

Marcos  
Mata  
Luján



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LAS HABILIDADES PERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA LIDERAR EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LA ABOGACÍA**

Autor: Marcos Mata Luján

Director: Sandra Cuadrado Nicoli



MADRID | Abril 2019

**LAS HABILIDADES PERSONALES COMO HERRAMIENTA PARA  
LIDERAR EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LA ABOGACÍA**

## Resumen

El entorno empresarial de la abogacía ha experimentado durante los últimos años un notable cambio marcado por la transformación digital, la creciente internacionalización y la eficiencia en la adquisición de información. En consecuencia, se requiere un mayor nivel de formación en habilidades personales para prestar un servicio profesional diferenciado. El presente trabajo tiene como objetivo analizar y evaluar cómo los líderes usan las habilidades personales en el ámbito de la abogacía, así como valorar la creciente importancia del Máster de Acceso a la Abogacía como impulsor del uso de estas habilidades, reforzando la visión innovadora e integradora del abogado hoy en día. Para ello, en base las respuestas proporcionadas por tres abogados de prestigio en entrevistas personales mantenidas con el investigador y junto a una exhaustiva revisión de la literatura, de la doctrina y de la teoría general de las soft skills, se ha estudiado la evolución que ha experimentado el entorno empresarial del abogado en relación con la capacitación personal demandada. Este trabajo permitirá al lector entender la importancia de las habilidades personales en el ámbito legal, así como analizar el avance que ha experimentado la abogacía en este sentido.

**Palabras clave:** Habilidades personales, entorno empresarial, abogacía, líderes, capacitación personal, evolución.

## Abstract

Over the last few years, the business environment for lawyers has undergone a notable change marked by digital transformation, growing internationalisation and efficiency in the acquisition of information. Consequently, a higher level of training in soft skills is required to provide a differentiated professional service. The aim of this paper is to analyse and evaluate how leaders use personal skills in the field of Law, as well as to assess the growing importance of the Master in Laws (LLM) as a driver of the use of these skills, reinforcing the innovative and integrative vision of the lawyer today. To this end, based on the answers provided by three prestigious lawyers in personal interviews with the researcher and together with an exhaustive review of the literature, the doctrine and the general theory of soft skills, we have studied the evolution of the lawyer's business environment in relation to the personal training demanded. This work will allow the reader to understand the importance of personal skills in the legal field, as well as to analyse the progress that the legal profession has experienced in this sense.

**Keywords:** Soft skills, business environment, legal profession, leaders, personal training, evolution.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	1
<b>1.2 Relevancia social y personal.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Metodología .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Estado de la cuestión. ....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Partes principales del TFG .....</b>	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Las habilidades personales.....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Concepto general.....	6
2.1.2 Historia y evolución .....	9
<b>2.2 Las soft skills en la abogacía .....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Evolución.....	12
2.2.2 Manejo e importancia de las soft skills en el ámbito de la abogacía .....	13
<b>2.3 La ley antigua y la nueva Ley de Acceso para colegiarse como abogado.....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Diferencias entre las leyes .....	15
2.3.2 El Máster de Acceso a la Abogacía como impulsor de las soft skills .....	17
<b>3. MARCO EMPÍRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Las soft skills y el liderazgo en la abogacía .....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Herramienta necesaria para alcanzar una ventaja competitiva .....	20
3.1.2 Líderes que han hecho uso de esta herramienta en su carrera profesional .....	21
<b>3.2 Entrevistas .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Los nuevos retos del abogado líder en cuanto a los equipos humanos que gestiona.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Visión tradicional y técnica del perfil de abogado VS Visión integradora e innovadora .....</b>	<b>26</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>35</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>38</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Futura evolución de las soft skills. ....	10
Tabla 2. Cuadro resumen de retos y soft skills. ....	25
Tabla 3. Instrumentos de evaluación en la gestión de equipos humanos. ....	26

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Habilidades técnicas en el desarrollo de la función directiva.....	8
Ilustración 2. "Paradoja de la Capacitación". .....	11

## **1. Introducción**

### 1.1 Objetivos

#### 1.1.1 Objetivo general

El propósito de esta investigación consiste en analizar y evaluar cómo los líderes emplean las habilidades personales en el ámbito de la abogacía.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

Existen una serie de objetivos específicos que debemos ir cumpliendo para alcanzar el fin último de esta investigación:

- Describir el concepto de las habilidades personales o soft skills.
- Explicar la evolución general de las soft skills en la abogacía.
- Especificar el manejo e importancia de las soft skills en el ámbito de la abogacía.
- Exponer las diferencias entre la ley antigua y La Ley de Acceso (Ley 34/2006 con entrada en vigor en octubre de 2011) para colegiarse como abogado en relación con el aspecto social y psicológico.
- Exponer la capacitación en soft skills que ofrece el Máster de Acceso a la Abogacía.
- Comparar la visión tradicional del perfil de abogado con la visión integral e innovadora del mismo.
- Mostrar los puntos fuertes que las soft skills proporcionan para alcanzar una ventaja competitiva en este entorno jurídico-empresarial.
- Exponer la necesidad de reforzar las soft skills para convertirte en un líder de este entorno.
- Exponer ejemplos de líderes del entorno que han hecho uso de esta herramienta en su carrera profesional.
- Investigar sobre los nuevos retos del líder de la abogacía en cuanto a los equipos humanos que gestiona.

### 1.2 Relevancia social y personal

Desde un punto de vista social, la abogacía se encuentra en una fase de cambio marcada por su rápida expansión. Cada vez es mayor el número de abogados existentes que forman parte de este nuevo plan

caracterizado por el Máster de Acceso a la Abogacía. Desde el 31 de octubre de 2011, la nueva Ley de Acceso regulaba el título profesional del abogado, implementando la formación de los abogados, a través de un “procedimiento de excelencia que cuenta con tres pilares básicos: ejecución de un curso formativo específico para adquirir un conjunto de competencias profesionales determinadas; desarrollo de un periodo de prácticas externas; realización de una evaluación de la aptitud profesional previa a la inscripción en el correspondiente colegio profesional”<sup>1</sup>. Tradicionalmente la formación de los abogados se ha centrado en el estudio y en el análisis del Derecho, dejando de lado el desarrollo de las soft skills. Sin embargo, la puesta en marcha del Máster de Acceso al Ejercicio de la Abogacía y la cercanía a las nuevas tendencias de desarrollo profesional en el sector legal hacen que los abogados españoles saquen cada vez más partido a estas habilidades interpersonales. Además, es elevado el número de abogados líderes que destacan el uso de las soft skills como herramienta para ser un gran abogado. Tal y como dijo Rodrigo Uría en una entrevista para “El País” el 30 de noviembre de 2003: “El abogado se hace con un 30% de derecho, un 50% de sentido común y un 20% de imaginación”. Esta nueva perspectiva innovadora tiene una gran repercusión social, ya que la visión del abogado tradicional ha ido desapareciendo poco a poco, dejando de lado los fuertes conocimientos jurídicos de la ley y la jurisprudencia para dar paso a las habilidades interpersonales que conlleva la profesión.

Desde un punto de vista personal, yo mismo he experimentado la influencia de las soft skills hoy en día, a través de los tres períodos de prácticas que he realizado durante mi carrera universitaria, todas ellas en prestigiosos despachos de abogados:

- Durante el verano de 2017 en Herbert Smith Freehills, donde descubrí la importancia de las soft skills a lo largo del proceso de selección y captación de becarios para dicho período. Se resumía en una profunda entrevista con Recursos Humanos donde se comentaban los puntos principales del CV y posteriormente se ahondaban las virtudes y defectos del candidato, así como su relación con los demás compañeros de Universidad y amigos, seguido de una última verificación del nivel de inglés. Todo el mencionado proceso era examinado por parte de la directora de RRHH en relación con las habilidades blandas desplegadas de forma más visible por parte del candidato.
- De enero a abril de 2018, durante mi período de prácticas en Baker McKenzie experimenté la importancia de dicha herramienta directamente en el ejercicio profesional de los abogados junior, con los que más solía trabajar. En un área de práctica como la Litigación y el Arbitraje, todavía es más importante el empleo de estas habilidades interpersonales, ya que los profesionales de dicha área se interactúan continuamente en reuniones con el cliente, vistas y juicios.

---

<sup>1</sup> Consejo General de la Abogacía. (2015). *Ley de acceso: su aplicación*.

- Por último, este último verano de 2018 en Freshfields Bruckhaus Deringer analicé todas las transacciones de una empresa desde su nacimiento hasta su disolución, en el área de *Corporate y M&A (Mergers and Acquisitions)*, donde las negociaciones con las empresas y sus principales directivos son largas y complicadas, y la presión en las mismas alcanza niveles muy elevados, por lo que las capacidades personales de los abogados socios y senior son cruciales para llevar a buen término dichas transacciones y acercarse a la posición de liderazgo en el sector.

