos serán sometidos a las pruebas de selección (Gómez-Mejía, 2012; Sastre y Aguilar, 2003).

b) Archivos de candidatos. Consiste en reclutar a los candidatos a través de la información de las solicitudes archivadas de reclutamientos anteriores o de currícula recibidos espontáneamente (Puchol, 2007). Se deben eliminar aquellas solicitudes que ya fueron examinadas y no se consideraron válidos. El único coste de este medio de reclutamiento es el derivado de la actualización de la base de datos (Sastre y Aguilar, 2003).

- c) Referencias de los empleados actuales. Esta fuente de reclutamiento puede ser de gran eficacia ya que los empleados actuales conocen cual debe ser el perfil más adecuado para ocupar el puesto de trabajo libre en la organización (Delgado et al., 2006). Conlleva un coste muy bajo, y presenta como ventaja que los candidatos ya conocen las características de la empresa y del puesto a cubrir, lo que debería reflejarse en tasas de abandono menores (Salgado et al., 2006; Sastre y Aguilar, 2003). Algunas investigaciones demuestran que los trabajadores contratados a partir de referencias de trabajadores actuales tienden a quedarse más tiempo en la empresa y muestran una mayor satisfacción y lealtad. Sin embargo, dado que los trabajadores actuales suelen dar referencias de personas con unas características demográficas similares, pueden suscitar controversias derivadas de la igualdad de oportunidades en el empleo (Gómez-Mejía, 2012). Se estima que aproximadamente un 58% de las empresas utilizan este medio de reclutamiento (Adecco Professional, 2012).
- d) Candidaturas espontáneas. Las candidaturas espontáneas, junto con el boca a boca anteriormente descrito constituyen importantes fuentes de reclutamiento en la actualidad (ESADE, 2014).
- e) Antiguos empleados. La organización puede reclutar a antiguos empleados, que normalmente son personas que hubiesen sido despedidas, trabajadores estacionales o que hubiesen abandonado la organización por algún impedimento puntual. Este medio de reclutamiento puede ser eficaz ya que los antiguos empleados ya conocen la organización, sus valores y su cultura (Delgado et al., 2006; Gómez-Mejía et al., 2012).
- f) Anuncios en prensa, televisión y radio. Los anuncios en periódicos, revistas profesionales o en la radio se pueden emplear en reclutamiento local, regional, nacional o internacional, según el alcance del medio empleado y la finalidad que se persiga (Gómez-Mejía et al., 2012). Tradicionalmente se empleaba el anuncio

en prensa, porque llega rápidamente a un gran número de personas y permite conservar el anonimato, sin embargo, conlleva un elevado coste (Puchol, 2007). En cualquier caso, los anuncios en estos medios deben ser claros y concisos, ofreciendo una descripción del empleo, los requerimientos, así como las instrucciones para solicitarlo (Sastre y Aguilar, 2003). Se ha de advertir que el empleo de la prensa como medio de reclutamiento ha decaído en los últimos años, y ahora es empleada solo por el 46% de las empresas, ganando mayor peso la promoción interna, empresas de contratación, centros de formación e internet. Además, este medio es más efectivo para buscar mandos intermedios y directivos (Adecco Professional, 2012).

- g) Empresas de contratación. Cuando una organización está buscando un perfil muy específico, puede delegar el reclutamiento y la selección en una agencia externa que suelen recibir honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo trabajador (Gómez-Mejía et al., 2012). Este medio de contratación se emplea en por un 50,12% de las empresas. Pero el dato más significativo es que se emplea por el 90% de las empresas que desean contratar un directivo (Adecco Professional, 2012). El VII Informe Cranet (ESADE, 2014) ratifica el empleo de agencias de contratación como medio principal para reclutar directivos, y en menor medida, profesionales.
- h) Colegios profesionales. Cuando se quiere contratar a especialistas o expertos que buscan su primer trabajo, los colegios profesionales son una fuente de reclutamiento adecuada (Puchol, 2007; Delgado et al., 2006; Sastre y Aguilar, 2003).
- i) Prácticas de empresa. Algunas organizaciones ofrecen prácticas de verano a los estudiantes de último curso y si el estudiante cumple sus expectativas pueden ofrecerle un contrato al finalizar sus estudios (Puchol, 2007).

- j) Empleados temporales. El número de empleados temporales está creciendo en los últimos años. El reclutamiento a través de empleados temporales va destinado a puestos generales, permite cubrir vacantes de puestos de trabajo de un modo rápido y evitar el coste y tiempo que conlleva el proceso de contratación con todas las pruebas (Puchol, 2007). Las empresas de trabajo temporal facilitan empleados para cubrir determinadas necesidades coyunturales, aunque muchas empresas utilizan este tipo de empresas como agencias de selección, y contratan al trabajador temporal de forma directa una vez que haya finalizado el contrato temporal inicial (Sastre y Aguilar, 2003). En muchos casos los empresarios usan este medio de reclutamiento para evitar hacerse cargo de las prestaciones sociales, por lo que puede llevar a tratamiento injustificado e incluso posibles responsabilidades legales. Las encuestas reflejan que los trabajadores temporales prefieren la seguridad en el puesto de trabajo y los beneficios derivados de un contrato laboral fijo (Gómez-Mejía et al., 2012).
- k) Reclutamiento en centros de formación superior. Las universidades, escuelas superiores y centros que imparten cursos de postgrado y masters, cuentan con una oficina de contratación que ayuda a poner en contacto a sus alumnos con empresarios (Gómez-Mejía et al., 2012; Puchol, 2007). Este medio de reclutamiento es usado por el 50% de las empresas (Adecco Professional, 2012). Su coste puede ser elevado, ya que no solo se trata de contactar con la bolsa de empleo para solicitar los perfiles que se buscan, sino que también es muy útil acudir personalmente a los mismos de forma periódica (Sastre y Aguilar, 2003). Así pues, las empresas acuden a los campus a realizar presentaciones y conferencias acerca de su compañía y de la carrera profesional que podrían desarrollar en ella. Además, un determinado día al año se realiza el Foro de Empleo en el campus de una universidad, donde varias empresas acuden y cada una monta su *stand* con el fin de darse a conocer, dar charlas, entregar folletos, recoger currícula, así como mantener una entrevista inicial con los estudiantes interesados. Este medio de reclutamiento es eficaz para contratar a recién graduados sin experiencia alguna o con escasa experiencia (Puchol, 2007).

- l) Clientes. Esta fuente de reclutamiento puede ser valiosa, ya que los clientes, además de estar satisfechos con el producto o servicio de la organización, pueden proporcionar más entusiasmo que otros candidatos y permiten aportar nuevas ideas para realizar mejoras (Gómez-Mejía et al., 2012; Delgado et al., 2006).
- m) Cursos de formación. Algunas organizaciones ofrecen cursos de formación específicos a los estudiantes de últimos cursos, para cuales se debe superar un cribado severo. Estos cursos permiten a la empresa conocer más a los candidatos a través de sus trabajos en grupo y sus aportaciones, con el fin de contratar a los mejores (Puchol, 2007).
- n) Oficinas de Empleo del Ministerio de Trabajo y servicios de Orientación para el Empleo de Ayuntamientos y Comunidades Autónomas Normalmente estas agencias de colocación pública ofrecen puestos generalistas, de cualificación baja o media (Sastre y Aguilar, 2003; Puchol, 2007; Adecco Profesional, 2012).
- o) Especial referencia al reclutamiento a través de anuncios en Internet, páginas web especializadas y redes sociales. El empleo de Internet como medio de reclutamiento está cobrando una gran importancia en los últimos años (Gómez-Mejía et al., 2012) y se presenta como el medio más empleado, ya que aproximadamente un 70% de las empresas lo utilizan para reclutar mandos intermedios, técnicos y empleados.<sup>4</sup> Se ha de advertir que el uso de internet está ligado al tamaño de la empresa, pasando del 40% en empresas pequeñas al 100% en las grandes empresas (Adecco Profesional, 2012).

El reclutamiento mediante internet puede realizarse a través de la propia página web corporativa de la empresa, donde la organización se presenta y se incluye

---

<sup>4</sup> Nótese que para captar directivos, en lugar de internet, se emplean en mayor medida las empresas de selección (Adecco Profesional, 2012).

un apartado que permite introducir los datos e historial laboral de los candidatos o bien un formulario de solicitud de empleo, que los interesados completan online o envían por correo electrónico (Puchol, 2007). Por otra parte, existen páginas webs especializadas o portales de empleo y redes sociales dedicadas exclusivamente al reclutamiento de candidatos (Guillén, 2014). Estas páginas ponen en contacto a las empresas que buscan atraer candidatos con las personas interesadas en las ofertas de empleo, permiten la incorporación de ofertas de trabajo y muchas de ellas tienen acceso gratuito tanto para las empresas como para los candidatos. También existen páginas webs que cuentan con servicios adicionales, que permiten el acceso a las organizaciones, previo pago, y otras que pertenecen a sectores específicos destinadas a buscar un perfil muy definido. Entre todas estas páginas o portales de empleo destacan: Infojob, Jobandtalent, Tecnoempleo, Trabajar.com, Finanjobs o Laboris. Según el Informe de 2014 de Infoempleo junto con Adecco Professional, las redes sociales más consultados por parte del personal de RR.HH. son LinkedIn (red social profesional), con un 78%, seguido por Facebook, con un 67%, y Twitter, con un 41%.

Según Adecco Professional (2012), las páginas web corporativas son empleadas por el 55,4% de las empresas y los portales de empleo son usados por el 69% de las empresas. En cuanto a las redes sociales, su uso se ha duplicado en los últimos años y son ya empleadas por el 69% de las empresas, frente al 49% de 2012, para el reclutamiento de todas las categorías de puestos, pero especialmente para reclutar técnicos y empleados (Infoempleo-Adecco Professional, 2014).

Se ha de destacar que el reclutamiento a través de internet es el medio más empleado debido a que presenta muchas ventajas. En primer lugar, el coste de contratación se minimiza, puesto que insertar ofertas en páginas webs, especialmente en aquellas de acceso libre, supone un coste medio menor que un anuncio de prensa. En segundo lugar, otra variable relevante es el ahorro de tiempo que conlleva la inserción de anuncios y ofertas en Internet, ya que es instantánea y la recepción de currículos tiene lugar a los pocos minutos. Además,

se pueden incorporar currículos de distintas zonas geográficas en un breve periodo de tiempo. En tercer lugar, las empresas ponen a disposición del candidato información detallada del puesto de trabajo que se pretende cubrir y de la propia organización, por lo que la recepción de currículos puede ser más acorde con el puesto. Finalmente, es un medio al alcance de la mayoría de los candidatos y permite el acceso a candidatos, que aun teniendo un puesto de trabajo en ese momento, son conscientes de las ofertas disponibles en el mercado de trabajo y están interesados en ellas (Salgado et al., 2006).

A la hora de elegir los medios de reclutamiento, cada organización sigue sus propios criterios. Algunas organizaciones atienden al coste de los medios de reclutamiento mientras que otras dan más importancia a analizar cuanto tiempo permanece en el puesto de trabajo los empleados contratados por las distintas fuentes, al número de aceptaciones del puesto de trabajo, al número de ofertas de empleo, a la rotación en un año o a las evaluaciones del desempeño de los empleados (Gómez-Mejía et al., 2012).

Sin embargo, se ha de destacar que en España aparte del reclutamiento interno, los portales web de empleo y páginas web, junto con los contactos personales y las redes sociales, son los medios mejor valorados por el personal de RR.HH. para llevar a cabo el reclutamiento y de cara al futuro, los profesionales estiman que se seguirán utilizando dichos medios de reclutamiento, ya que actualmente proporcionan buenos resultados, según los datos publicados tanto por Infoempleo-Adecco Professional, como por el VII Informe Cranet ESADE (ambos de 2014).

## **B. Reclutamiento interno vs reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo, que consiste en buscar a trabajadores fuera de la organización, tanto en el mercado laboral como en otras organizaciones, se ha relacionado con

estrategias de negocio prosectoras<sup>5</sup>, que tienen como objetivo buscar un nuevo producto o servicio o nuevas oportunidades en el mercado (Salgado et al., 2006). En palabras de Sastre y Aguilar (2003), supone la “compra” de capital humano por parte de la empresa. El reclutamiento externo permite aportar nuevas ideas y planteamientos. Además, en algunas situaciones es preferible contratar a especialistas externos en lugar de formar a los trabajadores actuales, y es posible aprovechar las inversiones en formación realizadas por otras empresas. Sin embargo, este medio también tiene desventajas, ya que los trabajadores actuales pueden considerar a los trabajadores externos como “intrusos” que les quitan sus posibilidades de promocionar y se fomentan los agravios comparativos. Además es probable que los nuevos trabajadores tarden más tiempo que los actuales en aprender su nuevo trabajo (Gómez-Mejía et al., 2012).

Por otra parte, aunque el objeto de nuestra investigación se centra en el reclutamiento externo, es importante también hacer referencia al reclutamiento interno, ya que es otra categoría de reclutamiento de gran aplicación por las empresas hoy en día, según Adecco Profesional (2012), y los candidatos deben conocer que también compiten con otros candidatos internos de la organización. Además, según el VII Informe Cranet ESADE, en 2014 una de las principales fuentes de reclutamiento en España ha sido el reclutamiento interno.

En el reclutamiento interno, los candidatos son proporcionados por la propia organización, se ha relacionado con estrategias de negocio defensoras, que buscan mantener una posición segura y estable en un producto o servicio (Salgado et al., 2006). Puede llevarse a cabo mediante movimientos verticales (promoción), horizontales (traslados) o transversales (traslado por promoción) (Delgado et al., 2006). Supone la creación de capital humano por parte de la organización, que solo es posible en la medida en que la empresa cuente con una política de formación y desarrollo adecuada. Además, da la oportunidad a los trabajadores actuales de la organización de optar a los puestos más deseados, permite aprovechar las inversiones en formación realizadas, y es

---

<sup>5</sup> Miles y Snow (1984) realizan una aportación en este campo y clasifican a las estrategias de negocio como defensoras o prospectoras, y las relacionan respectivamente con el reclutamiento interno o externo.

más barato y sencillo puesto que los trabajadores ya están familiarizados con la organización. Otro factor a considerar es que el trabajador ya conoce la organización y ésta lo conoce a él, se reducen las diferencias y discrepancias entre ambos, lo cual debería resultar en una menor tasa de abandono temprano y un ahorro de los instrumentos de socialización (Sastre y Aguilar, 2003). Sin embargo, hay que tener en cuenta que la promoción interna crea de forma automática otro puesto de trabajo libre que hay que cubrir y que este medio reduce la innovación y nuevas perspectivas (Gómez-Mejía, 2012).

Ambos sistemas de reclutamiento tienen ventajas y desventajas, la elección de uno u otro por parte de la organización dependerá de las habilidades que se requieran y de la estrategia de negocio empleada en la compañía (Delgado et al., 2006).

### **2.2.2 Selección.**

La selección es la segunda fase en el proceso de selección, que tiene por objeto elegir entre el conjunto de candidatos cualificados, que han sido captados en la fase de reclutamiento previamente descrita, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto de trabajo a cubrir (Delgado et al., 2006). En palabras de Wayne y Noe (1997, p.180), la selección es “el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico”. Como explica Salgado et al. (2006), en esta fase del proceso se toma una decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos para los puestos de trabajo, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos o herramientas de selección.

Para ello, en esta fase es necesario determinar las características necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo. Una vez determinadas las características, que normalmente se basan en el análisis de puestos, se valora a cada candidato según ellas y se le da al candidato una puntuación en cada una de las pruebas que se realizan. Según

la puntuación del candidato en las pruebas, así como la impresión que haya dado en las entrevistas que ha realizado, se determinará si el candidato es o no contratado (Gómez-Mejía, 2012). La finalidad de las pruebas de selección es actuar como predictores del rendimiento futuro del trabajador, de modo que una vez realizadas, se realizan comparaciones entre los distintos candidatos en términos de niveles de desempeño previstos, para elegir al trabajador más adecuado (Sastre y Aguilar, 2003).

La calidad de los RR.HH. de una organización viene determinada por la selección. Contratar a personas equivocadas y el posterior entrenamiento de un candidato erróneo conlleva costes para la organización y la empresa deberá hacer frente a un periodo de bajo rendimiento por parte del trabajador antes de que el mismo sea despedido o abandone su puesto de trabajo. Las consecuencias de la selección errónea del candidato se agravan aún más en el caso de directivos y profesionales altamente cualificados, ya que las pérdidas pueden sobrepasar la cuantía equivalente a un año de salario (Sastre y Aguilar, 2003).

Hay numerosas herramientas de selección, también llamadas pruebas de selección o predictores. Sin embargo, para que realmente sean eficaces y se contraten a las personas adecuadas, es necesario elegir aquellos predictores que reúnan los requisitos de fiabilidad y validez necesarios, tal y como explican Gómez-Mejía et al., Salgado et al., Delgado et al., Fuentes y Sánchez, y Sastre y Aguilar (2012, 2006, 2006, 2005, 2003).

En cuanto a la fiabilidad, se trata de la consistencia que tiene la medida, bien a lo largo del tiempo o bien entre distintos evaluadores, y mide hasta qué punto nuestra herramienta de selección está libre de error. Cuanto más consistentes sean los resultados obtenidos por la medida, más fiable será. Es difícil conseguir una fiabilidad total, ya que siempre suele haber error. Hay dos tipos de error, el error por defecto, es aquel que se produce cuando no se mide algún elemento de la variable que se está midiendo, y el error por contaminación, se produce por influencias no deseadas durante la medición. Es necesario tratar de minimizar el error, para conseguir la máxima fiabilidad posible (Gómez-Mejía et al., 2012).

En segundo lugar, la validez es el grado en que una herramienta mide los conocimientos y habilidades pretendidos (Salgado et al., 2006). Por ello, un predictor será válido si sirve para medir de manera efectiva el rendimiento futuro del candidato en su puesto. Para garantizar la validez de la herramienta de selección se ha de contar con la información del profesiograma, ya que este recoge los atributos ideales que debe reunir el candidato y por ello, las características que afectan al rendimiento del mismo (Sastre y Aguilar, 2003). Hay dos estrategias para medir la validez de las herramientas de selección. La primera es la estrategia de validez de contenido, que evalúa si el contenido de la herramienta de selección es representativo del contenido del puesto de trabajo (Wayne y Noe, 1997). La segunda es la estrategia de validez empírica, que mide si la relación entre la herramienta de selección y el rendimiento en el puesto de trabajo. Así pues, si el candidato que tiene las mejores puntuaciones en las herramientas de selección utilizadas es también la persona que rinde más en el puesto de trabajo, se establece la validez empírica. A su vez, hay dos tipos de validez empírica: la concurrente y la de predicción. La validez concurrente mide la correlación entre las puntuaciones obtenidas de las herramientas de selección con las del rendimiento, ambas medidas en el mismo momento. La validez de predicción mide la correlación de las puntuaciones de selección con las del rendimiento, medido este en un momento posterior (Fuentes y Sánchez, 2005; Gómez-Mejía et al., 2012).

Una vez desarrolladas la validez y fiabilidad de las herramientas de selección, se ha de precisar que las herramientas de selección pueden ser fiables pero no válidas. Sin embargo, las herramientas de selección que no son fiables no pueden ser válidas, ya que la fiabilidad es una característica inherente a la prueba de selección, mientras que la validez depende del uso que se haga de ella (Gómez-Mejía et al., 2012; Sastre y Aguilar, 2003).

Finalmente, se ha de advertir que el hecho de que se empleen unas herramientas de selección u otras depende del enfoque o modelo de selección de la organización, así como de la estrategia de negocio que utilice. Miles y Snow vinculan el modelo de

selección tradicional con estrategias defensoras, y el modelo de selección estratégico con estrategias de negocio prospectoras (Rodríguez Pérez, 2001). El modelo de selección tradicional se basa en la estabilidad productiva del mercado económico y laboral y la toma de decisiones en contratación se basa en que el trabajador tenga un conocimiento adecuado y gran experiencia en el puesto que va a desarrollar inmediatamente. Por otro lado, el modelo de selección estratégico se basa en la volatilidad del entorno económico y laboral y en la globalización, por lo que sus elementos están insertados en un sistema integrado de recursos humanos que diseña estratégicamente el proceso de selección adaptado a un entorno y a un mercado global competitivo. Este modelo demanda la capacidad de aprendizaje del trabajador, la productividad, la innovación, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la flexibilidad, la automotivación, sus destrezas en el uso de la tecnología, así como sus habilidades de comunicación e idiomas (Salgado et al., 2006).

Algunas de las herramientas de selección empleadas son:

**A. Fase previa: Análisis de *currículum vitae*.**

Según Salgado et al. (2006), antes de someter a un candidato a la batería de pruebas de selección, la mayoría de las empresas realizan un primer filtro a través del análisis del *currículum vitae*, que suele ser el primer elemento evaluativo. Tiene dos objetivos, en primer lugar, ser el medio de contacto inicial entre la empresa y el candidato y en segundo lugar, es el primer filtro que deben de superar los candidatos. Todos los trabajadores crean su currícula cuando van a salir al mundo laboral. Además, en ocasiones las organizaciones ponen en el formulario de solicitud de empleo de su página web un currículo estandarizado, que debe ser rellenado por cada candidato.

El análisis del *currículum vitae* permite excluir a aquellos candidatos que han sido incluidos en el reclutamiento pero que son inadecuados para el puesto a cubrir. Además, este análisis permite realizar una primera comparación entre aquellos

candidatos que han sido reclutados. Es común aplicar un baremo a cada elemento informativo del *currículum vitae* según la importancia que tenga cada uno de los factores como estimador del desempeño futuro. Esto permite recoger impresos de solicitud ponderados, permitiendo que el personal de recursos humanos cuente con una puntuación inicial de cada candidato (Sastre y Aguilar, 2003).

## **B. Pruebas de habilidades.**

- **Prueba de habilidad mental general y habilidades cognitivas.** Las pruebas de habilidad mental general, también llamada habilidad cognitiva general, miden la inteligencia general (factor *g*), como suma de la habilidad verbal y la cuantitativa. Algunos ejemplos de alta habilidad mental general serían resolver problemas correctamente, tomar decisiones correctas de modo rápido, adquirir conocimiento y saber aplicarlo en un contexto diferente, ser capaz de usar el razonamiento abstracto y juzgar situaciones con exactitud (Salgado et al., 2006). Estos tests se emplean en muchas organizaciones y se ha demostrado que personas con un mayor *g* aprenden más, más rápido y se adaptan antes a situaciones cambiantes (Gómez-Mejía, 2012).
- **Pruebas de habilidades físicas, perceptuales y psicomotoras.** Las pruebas físicas, psicomotoras o perceptuales se aplican en un número de casos más reducido, que se limita a determinados puestos de trabajo como por ejemplo, policías o bomberos (Salgado et al., 2006).

Estas pruebas miden la capacidad que tiene un candidato respecto a un área específica y constituyen predictores válidos de rendimiento cuando las capacidades que pretenden medirse se basan en el análisis de puestos (Gómez-Mejía et al., 2012).

### **C. Entrevista.**

Gómez-Mejía et al., Puchol, Salgado et al., Sastre y Aguilar y Wayne y Noe (2012, 2007, 2006, 2003 y 1997) la entrevista de trabajo es la herramienta de selección más común en las empresas, además del método de selección más antiguo. Sin embargo, no siempre cumple los requisitos de validez y fiabilidad deseados y además, puede ser un método de selección inseguro y difícil de aplicar debido a las limitaciones en el juicio humano y al sesgo introducido por cada entrevistador (Kotlyar y Ades, 2002). Puchol (2007), sostiene que la entrevista, como toda herramienta de selección, está sujeta a factores de error, en concreto a la entrevista se le atribuye el efecto halo, cuando una cualidad positiva o negativa del candidato interfiere con el resto de cualidades, estereotipos, atribución a los demás de los propios conflictos o motivaciones del entrevistador, así como tendencia central o tendencia extrema al calificar. A pesar de sus riesgos, Puchol reconoce que la entrevista es utilizada en prácticamente el 100% de los procesos de selección y es un método esencial porque permite interactuar personalmente con el candidato, garantiza una comunicación bidireccional (Consejería Empresarial, 2014), es un medio directo para evaluar su apariencia y forma de expresión, permite observar la capacidad de reacción del candidato ante las distintas situaciones que se le presentan, analiza su expresión verbal, así como su comportamiento no verbal, capta posibles problemas del candidato, permite conocer las inquietudes y expectativas del candidato, es fácil de usar y más barato que otras herramientas de selección y permite predecir otros aspectos relevantes. Además, sirve para verificar la información dada anteriormente por el candidato, le ofrece la posibilidad de realizar preguntas sobre aquellas dudas que tenga en relación con la organización o con su puesto de trabajo y permite presentar el candidato a la organización y establecer una relación personal con él (Sastre y Aguilar, 2003).

Las críticas hacia la validez y fiabilidad de la entrevista tradicional ha conducido hacia la entrevista estructurada, que parte del análisis exhaustivo de puestos. En ella se plantean una serie de preguntas que están relacionadas con el puesto a cubrir, con

respuestas prefijadas, y las preguntas se formulan a todos los candidatos para cubrir un puesto de trabajo determinado. Además, las respuestas se puntúan de la misma manera, mediante escalas de observación conductual o escalas de valoración con anclajes conductuales. Por ello, las entrevistas estructuradas poseen una validez similar a otros medios de selección e incluso superior a algunos instrumentos (Salgado et al., 2006).

Según Gómez-Mejía et al. (2012), los tres tipos de preguntas que se utilizan en las entrevistas estructuradas son:

- i. Preguntas de situación. A partir de los incidentes críticos del análisis de puestos de trabajos, se formulan una serie de preguntas que pretenden obtener información sobre como los candidatos responderían frente a situaciones concretas.
- ii. Preguntas sobre conocimiento de trabajo. Estas preguntas tratan de valorar si los candidatos cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo.
- iii. Preguntas sobre los requisitos del trabajador. Estas preguntas tratan de valorar si los candidatos están dispuestos a desempeñar el cargo en las condiciones fijadas.

Las entrevistas estructuradas se emplean habitualmente en las organizaciones y tienen un nivel de éxito alto. Los paneles de los entrevistadores suelen incluir un profesional de RR.HH., el director que va a contratar, el futuro supervisor del candidato y en ocasiones, también se incluye a trabajadores clave de otros departamentos en conexión con el puesto que se pretende ocupar, que tengan que trabajar con el mismo. Al finalizar la entrevista, los miembros del panel evalúan las distintas dimensiones del trabajo calificadas como las más importantes en una escala

de cinco puntos. A continuación se realiza la calificación conjunta del candidato y una vez que todos los candidatos han sido entrevistados se realiza el *ranking* de candidatos aceptables para el puesto de trabajo (Gómez-Mejía et al., 2012).

El empleo de la entrevista convencional o la estructurada depende de los objetivos estratégicos de la organización, así como de las limitaciones de su proceso de selección. Parece que las entrevistas convencionales miden básicamente la habilidad mental general y características de personalidad, mientras que la entrevista estructurada mide los conocimientos del puesto y experiencia laboral. También podría usarse una combinación de ambas ya que aportan información diferente (Salgado et al., 2006).