### 1.3 Metodología

Partimos de un enfoque general de la investigación inductivo, ya que nos basamos en una serie de observaciones y datos particulares y los extrapolamos a conclusiones y teorías generales. Nos basamos en la observación de hechos y respuestas a una serie de preguntas directamente relacionadas con las habilidades personales como herramienta para liderar en la abogacía. Además, es importante resaltar que se trabajará de lo general a lo particular, partiendo de las respuestas y opiniones de tres abogados de diferentes niveles y recorrido, induciendo los resultados particulares hacia el entorno general de la abogacía. El objetivo de este método es generar nuevo conocimiento y teorías. Este método se enmarca directamente en el ámbito de la ciencia experimental. En cuanto a la metodología empleada, se ha utilizado un método cualitativo de entrevista semiestructurada. He decidido emplear este método cualitativo ya que me parece muy dinámico y flexible, adaptándose perfectamente al objetivo de la investigación. Canales (2006)<sup>2</sup> la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. He priorizado esta técnica por encima del cuestionario ya que proporciona una mayor variedad de información y un punto de vista más amplio de observación hacia las respuestas del entrevistado. Además, dicho método me permite ver hasta que punto llega el conocimiento del entrevistado y puedo analizar de una forma más exacta la opinión real del mismo. Por último, utilizando esta metodología pueden aparecer respuestas inesperadas y surgir nuevas cuestiones a abordar.

En cuanto a las fuentes de datos utilizadas, hemos acudido a la revisión de la literatura existente en torno al tema (profundo estudio), al análisis de artículos de revistas y monografías, y a la consulta de las bases de datos de jurisprudencia tales como: “la ley digital, Aranzadi, vLex,”, extrayendo las principales características de las soft skills y su incidencia en el ámbito de la abogacía.

---

<sup>2</sup> Canales Cerón M., “Metodologías de la investigación social”, 2006.

#### 1.4 Estado de la cuestión.

Tal y como hemos mencionado anteriormente en el punto de la relevancia social, la visión del abogado tradicional ha ido desapareciendo poco a poco, dejando de lado los fuertes conocimientos jurídicos de la ley y la jurisprudencia para dar paso a las habilidades interpersonales que conlleva la profesión.

Así lo indica el autor Martín Corera Izu (2015) en su artículo doctrinal titulado: “Reflexiones en torno a la prueba de aptitud de acceso a la abogacía”, donde destaca el acierto que tiene la promulgación de la nueva Ley de Acceso y las ventajas que tiene dicho plan en relación con el desarrollo de las habilidades interpersonales y prácticas que adquieren los nuevos abogados al colegiarse. A continuación, adjunto un breve fragmento de su artículo que refleja muy bien esta idea: “¿Abogado-negocio es equivalente a Abogado de éxito? ¿La formación jurídica, la excelencia técnica, es necesaria, sí, pero no aporta el valor diferencial? En consecuencia, ¿habremos perdido el sabor tradicional de la abogacía?”.

También podemos ver como el trato hacia el cliente es crucial en este entorno empresarial y dicho trato viene fuertemente marcado por el empleo de las habilidades blandas en cuestión. Así lo refleja Jordi Estalella del Pino (2017) en su artículo: “La venta de servicios jurídicos. Cómo venden y cómo deberían vender sus servicios los abogados”. Tal y como indica el propio autor, “[...] la misión de un despacho de abogados consiste en conocer las necesidades de los clientes, desarrollar un servicio de calidad que satisfaga sus expectativas y construir relaciones de confianza. En esto consiste, ni más ni menos, la venta de servicios jurídicos, en preocuparse del cliente y hacer lo que mejor le convenga. Así se atraen y fidelizan los mejores clientes”.

Estos artículos doctrinales ponen de manifiesto el explícito y notable cambio que está viviendo el sector de la abogacía en cuanto a las habilidades personales y humanas. Las nuevas formas de enseñanza y práctica de la profesión, unido a las nuevas formas de trabajar y relacionarse en los despachos de abogados provocan que dicho cambio sea aún más transparente. El sector exige precisamente dicha transformación, los clientes no solo demandan un gran trabajo de calidad caracterizado por la excelencia técnica y jurídica sino también un trato único y personalizado, marcado por la simpatía, la inteligencia emocional, el entusiasmo en el trabajo realizado, la atención, la facilidad de comunicación, la socialización, la empatía, la creatividad, la actitud positiva y el espíritu de servicio. Y la consecuencia se resume en una simple cadena: si los clientes demandan esta serie de habilidades a los despachos y firmas de abogados, los despachos y firmas de abogados exigen dichas habilidades a sus trabajadores. Así es la estructura de dicho cambio que estamos viviendo y afecta plenamente a la sociedad hoy en día.

## 1.5 Partes principales del TFG

El presente trabajo consta de cinco partes. En la primera se presentan los objetivos, así como la relevancia social y personal de las soft skills y el estado de la cuestión, en el que se pone de manifiesto el explícito y notable cambio que está viviendo el sector de la abogacía en cuanto a las habilidades personales. En un segundo apartado se analiza la literatura existente, remarcando la importancia de las habilidades personales tanto en los entornos empresariales como en la abogacía específicamente. Además, se realiza una comparación de la ley antigua con la nueva Ley de Acceso en relación a esta cuestión. El tercer punto hace referencia a la metodología del trabajo, describiendo a los líderes que han hecho un uso intensivo de las soft skills y estudiando cómo pueden servir de base para alcanzar una ventaja competitiva desde una visión innovadora e integradora de la profesión. Se toman como punto de partida las entrevistas realizadas a tres abogados del entorno (disponibles en los Anexos del trabajo). El cuarto bloque recoge los principales resultados de la investigación, examinando las respuestas proporcionadas por los abogados en las entrevistas y conectándolas e interpretándolas de acuerdo con la literatura analizada previamente. Finalmente, en un quinto apartado se extraen las principales conclusiones.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Las habilidades personales

#### 2.1.1 Concepto general

Definimos las habilidades personales<sup>3</sup> (también llamadas soft skills o habilidades blandas) como aquellas cualidades interpersonales y rasgos de carácter que caracterizan las relaciones de una persona con otras personas. En los entornos empresariales, estas habilidades blandas se consideran un complemento de las habilidades duras o hard skills, que se refieren a los conocimientos y destrezas ocupacionales de una persona.

Las soft skills se caracterizan por adquirirse en el día a día de cada persona, y se configuran como imprescindibles para una integración exitosa en los entornos laborales. Estas habilidades se relacionan directamente con la inteligencia emocional, incluyendo entre ellas la empatía, la capacidad analítica y las aptitudes para identificar y reconocer los sentimientos de una persona. Además, cabe mencionar que no son cuantificables, en el sentido de que no son susceptibles de ser medidas de forma cuantitativa, pero no por ello pierden importancia en los entornos empresariales. Tal y como hemos mencionado anteriormente, a diferencia de las habilidades duras, que describen las habilidades técnicas de una persona y sus habilidades para realizar tareas específicamente definidas, las habilidades blandas son ampliamente aplicables a todos los títulos de trabajo y a todas las industrias. A menudo se dice que las habilidades duras te darán una entrevista, pero necesitas habilidades blandas para conseguir -y mantener- el trabajo, así como para liderar e influenciar exitosamente a otros<sup>4</sup>.

Además, como soft skills más importantes enfocadas al entorno empresarial de la abogacía destacaremos las siguientes<sup>5</sup>:

- La inteligencia emocional, vital para establecer las metas personales de cada uno y poder trabajar en equipo. Se relaciona de forma internamente con la capacidad interpersonal de socialización y comunicación.
- La adaptabilidad, para respetar a los compañeros y habituarse a cualquier área o sector laboral del entorno. Esta habilidad está externamente relacionada con la capacidad para el diálogo y la diplomacia.
- Proactividad, como habilidad para tomar la iniciativa y anticiparse a los cambios empresariales que

---

<sup>3</sup> Will Kenton, Investopedia, “Entrepreneurship”, 21 de marzo de 2018.

<sup>4</sup> Investopedia. (8 de marzo de 2019). Small Business. Obtenido de Entrepreneurship.

<sup>5</sup> Benjamin Toselli (2015). “Las 17 habilidades blandas más solicitadas para cargos TIC en Chile”. IT Hunter; Americaeconomía.

puedan tener lugar. Esta habilidad unida a técnicas de innovación puede suponer una ventaja competitiva en el perfil personal del trabajador en el entorno de la abogacía.

- Empatía, con el fin de ponerse en el lugar del compañero, en la piel de los demás. Ayuda a tomar decisiones conjuntas y unánimes.
- Creatividad, pudiendo suponer esta soft skill un tanto farragosa en cuanto a su aprendizaje, ya que se suele decir que las personas “nacen” creativas, pudiendo ser vista como una skill que no se puede enseñar o mejorar, pero lo cierto es que la creatividad puede ser desarrollada de forma interna y puesta en práctica de forma externa. Se relaciona directamente con la innovación, pudiendo proporcionar también, junto con la proactividad mencionada anteriormente, una notable ventaja competitiva en el ámbito de la abogacía.
- Tolerancia a la presión. No es elevado el número de personas que posean esta habilidad. Saber trabajar bajo altos niveles de exigencia y presión es una cualidad diferencial en los entornos empresariales, y más aún en el de la abogacía, donde los plazos temporales dependen de las necesidades del cliente.

En cuanto a la selección de personal en los entornos empresariales en general, según datos de Factor Humano<sup>6</sup> (consultoría de Recursos Humanos Grupo Constant), las habilidades personales más anheladas a la hora de seleccionar a un candidato son, entre otras, las siguientes: “compromiso (con la empresa y con los proyectos en los que se trabaja), responsabilidad (a la hora de realizar las tareas con el objetivo de optimizar la gestión del tiempo), implicación (con la filosofía, la misión y los valores de la empresa), actitud positiva (transmitir ilusión por los proyectos en los que se participa), interés (por el puesto de trabajo al que se está optando y por la empresa en sí), especialización en nuevas tecnologías (en un entorno en el que Internet, las redes sociales y las nuevas tecnologías tienen tanto peso, mostrar conocimientos específicos es un punto a favor para los candidatos), sinceridad (mentir en el currículum vitae y en la entrevista personal puede hacernos perder una buena oportunidad de encontrar empleo), entre otras.