#### **D. Medidas de personalidad.**

Para el estudio de pruebas que miden la personalidad se va a seguir el análisis realizado por Gómez-Mejía et al. (2012).

- **Test de personalidad.** Los test de personalidad evalúan características personales de los candidatos que tienden a ser duraderas en el tiempo (Consejería Empresarial, 2014). Antiguamente eran muy utilizadas, sin embargo, argumentos en contra de los test de personalidad los consideran poco fiables y válidos porque se casan en cuestiones subjetivas que no están relacionadas con el rendimiento de los trabajadores. Para que el test de personalidad sea válido, debería realizarse en primer lugar un análisis del puesto para identificar los factores de la personalidad que mejoran el rendimiento. Aproximadamente el 30% de las empresas los incluye en su proceso de selección.

Se ha consolidado un modelo estructural de personalidad llamado modelo de los cinco grandes factores o dimensiones de la personalidad (*Big Five Personality Inventory*), que según las investigaciones realizadas y varios meta-análisis, posee

validez, tal y como recogen Digman (1990) y Goldberg (1993). Este modelo se basa en la medición de las relaciones entre las características personales a través de cinco grandes factores: extroversión, simpatía, diligencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia (Sastre y Aguilar, 2003). De estos cinco factores, la diligencia es el factor que mejor mide el rendimiento en el trabajo, también se relaciona con la seguridad y sirve para predecir criterios ocupacionales (Salgado et al., 2006).

- **Test de honestidad.** Los robos y otros comportamientos indeseables de los empleados pueden producir que una organización tenga pérdidas, por ello algunas organizaciones emplean el test de honestidad.
- **Test de drogas.** El objetivo del test de drogas es evitar la contratación de posibles empleados problemáticos. Se realiza normalmente mediante un análisis de orina. Aquellos candidatos que dan positivo en el test suelen ser eliminados del proceso. El test de drogas se considera una herramienta de selección válida, ya que estudios realizados muestran la correlación entre los resultados del test de drogas y el rendimiento futuro del trabajador.

#### **E. Otros instrumentos evaluativos.**

- **Referencias.** La comprobación de referencias permite predecir el éxito futuro del trabajador a partir de sus experiencias laborales anteriores (Gómez-Mejía et al., 2012; Puchol, 2007). La mayoría de las organizaciones utilizan referencias en su proceso de selección. La información solicitada en las referencias se relaciona con las características del puesto de trabajo que ha ocupado el candidato, personalidad, habilidades, resultados académicos, así como otros datos personales. Existen formatos estándares de recogida de referencias, así como formatos no estructurados. Los primeros permiten unificar las competencias al evaluar y comparar resultados de distintos candidatos, mientras que de los segundos no se puede garantizar su validez y fiabilidad. Hay una tendencia a expresar referencias extremadamente positivas y a sobrevalorar a los candidatos. La validez y fiabilidad de las referencias dependerá

también de las características de la persona que las suministre y de su relación con el candidato (Salgado et al., 2006).

- **Comprobación de historial.** La comprobación del historial se suele emplear como medio de selección para evitar demandas por contratación negligente, así como para reforzar la seguridad en sus organizaciones. Consiste en comprobar el historial criminal, logros académicos, antecedentes en la conducción, situación de inmigración y en la seguridad social. Un porcentaje considerable de candidatos falsifican sus notas académicas, experiencias laborales o habilidades requeridas (Gómez-Mejía et al, 2012).
- **Cartas de recomendación.** Las cartas de recomendación suelen ser muy positivas. Debe prestarse atención a la valoración que se hace del candidato y en concreto, analizar si se hace referencia a las competencias clave que buscamos para el nuevo puesto de trabajo (Gómez-Mejía et al., 2012).
- **Dinámica de grupos o ejercicios de integración grupal.** Se reúne a un conjunto de candidatos entorno a una mesa y se debate acerca de una situación problemática, normalmente relacionada con el sector del puesto que se pretende cubrir o sobre una tema de actualidad. Los candidatos tienen que tomar decisiones en torno a dicho problema o defender una determinada posición que se les asigna. Mediante esta prueba se pretende evaluar la capacidad del candidato de trabajar en equipo, de negociar, de llegar a una solución o conclusión final, así como sus aportaciones individuales (Puchol, 2007) y ayuda a predecir el comportamiento futuro del candidato en una situación laboral (Consejería Empresarial, 2014).
- **Pruebas de conocimientos del puesto.** Se incluyen tres tipos de medidas: pruebas de conocimientos del puesto, pruebas de conocimiento tácito y pruebas de juicio situacional. Estas pruebas tienen validez alta y permiten predecir algunos criterios como el desempeño en el puesto, el éxito o el rendimiento (Salgado et al., 2006).

- **Pruebas de muestras de trabajo y simulaciones.** Estas pruebas pretenden captar aspectos psicológicos y físicos de situaciones de trabajo. En este grupo podemos encontrar:
  - i. Pruebas de muestras de trabajo. Incluyen pruebas de muestras de trabajo, videotecnología y test de realidad virtual. (Salgado et al., 2006)
  - ii. Centros de evaluación o *assessment centers*. Un centro de evaluación es un conjunto de tareas simuladas que realizan los candidatos, normalmente cuando optan a posiciones de dirección. Son estimadores del rendimiento válido en un puesto directivo, aunque tienen un coste económico elevado. La mayoría evalúan a los candidatos en relación a cuatro áreas: planificación, organización, liderazgo y toma de decisiones (Salgado et al., 2006). Uno de los más realizados es el ejercicio de la agenda, donde se estudia cómo se desenvuelven los candidatos frente a las distintas situaciones que pueden acontecer en la agenda de un directivo. Permite reconocer aptitudes que mediante otra herramienta de selección podrían no apreciarse (Gómez-Mejía et al., 2012).
  
- **Combinación de predictores.** Las empresas pueden elegir entre emplear una única herramienta (estrategia de predictor único) o emplear varias (estrategia de predictores múltiples o combinación de predictores). Es una práctica común que las organizaciones empleen varios predictores a la hora de seleccionar o no a un candidato. Según Gómez-Mejía et al. (2012) y Delgado et al. (2006) hay tres estrategias posibles que combinan varias herramientas de selección:
  - i. Estrategia de salto de vallas y de cortes múltiples. Se emplean cuando hay que escoger entre un elevado número de candidatos. En la estrategia de salto de vallas cada candidato debe superar cada prueba antes de pasar a la

siguiente. En la de cortes múltiples los candidatos deben superar una puntuación mínima en cada prueba. En ambas estrategias, cada prueba es eliminatoria, puesto que se van tomando decisiones de selección o no al finalizar cada una, lo que en palabras de Delgado et al. (2006) se conoce como enfoque de no compensación.

- ii. Estrategia clínica. En esta estrategia se reúne toda la información antes de tomar cualquier decisión y la persona encargada de tomar la decisión evalúa de forma subjetiva la información y realiza un juicio general.
- iii. Estrategia estadística. En esta estrategia, al igual que en la anterior, también se reúne toda la información previamente a la toma de decisiones, sin embargo, toda la información reunida se combina con una fórmula matemática y se contrata al candidato que obtiene la puntuación más alta. Esta estrategia suele ser más fiable y válida que la estrategia clínica.

Tanto la estrategia clínica como la estrategia estadística emplean un enfoque de compensación, porque las virtudes del candidato pueden compensar el efecto negativo de sus puntos débiles (Sastre y Aguilar, 2003).

## **F. Toma de decisión.**

Puchol (2007) explica que una vez concluida la fase de selección, el número de candidatos se habrá reducido, normalmente a una media de tres candidatos por puesto de trabajo que se pretende ocupar. En este momento la empresa tomara la decisión de contratar o no contratar a los candidatos. Normalmente, esta última decisión es tomada por el futuro jefe de la persona que se va a contratar.

Aquellos candidatos que hayan superado la fase de selección recibirán la oferta de trabajo, una carta de compromiso que especifica el puesto para el cual ha sido

contratado, las funciones que va a desempeñar, la remuneración, la dependencia orgánica y/o funcional y la fecha de incorporación, entre otros. En este punto hay dos soluciones posibles, en primer lugar, que el candidato acepte y firme el contrato de trabajo para incorporarse a la entidad, abriendo paso a la última fase del proceso de selección que es la adscripción. En segundo lugar, es posible que el candidato rechace la oferta de trabajo por no estar conforme con las condiciones, porque le haya surgido otra oferta más atractiva o por otras razones personales.

Por el contrario, Puchol (2007) también hace referencia a aquellos candidatos que no han superado la fase de selección, que recibirán la carta de rechazo, la cual es una carta cortés y personalizada informando sobre su no admisión.

### **2.2.3 Adscripción**

La adscripción, también llamada socialización, es la última fase del proceso de selección, que tiene lugar cuando los candidatos que han superado la fase de selección, aceptan la oferta de trabajo y se incorporan a la entidad como nuevos trabajadores. Gómez-Mejía et al. (2012) destaca la relevancia de esta fase, cuyo objetivo es conseguir que un nuevo trabajador se sienta un miembro más de la organización, reduciendo la incertidumbre y desorientación que experimenta el trabajador al incorporarse a un puesto de trabajo que no domina (Fuentes y Sánchez, 2005). Asimismo, esta fase permite mejorar el ajuste persona-organización y persona-puesto (Sastre y Aguilar, 2003).

El periodo de tiempo que tarda el nuevo trabajador en conocer las normas de la organización, dominar su puesto de trabajo y relacionarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo así como son sus superiores, se conoce habitualmente como “periodo de aterrizaje”, cuya duración, según explica Puchol (2007), dependerá de los siguientes factores:

- i. Complejidad del puesto.
- ii. Diferencia entre el puesto anterior y el puesto actual a desempeñar por el nuevo trabajador.
- iii. Personalidad del nuevo trabajador.
- iv. Medidas de la entidad para acoger al nuevo trabajador.

Para una buena adscripción es necesario llevar a cabo dos tareas, informar e integrar. La primera tarea comprende informar al nuevo trabajador sobre la propia empresa, su puesto de trabajo, la retribución, ubicación y utilización de servicios, servicios sociales y normas de seguridad. En segundo lugar, es necesario integrar al nuevo trabajador, acompañarle en sus primeros días, presentarle a sus compañeros, comer con él y en general, familiarizarle con la cultura de la entidad (Delgado et al., 2006).

La política de adscripción al puesto de trabajo es muy importante ya que la mayor parte de las bajas voluntarias se producen en los primeros seis meses de trabajo (Puchol, 2007).

### **2.3 Marco legal de la contratación de personal en España.**

Puesto que la investigación que nos ocupa se centra en España, todo proceso de selección deberá cumplir la normativa vigente en España.

En materia de Derecho Laboral, nos encontramos tanto con fuentes internas como externas. Por ello, las relaciones laborales en España están sujetas a la Constitución Española de 1978, Tratados y Convenios internacionales, Leyes Orgánicas, Leyes Ordinarias, Decretos Legislativos y Decretos leyes, Convenios Colectivos y los convenios de empresa. Asimismo, también están sujetas a las Ordenanzas Laborales o

Reglamentaciones de trabajo, así como al contrato de trabajo, que es la fuente de la relación laboral. Finalmente, se deberá cumplir también con los usos y las costumbres locales y profesionales, y con los principios generales del derecho (Caldas, Castellanos e Hidalgo, 2014).

Se ha de destacar que en la Constitución Española, las cuestiones relativas al orden laboral están contenidas en el Capítulo II (Derechos y Libertades) y en el Capítulo III (Principios rectores de la de la política social y económica) y contiene como derechos fundamentales de índole laboral el derecho a sindicarse libremente y a la huelga. Además, se reconocen una serie de derechos y libertades de carácter genérico como son: derecho al trabajo, a la libre elección de profesión y oficio, a la promoción a través del trabajo, a una remuneración suficiente para atender las necesidades propias y de la familia, así como el derecho a la negociación colectiva entre los representantes de los empresarios y de los trabajadores. Además, es necesario cumplir con la normativa de prohibición de la discriminación por razón de la raza, color, sexo, religión y nacionalidad (Edebe, 2014).

Finalmente, en el ámbito de la contratación, se ha de hacer referencia también a la contratación negligente, la cual se produce cuando la organización no toma todas las medidas necesarias para investigar los antecedentes de un candidato y sus situación, y a continuación, el trabajador como consecuencia de su cargo en la entidad comete algún delito. Debido a estas situaciones las organizaciones pueden incurrir en responsabilidad por contratación negligente (Gómez-Mejía et al., 2012).

### **3.Marco teórico del proceso de selección de los despachos de abogados en España.**

#### **3.1 Proceso de selección de un despacho de abogados.**

El proceso de selección de un despacho de abogados persigue los mismos objetivos, posee las mismas características y se divide en las mismas fases que el proceso de selección genérico de la Dirección y Gestión de RR.HH. que ha sido analizado previamente en el capítulo dos. Por ello, por motivos de eficiencia y para evitar reiteraciones innecesarias, en este apartado se pretende destacar únicamente aquellas características particulares de los despachos de abogados que hacen que su proceso de selección sea distintivo respecto a otros.

Puesto que no se ha encontrado literatura académica acerca del proceso de selección de los despachos de abogados en concreto, para poder estudiarlo, se va a realizar un análisis de la información contenida en las páginas webs corporativas de los mismos, así como de otras publicaciones que se han encontrado en dicho ámbito.