Por otro lado, destaca un estudio<sup>7</sup> realizado por el investigador Marcel Robles (2017), de la Universidad *East Kentucky* de Estados Unidos, en el cual entrevistó a 182 ejecutivos con el propósito de elaborar una lista que incluyera las 10 soft skills más importantes, en función de las respuestas de todos ellos. La lista quedó de la siguiente manera: “Comunicación (habilidades orales, escritas y para escuchar), cortesía (hacer solicitudes de manera respetuosa), flexibilidad (capacidad de adaptación, voluntad de cambio, es decir, ajustarse a las transformaciones y ser receptivo a las enseñanzas), integridad (honestidad, ética y moral), habilidades

---

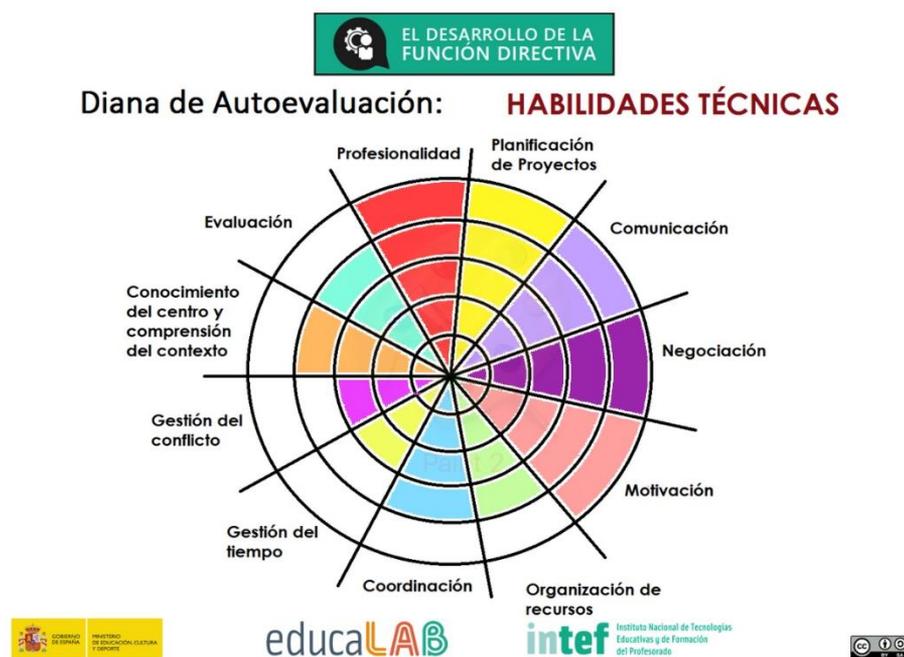
<sup>6</sup> Factor Humano. (22 de agosto de 2012). *Las diez cualidades más valoradas por los seleccionadores de personal*. Recuperado el 3 de marzo de 2019, de Equipos&Talento.

<sup>7</sup> Rubén Onorio, Revista Cero grados Celsius, “Desarrollo de las soft skills”, 09 de agosto de 2017.

interpersonales (ser cordial, agradable, tener sentido del humor, empatía, autocontrol, paciencia, sociabilidad y calidez), actitud positiva (ser optimista, entusiasta, alentador, feliz y tener autoconfianza), profesionalismo (tener una apariencia apropiada y equilibrada, para lo cual es importante vestir formal y/o de manera adecuada al entorno), responsabilidad (ser confiable, comprometido, metodoso e ingenioso), trabajo en equipo (ser cooperativo y convivir de manera armoniosa con otros), ética del trabajo (ser solícito, leal con iniciativa y motivación).

Como podemos observar, muchas de las habilidades pertenecientes a los entornos empresariales en general coinciden tanto según los datos de Factor Humano como según el estudio realizado por el investigador de la Universidad de Kentucky (el cual destaca por su vasta extensión a un elevado número de ejecutivos).

Por último, la red profesional digital *LinkedIn* afirmó en 2018 que el liderazgo, la comunicación, la colaboración y la gestión del tiempo son las cuatro habilidades sociales más demandas en los entornos empresariales.



*Ilustración 1. Habilidades técnicas en el desarrollo de la función directiva.*

*Fuente: Adaptación de [www.formacion.intef.es](http://www.formacion.intef.es)*

### 2.1.2 Historia y evolución

La historia de las habilidades personales viene marcada por determinados hitos que tuvieron lugar en conferencias y convenios mundiales del ámbito de la sociología y psicología. A partir de 1959, el ejército de los Estados Unidos comenzó a realizar fuertes inversiones en desarrollo de medios formativos basados en la tecnología. En 1968, se presentó de forma oficial el proceso formativo llamado “Ingeniería de sistemas de la formación”. Paul G. Whitmore (1972) introdujo en su libro “*What are soft skills?*” la explicación de este proceso formativo: “[...] habilidades relacionadas con el trabajo que afectan directamente a la gente y al papeleo, por ejemplo, inspeccionar a las tropas, supervisar al personal de las oficinas, llevar a cabo estudios, redactar informes de mantenimiento o de eficiencia [...]”. Tal y como expresó Whitmore, en la obra mencionada anteriormente y presentada en la Conferencia de Texas sobre Soft Skills en 1972: “Las habilidades blandas son importantes habilidades relacionadas con el trabajo que suponen poco o ningún contacto con máquinas y cuya aplicación está bastante generalizada”. Dicha definición tiene su razón de ser en el informe presentado por el mismo autor donde se aplicaba el término habilidades blandas a áreas de mando, asesoría, supervisión y liderazgo de la “Comandancia Continental” (CONARC). Posteriormente, su uso y concepto se trasladó del continente americano al europeo, y las empresas del país comenzaron a tener en cuenta este tipo de habilidades en su día a día. Es este el origen del concepto generalizado de las soft skills, y su uso será analizado a continuación conforme ha ido evolucionando desde 1972 hasta el siglo XXI actual<sup>8</sup>.

La evolución de las soft skills viene marcada por una importante superposición de las mismas a las hard skills o habilidades duras. Anteriormente, durante casi todo el siglo XX, las hard skills predominaban en los entornos empresariales sobre las soft skills, ya que se valoraban las destrezas y los conocimientos técnicos de un empleado de una manera considerablemente mayor a las habilidades personales y rasgos de carácter del trabajador, las cuales apenas se tenían en cuenta y rara vez importaba su influencia o desarrollo.

Sin embargo, con el comienzo del siglo XXI, las soft skills adquirieron una gran importancia y obtuvieron el reconocimiento que merecen en los entornos empresariales. Su desarrollo se encontró en el ámbito de la psicología organizacional y se trasladó a las empresas con objetivos de formación y crecimiento de los empleados. Se tornó plenamente necesario el complemento de estas habilidades soft para no estancarse únicamente en las habilidades hard. La irrupción de la tecnología y la innovación en las compañías fueron también determinantes en esta evolución.

---

<sup>8</sup> Whitmore, P. G. (1972). *What are soft skills? CONARC Soft Skills Conference*. Texas.

A continuación se muestra una tabla que muestra la futura evolución de las soft skills por orden de importancia:

En 2020	En 2015
1. Resolución completa de problemas	1. Resolución completa de problemas
2. Pensamiento crítico	2. Coordinación con otros
3. Creatividad	3. Gestión del personal
4. Gestión del personal	4. Pensamiento crítico
5. Coordinación con otros	5. Negociación
6. Inteligencia emocional	6. Control cualitativo
7. Juicio crítico y capacidad de decisión	7. Capacidad orientativa
8. Capacidad orientativa	8. Juicio crítico y capacidad de decisión
9. Negociación	9. Escucha activa
10. Flexibilidad cognitiva	10. Creatividad

*Tabla 1. Futura evolución de las soft skills.*

*Fuente: Future of Jobs Report, World Economic Forum.*

La razón directa por la cual las soft skills se convirtieron en requisito esencial de todo trabajador radica en el mercado de trabajo de estos últimos años. La competitividad es mucho mayor en el marco laboral del siglo presente, por lo que los candidatos a un puesto de trabajo deben aportar una ventaja competitiva que les diferencia de otros candidatos con características y cualificaciones similares. De esta forma, los resultados comparables entre los candidatos se verán favorecidos para aquellos que muestren un amplio desarrollo en habilidades personales. Esta ventaja competitiva se ha venido encontrando desde finales de los años 90 y comienzos del 2000 en los conocimientos y habilidades adicionales de cada persona, sumados por la convicción de los rasgos y hábitos personales.

Así las cosas, hoy en día, la posición empresarial de cualquier compañía es incluir entre su plantilla a gente realmente competente, que sepa relacionarse en su entorno y participar de forma proactiva en el mismo. En la misma línea, es básico integrar en los rasgos diferenciales de un candidato tanto las soft skills como las hard skills, de manera que se combinen para contar con el conocimiento técnico necesario y a su vez el

trabajador posea características personales de mediación y resolución de problemas. Tal y como expresa Rubén Onorio (2017), como director general de ONESSO capacitación y desarrollo empresarial, en la revista “Cero grados Celsius”: “Un individuo que tiene desarrolladas sus habilidades duras al máximo, pero que no es capaz de integrarse, comunicarse adecuadamente con otros, tomar la iniciativa, poseer liderazgo y asertividad para involucrarse dentro de un núcleo o sociedad, difícilmente alcanzará el éxito en sus propósitos. Esto llevará a que la persona en cuestión se convierta en un colaborador semifrustrado, sentimiento que se reflejará en la manera de ofrecer servicios a los clientes [...]”.

Por último, realizamos una importante mención a la comparativa entre soft y hard skills que nos conduce a la “Paradoja de la Capacitación”<sup>9</sup>. Existe una fórmula para alcanzar el éxito empresarial, según las investigaciones de *Harvard*, basada en una ponderación del 15% de hard skills y el 85 % de soft skills. Sin embargo, nos percatamos de que existe una incongruencia: de acuerdo con el informe de *ATD (Association for Talent Development)*, el 72 % aproximadamente de los presupuestos de capacitación en Estados Unidos (tomando como referencia el año 2010) se destinaron hacia hard skills y apenas el 28 % restante se canalizó hacia soft skills. Esta incongruencia deriva en lo que llamamos “Paradoja de la Capacitación”, concluyendo que la inversión se realiza de manera inversa. Se invierte el mayor porcentaje del presupuesto en asuntos de menor relevancia y el menor porcentaje en prioridades muy importantes. La solución a este contrasentido sería la articulación de las inversiones mediante un cambio con origen en el área de los Recursos Humanos, que deben inclinar a los socios y altos directivos de las empresas hacia esta posición.

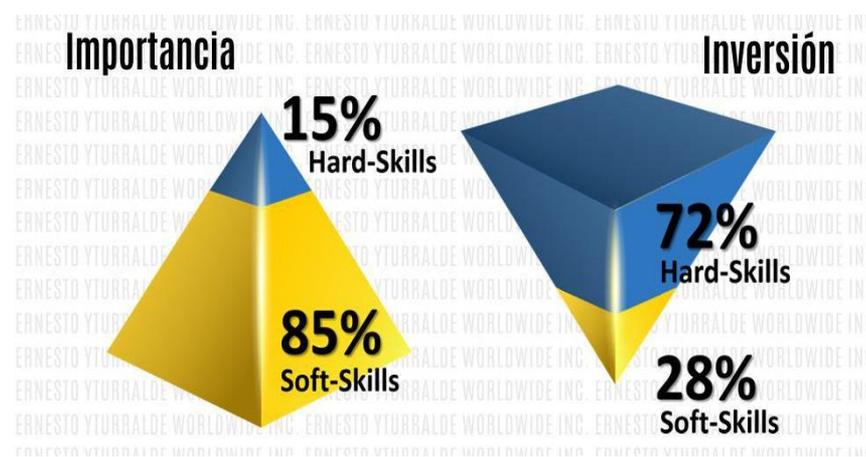


Ilustración 2. "Paradoja de la Capacitación".

Fuente: Ernesto Yturralde Worldwide Inc.

<sup>9</sup> E. Yturralde, “Paradoja de la Capacitación”, *Training and Consulting*, Ernesto Yturralde Worldwide Inc., 2009.

## 2.2 Las soft skills en la abogacía

### 2.2.1 Evolución

Las soft skills en el entorno empresarial de la abogacía han experimentado un cambio especialmente notable en el último siglo, pasando de una importancia nula o inexistente a comienzos del s. XX hasta llegar a una transcendencia de elevadísima envergadura hoy en día.

Durante la primera mitad del siglo XX, las habilidades blandas no eran atendidas ni desarrolladas por los despachos de abogados ni los sectores legales de las empresas. Se instruía y adoctrinaba al abogado en la pura teoría de la ley y el desarrollo de sus funciones, teniendo cabida únicamente la vertiente jurídica del mismo, quedando completamente aislada la versión personal del profesional en torno a estas habilidades. En consecuencia, primaba la inteligencia y el conocimiento jurídico del abogado por encima de cualquier otra característica o habilidad blanda. Las hard skills se encontraban en una situación monopolística en torno al mundo de la abogacía. Sin embargo, la sociedad avanza y cambia, y mediante la irrupción de la innovación y la tecnología en los entornos empresariales a partir de la segunda mitad de siglo, las compañías españolas comenzaron a tener en cuenta este concepto, con origen en el continente americano.

Con el progreso de la sociedad, los modelos de negocio y las empresas vino la transformación del abogado de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI. Tal y como expresa Mercedes Carmona Mariscal (2018)<sup>10</sup>: “Durante mis años como miembro del *Board* y más adelante Vicepresidenta y Presidenta de *ACC Europe* pude constatar cómo las organizaciones demandaban nuevas habilidades a sus abogados internos. La capacitación técnica seguía por supuesto siendo requisito necesario pero ya no suficiente, y se buscaban perfiles que combinaran la capacitación técnica con una serie de habilidades personales esenciales”.

Podemos analizar este cambio en la figura del abogado interno como consecuencia de los recientes requerimientos que demandan los clientes a sus proveedores. Los despachos de abogados se posicionan como proveedores en esta cadena, y se les solicita un servicio personalizado a la altura de las habilidades óptimas exigidas. La rapidez de aprendizaje entre la teoría y el ejercicio es muy diferente. La teoría de esta profesión propia de las Universidades se mueve a un ritmo inferior que el propio de la práctica profesional en las firmas de abogados. Las cualidades requeridas en esta práctica profesional en el mundo laboral superan el conocimiento jurídico y teórico que posee un estudiante recién licenciado en Derecho. Así lo afirma de nuevo Mercedes Carmona Mariscal (2018): “En la actualidad ya no basta con tener una formación técnica exquisita

---

<sup>10</sup> Socia Directora de MA Abogados y expresidenta de *ACC Europe (Association of Corporate Counsel)*. 20 de septiembre de 2018.

o un perfecto conocimiento de idiomas, sino que cada vez más el cliente demanda a su abogado otra serie de competencias que exceden muchas veces de la labor tradicional técnica de un licenciado en Derecho”.

El perfil del abogado actual ha cambiado así notablemente, y las habilidades blandas adquieren un papel fundamental en complemento con las habilidades duras, con el objetivo de alcanzar un aumento en la generación del negocio de las grandes firmas. Además, la oferta de información es mucho mayor como consecuencia del avance tecnológico y la irrupción de la innovación ha provocado que en los procesos de selección de abogados en los entornos empresariales se atiende en gran medida a las soft skills del candidato. Los seleccionadores tratan de combinar la excelencia técnica con un elevado nivel de competencias personales. Estos criterios eran impensables a comienzos del s. XX, tal y como he explicado anteriormente. La realidad de esta transformación digital relacionada con las soft skills queda reflejada perfectamente en este artículo del periódico Expansión, titulado *¿Qué piden los despachos para fichar a los jóvenes abogados?*<sup>11</sup>: “Creatividad, capacidad analítica, flexibilidad, empatía cultural y un perfil internacional. Éstas son algunas de las habilidades y capacidades que demandan los bufetes a la hora de contratar a los letrados noveles. El mundo de la abogacía ha cambiado radicalmente. La visión clásica del jurista nacional se ha convertido a estas alturas en obsoleta. Las áreas de trabajo legal han dejado de ser exclusivas para entremezclarse y colaborar entre ellas para encontrar soluciones adecuadas a problemas globales”.

Por último, esta idea del nuevo perfil de abogado puede verse reflejada en el siguiente artículo<sup>12</sup> redactado por Sergio Saiz (2017) en el periódico Expansión: “Los conocimientos técnicos tienen que venir de serie [...]. A partir de ahí, se valora especialmente otro tipo de competencias y habilidades, como la experiencia en el uso de las nuevas tecnologías aplicadas al mundo del derecho, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo o saber adaptarse con facilidad a nuevos entornos multidisciplinares y operar en varias jurisdicciones a la vez”.

### 2.2.2 Manejo e importancia de las soft skills en el ámbito de la abogacía

La abogacía es una profesión jurídica que precisa tanto de características cognitivas como personales, siendo precisa una excelente capacidad para razonar (aspecto cognitivo o hard) y comunicar (aspecto personal o soft). Tal y como hemos mencionado en la evolución de las soft skills en este entorno empresarial, es plenamente aceptada la necesidad de las mismas para convertirse en un abogado de primer nivel. Sin ir más lejos, son muy numerosos los artículos que aparecen en periódicos y bases de datos jurídicas donde se resalta su

---

<sup>11</sup> V. Moreno, 24 de octubre de 2018.

<sup>12</sup> *Los despachos buscan en las aulas al abogado del siglo XXI*, 13 de noviembre de 2017.

importancia y a través de los cuales podemos construir y argumentar los objetivos de este trabajo. Así lo expresa Icíar Rodríguez Inciarte (2017)<sup>13</sup>, Secretaria General del despacho de abogados Uría Menéndez y responsable de la selección y del seguimiento de abogados: “Deben tener cualidades personales y profesionales que les permitan convertirse en abogados de primer nivel: vocación de servicio, capacidad para trabajar en equipo, para adaptarse al cambio y para moverse en entornos multiculturales, honestidad, lealtad y compromiso con la sociedad, y todo ello acompañado de buenas dotes de comunicación y simpatía, valores que les facilitarán perseguir el camino de la excelencia”. En la misma línea se expresa la doctora Rocío del Socorro Vásquez Fruto (2012)<sup>14</sup>, en su obra *El rol de los abogados en el estado social de derecho: tendencias y perfiles contemporáneos*: “El perfil del abogado incluye tanto habilidades cognitivas como cualidades personales [...]. Por lo anterior es importante propiciar el desarrollo de competencias como la capacidad de escucha, la empatía, la comprensión, la capacidad negociadora y conciliadora, la búsqueda de la justicia y del desarrollo humano. [...] Por otro lado, no pueden olvidarse las competencias comunicativas, como competencia verbal, la redacción, interpretación, argumentación y la aplicación de la lógica en la solución de problemas sometidos a su estudio”.