##### **3.1.1 Reclutamiento.**

El reclutamiento que se realiza en los despachos de abogados persigue reunir principalmente a jóvenes licenciados o graduados en Derecho o en Derecho y otra segunda titulación. Se buscan especialmente personas que acrediten sólidos conocimientos jurídicos. También se valora de modo positivo toda formación complementaria, ya sea máster, postgrado u otra, en el área del Derecho Económico y de la Empresa, así como el estudio de oposiciones (Garrigues, 2015; Uría, 2015).

Además de recién licenciados o graduados, también se buscan profesionales con experiencia, con el objetivo de satisfacer necesidades concretas o para reforzar alguna línea de servicio (Garrigues, 2015).

Las herramientas más empleadas por los despachos de abogados para el reclutamiento son: empleados actuales, archivos de candidatos, referencias de empleados actuales, antiguos empleados, anuncios en prensa, anuncios en Internet, páginas web especializadas y redes sociales, centros de formación superior y prácticas de empresa.

Hay tres medios de reclutamiento en despachos de abogados que tienen mayor relevancia. En primer lugar, respecto al reclutamiento mediante páginas web especializadas y redes sociales, se ha de precisar que la mayoría de los despachos de abogados poseen una página web donde hay un apartado para personalizar tu currículum y que quede constancia en sus bases de datos (Garrigues, Uría, Cuatrecasas, 2015). Además, se ha de precisar que en el sector de servicios en España, aproximadamente el 70% de los reclutamientos se llevan a cabo mediante internet (ADECCO Professional, 2012). En segundo lugar, respecto al reclutamiento en centros de formación superior, los despachos de abogados suelen estar en contacto con las universidades y sus respectivas bolsas de trabajo. Además, es muy común la participación de los despachos de abogados en los foros de empleo de las universidades y la realización de presentaciones (Garrigues, Uría, Cuatrecasas, 2015).

Finalmente, el reclutamiento mediante prácticas de empresa posee especial relevancia en el caso de los despachos de abogados. Normalmente los despachos tienen convenios con algunas universidades para realizar prácticas. Se trata de prácticas guiadas por un tutor, donde cada becario es asignado a un equipo de trabajo, las cuales les permiten seguir formándose en Derecho, a la vez que experimentan la parte práctica de aquello que han estudiado, mientras trabajan con grandes profesionales del mundo del Derecho. Dichas prácticas van dirigidas principalmente a estudiantes de los últimos cursos de grado en Derecho (o dobles grados que incluyan Derecho), así como a estudiantes de máster (Garrigues, Uría, 2015).

Se ofrecen tres modalidades de prácticas (Garrigues, Uría, Cuatrecasas, 2015):

- Prácticas del Máster de Acceso a la Abogacía: puesto que el Máster de Acceso a la Abogacía requiere la realización de unas prácticas externas obligatorias, los despachos de abogados ofrecen un programa de prácticas adaptado a la jornada del master.
- Prácticas de verano: se trata de un programa de prácticas que se desarrolla en los meses de junio, julio o septiembre.
- Prácticas durante el curso: se trata de un programa de prácticas a media jornada, compatibles con los estudios universitarios.

### **3.1.2 Selección.**

El proceso de selección de los despachos de abogados suele realizarse de manera continuada a lo largo de todo el año. Su objetivo es alcanzar un conocimiento mutuo con el fin de intercambiar las perspectivas e impresiones. Generalmente se trata de un conjunto de fases sucesivas y eliminatorias, que consisten en:

#### **A. Fase previa: Análisis de *currículum* y expediente académico.**

Los primeros datos que se analizan de un candidato es su trayectoria académica y su nota media del expediente (Garrigues, Uría, 2015). Los despachos de abogados valoran muy positivamente un buen expediente académico, que refleje que el candidato posee sólidos conocimientos jurídicos (Gayo, 2013). En cuanto al *currículum*, éste debe estar actualizado, formalmente bien redactado y debe ser comprensible. En los despachos de abogados es preferible un *currículum* clásico y formal, por lo que se deben evitar formatos demasiado innovadores. Además, si es posible, se deben adjuntar referencias sobre experiencias laborales anteriores o trabajos en los que se haya colaborado (entrevistadetrabajo.org, 2015).

## **B. Primera fase: Pruebas escritas y otras.**

En casi todos los despachos de deben superar las siguientes pruebas, o algunas de ellas:

- Dinámica de grupo: consiste en hablar y debatir acerca de un tema de actualidad, donde se valora la capacidad argumentativa del candidato y sus aptitudes para relacionarse con los demás candidatos (Garrigues, 2015).<sup>6</sup> Esta prueba mide asimismo la empatía y habilidades de comunicación del candidato, las cuales son cada vez más demandadas (Gayo, 2013).
- Pruebas tipo test de conocimientos jurídicos: normalmente contienen preguntas relativas a Derecho Civil, Mercantil, Procesal y Administrativo (Garrigues, Uría, 2015).
- Prueba de inglés (Garrigues, Uría, Cuatrecasas, 2015).
- Test psicotécnico: contiene preguntas lógicas y de matemáticas (QAH, 2015).
- Test de personalidad: su objetivo es descubrir el comportamiento del individuo ante determinadas situaciones así como su capacidad de organización y trabajo.
- Redacción en español de un tema de actualidad: pretende analizar la capacidad de expresión escrita del candidato, su argumentación y su vocabulario (Cuatrecasas, 2015).

## **C. Segunda fase: Entrevista personal.**

Se trata de una entrevista personal con RR.HH. (Garrigues, 2015). Se requiere acudir previamente informado acerca de las características del bufete, sus áreas de especialización, sus premios o reconocimientos, ya que ello demuestra interés y proactividad (entrevistadetrabajo.org, 2015).

---

<sup>6</sup> Esta prueba no es de uso generalizado en todos los despachos. Por ejemplo, en la página web de Uría no consta la dinámica de grupo como una prueba de su proceso de selección.

#### **D. Tercera fase: Entrevista técnica.**

Se trata de la resolución de caso práctico jurídico. Normalmente el caso práctico es de Derecho Civil y Mercantil, aunque también es común que el caso sea sobre el área en el que se quiere trabajar. En esta fase normalmente se expone oralmente el caso práctico ante un socio del despacho. Además, normalmente junto con el caso se realiza asimismo una entrevista personal con el socio (Garrigues, Uría, 2015).

El orden de las fases puede ser alterado de un despacho a otro. Además, las pruebas relativas a la primera fase pueden ser realizadas el mismo día en una única fase o en distintas fases.

Si se superan las pruebas de selección se pasa a la última fase del proceso de selección, que es la adscripción al puesto de trabajo. Por el contrario, en caso de que no se supere el proceso de selección se puede volver a enviar la candidatura, siempre que hayan transcurrido al menos dos años desde la realización de las pruebas o si el currículum del candidato presenta nuevas competencias en idiomas, experiencia laboral, estudio de oposiciones o cualquier otra (Garrigues, 2015).

#### **3.1.3 Adscripción.**

La fase de adscripción al puesto de trabajo es esencial. Para la integración de los nuevos trabajadores se organizan las jornadas de integración, donde se organizan distintos eventos sociales destinados a favorecer la inserción de los nuevos trabajadores en el equipo. Además, se favorecen la realización de actividades extraprofesionales, se facilita la conciliación de la vida personal y profesional, se fomenta la acción social, y las actividades culturales y de ocio para promover el encuentro de los compañeros de trabajo fuera del ambiente laboral (Uría, Cuatrecasas, 2015).

Los abogados de primer año están insertos en un equipo de trabajo y son guiados por su

tutor, un socio de la firma, para colaborar en asuntos relevantes (Uría, 2015).

Normalmente, en el primer año, los abogados realizan dos rotaciones de seis meses de prácticas, en áreas diferentes, lo cual les permite poner en práctica distintas áreas del Derecho y les ayuda a escoger en que área les gustaría especializarse (Uría, 2015).

Además, para garantizar la excelencia de los servicios jurídicos, una vez que te has incorporado recibes cursos de formación para reforzar o adquirir conocimientos técnico-jurídicos, así como para desarrollar y perfeccionar otras habilidades necesarias para ser un buen abogado, como por ejemplo: estrategias de negociación, gestión comercial, comunicación, liderazgo, así como coordinación y dirección de equipos, ya que todas ellas constituyen habilidades necesarias en la abogacía del siglo XXI (Garrigues, Cuatrecasas, 2015).

Se trata de una formación continuada que te permite afrontar los retos que plantea el mercado global y competitivo en el que nos encontramos (Rodríguez, Asociada *senior*, Garrigues, 2015), que ayuda profesionalmente a los abogados de primer año, además de darles más seguridad a la hora de enfrentarse a los retos que se les plantean. En concreto, la formación de los abogados de primer año suele consistir en seminarios jurídicos, seminarios de apoyo al ejercicio profesional, resolución de casos prácticos y seguimiento de un asunto en cada rotación (Uría, 2015).

Finalmente, se suele realizar un seguimiento continuo e individualizado de cada uno de los abogados con el fin de fomentar su desarrollo personal y profesional (Uría, 2015).

### **3.2 El Perfil más valorado.**

Cada bufete busca personalidades y habilidades diferentes para incorporar en su plantilla, pero según explica Moreno (2013), hay una serie de aspectos esenciales que se

buscan en todos los despachos de abogados:

**A) Capacidad de aprendizaje.**

Los conocimientos teóricos de derecho adquiridos durante la etapa universitaria son necesarios para dar los primeros pasos en un despacho de abogados. Sin embargo, es esencial seguir adquiriendo conocimiento para poder destacar y ejercer la abogacía (Garrigues, 2015). En concreto, es importante que el abogado *junior* demuestre una capacidad de aprendizaje rápida, tanto del sistema de trabajo de la firma como de los cambios legislativos (Rodríguez, responsable de RR.HH. de Deloitte, citado por Moreno, 2013). Además, también es importante que los abogados tengan sentido común ante las adversidades (Uría, 2015).

**B) Trabajo en equipo.**

En el siglo XVII los despachos de abogados se han convertido en multidisciplinares y colaborativos. Por ello, se requiere ser capaz de compartir información y trabajar con otros abogados de distintos equipos e incluso departamentos (Garrigues, 2015). Es importante que el abogado recién incorporado sea capaz de trabajar en equipo, así como de mantener una comunicación fluida tanto a nivel geográfico como multidisciplinar (Rueda, directora de RR.HH. de Ashurst, citado por Moreno, 2013).

**C) Vocación internacional.**

Un recién llegado debe contar con vocación internacional hoy en día. Los abogados deben contar con una visión amplia que les permita trabajar en un entorno internacional con clientes multinacionales (Artal, directora de RR.HH. de Linklaters, citado en Moreno, 2013). Además, se busca a personas dispuestas a trabajar en las oficinas situadas en el extranjero para ampliar allí sus conocimientos (Rodríguez, responsable de Selección de Cuatrecasas Gonçalves Pereira, citado por Moreno, 2013; Garrigues, Cuatrecasas, 2015). También se valora muy positivamente trabajar en otros despachos extranjeros de reconocido prestigio con los que el despacho, en el que haya sido incorporado el trabajador, mantenga una estrecha relación (Garrigues, 2015).

#### **D) Dominio de las lenguas.**

El dominio del inglés es muy importante, ya que la internacionalización de los bufetes ha propiciado que el inglés sea esencial tanto para el contacto con los clientes, como para la redacción de acuerdos y otros documentos jurídicos (Garrigues, Uría, Cuatrecasas, 2015). Se valora muy positivamente saber además otros idiomas y haber tenido experiencias internacionales (Gayo, 2013).

#### **E) Flexibilidad.**

La flexibilidad es necesaria para dar un buen servicio a los clientes, por ello es necesario que los abogados sepan adaptarse a las circunstancias que se vayan aconteciendo, a los compañeros, a los horarios de trabajo y a los propios clientes (Responsable de RR.HH. de Ashurst, citado por Moreno, 2013).

#### **F) Comunicación y empatía.**

Para el buen funcionamiento de una firma es esencial que el abogado participe de una buena comunicación con el cliente y que muestre empatía ante él y ante su problema (Personal de RR.HH. de Cuatrecasas Gonçalves Pereira, citado por Moreno, 2013; Uría, 2015). Dichas habilidades son cada vez más valoradas y demandadas por los despachos (Gayo, 2013).

#### **G) Asumir retos.**

Los despachos de abogados buscan a personas que tengan mucha ilusión y que estén dispuestos a asumir retos y responsabilidades desde el principio (Artal, directora de RR.HH. de Linklaters, citado en Moreno, 2013), y que muestren iniciativa para ello (Uría, 2015).

#### **H) Disfrutar del Derecho y motivación profesional.**

Para que un abogado sea bueno en su trabajo es necesario que le guste el Derecho y que disfruten con lo que hacen, con el ejercicio de la abogacía (Rodríguez, responsable de RR.HH. de Deloitte, citado por Moreno, 2013). Se buscan a personas con una elevada motivación profesional, dinamismo y creatividad

(Garrigues, 2015), que tengan una vocación de servicio y pasión por el Derecho (Uría, Cuatrecasas, 2015).

**I) Visión global.**

Se requiere una visión global del mundo y amplios conocimientos de la actualidad para ver las distintas soluciones posibles en un caso y para afrontar casos más complejos (Moreno, 2013). Además, se debe estar preparado para participar en proyectos que requieren una mentalidad global así como el dominio de los conocimientos estándares internacionales de Derecho de los negocios (Garrigues, 2015).

**J) Compromiso y responsabilidad.**

Se busca a profesionales con un alto grado de compromiso, responsabilidad y honestidad (Garrigues, Uría, 2015).