Además, en el marco empírico podremos ver como la opinión de los propios abogados de grandes despachos se mueve en la misma línea, defendiendo el uso y manejo de las habilidades blandas para alcanzar una posición de liderazgo en el sector.

En relación con estas habilidades de tipo soft se encuentra el respeto a la ley y a la ética moral de la persona, aspectos íntimamente enlazados con la figura del abogado. Toda actuación profesional debe venir marcada por el cumplimiento del Código Deontológico del Abogado, y una buena base de cualidades personales es fundamental para adquirir un correcto compromiso con dicho Código<sup>15</sup>.

Por otro lado, debemos destacar también la figura conciliadora que todo jurista debe poseer. Existen numerosas competencias ligadas al Derecho<sup>16</sup> por las cuales se torna fundamental un excelente manejo de las habilidades blandas, tales como: “[...] la negociación, los mecanismos alternos de solución de conflictos, la conciliación como requisito de procedibilidad, y la necesidad de construir una sociedad con buenas bases para

---

<sup>13</sup> Artículo escrito por Sergio Saiz (noviembre de 2017) para el periódico Expansión.

<sup>14</sup> Decana de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Corporación Universitaria Americana. Mención de Honor otorgada por la fundación Puerta de Oro de Colombia. 16 de enero de 2017.

<sup>15</sup> Vásquez Fruto, R., “El rol de los abogados en el estado social de derecho: tendencias y perfiles contemporáneos”, *Jurídicas CUC*, 2012.

<sup>16</sup> Vásquez Fruto, R., “El rol de los abogados en el estado social de derecho: tendencias y perfiles contemporáneos”, *Jurídicas CUC*, 2012.

la convivencia”.

## 2.3 La ley antigua y la nueva Ley de Acceso para colegiarse como abogado

### 2.3.1 Diferencias entre las leyes

Atenderemos a los siglos XIX, XX y XXI para ahondar esta comparación entre ambas leyes y los requisitos necesarios para ejercer la profesión de abogado.

Con ley antigua nos referimos a la regulación legal con fundamento en la Novísima Recopilación, promulgada por Carlos IV en 1805. En dicha recopilación aparecen regulados los estudios necesarios y anteriores a la aprobación y ejercicio de los abogados, requiriéndose, en resumen, las siguientes condiciones<sup>17</sup>:

1.- “Cursar estudios de Derecho. Haber obtenido el título de Bachiller y haber estudiado durante cuatro años las Leyes del reino”. Hoy en día viene a significar estudiar el Grado en Derecho.

2.- “Realizar una pasantía durante dos años con algún abogado de chancillería o audiencia, asistiendo frecuentemente a las vistas de los pleitos en los tribunales [...]”. Hoy en día con esta condición nos referimos a ejercer la profesión dentro del ámbito legal, ya sea en un despacho de abogados o empresa propiamente dicha (entornos empresariales) o en el sector público. El objetivo que perseguía este requisito era evitar los frecuentes fraudes que se cometían en la época. Esta condición quedará prácticamente eclipsada con la instauración de los Colegios Profesionales de Abogados, por lo que no será exigida en los años posteriores debido a su inadecuación temporal con la época y el desarrollo de la profesión.

Los Colegios Profesionales de Abogados en España tuvieron su origen y desarrollo paulatino durante todo el siglo XVIII y se afianzaron de forma definitiva en el siglo XIX. Mediante este afianzamiento, se llega a la libertad u obligatoriedad de la colegiación para poder ejercer. La regulación legal de estos Colegios llega en el siglo XX, mediante Ley 2/1974, de 13 de febrero, sobre colegios profesionales. Queda así instaurada la libertad de colegiación mediante representación orgánica<sup>18</sup>.

Toda la explicación anterior hace mención del sistema regido por la ley antigua, el cual se basa en libertad de colegiación como abogado siempre y cuando se cumpla con los requisitos de estudios en Derecho y la realización del ejercicio de la profesión en el sector legal.

La estructura anterior se mantuvo vigente hasta el año 2011, en el cual se instauró un nuevo sistema más

---

<sup>17</sup> Díez-Picazo, L., “El oficio de jurista”, Madrid, *Siglo XXI de España*, 2006, págs. 47 y ss.

<sup>18</sup> Díez-Picazo, L., “El oficio de jurista”, Madrid, *Siglo XXI de España*, 2006, págs. 47 y ss.

ordenado y beneficioso, y notablemente más comprometido con el impulso y desarrollo de las soft skills. Históricamente, las instituciones de la abogacía se han mostrado partidarias de implantar unas condiciones determinadas para el ejercicio profesional, con el fin de cumplir adecuadamente su misión de colaboración en el desarrollo de la Administración de Justicia. En consecuencia, se han adherido a los modelos existentes en el Derecho comparado (en otros países era requisito fundamental una acreditación previa, más allá de un mero título universitario en Derecho) y han intervenido de forma activa en el desarrollo y establecimiento de la normativa aprobada el 31 de octubre de 2011: “Ley de Acceso – Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de abogado y procurador de los Tribunales. En desarrollo de esta Ley, se ha publicado el Real Decreto 775/2011, de 3 de junio, por el que se aprueba el Reglamento<sup>19</sup>”.

El propósito de dicha ley es dotar a la figura del abogado de un verdadero título profesional regulado, implementando su capacitación. Para ello, se ha instaurado un método con tres pilares básicos, tal y como aparece en el Consejo General de la Abogacía Española (2015):

- 1.- “Realización de un curso formativo específico para adquirir un conjunto de competencias profesionales específicas”.
- 2.- “Desarrollo de un periodo de prácticas externas”.
- 3.- “Realización de una evaluación de la aptitud profesional previa a la inscripción en el correspondiente colegio profesional”.

Es en este momento cuando podemos proceder a enunciar las diferencias entre la ley antigua, basada en la Novísima Recopilación, arcaica y desfasada con la época actual, y la nueva Ley de Acceso, ordenada, propulsora de las soft skills y con una estructura acorde a los tiempos en los que vivimos. Tal y como expone el Consejo General de la Abogacía: “Por este motivo, desde el Consejo General de la Abogacía se ha valorado de forma muy positiva la entrada en vigor de la Ley de Acceso y se trabaja para facilitar su implantación y el mejor servicio a colegiados y a ciudadanos, en colaboración con las administraciones de Justicia y de Educación”.

Son tres las diferencias entre ambos sistemas, y aunque no muy numerosas, estas tres disimilitudes marcaron un antes y un después en el proceso formativo de la abogacía y en el desarrollo de las soft skills en los jóvenes profesionales:

---

<sup>19</sup> Consejo General de la Abogacía Española (2015). “Ley de Acceso: su aplicación”.

1.- Mediante el sistema anterior únicamente era necesario realizar unos estudios de Derecho en la universidad, mientras que con la nueva Ley se estimó (de forma acertada en mi opinión) que la mera ostentación de dicho título no es suficiente para desenvolverse en el ejercicio de la abogacía<sup>20</sup>. La nueva Ley de Acceso exige en consecuencia la realización de un curso formativo, el llamado Máster de Acceso a la Abogacía, que analizaremos en el epígrafe siguiente.

2.- La ley antigua exigía “realizar una pasantía durante dos años con algún abogado de chancillería o audiencia”, mientras que hoy en día es requisito indispensable la realización de un período de prácticas externas. La pasantía legal tenía una duración de dos años en su época y quedó descartada con la instauración de los Colegios Profesionales (debido a su inadecuación temporal con la época y el desarrollo de la profesión), por lo que su importancia apenas llegó al siglo XX. En contraposición, el requisito de la realización del período de prácticas tiene una relevancia vital en el siglo XXI, está redactado precisamente en aras a la adecuación temporal con la época, y encaja de manera perfecta con el progreso de la profesión de abogado. El período de prácticas tiene una duración de seis meses.

3.- Al finalizar el curso formativo se establece en la Ley de Acceso la realización de una evaluación de la aptitud profesional previa a la inscripción en el correspondiente colegio profesional. Esta evaluación se denomina Examen de Acceso a la Abogacía, y viene precedida por el Trabajo de Fin de Máster o TFM.

En el epígrafe siguiente analizaremos cómo estos tres requisitos han impulsado el desarrollo de las soft skills y han hecho del abogado una profesión notablemente más completa. Además, se adecúan perfectamente a las mejoras que está experimentando la figura del abogado y las habilidades no solo cognitivas que deben desarrollarse en el día a día del mismo. En definitiva, mediante la aprobación de la Ley de Acceso en 2011 entraron especialmente en juego la psicología organizacional, las técnicas comunicativas y las aptitudes más personales del profesional.