**K) Valor añadido.**

El aportar conocimientos y habilidades ajenos al Derecho, aportar ideas diferentes y otros puntos de vista, constituyen un valor añadido para una firma de abogados (Moreno, 2013). Por ello, no solo se tiene en cuenta la excelencia académica, sino que también se valoran muy positivamente las actividades extra-curriculares, otras experiencias laborales y otras actividades de carácter social o cultural (Garrigues, Uría, 2015).

Además, existen otros aspectos que los candidatos deben tener en cuenta a la hora de afrontar los procesos de selección, como son la imagen (vestimenta y apariencia), cómo dar la mano, investigar antes sobre la firma, prepararse para las entrevistas y escuchar al entrevistador, entre otros (Ariztegui, 2014).

#### **4. Estudio de campo.**

Una vez analizado el marco teórico genérico de todo proceso de selección, así como el marco teórico específico en el caso de los despachos de abogados en España, se va a analizar la información obtenida gracias a los cuestionarios que han sido enviados a los despachos que se han tomado como muestra en la presente investigación, con el fin de concretar y contrastar el marco teórico que se ha establecido con la evidencia empírica obtenida.

El análisis de dichos cuestionarios, junto el marco teórico previamente descrito, permitirá concretar cuáles son las fases de un proceso de selección de un despacho de abogados y cuáles son las características más valoradas en un candidato, para afrontar con éxito un proceso de selección.

El universo de la presente investigación lo constituyen los despachos de abogados de España. Para satisfacer los objetivos perseguidos con la presente investigación se ha tomado como muestra cuatro despachos de abogados de gran relevancia en el sector jurídico privado de España, según directorios internacionales como *Chambers & Partners*, *IFRL 1000* y *Legal 500*, que son: Garrigues, Freshfields Bruckhaus Deringer, Pérez-Llorca y Uría Menéndez.

En cuanto a Garrigues, Uría Menéndez y Pérez-Llorca, se han escogido como muestra porque son compañías españolas líderes en servicios jurídicos, considerados como los principales despachos de abogados según la “Clasificación de los principales despachos de abogados españoles por volumen de negocio” publicado por el diario *Expansión* (2014). Además, la revista *Forbes* (2014) ha publicado el *ranking* de los despachos más prestigiosos y con más facturación del país, el cual es liderado por Garrigues y Uría Menéndez, así como la lista de abogados más influyentes en España, entre los cuales figuran: Fernando Vives (Presidente de Garrigues), Luis de Carlos (Socio director de Uría Menéndez) y Pedro Pérez Llorca (Socio director de Pérez-Llorca).

Frente a dichos despachos españoles, se ha incluido en la muestra de la presente investigación el despacho de abogados internacional de origen alemán, Freshfields Bruckhaus Deringer, que cuenta con oficinas en España y supone una gran influencia en el sector jurídico español, según el *ranking* “Qué abogados asesoran las grandes operaciones de España”, publicado por el diario Expansión (2014). En dicho *ranking*, figuran asimismo Garrigues y Uría Menéndez. Además, Freshfields Bruckhaus Deringer es una de las firmas que lidera el *ranking* de bufetes con mejor marca legal en el mundo (*The Top 15 Global Elite brand leaders*) publicado por el diario Expansión (2011). Finalmente, el *Ranking* de despachos de abogados en España “Chambers Europe 2014” del Consejo General de la Abogacía Española (2014), recoge dentro del *top ten* de los bufetes a Garrigues, Uría Menéndez y Freshfields Bruckhaus Deringer.

Se ha de advertir que inicialmente se pretendía conseguir una muestra de mayor alcance. Sin embargo, algunas firmas con las que se contactó inicialmente para pedirles su colaboración en la presente investigación, no han podido contestar al cuestionario debido a que sus políticas de privacidad y confidencialidad se lo han impedido. Entre los despachos que hemos tenido que excluir de nuestra muestra por este motivo se encuentran: Cuatrecasas Gonçalves Pereira, CMS Albiñana & Suárez de Lezo, así como Gómez-Acebo & Pombo Abogados. No obstante, ha sido de gran utilidad emplear la información relativa a sus procesos de selección, que se encontraba disponible en sus respectivas páginas web corporativas.

En cuanto al instrumento para constatar la evidencia empírica, se ha empleado el cuestionario, que ha sido enviado por correo electrónico al personal de RR.HH. de los despachos de abogados que componen nuestra muestra. Junto con el mismo, se ha enviado una carta que recoge el consentimiento del despacho para poder publicar la información que ha sido facilitada, con efectos meramente académicos. Las características del cuestionario y su contenido ya han sido previamente explicados en el Capítulo 1, apartado 2, por lo que ahora nos remitimos al mismo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ver apartado 1.2 Metodología, p.7.

Sin embargo, dicha metodología inicialmente pretendida de enviar el cuestionario por correo electrónico, con el fin de que los despachos contestasen por escrito al mismo, solo se ha podido llevar a cabo en el caso de Pérez-Llorca y Uría Menéndez. En el caso de Freshfields Bruckhaus Deringer y Garrigues, sus políticas de privacidad y confidencialidad no han permitido contestar por escrito al cuestionario que les ha sido enviado, pero han podido formar parte de la muestra de la presente investigación gracias a la realización de una entrevista al personal de RR.HH. de dichas firmas, lo cual si resultaba de conformidad con sus respectivas políticas de privacidad y confidencialidad.

Para maximizar la utilidad de la entrevista realizada al personal de RR.HH. de los despachos de abogados y poder tratar de modo homogéneo la información recabada a través de la misma y la recabada mediante los cuestionarios, en la entrevista se ha seguido un guión, que contiene las mismas preguntas que han sido planteadas en el cuestionario, relativas al reclutamiento, requisitos iniciales mínimos, fases de su proceso de selección, conocimientos o aptitudes necesarios, pruebas complementarias, características o valores personales buscados, valor para el despacho de su proceso de selección y otros aspectos que se deseen resaltar.

De este modo, la entrevista, como segunda herramienta empleada para recabar información, tiene una fiabilidad alta, ya que permite conocer de primera mano cuáles son las aptitudes y valores más deseados por aquellas personas que serán las que posteriormente decidan si un candidato es seleccionado o no. Además, el empleo de un guion, que sigue la misma estructura que la batería de preguntas empleada en el cuestionario, permite no solo contrastar de modo homogéneo la información obtenida mediante dos herramientas distintas, sino que también reduce el sesgo del investigador.

## **5. Resultados.**

Antes de desarrollar este apartado se ha de advertir que el mismo está basado en el análisis cualitativo de la información que ha sido obtenida gracias a los cuestionarios realizados a Pérez-Llorca (en concreto a Constanza Vergara Jaakkola, directora corporativa de Pérez-Llorca y responsable del área de RR.HH., entre otras) y a Uría Menéndez (en concreto a Natalie Langridge, responsable de selección de abogados de la oficina de Madrid de Uría Menéndez), así como por las entrevistas personales realizadas a Garrigues (entrevistado anónimo) y al personal de RR.HH. de Freshfields Bruckhaus Deringer (en concreto a Nerea De Antonio, responsable de RR.HH. de Freshfields Bruckhaus Deringer, en Madrid).

El mundo de los despachos profesionales está cambiando, ya sea como consecuencia de la crisis, por la creciente internacionalización, así como por la irrupción de internet y otros avances tecnológicos, lo cierto es que en los últimos años ha aumentado exponencialmente en nivel de competencia de los despachos. Por ello, la gestión pasa a ser una prioridad y la optimización de los procesos de selección es una clave del éxito (Expansión, 2013). La información de los cuestionarios y entrevistas llevados a cabo en la presente investigación, refleja que para los despachos de abogados españoles la estrategia de selección es “*core business*”, como indica Constanza Vergara Jaakkola, responsable de RR.HH. de Pérez-Llorca, ya que los pilares de los despachos son los clientes y los abogados. Los cuatro bufetes estudiados coinciden en afirmar que los nuevos trabajadores contratados serán los futuros socios del despacho, ya que el proceso de selección se realiza con la mentalidad de que el objetivo y deseo de los nuevos trabajadores es desarrollar su carrera profesional en la firma. Por ello, los despachos de abogados consideran que seleccionar a abogados excelentes y comprometidos constituye una clave para alcanzar el éxito y situarse como firmas de primer nivel, tanto en el mercado ibérico como a nivel internacional.

Además, se ratifica la hipótesis establecida en el marco teórico de que el proceso de selección requiere una involucración no solo por parte del personal de RR.HH., sino que

el resto de miembros de la compañía y el futuro supervisor del candidato desempeñan un papel esencial. En el caso de los despachos de abogados, esta afirmación encuentra su fundamento en la gran dedicación que prestan los asociados, socios y *counsels* al proceso de selección, colaborando en las presentaciones y sesiones de puertas abiertas, en la corrección de casos prácticos, actuando como tutores de becarios y realizando entrevistas de selección, como señala en el cuestionario Natalie Langridge, responsable de selección de abogados en Madrid, de Uría Menéndez.

Comenzar a trabajar en un bufete de abogados requiere superar un proceso de selección para el cual hay que estar debidamente preparado, puesto que los propios despachos califican de exigente su proceso de selección. Según las fuentes analizadas y la evidencia empírica recabada, los despachos de abogados siguen en su proceso de selección las fases genéricas de todo proceso de selección, que han sido desarrolladas en el marco teórico de la presente investigación: reclutamiento, selección y adscripción.

En primer lugar, respecto al **reclutamiento**, se ha de precisar que el objetivo de la presente investigación se centra solo en el reclutamiento externo de los candidatos que quieren formar parte de un despacho de abogados. El análisis de los cuestionarios y de las entrevistas nos lleva a afirmar que de todas las herramientas de reclutamiento analizadas en el marco teórico del proceso de selección, la herramienta más empleada por los despachos de abogados para reclutar a los recién licenciados y graduados en Derecho, consiste en acudir a las Universidades y otros centros de estudios superiores donde se realizan foros de empleo y presentaciones. Además, Natalie Langridge, de Uría Menéndez, reconoce la publicación de anuncios en la sección de selección de su página web corporativa. Por otra parte, Garrigues y Freshfields Bruckhaus Deringer coinciden en afirmar que otra de las vías empleadas para el reclutamiento, consiste en la recepción de solicitudes espontáneas y que en menor medida, también se emplean redes sociales, en concreto LinkedIn,

En segundo lugar, respecto a la **fase de selección**, las fuentes analizadas sugieren que la mayoría de los despachos de abogados realizan una primera criba mediante el

currículum y el expediente académico de los candidatos. Los cuatro despachos estudiados coinciden en afirmar que se valora un buen expediente académico, sin embargo, no hay establecida una nota de corte.

Los candidatos que superan ese primer filtro comienzan las pruebas de selección. Los datos analizados reflejan que las pruebas de selección que debe de satisfacer todo candidato interesado en formar parte de un despacho de abogados son las siguientes:

#### **A. Fase de pruebas escritas.**

- Pruebas jurídicas. Las pruebas jurídicas valoran el nivel de los conocimientos de jurídicos que presenta el candidato. En concreto se valoran los conocimientos generales en Derecho Mercantil, Civil, Administrativo y Procesal del candidato, normalmente por medio de una prueba tipo test. El número de preguntas puede variar de un despacho a otro, así por ejemplo, en el caso de Uría Menéndez, la prueba tipo test consta de cien preguntas.
- Pruebas de idiomas. Los cuatro despachos de abogados estudiados afirman que es imprescindible un nivel alto de inglés. Es común que este requisito se valore mediante una prueba tipo test y una redacción.
- Prueba de redacción en castellano. Se trata de una prueba de redacción sobre un tema de actualidad donde se valora la capacidad de estructurar las ideas y de redactar del candidato.
- Pruebas psicotécnicas.
- Dinámica de grupo sobre un tema de actualidad.

Dentro de las pruebas de selección escritas, se consideran esenciales tanto las pruebas jurídicas, como las pruebas de idiomas, ya que todos los despachos

analizados reconocen su empleo, excepto Freshfields Bruckhaus Deringer, que valora los mismos requisitos, pero únicamente mediante entrevistas. Por el contrario, la prueba de redacción en castellano, las pruebas psicotécnicas y la dinámica de grupo, aunque comunes, no son de uso tan generalizado por los bufetes.

### **B. Fase de entrevistas.**

Freshfields Bruckhaus Deringer, Garrigues, Pérez-Llorca y Uría Menéndez, afirman que se realizan entrevistas con el personal de RR.HH. y con socios del Despacho. La entrevista con el personal de RR.HH. es una entrevista personal para conocer al candidato. Por otra parte, la entrevista con el socio es una entrevista más técnica, que normalmente incluye la resolución de un caso práctico. Se han encontrado evidencias que muestran que es posible que la entrevista con el socio también sea realizada por otro abogado, por un asociado o por un *counsel* del Despacho, o que estén presentes todos ellos en dicha entrevista. Además, en algunos casos, en la entrevista con el socio también está presente un miembro de RR.HH.

En esta fase de entrevistas se valora la personalidad del candidato, sus competencias y su capacidad, así como el encaje personal y profesional del candidato con la cultura y valores de la firma. Asimismo, también se valora la capacidad de argumentar y razonar, tanto temas jurídicos, mediante la resolución del citado caso práctico, como temas de actualidad o culturales.

El análisis de las fases del proceso de selección, de la información contenida en los cuestionarios y entrevistas, así como otras fuentes consultadas, permite apreciar que en el proceso de selección de los despachos de abogados, no sólo se pretende captar a los mejores abogados, sino que, como insiste Nerea de Antonio, responsable de RR.HH. de Freshfields Bruckhaus Deringer, también se persigue la adecuación del abogado a su puesto de trabajo, así como el encaje y adecuación personal y profesional del abogado a

la firma, lo que en palabras de Sastre y Aguilar (2003) se conoce como el doble ajuste persona-puesto y persona-organización, desarrollado previamente en el marco teórico de la presente investigación.

Además de las pruebas descritas, Freshfields Bruckhaus Deringer, Garrigues y Uría Menéndez reconocen que también tienen en cuenta la evaluación que haya tenido un candidato que previamente haya realizado prácticas en el Despacho, ya sean curriculares o extracurriculares. Sin embargo, en el caso de Freshfields, como indica Nerea de Antonio en la entrevista, una valoración positiva en las prácticas anteriores, no exime al candidato de realizar el proceso de selección.

Se ha de precisar que es posible que el orden de las pruebas o el número de fases, ya sea acumulando las pruebas en un menor número de fases, o al contrario, distribuyendo las pruebas en un mayor número de fases, se altere de un despacho a otro. Sin embargo, según las fuentes consultadas y despachos analizados, todas las pruebas descritas son comunes a la mayoría de los despachos españoles.

Otra cuestión a destacar es que, puesto que los despachos de abogados tienen en cuenta varias pruebas a la hora de contratar o no a un candidato, se puede concluir que la selección en un despacho de abogados se lleva a cabo mediante una estrategia de combinación de predictores, a la cual se ha hecho referencia en el marco teórico contenido en el capítulo segundo. Adicionalmente, los cuatro despachos de abogados analizados en las entrevistas y cuestionarios coinciden en señalar que todas las fases de su proceso tienen la misma relevancia y que son eliminatorias. Por ello, se puede afirmar que los despachos de abogados siguen una estrategia de múltiples obstáculos o de salto de vallas, donde la superación de una prueba es esencial para pasar a la siguiente, a diferencia de la estrategia clínica y de la estrategia estadística, a las que se ha hecho referencia previamente en la presente investigación siguiendo a Gómez-Mejía et al. (2012).

Sin embargo, se ha de advertir que en algunas firmas, como en Uría Menéndez, a pesar de que consideran relevantes y eliminatorias todas las pruebas de su proceso de selección, Natalie Langridge, responsable de selección de abogados de la oficina de Madrid, reconoce que se le otorga un valor especial a la entrevista con los socios o *counsels* del despacho, ya que “les permite conocer personalmente al candidato y evaluar su encaje en la firma así como sus conocimientos técnicos”.

En tercer lugar, en cuanto a la última fase del proceso de selección, la **adscripción**, ésta se lleva a cabo de modo similar en los cuatro despachos de abogados analizados, mediante jornadas de integración, cursos iniciales de formación, clases de idiomas, actividades extraprofesionales, formación continua y mediante un seguimiento continuo e individualizado de cada trabajador. Garrigues también reconoce la realización de un *cocktail* de bienvenida.

Finalmente, hay una serie de **características** de los candidatos que buscan la mayoría de los despachos de abogados, que constituyen el perfil del candidato ideal para ser seleccionado.

Dentro de estas características, los despachos de abogados ya no solo tienen en cuenta los conocimientos jurídicos del candidato, sino que "para tener éxito profesional es fundamental desarrollar habilidades muy valoradas en las organizaciones actuales: la empatía, el trabajo en equipo (...) las llamadas también *soft skills*" (Rexac, personal de RR.HH. de Cuatrecasas, en Ariztegui, 2014). Además, como destaca Garrigues, los despachos de abogados buscan excelentes profesionales a la vez que buenas personas.

Las fuentes consultadas y la evidencia obtenida mediante los cuestionarios y entrevistas a las cuatro firmas estudiadas, nos llevan a sistematizar las características o valores personales que buscan los despachos de abogados españoles en los candidatos recién licenciados. Entre ellos destacan: ética y honestidad, capacidad de trabajo en equipo, motivación, pasión por el Derecho, capacidad para trabajar bajo presión y asumir

responsabilidades, capacidad de aprendizaje, adaptación a situaciones cambiantes, idiomas, sentido común, interés hacia la actualidad, la historia, la acción social y la cultura, todo ello acompañado de buenas dotes de comunicación y simpatía, que les faciliten perseguir el camino de la excelencia.

## **6. Conclusiones.**

El análisis del marco teórico del proceso de selección genérico de la Dirección y Gestión de RR.HH. y del marco teórico del proceso de selección concreto en el caso de los despachos de abogados, junto con el soporte obtenido gracias al análisis de la evidencia empírica contenida en los cuestionarios y entrevistas llevados a cabo, ha permitido concretar y explicar las fases del proceso de selección de los despachos de abogados en España, junto con la descripción de las habilidades técnicas que se requieren para superar cada una de ellas, así como definir un conjunto de características que componen y definen el perfil del candidato más valorado y buscado por los despachos de abogados. Por todo ello, la presente investigación ha permitido satisfacer los objetivos perseguidos con la misma.

La validez y fiabilidad de la investigación descansan en el seguimiento de autores de referencia y de reconocido prestigio en el área de Recursos Humanos, como Gómez-Mejía o Puchol, entre otros muchos, para la elaboración del marco teórico del proceso de selección. Además, el contacto directo y la inclusión en la muestra de despachos de abogados como Freshfields Bruckhaus Deringer, Garrigues, Pérez-Llorca y Uría Menéndez, dotan a la presente investigación de gran soporte y fiabilidad, puesto que la información proporcionada se basa en bufetes de reconocida reputación y experiencia, que son líderes en el sector jurídico de España.

Además, la obtención de la información se ha llevado a cabo con rigor científico y de modo prudente, proporcionando a los despachos de abogados, de los cuales se ha solicitado su colaboración, la información relativa a los fines de la presente investigación y la explicación del uso que se le iba a dar a la información proporcionada por ellos. Para garantizar la transparencia del proceso, se solicitó su consentimiento para la publicación de dicha información en la presente investigación, con fines meramente académicos.

Si bien es cierto que la muestra de los despachos de abogados estudiada en la presente investigación se ha visto reducida respecto a la muestra inicialmente pretendida, debido

a que las políticas de privacidad y confidencialidad de determinados bufetes han impedido su colaboración, este factor ha sido subsanado gracias al empleo de la información pública disponible en las páginas web corporativas de los despachos que no han podido colaborar en la presente investigación, así como mediante el empleo de otras fuentes de gran relevancia, por lo que se puede concluir que este factor no ha constituido en ningún caso un impedimento para lograr los objetivos planteados en la presente investigación.

Otra dificultad subsanada satisfactoriamente en la presente investigación ha sido el enfrentamiento a determinadas políticas de algunos bufetes contrarias a la cumplimentación del cuestionario por escrito, lo cual ha sido superado mediante la adaptación de la herramienta empleada para recabar información, pasando del cuestionario inicialmente pretendido a la entrevista personal, que si es acorde con sus políticas de confidencialidad y privacidad, en aquellos casos que así lo han precisado. Además, puesto que las entrevistas personales llevadas a cabo han seguido un guion, estructurado en las mismas preguntas contenidas en el cuestionario diseñado, se ha reducido el sesgo del investigador y se ha podido comparar de modo homogéneo la información recabada por ambos medios, desde un análisis cualitativo.

La importancia de este tema radica en que los estudiantes universitarios de últimos años de carrera están a un paso de enfrentarse al mundo laboral, que como se ha demostrado en la presente investigación, es un entorno cada vez más competitivo y exigente que requiere estar debidamente preparado e informado para lograr el éxito en la trayectoria profesional. Además, en este campo se han escrito obras que describen en proceso de selección de personal, así como obras destinadas a la preparación de entrevistas, pero no se ha encontrado al realizar esta investigación un único documento o trabajo que reúna todos los componentes necesarios en el sector jurídico privado de España.

Finalmente, esta investigación no ha sido concebida únicamente como un trabajo académico dentro del desarrollo curricular de la autora, sino que la experiencia personal ha sido muy satisfactoria durante el transcurso de la investigación, debido al aprendizaje adquirido, al contacto personal con la tutora y con las firmas que han colaborado en la

presente investigación, por la posibilidad de estudiar un tema de gran interés y relevancia en la actualidad, así como por la satisfacción personal del resultado alcanzado con la misma. Además, la investigación puede contribuir a futuras líneas de investigación sobre este tema, y en concreto, a la elaboración de una guía explicativa completa sobre cómo afrontar procesos de selección en el sector jurídico privado de España.

Por todo lo expuesto, el valor que aporta esta investigación es proporcionar una sistematización de los factores más relevantes del proceso de selección de los despachos de abogados en España, basados en el estudio de cuatro despachos de reconocido prestigio y experiencia, que puede ayudar a los estudiantes a evitar la incertidumbre y el miedo ante un proceso de selección, contribuir a que se sientan más seguros e informados y que descubran cuáles son las habilidades en las que tienen que trabajar más, para ser los candidatos idóneos en un proceso de selección de un despacho de abogados y alcanzar así el éxito.

## 7. **Bibliografía.**

- Adecco Professional, (2013), *1º Encuesta de Adecco Professional sobre Competencias Profesionales*. Extraído el 4 de enero de 2015 desde:  
[http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/509.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/509.pdf)
  
- Adecco Professional, (2012), *III Estudio Adecco Professional sobre Intermediación Laboral*. Extraído el 4 de enero de 2015 desde:  
[http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/420.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/420.pdf)
  
- Ariztegui, M. (2014), “El despacho Cuatrecasas Gonçalves Pereira enseña a los estudiantes de Derecho cómo afrontar un proceso de selección”. En la web de la Universidad de Navarra, Facultad de Derecho.  
[http://www.unav.edu/web/facultad-de-derecho/detalle-noticia/2014/01/10/el-despacho-cuatrecasas-gon%C3%A7alves-pereira-ense%C3%B1a-a-los-estudiantes-de-derecho-como-afrontar-un-proceso-de-seleccion/-/asset\\_publisher/xQt6/content/2014\\_01\\_10\\_der\\_sesion-cuatrecasas/10174](http://www.unav.edu/web/facultad-de-derecho/detalle-noticia/2014/01/10/el-despacho-cuatrecasas-gon%C3%A7alves-pereira-ense%C3%B1a-a-los-estudiantes-de-derecho-como-afrontar-un-proceso-de-seleccion/-/asset_publisher/xQt6/content/2014_01_10_der_sesion-cuatrecasas/10174),  
último acceso: 25 de febrero de 2015.
  
- Baron, J. y Kreps, D. (1999), *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*, John Wiley and Sons.
  
- Barranco Saiz, F.J. (2000), *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ediciones Pirámide.
  
- Bloomsbury Business Library (2007), *Get that Job: Interviews*. A & C Black Publishers Ltd.

- Caldas, M.E., Castellanos, A. e Hidalgo, M.L. (2014), *Formación y orientación laboral*. Editex.
  
- Chambers & Partners. Extraído el 10 de enero de 2015 desde: <http://www.chambersandpartners.com/guide/europe/7/194/1>
  
- CMS Albiñana & Suárez de Lezo *website*:  
<http://www.cms-asl.com/careers/pages/default.aspx> Último acceso 3 de marzo de 2015.
  
- Consejería Empresarial (n.d.), Técnicas Modernas: Caza Talentos publicaciones- Técnicas Caza talentos. Extraído el 1 de marzo de 2015 desde: <http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/Tecnicas%20Caza%20talentos.pdf>
  
- Consejo General de la Abogacía Española (2014). *Ranking* de despachos de abogados en España “Chambers Europe 2014”. Extraído el 1 de marzo de 2015 desde: <http://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2014/04/97.pdf>
  
- Cuatrecasas Gonçalves Pereira *website*:  
<http://www.cuatrecasas.com/es/unete.html> Último acceso 3 de marzo de 2015.
  
- Delgado M<sup>a</sup> I., Gómez L., Romero A.M. y Vázquez E. *Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Pearson Prentice Hall, 2006.
  
- “Despachos profesionales. Estrategias de gestión, marketing y desarrollo de nuevos negocios.” *Expansión*. Unidad Editorial: Conferencias Formación. Madrid, 2013.

- Digman, J.M. (1990), “Personality structure: Emergence of the five-factor model”, *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
  
- Dolan S., Schuler R.S. y Valle Cabrera R. (1999), *La gestión de los recursos humanos*, McGraw-Hill.
  
- Eds. Edebe (2014), “¿Qué leyes rigen las relaciones laborales?” en *Relaciones laborales y contrato de trabajo*.
  
- Entrevista de trabajo.org. “Encontrar trabajo en un bufete de abogados.” <http://www.entrevistadetrabajo.org/encontrar-trabajo-en-un-bufete-de-abogados.html>, Último acceso 25 de febrero de 2015.
  
- ESADE (2014), VII Informe Cranet ESADE: Gestión Estratégica en Recursos Humanos.
  
- Expansión, (2014), “Ranking de bufetes de abogados en España”. Extraído el 2 de febrero desde: <http://www.ontier.net/ia/despachosrankingmundial.pdf>
  
- Fernández García, A. (2013), *Los procesos de selección en la empresa privada: claves jurídicas*, Lex Nova.
  
- Forbes, (2014), “Los despachos y abogados más influyentes en España”, *Forbes*.
  
- Freshfields Bruckhaus Deringer *website*: [http://www.freshfields.com/en/global/who\\_we\\_are/](http://www.freshfields.com/en/global/who_we_are/) Último acceso: 8 de marzo de 2015.

- Fuentes García, F.J. y Sánchez Cañizares, S. (2005) “Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de RR.HH.” Contenido en: *Capital Humano*, nº 193. Suplemento Selección de Personal.
  
- García-León, C. (2011), “Baker, Clifford y Freshfields, bufetes con mejor marca legal en el mundo”. *Expansión*. Extraído el 1 de marzo desde:  
<http://www.expansion.com/2011/08/01/juridico/1312220173.html>
  
- García Muñoz, T. (2003), *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*, Almendralejo. Extraído el 28 de enero desde:  
<http://personal.telefonica.terra.es/web/medellinbadajoz/sociologia/ElCuestionario.pdf>.
  