### 2.3.2 El Máster de Acceso a la Abogacía como impulsor de las soft skills

Tal y como hemos analizado en el epígrafe anterior, mediante la nueva Ley de Acceso es obligatoria la realización de un curso de formación específico con el objetivo de adquirir una serie de habilidades profesionales determinadas. Este curso formativo específico es el Máster Universitario de Acceso a la Abogacía (en adelante “MUAA”). Dentro de este tipo de Máster existen numerosas combinaciones posibles

---

<sup>20</sup> De Montalvo, F., “El nuevo régimen de acceso a la abogacía (I): luces y algunas sombras, *Hay Derecho (Expansión)*, 6 de marzo de 2012.

en función de la especialización en un tipo de Derecho u otro. En este trabajo haremos referencia de manera global a todas las posibles combinaciones, sin hacer hincapié en una u otra modalidad, ya que al fin y al cabo todas ellas tienen una modalidad troncal y general, que no es otra que el MUAA.

El MUAA se estructura en un año de período formativo en la universidad, y seis meses de prácticas en un entorno empresarial ligado al Derecho o sector legal. En estos 18 meses los alumnos adquieren y desarrollan una serie de habilidades blandas que no estaban disponibles mediante la ley antigua, ya que únicamente eran necesarios los requisitos del título (o grado) en Derecho y colegiación como abogado (que era plenamente libre).

Este período formativo se posiciona como un excelente impulsor de las soft skills debido a las variadas competencias requeridas en los entornos empresariales donde se desarrolla la abogacía:

- La resolución de conflictos es una de las competencias básicas que debe tener todo abogado. El MUAA da la oportunidad a sus alumnos de trabajar de manera cercana al ser humano, analizando los distintos estados de ánimo y personalidades de los compañeros. Este análisis es complejo, al ser tan variadas las características interpersonales de cada uno. En consecuencia, mediante este ciclo formativo se desarrolla y mejora esta habilidad relacionada con la inteligencia emocional y la empatía. Se realizan estrategias resolutivas con otros compañeros, aplicando la ley jurídica y la ética moral, implementando así la dimensión afectiva y comunicativa.
- La negociación y la conciliación son otros dos aspectos básicos a tener en cuenta. En el MUAA se trabajan estas técnicas y se potencian las habilidades blandas. Se les enseña a los alumnos a basarse no solo en los propósitos de la negociación, sino atendiendo también a los objetivos de la persona que está enfrente. De acuerdo con el método Harvard de negociación: “suave con la persona, duro con el problema”. En la misma línea, se trabajan las tácticas conciliadoras, enfocadas en habilidades blandas como la solidaridad y el trabajo bajo presión.
- El trabajo en equipo es una habilidad vital en estos entornos empresariales, tanto disciplinario como interdisciplinario. Es una de las soft skills sobre las que gira el papel del líder. En el MUAA se impulsa esta competencia mediante diversos módulos, cursos, prácticas y estrategias pedagógicas y didácticas, en las cuales los alumnos practican la interacción personal con figuras de numerosos sectores del Derecho. Este ejercicio les da la posibilidad de adquirir no solo cualidades cognitivas, sino también cualidad personales y humanas. Les ayuda a entender y aceptar los diferentes puntos de vista de los demás y los distintos caminos existentes para resolver un problema. Además, se establecen diálogos basados en el respeto, discutiendo diversas ideas manteniendo el orden y la concentración en la

estrategia. Se instauran reglas de igualdad de condiciones, promoviendo como valores la disciplina y la responsabilidad, íntimamente relacionados con la soft skill de tolerancia a la presión.

En conclusión, tal y como hemos analizado, gracias al MUAA se abre un camino hacia la excelencia en la práctica de las soft skills. Se busca una verdadera educación integral en las cualidades humanas y personales, de manera que cuando los alumnos se colegien como abogados tengan en cuenta los valores éticos y profesionales puestos en práctica durante 18 meses y marcados por las habilidades personales de cada uno. Se atiende no solo a los logros personales, sino a la calidad humana del joven profesional.

### 3. Marco empírico

#### 3.1 Las soft skills y el liderazgo en la abogacía

##### 3.1.1 Herramienta necesaria para alcanzar una ventaja competitiva

Actualmente, los profesionales del área de Recursos Humanos (RRHH) del entorno empresarial de la abogacía buscan un equilibrio de habilidades duras y blandas cuando toman decisiones de contratación. Por ejemplo, los seleccionadores valoran a los trabajadores calificados con un historial de cumplimiento puntual del trabajo. Los seleccionadores también valoran a los trabajadores con una elevada capacidad de comunicación y una fuerte comprensión de los servicios de la empresa. En la misma línea, se atiende especialmente a la capacidad proactiva del candidato y sus competencias trabajando bajo presión, soft skill esta última especialmente importante a la hora de cumplir con los plazos temporales marcados por el cliente. Estas competencias quedan reflejadas por Víctor Moreno (2018), en su artículo publicado en el periódico *Expansión*<sup>21</sup>: “Creatividad, capacidad analítica, flexibilidad, empatía cultural y un perfil internacional. Éstas son algunas de las habilidades y capacidades que demandan los bufetes a la hora de contratar a los letrados noveles. [...] Para Soledad Atienza, vicedecana de IE Law School, entre las capacidades esenciales que debería tener un joven abogado para ser contratado por un despacho de abogados estarían una alta capacidad de aprendizaje, grandes habilidades de comunicación, originalidad, iniciativa, así como creatividad”. En consecuencia, podemos observar cómo las soft skills se convierten en una herramienta necesaria para alcanzar una ventaja competitiva no solo en el momento en el que estás inmerso en los entornos empresariales, sino también para entrar en ellos. Para ser fichado por un prestigioso despacho de abogados o una gran compañía legal al acabar el MUAA es fundamental presentar un fuerte desarrollo en soft skills y competencias personales, de forma que los seleccionadores capten ese talento marcado por factores diferenciales en habilidades soft, en comparación con el resto de los candidatos.

Por otro lado, una vez se está inmerso en estos entornos empresariales (una vez has sido fichado por los seleccionadores de RRHH), es vital mantener un crecimiento constante en estas competencias, con el objetivo de seguir mejorando como profesional del sector legal y no quedarse estancado. Así lo expresa Alberto Mata (2016), director de *Legal Iberia* y profesor asociado del *IE Law School*<sup>22</sup>: “En la actualidad, las carreras

---

<sup>21</sup> “¿Qué piden los despachos para fichar a los jóvenes abogados?”, *Expansión*, 24 de octubre de 2018.

<sup>22</sup> Mata, A., “Inteligencia emocional para ser un abogado líder”. Consejo General de la Abogacía Española, *Gestión y coaching*, 2016.

profesionales han cambiado, y la permanencia en un despacho o una empresa durante una serie de años no garantiza ni el completo desarrollo profesional ni alcanzar el estatus de socio o de jefe. Además, seguramente tus compañeros y clientes actuales puedan llegar a ser tus jefes; de la misma manera que tú puedes llegar a ser su jefe o su cliente en algún momento. De ahí la importancia de crear relaciones duraderas”.

Cuando se comunican con clientes potenciales, los abogados con importantes dotes en habilidades blandas pueden hacer presentaciones convincentes y ofrecer un servicio totalmente personalizado hacia la compañía o los intereses de esos clientes. Otras competencias sociales valiosas son la capacidad de entrenar a los compañeros de trabajo en nuevas tareas y el ajuste cultural, mostrando así las soft skills de solidaridad y adaptación, cruciales en el entorno empresarial de la abogacía. Se alcanza así una ventaja competitiva individual frente a los profesionales de otras firmas o empresas.

En cuanto a la ventaja competitiva de tipo colectivo, las habilidades sociales benefician a las empresas de manera global cuando se practican en toda la empresa. Por ejemplo, es importante que exista un espíritu de colaboración entre los letrados. La eficiencia y el rendimiento mejoran cuando los trabajadores colaboran compartiendo conocimientos y herramientas para realizar las tareas. La capacidad de aprender nuevos métodos y tecnologías es también una de las habilidades blandas deseadas para todos los abogados. Las empresas que valoran el aprendizaje como una habilidad suave reconocen varios estilos de aprendizaje y animan a los trabajadores a seguir los métodos que mejor funcionan para ellos.

Por último, las habilidades blandas directamente relacionadas con el liderazgo también son fundamentales para llegar a una superioridad competitiva. Los líderes son más efectivos cuando poseen un conjunto sólido de habilidades soft. Por ejemplo, se espera que los socios de los bufetes de abogados tengan una fuerte capacidad de hablar, pero los socios de prestigio también son buenos escuchando a los trabajadores y a otros líderes en sus campos, es decir, poseen una gran habilidad en escucha activa. La negociación es una parte importante del trabajo de los socios en las firmas. Al negociar con empleados, clientes o asociados, los socios o líderes deben tener la habilidad de ser considerados con aquellos asuntos que otros quieren, mientras que ellos mismos deben a su vez mantenerse enfocados en presionar y alcanzar lo que desean. Los socios que busquen lograr una ventaja competitiva respecto a los socios de otras firmas necesitan saber también cómo hacer su propio trabajo más eficiente delegando estratégicamente las tareas a los abogados de menor nivel.

### 3.1.2 Líderes que han hecho uso de esta herramienta en su carrera profesional

Los líderes en el entorno empresarial de la abogacía desempeñan un papel crucial en la experiencia que los empleados tienen en su empresa y en la formación y retención de los mejores talentos. La empatía es un rasgo

crítico en los socios efectivos de los despachos que ayudan a su gente a equilibrar la realización personal y profesional. Los socios que se acercan a su equipo con apertura y compasión, y que demuestran la capacidad de entender y comunicarse en torno a los mayores desafíos y oportunidades que enfrenta su gente, tienen más probabilidades de liderar equipos comprometidos y efectivos. Los abogados que han desarrollado su carrera profesional en torno a líderes eficaces son a menudo los que cultivan las relaciones que crean sinergias entre los equipos, contribuyen a la cultura y la moral del equipo.