- Garrigues website:  
<http://www.garrigues.com/es/Trabaja/Paginas/ProcesoSeleccion.aspx> Último acceso: 8 de marzo de 2015.
  
- Gayo, M.H. (2013), “Procesos de selección: las cinco cualidades que te convertirán en el abogado elegido”. *Legaltoday.com*.  
<http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/rrhh/articulos/procesos-de-seleccion-las-cinco-cualidades-que-te-convertiran-en-el-abogado-elegido> Último acceso 23 de febrero de 2015.
  
- Goldberg, L.R. (1993), “The structure of phenotypic personality traits”, *American Psychologist*, 48, 26-34.
  
- Gómez-Acebo & Pombo Abogados website:

<http://www.gomezacebo-pombo.com/trabaja/index.php> Último acceso 3 de marzo de 2015.

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2012), *Managing Human Resources*. 7ª ed. Pearson.
- González Merino, M. (2014), *Selección de personal: buscando al mejor candidato*, Editorial Altaria.
- Guillén, C. (2014), “La evolución del reclutamiento y la selección: ¿En qué fase estás?”. *Talent Clue*.
- IFLR. Extraído el 10 de enero de 2015 desde:  
<http://www.iflr1000.com/jurisdiction/spain/review/172#profile>
- INE, (2015), “Actividad, ocupación y paro”. Extraído el 3 de enero desde:  
[http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595)
- Infoempleo y Adecco (2014), *III Informe Infoempleo – Adecco. Redes Sociales y Mercado de Trabajo*. Último acceso 20 de febrero 2015.  
[http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/643.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/643.pdf)
- Kotlyar, I y Ades, K. (2002), “Don’t overlook recruiting tools”. *HR Magazine* 47 (5), p. 96-102.
- Legal 500. Extraído el 10 de enero de 2015 desde:

<http://www.legal500.com/c/spain>

- Medina, E., Herrarte, A. y Vicéns, J. (2010), “Inmigración y desempleo en España: Impacto de la crisis económica”, *Retos económicos derivados de la inmigración en España*, ICE: *Revista de economía* 854, p.37-49.

- Moreno, V. (2013), “Qué necesita un joven abogado para fichar por un gran bufete”. *Expansión*.

<http://www.expansion.com/2012/12/21/juridico/1356120665.html>, Último acceso 25 de febrero 2015.

- Núñez Martínez, J. J. (2013), “¿Marketing jurídico o promoción de despachos?”. *Revista de Derecho UNED*, núm. 12.

- Peña García-Pardo F. I. y Hernández Perlines F. (2007), “La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados”. *UNIVERSIA Business Review*.

<https://ubr.universia.net/article/view/611/integracion-direccion-recursos-humanos-proceso-formulacion-estrategia-determinante-resultados>

Último acceso 27 de febrero 2015.

- Pérez-Llorca *website*:

<http://www.perezllorca.com/es/UneteNosotros/Paginas/%C3%BAnete-a-nosotros.aspx> Último acceso: 8 de marzo de 2015.

- Popovich, I.S. (2005), *El éxito en las entrevistas de trabajo*, Ediciones Pirámide.

- Puchol, L.(2007), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ª ed. Ediciones Díaz de Santos.
  
- Rozalén, R. (2014), “La gestión del talento en el engranaje del éxito de las Empresas”.  
<http://www.siliconnews.es/2014/03/27/la-gestion-del-talento-en-elengranaje-del-exito-de-las-empresas/#xDiIsR3Emoll32RD.99> Último acceso el 11 de enero de 2015.
  
- Raíz, S. (2014), Ranking: “Qué abogados asesoran en las grandes operaciones españolas”. *Expansión* . Extraído el 15 de febrero desde:  
<http://www.expansion.com/2014/07/15/juridico/1405444850.html>
  
- Rodríguez Pérez J.M. (2001), *Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de Recursos Humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow*, Universidad de Oviedo.  
[http://econo.uniovi.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=58b3dfb4-b120-4e74-a1c1-5709c9e2e09c&groupId=746637](http://econo.uniovi.es/c/document_library/get_file?uuid=58b3dfb4-b120-4e74-a1c1-5709c9e2e09c&groupId=746637) Último acceso 25 de febrero 2015.
  
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006), “Reclutamiento y Selección.” En Bonache J. y Cabrera. A. (2006), *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, 2ª ed, Pearson: Prentice Hall.
  
- Sastre Castillo, M.A. y Aguilar Pastor, I. (2003), *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Mc Graw-Hill.
  
- UDIMA, (2010), *Reclutamiento 2.0: Tendencias Actuales en el Reclutamiento y Selección de personal*, 2010.

<http://www.udima.es/es/reclutamiento-2.0.html> Último acceso 25 de febrero 2015.

- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2007), *La propuesta de valor de recursos Humanos*, Deusto S.A. Ediciones.
  
- Uría Menéndez *website*: <http://www.uria.com/es/seleccion.html>  
Último acceso: 8 de marzo de 2015.
  
- Wayne Mondy R. y Noe R.M. (1997), *Administración de Recursos Humanos*, Prentice-Hall.

## **8. Anexos.**

**Anexo I: Modelo de cuestionario utilizado.**

## CUESTIONARIO: EL PROCESO DE SELECCIÓN

### **Introducción:**

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica con título: “*Cómo afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España.*”

Se pretenden analizar las características principales y distintivas del proceso de selección de los despachos de abogados respecto a otros procesos de selección.

Solicitamos 15 minutos de su valioso tiempo para contestar al mismo.

Puede utilizar todo el espacio que considere (por eso se lo enviamos en Word).

Verá también que le adjuntamos el consentimiento del uso del cuestionario para fines exclusivamente académicos.

**Muchas gracias por su inestimable colaboración.**

### **PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo realiza el reclutamiento su despacho de abogados, en el caso de que lo que busque sea recién licenciados?
2. ¿Cuáles son los requisitos mínimos iniciales que deberá cumplir todo candidato para ser preseleccionado? (Ej: Nota media, idiomas, habilidades...)
3. En el caso de recién licenciados, ¿qué fases son para ustedes las más relevantes en su proceso de selección y por qué?
4. ¿Qué conocimientos o aptitudes se valoran más en cada una de sus fases para poder superarlas?
5. Si realizan pruebas complementarias, además de entrevista, ¿en qué momento del proceso realizan esas pruebas? ¿Podría poner alguna como ejemplo?
6. Enumere las características o valores personales que buscan en los candidatos recién licenciados.
7. ¿Qué valor le otorga su despacho de abogados al proceso de selección?
8. ¿Qué aspecto resaltaría del proceso de selección de su despacho de abogados que considere de interés respecto a otros procesos de selección que conozca?

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**Anexo II: Ejemplo del *e-mail* enviado a los despachos.**

Estimado equipo de selección de (nombre de la firma):<sup>8</sup>

Soy Ana Gómez Viciano, estudiante de último curso de Derecho y ADE en la Universidad Pontificia Comillas (ICADE, E3). Estoy realizando mi Trabajo Fin de Grado “Cómo afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España”.

Profundizar sobre el Proceso de Selección, aplicando su marco teórico al caso concreto de los despachos de abogados en España es una línea de investigación de gran interés y donde no hemos encontrado mucha literatura académica al respecto.

Puesto que (nombre de la firma) constituye una firma líder de referencia en España, me dirijo a ustedes con el fin de solicitar su colaboración y pedirles que quien considere más oportuno para ello, rellene el cuestionario que adjunto a este email, para que contribuya junto con los de otros expertos en el tema en arrojar luz a esta línea de trabajo.

A ser posible lo necesitaría a finales de Febrero (límite 28 de Febrero 2015).

Muchas gracias por su inestimable colaboración.

Cualquier duda o consulta tanto yo misma como mi directora de proyecto, la profesora Montserrat Pantoja Zarza ([mpzarza@cee.upcomillas.es](mailto:mpzarza@cee.upcomillas.es)) quedamos a su entera disposición.

Un cordial saludo,

Ana Gómez Viciano.

---

<sup>8</sup> Este e-mail se ha enviado personalizado a los siguientes despachos: Albiñana & Suárez de Lezo, Cuatrecasas Gonçalves Pereira, Freshfields Bruckhaus Deringer, Garrigues, Gómez-Acebo & Pombo, Pérez Llorca y Uría Menéndez.

**Anexo III: Consentimiento de los despachos.**

**CONSENTIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN DEL CUESTIONARIO  
EN TRABAJO FIN DE GRADO**

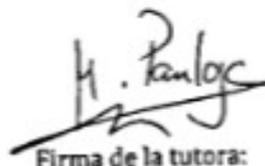
D<sup>a</sup> Natalie Langridge con NIE X2244382-L, Responsable de Selección de Abogados de la oficina de Madrid en Uría Menéndez da su consentimiento a la alumna Ana Gómez Viciano, con DNI: 76660545G, bajo la supervisión y aprobación de su tutora de Trabajo Fin de Grado, la profesora Montserrat Pantoja Zarza, con DNI: 11812457W, para utilizar el presente cuestionario con fines exclusivamente académicos, e incluirlo como Anexo en el correspondiente Trabajo Fin de Grado "Como afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España" de Ana Gómez Viciano, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid

Madrid 05 de 03/2015

Firma:



Firma de la alumna:



Firma de la tutora:

¡Muchas gracias por su colaboración!

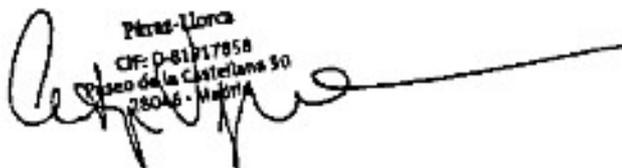
**CONSENTIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN DEL CUESTIONARIO  
EN TRABAJO FIN DE GRADO**

D<sup>a</sup>/D. Constanza Vergara Jaakkola con NIF:4846693-H, Directora Corporativa del Despacho de abogados Pérez-Llorca.

Da su consentimiento a la alumna Ana Gómez Viciano, con DNI: 76660545G, bajo la supervisión y aprobación de su tutora de Trabajo Fin de Grado, la profesora Montserrat Pantoja Zarza, con DNI: 11812457W, para utilizar el presente cuestionario con fines exclusivamente académicos, e incluirlo como Anexo en el correspondiente Trabajo Fin de Grado "Como afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España" de Ana Gómez Viciano, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid

Madrid 27 de febrero 2015

Firma:

  
Pérez-Llorca  
CIF: D-81917858  
Paseo de la Castellana 30  
28046 - Madrid

Firma de la alumna:



  
Firma de la tutora:

**CONSENTIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN DE LA ENTREVISTA  
EN TRABAJO FIN DE GRADO**

D<sup>a</sup>/D. NEREA DE JANTENO con NIF: 072476563

cargo ABLE RRHM Despacho de abogados FRESHELOS BRUCKHUIS  
DEANSEER LLP

Da su consentimiento a la alumna Ana Gómez Viciana, con DNI: 76660545G, bajo la supervisión y aprobación de su tutora de Trabajo Fin de Grado, la profesora Montserrat Pantoja Zarza, con DNI: 11812457W, para utilizar la información recabada mediante la entrevista con fines exclusivamente académicos, e incluir el presente consentimiento como Anexo en el correspondiente Trabajo Fin de Grado "Como afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España" de Ana Gómez Viciana, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid

Madrid 16 de 3 2015

Firma:



Firma de la alumna:



Firma de la tutora:

**Anexo IV: Cuestionarios contestados.**

## CUESTIONARIO: EL PROCESO DE SELECCIÓN

### **Introducción:**

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica con título: “*Cómo afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España.*”

Se pretenden analizar las características principales y distintivas del proceso de selección de los despachos de abogados respecto a otros procesos de selección.

Solicitamos 15 minutos de su valioso tiempo para contestar al mismo.

Puede utilizar todo el espacio que considere (por eso se lo enviamos en Word).

Verá también que le adjuntamos el consentimiento del uso del cuestionario para fines exclusivamente académicos.

**Muchas gracias por su inestimable colaboración.**

### **PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo realiza el reclutamiento su despacho de abogados, en el caso de que lo que busque sea recién licenciados?

El proceso de selección de Uría Menéndez va dirigido a alumnos y recién titulados en Derecho. Uría Menéndez acude a las Universidades (asistiendo a foros de empleo y realizando presentaciones) y publica en el apartado de selección de su página Web los procesos de selección que tiene abiertos para los recién licenciados y graduados en Derecho. El proceso de selección de Uría Menéndez consiste en una fase de pruebas escritas y una fase de entrevistas con socios o *counsels* del Despacho.

2. ¿Cuáles son los requisitos mínimos iniciales que deberá cumplir todo candidato para ser preseleccionado? (Ej: Nota media, idiomas, habilidades...)

Buscamos jóvenes licenciados y graduados en Derecho con sólidos conocimientos jurídicos (un buen expediente académico) y dominio de idiomas (especialmente el inglés), que se interesen por la actualidad y la historia, la acción social y la cultura. Nuestros graduados y abogados deben tener, además, otras cualidades que les permitan convertirse en profesionales de primer nivel: honestidad, sentido común, vocación de servicio, pasión por el Derecho, iniciativa y capacidad de asumir responsabilidades, todo ello acompañado de buenas dotes de comunicación y simpatía que les faciliten perseguir el camino de la excelencia.

3. En el caso de recién licenciados, ¿qué fases son para ustedes las más relevantes en su proceso de selección y por qué?