Atendiendo al método cualitativo empleado en este trabajo, y reflejado en el epígrafe 3.2 del mismo, las entrevistas mantenidas con tres abogados de prestigio nos llevan a destacar uno de cada conjunto de líderes propuesto en cada entrevista. Éstos sobresalen por haber desempeñado un uso intensivo en habilidades soft durante su carrera profesional:

- Román Mas y Calvet, líder propuesto por el entrevistado JMdPH. Se trata de un profesional jubilado hace poco que ha destacado durante toda su carrera profesional por la habilidad blanda de la adaptación. Teniendo más de 60 años, utilizaba todas las nuevas tecnologías con un dominio sorprendente, como si fuera un millennial. Supo anticiparse a los cambios del entorno y la demanda en innovación presente en el sector. Realizaba por ejemplo informes en tribunales muy imaginativos en los que presentaba esquemas a los jueces con métodos innovadores, comunicativos, con diapositivas en presentaciones digitales. Es un ejemplo perfecto de adecuación al tiempo al que vivimos por parte de una persona mayor, que fundó el despacho que hoy en día lleva su nombre en 1954.
- Iván Delgado, líder propuesto por el entrevistado PHS. Se trata del socio director de la oficina de Pérez-Llorca de Nueva York. Como líder destaca por un empleo exhaustivo de la habilidad blanda de empatía. Entiende de una forma excelente las necesidades de sus clientes y las convierte en oportunidades para atraer negocio y prestar un servicio extraordinario. Encuentra el momento oportuno para ofrecer este servicio y muestra una disponibilidad total. Además, comprende cómo se sienten sus clientes respecto a un asunto determinado, así como los propios profesionales del despacho en el que trabaja.
- Pedro Rubio, líder propuesto por el entrevistado IRA. Socio del despacho Ontier en Madrid. Experto en Derecho Procesal y Arbitraje, destaca por su capacidad de trabajo en equipo. Esta habilidad blanda es vital a la hora de implicar a abogados más jóvenes del despacho. En la misma línea, es una de las soft skills sobre las que gira el papel del líder.

Además, gracias a mi experiencia personal en los períodos de prácticas realizados en tres despachos de abogados, he podido comprobar y analizar algunos otros profesionales que se posicionan como líderes en este

uso de las habilidades soft:

- Javier Carvajal, socio de la firma Herbert Smith Freehills. Destaca por su inteligencia emocional. Siguiendo a Daniel Goleman (2000), autor de “La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual”, existe una gran diferencia entre un buen profesional y un verdadero líder. Esta diferencia viene marcada precisamente por la habilidad soft de la inteligencia emocional. Javier sabía combinar sus cualidades técnicas y cognitivas con un alto grado de inteligencia emocional, alcanzando así un liderazgo único entre los demás socios y abogados del despacho. Creaba relaciones buenas y duraderas con clientes y compañeros, de forma que le servían para el futuro en proyectos a largo plazo.
- Jacobo de la Corte Carmona, abogado junior del bufete Baker McKenzie. Es un claro ejemplo de cómo un joven profesional puede convertirse en un líder a la vista de los demás. Y para los becarios del departamento de Litigación y Arbitraje era un verdadero líder. El liderazgo no siempre viene definido por la experiencia o la edad de un profesional, sino que puede alcanzarse mediante una actitud exhaustivamente proactiva. Jacobo destacaba por esta habilidad soft, la proactividad. Se anticipaba a las situaciones y proponía constantemente nuevas estrategias de resolución de casos.
- Pablo Falcón, abogado junior del despacho Freshfields Bruckhaus Deringer. De nuevo estamos ante un caso de líder joven. Sobresale por una utilización de la creatividad. Proponía soluciones innovadoras y originales para conflictos mercantiles en la compraventa de empresas. Su creatividad venía marcada por una gran capacidad de observación y por poseer una mente abierta. Además, no tenía miedo de arriesgar con nuevas ideas por extrañas que pudieran parecer.

### 3.2 Entrevistas

Como mencioné en la metodología anteriormente, he utilizado un método cualitativo de entrevista semiestructurada, con un guión temático previo basado en 10 preguntas similares con alguna breve variación basada en el nivel profesional y el recorrido de cada abogado. Estas preguntas son abiertas. El entrevistado puede expresar opiniones y apreciaciones y tiene incluso la posibilidad de abordar nuevos temas que sea preciso tratar para cumplir los objetivos de la investigación. La conversación mantenida en la entrevista tiene lugar de forma natural, y el investigador puede relacionar las diferentes respuestas del informante con las categorías de la investigación, así como formular nuevas preguntas que puedan ir surgiendo.

Entrevistamos a tres abogados de distintos niveles, formando parte cada uno de ellos de prestigiosos bufetes. Mantenemos la identidad anónima de los entrevistados (mediante sus iniciales), señalando únicamente su

edad, sexo, ocupación, despacho al que pertenecen y nivel profesional:

- JMdPH: 47 años, varón, abogado, Bufete Mas y Calvet, Socio.
- PHS: 31 años, varón, abogado, Despacho Willkie Farr & Gallagher LLP, Asociado.
- IRA: 25 años, varón, abogado, Despacho Pérez-Llorca, Junior.

Las respuestas proporcionadas por los entrevistados se encuentran en el epígrafe siete, referido a los Anexos de este trabajo. El análisis extraído de dichas respuestas se encuentra en el epígrafe cuarto, referido a los Resultados, donde analizamos y conectamos las respuestas con la literatura y doctrina propuestas en el marco teórico.

### 3.3 Los nuevos retos del abogado líder en cuanto a los equipos humanos que gestiona

La ampliación del sector legal en los últimos años ha introducido modificaciones y nuevas regulaciones en el mercado de la abogacía, estableciéndose el cliente en una posición con elevado poder para fijar las condiciones del servicio que desean recibir. Por ello, los líderes de los despachos y empresas legales deben mantener a sus equipos humanos en una situación de equilibrio y estabilidad, de forma que puedan cumplir de manera excelente con la demanda exigida por los clientes.

Uno de los retos de los líderes de este entorno consiste en la atracción y retención del talento. Los abogados líderes deben atraer nuevos profesionales con su ejemplo. La dinámica de trabajo existente en su compañía puede ser otro factor atractivo para los jóvenes abogados. Una buena conciliación de la vida profesional con la personal y familiar es otro aspecto que se tiene muy en cuenta hoy en día. Una firma que cuente con un equipo experto en la práctica de habilidades blandas posee una ventaja competitiva frente a los otros bufetes y no solo captará un mayor número de profesionales, sino que los retendrá durante mayor tiempo, ya que se forma un ambiente de trabajo saludable y una comodidad en el día a día del profesional que le lleva al equilibrio y la estabilidad que antes mencionábamos. Las soft skills más relacionadas con este reto son la empatía y la solidaridad.

Otro de los desafíos a los que se enfrentan los abogados líderes consiste en la gestión del conocimiento. Las competencias cognitivas de los miembros de cada firma suponen la base jurídica global de la compañía, y una correcta estrategia en torno a esta base es fundamental. Con la introducción de nuevas tecnologías y métodos innovadores de información, la eficiencia en la adquisición y puesta en valor de estas competencias puede

suponer un importante beneficio para las firmas. Las habilidades blandas requeridas para superar con creces este reto son la adaptabilidad y la tolerancia a la presión.

La implicación en el proyecto es otro aspecto fundamental. Las competencias soft para cumplir con este reto son el trabajo en equipo y la proactividad. En ocasiones, el abogado tiende a ser excesivamente individualista, y lo cierto es que el trabajo en equipo aumenta la eficiencia y la calidad del trabajo realizado. Trabajando en equipo y mostrando una actitud proactiva se aportan diferentes visiones y estrategias al caso concreto, de forma que el abanico de posibles soluciones es mucho mayor.

Muchos de estos retos son además mencionados por los abogados entrevistados. Todos ellos coinciden en que el uso de las soft skills por parte de los líderes es imprescindible para superarlos. Los propios líderes en el entorno legal llegaron a donde están mediante un uso intensivo de habilidades blandas. De la misma forma, cumplirán con los desafíos propuestos aprovechando sus cualidades interpersonales y competencias humanas. Debido al gran impacto que posee la inteligencia emocional en el sector legal, el desarrollo de las habilidades blandas seguirá creciendo. Se potenciará su aprendizaje y se formará cada vez más a los jóvenes abogados en competencias personales, asumiendo de por sí un elevado nivel de competencias jurídicas/técnicas. Precisamente, son estas competencias personales las que suponen un factor diferencial entre un buen abogado, inteligente y con una fuerte capacidad técnica, y un abogado excelente, que además de ser inteligente y cumplir con la parte jurídica, posee un alto nivel de desarrollo en habilidades soft. Estos abogados excelentes son los que se formaron hace unos años y lideran hoy en día.