El proceso de selección es el mismo para los recién licenciados en Derecho que para los recién graduados en Derecho. Tanto la fase de pruebas escritas como la fase de entrevistas son importantes. Es cierto que la entrevista con los socios y *counsels* del Despacho es clave dado que les permite conocer personalmente al candidato y evaluar su encaje en la firma así como sus conocimientos técnicos. Además, el Despacho tiene en cuenta en el proceso de selección la evaluación que ha tenido un candidato que ha realizado prácticas en el Despacho (curriculares o extracurriculares).

4. ¿Qué conocimientos o aptitudes se valoran más en cada una de sus fases para poder superarlas?

En la fase de pruebas escritas, valoramos el nivel de conocimientos jurídicos (conocimientos generales en Derecho Mercantil, Civil, Administrativo y Procesal) del candidato por medio de una prueba tipo test de cien preguntas. Evaluamos también el nivel de inglés general por medio de una prueba tipo test de inglés (cincuenta preguntas) y de una prueba de redacción en inglés sobre un tema de actualidad. Por último, valoramos la capacidad de estructurar las ideas y de redactar con una prueba de redacción en castellano sobre un tema de actualidad.

En la fase de entrevistas, se valora la personalidad del candidato, su encaje con la cultura y los valores del Despacho, el nivel hablado de inglés y de otro idioma en su caso, su capacidad de razonar y argumentar, tanto temas jurídicos como temas de actualidad o culturales.

5. Si realizan pruebas complementarias, además de entrevista, ¿en qué momento del proceso realizan esas pruebas? ¿Podría poner alguna como ejemplo?

Los candidatos tienen la opción de realizar (normalmente en la fase de las pruebas escritas) un caso práctico por escrito en un área de especialidad. Tenemos casos prácticos de Derecho Administrativo, Comunitario, Laboral, Marítimo, Medio Ambiente, Tributario e Urbanismo.

6. Enumere las características o valores personales que buscan en los candidatos recién licenciados.

Buscamos jóvenes licenciados y graduados en Derecho con sólidos conocimientos jurídicos y dominio de idiomas, que se interesen por la actualidad y la historia, la acción social y la cultura. Nuestros graduados y abogados deben tener, además, otras cualidades que les permitan convertirse en profesionales de primer nivel: honestidad, sentido común, vocación de servicio, pasión por el Derecho, iniciativa y capacidad de asumir responsabilidades, todo ello acompañado de buenas dotes de comunicación y simpatía que les faciliten perseguir el camino de la excelencia.

7. ¿Qué valor le otorga su despacho de abogados al proceso de selección?

Uría Menéndez considera el proceso de selección de graduados y abogados como clave para poder seguir prestando un servicio excelente a los clientes y seguir siendo un despacho de primer nivel, tanto en el mercado ibérico como a nivel internacional. Además, los socios y *counsels* del Despacho dedican muchas horas al proceso de selección (colaborando en las presentaciones y sesiones de puertas abiertas, en la corrección de casos prácticos, actuando como tutores de becarios, realizando entrevistas de selección, etc.).

8. ¿Qué aspecto resaltaría del proceso de selección de su despacho de abogados que considere de interés respecto a otros procesos de selección que conozca?

Se trata de un proceso exigente pero a la vez cercano con solamente dos fases (pruebas escritas y entrevistas con socios y *counsels* del Despacho). La oferta a los alumnos de último año de Grado en Derecho y los que están cursando el Máster de Acceso es para realizar las prácticas del Máster y seguir como abogado/a del Despacho, una vez colegiado.

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

### CUESTIONARIO: EL PROCESO DE SELECCIÓN

**Introducción:**

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica con título: *"Cómo afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España."*

Se pretenden analizar las características principales y distintivas del proceso de selección de los despachos de abogados respecto a otros procesos de selección.

Solicitamos 15 minutos de su valioso tiempo para contestar al mismo.

Puede utilizar todo el espacio que considere (por eso se lo enviamos en Word).

Verá también que le adjuntamos el consentimiento del uso del cuestionario para fines exclusivamente académicos.

**Muchas gracias por su inestimable colaboración.**

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo realiza el reclutamiento su despacho de abogados, en el caso de que lo que busque sea recién licenciados?

Una vez recibimos C.V y expediente de los candidatos, les invitamos a realizar la primera fase del proceso de selección, las pruebas jurídicas y pruebas de idiomas.

Aquellos candidatos que superen las mismas, realizan una posterior entrevista con RR.HH, abogados, y socios del Despacho. Todas las fases son eliminatorias.

2. ¿Cuáles son los requisitos mínimos iniciales que deberá cumplir todo candidato para ser preseleccionado? (Ej: Nota media, idiomas, habilidades...)

Se valora un buen expediente académico pero no tenemos una norte de corte preestablecida. Es imprescindible un nivel alto de inglés.

3. En el caso de recién licenciados, ¿qué fases son para ustedes las más relevantes en su proceso de selección y por qué?

Todas las fases del proceso tienen la misma relevancia y son eliminatorias.

4. ¿Qué conocimientos o aptitudes se valoran más en cada una de sus fases para poder superarlas?

En las pruebas escritas se valoran los conocimientos jurídicos y la capacidad de razonamiento del candidato, a través del caso práctico que se les plantea. En las entrevistas se valoran el resto de las competencias y capacidades de los candidatos, así como el encaje personal y profesional en la firma.

5. Si realizan pruebas complementarias, además de entrevista, ¿en qué momento del proceso realizan esas pruebas? ¿Podría poner alguna como ejemplo?

Como comentaba anteriormente, la primera fase del proceso de selección, es una prueba jurídica y de idiomas.

6. Enumere las características o valores personales que buscan en los candidatos recién licenciados.

- Trabajo en equipo
- Motivación
- Entusiasmo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad de aprendizaje
- Adaptación al cambio
- Sentido común
- Fiabilidad/Confianza
- Búsqueda de la excelencia

7. ¿Qué valor le otorga su despacho de abogados al proceso de selección?

La estrategia de selección en el Despacho, es “core business”, ya que los pilares del Despacho son los clientes y los abogados. Contar con abogados excelentes y comprometidos es clave para tener éxito.

8. ¿Qué aspecto resaltaría del proceso de selección de su despacho de abogados que considere de interés respecto a otros procesos de selección que conozca?

Involucramos a nuestros abogados en el proceso de selección, para que por un lado puedan conocer a los candidatos que se convertirán en sus futuros compañeros y por otro lado, para dar la oportunidad a los candidatos de conocer de primera mano cómo es el día a día del Despacho.

## ENTREVISTA: EL PROCESO DE SELECCIÓN

### **Introducción:**

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica con título: “*Cómo afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España.*”

Se pretenden analizar las características principales y distintivas del proceso de selección de los despachos de abogados respecto a otros procesos de selección.

Solicitamos 15 minutos de su valioso tiempo para contestar al mismo.

Puede utilizar todo el espacio que considere (por eso se lo enviamos en Word).

Verá también que le adjuntamos el consentimiento del uso del cuestionario para fines exclusivamente académicos.

**Muchas gracias por su inestimable colaboración.**

### **PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo realiza el reclutamiento su despacho de abogados, en el caso de que lo que busque sea recién licenciados?

- Foros de empleo
- Presentaciones del despacho en universidades
- Solicitudes espontáneas.
- Redes sociales, se usan en menor medida. En concreto, en España no suele ser necesario acudir a ellas.

2. ¿Cuáles son los requisitos mínimos iniciales que deberá cumplir todo candidato para ser preseleccionado? (Ej: Nota media, idiomas, habilidades...)

No hay unos requisitos mínimos establecidos, ni tenemos una nota media de corte. Además buscamos a jóvenes diferentes que puedan aportar algún factor enriquecedor al despacho. No obstante, buscamos jóvenes con sólidos conocimientos jurídicos y con un dominio del inglés. Otros idiomas también se valoran muy positivamente.

3. En el caso de recién licenciados, ¿qué fases son para ustedes las más relevantes en su proceso de selección y por qué?

Todas las fases son igual de importantes. Es necesario superar cada una de ellas.

4. ¿Qué conocimientos o aptitudes se valoran más en cada una de sus fases para poder superarlas?

- Entrevista personal: se valora a la persona, su personalidad y encaje en la firma.

- Caso práctico: suele estar presente un socio y un asociado u otro abogado. Se valoran los conocimientos jurídicos, la capacidad de razonamiento del candidato, y pueden realizarse también preguntas personales para conocer al candidato.
  - Entrevista con dos socios: es la última fase. Se valoran tanto conocimientos jurídicos como aspectos personales. Se trata de conocer más al candidato para ver su encaje en la firma y con el puesto.
5. Si realizan pruebas complementarias, además de entrevista, ¿en qué momento del proceso realizan esas pruebas? ¿Podría poner alguna como ejemplo?

No.

6. Enumere las características o valores personales que buscan en los candidatos recién licenciados.

Que tengan una sólida base de conocimientos jurídicos, capacidad de análisis y expresión, habilidades intelectuales, ética, motivación, iniciativa, trabajo en equipo, idiomas y perfil internacional, vocación e inquietud por el derecho, comunicación.

7. ¿Qué valor le otorga su despacho de abogados al proceso de selección?

Mucho. El proceso de selección es crucial, ya que se pretende que los nuevos abogados desarrollen su carrera profesional en la firma.

8. ¿Qué aspecto resaltaría del proceso de selección de su despacho de abogados que considere de interés respecto a otros procesos de selección que conozca?

Que es muy personalizado, se valora persona a persona. Proceso exigente pero personalizado y adaptado a cada candidato. Se busca un encaje mutuo.

9. ¿Cómo se socializa al nuevo trabajador?

- Jornadas de integración, presentaciones.
- Rotaciones: se hacen cuatro rotaciones cada una de cuatro meses que te permiten ir conociendo distintos departamentos y relacionarte con más personas.
- Clases de inglés y alemán.
- Conferencias de las distintas áreas de prácticas y formación.
- Cursos internacionales.

10. ¿Qué valor se le otorga al hecho de haber realizado prácticas previamente?

Mucho, ya que si lo han hecho bien es un punto a favor a considerar. Sin embargo, el haber realizado prácticas en la firma anteriormente, no exime a los candidatos de pasar todo el proceso de selección.

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## ENTREVISTA: EL PROCESO DE SELECCIÓN

### **Introducción:**

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica con título: “*Cómo afrontar un proceso de selección de un despacho de abogados en España.*”

Se pretenden analizar las características principales y distintivas del proceso de selección de los despachos de abogados respecto a otros procesos de selección.

Solicitamos 15 minutos de su valioso tiempo para contestar al mismo.

Puede utilizar todo el espacio que considere (por eso se lo enviamos en Word).

Verá también que le adjuntamos el consentimiento del uso del cuestionario para fines exclusivamente académicos.

**Muchas gracias por su inestimable colaboración.**

### **PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo realiza el reclutamiento su despacho de abogados, en el caso de que lo que busque sea recién licenciados?

- Foros de empleo y presentaciones en universidades y otros centros de formación superior (Ej: IE).
- Solicitudes espontáneas.
- Redes sociales como LinkedIn, se usan pero en menor medida y anuncios en la web corporativa.

2. ¿Cuáles son los requisitos mínimos iniciales que deberá cumplir todo candidato para ser preseleccionado? (Ej: Nota media, idiomas, habilidades...)

No hay una nota de corte fijada. Realizamos un primer filtro valorando el CV, expediente y nivel de inglés.

3. En el caso de recién licenciados, ¿qué fases son para ustedes las más relevantes en su proceso de selección y por qué?

Todas las fases son muy importantes y eliminatorias. Hay que superar todas.

4. ¿Qué conocimientos o aptitudes se valoran más en cada una de sus fases para poder superarlas?

- Primera fase: Dinámica de grupo y pruebas escritas (pruebas psicotécnicas y pruebas jurídicas). Se valora a la persona, su capacidad de razonamiento, expresión, comunicación y trabajo equipo, así como sus conocimientos jurídicos.

- Fase de entrevistas. En la entrevista con RR.HH. se pretende conocer al candidato, su personalidad y su encaje en la firma. En la entrevista con el socio se suele realizar un caso práctico, donde se valora su capacidad de razonamiento y sus conocimientos jurídicos, y preguntas personales para conocer al candidato.

5. Si realizan pruebas complementarias, además de entrevista, ¿en qué momento del proceso realizan esas pruebas? ¿Podría poner alguna como ejemplo?

No hay pruebas complementarias, es todo el proceso de selección descrito.

6. Enumere las características o valores personales que buscan en los candidatos recién licenciados.

Conocimientos jurídicos, ética, motivación, iniciativa, trabajo en equipo, idiomas, perfil internacional, pasión por el derecho, que quieran desarrollar su carrera profesional, ambición profesional sana, excelentes profesionales a la vez que buenas personas.

7. ¿Qué valor le otorga su despacho de abogados al proceso de selección?

Muchísimo, ya que el proceso de selección es fundamental para la buena marcha futura del despacho. Se seleccionan a los que serán los futuros socios, ya que se pretenden que los nuevos abogados desarrollen su carrera profesional en la firma. Implicación tanto por el personal de RR.HH. como por el resto de socios y asociados.

8. ¿Qué aspecto resaltaría del proceso de selección de su despacho de abogados que considere de interés respecto a otros procesos de selección que conozca?

Se hace una valoración global de como cada persona y de su perfil profesional. Es riguroso pero se estudia detalladamente cada candidatura.

9. ¿Cómo se socializa al nuevo trabajador?

Cocktail de bienvenida, jornadas de integración, cursos iniciales de formación, seguimiento individualizado, formación continua, clases de idiomas.

10. ¿Qué valor se le otorga al hecho de haber realizado prácticas previamente?

Mucho, ya que si lo han hecho bien son seleccionados.

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