RETOS	SOFT SKILLS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción y retención del talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactividad</li> </ul>

*Tabla 2. Cuadro resumen de retos y soft skills.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Por último, en cuanto a la evaluación de esta capacidad de gestión de equipos, existen diversos instrumentos. Tal y como expresa John Rigau (2016)<sup>23</sup>, abogado y *General Counsel* de *PepsiCo Western Europe*, los más importantes son: “el *performance management process*, en donde se realizan valoraciones generales del abogado; el *360° feedback*, donde todos los que te rodean te valoran; el *manager quality performance index*, donde son los subordinados los que valoran al responsable superior y el *people planning process*, en donde se prevé un sucesor para todos los cargos en función si el abogado tiene una función más crítica (especialista cómodo en su sitio) o existe un candidato con más potencial”.

Instrumentos	Evaluaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Performance management process</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración general del abogado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>360° feedback</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración por parte de todos los compañeros que rodean al abogado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Manager quality performance index</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración por parte de los subordinados hacia el responsable superior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>People planning process</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración que conlleva el nombramiento de un sucesor para un cargo determinado.</li> </ul>

Tabla 3. Instrumentos de evaluación en la gestión de equipos humanos.

Fuente: Adaptación de John Rigau (Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona).

### 3.4 Visión tradicional y técnica del perfil de abogado VS Visión integradora e innovadora del mismo

Ambas posturas muestran una importante diferencia presente en el entorno empresarial de la abogacía en los últimos años. Hoy en día predomina la visión integradora e innovadora. Así lo he puesto de manifiesto en el

<sup>23</sup> El autor explicó estos instrumentos de evaluación en una ponencia jurídica en el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona. Rodríguez, T. y Rubio P., “Los nuevos retos del Abogado de Empresa del S.XXI: el desarrollo de la función legal”, *El jurista*, Barcelona, 9 de mayo de 2016.

marco teórico de este trabajo y así lo expresan los entrevistados en el marco empírico.

La postura integradora e innovadora predomina porque la visión tradicional y técnica se asume de facto. En todo proceso de selección se asume que el abogado cuente con estas competencias jurídicas de base. Son las competencias en habilidades interpersonales y los métodos creativos con que cuente el abogado los que suponen un aspecto diferencial a la hora de ser seleccionado como candidato o a la hora de destacar en su entorno empresarial como líder. Así lo expresa Fernando Peláez-Pier (2017), Director del programa para abogados de *IE Law School* y fundador de *FPeláez Consulting*: “La empresa necesita hoy abogados tanto para resolver asuntos legales como para que la apoyen en temas de desarrollo del negocio. Es necesario mantenerse vigente y, además del tradicional conocimiento legal profundo, es preciso contar con una preparación y herramientas adicionales en áreas de negocio, tecnología, gestión de proyectos o análisis de datos y psicología”.

Además, la visión integradora e innovadora se relaciona con una postura comercial del abogado hoy en día, centrada en la captación de negocio, en atraer clientes. Las soft skills comunicativas inciden notablemente en este aspecto. Competencias en materia de negociación y persuasión son fundamentales para que el profesional pueda cumplir con esta postura comercial. Como ejemplo de esta visión y postura encontramos al abogado Iván Delgado, mencionado en el epígrafe 3.1.2 por su visión y uso exhaustivo de habilidades soft, y mencionado de nuevo en el 3.2 por uno de los entrevistados debido a su excelente carácter comercial de atracción de clientes y apertura de nuevas líneas de negocio o mercados.

Por último, para terminar de analizar esta mayor influencia innovadora e integradora, debe entenderse que las políticas de innovación en el ámbito de una firma no son temporales ni deben ser vistas como una moda. Son producto de una demanda que impone sus reglas: transformación digital, libertad de información y revisión de procesos. En consecuencia, los métodos innovadores se aplican con el objetivo de prestar un mejor servicio al cliente. Así funciona todo modelo de negocio. La diferencia radica en las tradiciones existentes en cada uno de ellos. El modelo de negocio de la abogacía se ha mostrado tradicionalmente resistente al cambio. Sin embargo, esta resistencia ha ido descendiendo con el paso del tiempo y hoy en día se ha aceptado de manera plausible que la innovación es una necesidad y que beneficia tanto al cliente como al abogado.

#### 4. Resultados

A modo introductorio, quiero mencionar que este epígrafe se basa en el análisis cualitativo de la información que ha sido obtenida mediante el método de la entrevista semiestructurada del apartado 3.2, incluidas en el Anexo de este trabajo, gracias a las respuestas de los entrevistados JMdPH, PHS e IRA (iniciales de los abogados, para mantener su anonimato). Todos ellos se mostraron encantados de atenderme y sus respuestas me han servido de base para la realización de este trabajo. Quisiera agradecerles su tiempo y dedicación.

Como muestran las respuestas de los entrevistados a la pregunta 1, las soft skills suponen un factor diferencial para liderar en el entorno empresarial de la abogacía. JMdPH destaca la empatía como ejemplo para estructurar su respuesta. Explica cómo la empatía puede otorgarte una ventaja competitiva tanto con clientes como con los jueces en un procedimiento penal. Por su parte, PHS afirma que las habilidades soft son fundamentales tanto a nivel interno, para tener una buena relación con tus compañeros, como a nivel externo, para mantener los clientes de la firma y atraer potenciales nuevos clientes. IRA expone que la abogacía se basa en la confianza, destacándola como soft skill principal. Todas estas respuestas se conectan con el manejo e importancia de estas habilidades en un entorno empresarial tan personal como es la abogacía.

En cuanto a la pregunta 2, los tres entrevistados coinciden en las respuestas. Todos ellos afirman que las soft skills han evolucionado en los últimos 50 años ya que el propio entorno empresarial de la abogacía ha evolucionado. Estos datos tienen una relación directa con la literatura anteriormente expuesta. Tal y como afirma PHS: “la evolución de estas habilidades es fruto de la globalización del mercado, el incremento de operaciones transfronterizas y la internacionalización de las firmas”, entre otras. Ahora se exige al abogado un mayor dominio de al menos un segundo idioma y una mayor flexibilidad para adaptarse a diferentes culturas de trabajo y formas de comunicación.

En torno a la respuesta 3 hay diversidad de opiniones. JMdPH afirma que la influencia del Máster de Acceso en el aspecto interpersonal y psicológico de los alumnos depende mucho de cada Máster. Su opinión se basa no como alumno (ya que pertenece al “Plan Antiguo”) sino como profesor del Máster de la Universidad de Navarra: “hay universidades que el Máster lo convierten en un año más de carrera, y hay otras universidades en las que se intenta que todo sea más práctico. Realizando el master con este enfoque, los alumnos salen al mundo laboral mucho mejor preparados, como si ya hubieran ejercido un año de abogacía”. Por su parte, PHS da una respuesta más neutral, explicando que él pertenecía al “Plan Antiguo” y no tuvo que realizar el Máster de Acceso para colegiarse. Aun así, cree que dicho ciclo formativo es muy positivo para sus alumnos, y destaca la habilidad blanda de la adaptabilidad: “[...] les permite familiarizarse con el entorno laboral y

profundizar en determinadas áreas del derecho antes de comenzar a ejercer. Además, este periodo de transición entre la carrera y la vida laboral facilita la adaptación”. Por último, IRA como alumno del Máster de ESADE afirma que la Ley de Acceso ha influido de manera positiva, ya que prepara mejor a los futuros abogados y les otorga un mayor conocimiento de lo que será la profesión. Estos datos se relacionan con la literatura del apartado 2.3.1, que sitúa al Máster de Acceso como impulsor de las soft skills. La doctrina y los autores apoyan la aprobación de esta nueva ley, destacando por ejemplo el profesor de la Universidad Pontificia Comillas Federico De Montalvo (2012), con su obra “El nuevo régimen de acceso a la abogacía (I): luces y algunas sombras”, *Hay Derecho (Expansión)*.

Todos ellos afirman que sus respectivos Másteres (Acceso en Universidad de Navarra, *LLM en Columbia University of New York* y Acceso en ESADE) son impulsores de las soft skills, sobresaliendo el trabajo en equipo, la capacidad de persuasión, el liderazgo y las habilidades comunicativas en la negociación. Este aspecto se relaciona de nuevo con el 2.3.1. Aunque depende de la muestra obtenida, hay evidencias para afirmar de nuevo que no solo es la doctrina y los artículos de opinión los que sitúan al Máster de Acceso como impulsor de las habilidades blandas, sino que también son estos datos demostración clara y directa de que este ciclo formativo potencia las skills mencionadas.

De acuerdo con la literatura anterior del marco teórico sobre la evolución de las soft skills en la abogacía (apartado 2.2.1), la misma se ha visto modificada por una irrupción tecnológica que le ha llevado a una posición más creativa y dinámica. En la misma línea, en el marco empírico se ha expuesto la preponderancia de la visión innovadora analizada en el epígrafe 3.4. Por su parte, los entrevistados coinciden en que la innovación es esencial. Para JMdPH la visión integradora ha de prevalecer para no quedarse estancada. PHS afirma que la internacionalización y la transformación digital han hecho mucho más atractivo el trabajo en el extranjero, y la innovación forma parte esencial de dicho proceso. Por último, IRA resalta que el Derecho es dinámico, refleja la realidad social, y se está actualizando de forma continua, de manera que nuevos métodos de innovación en torno a la adquisición de información suponen una ventaja competitiva en el sector.

JMdPH afirma en la cuestión sexta que las habilidades personales potencian especialmente el carácter comercial del abogado. PHS destaca la inteligencia emocional como competencia para entender los egos y necesidades de cada cliente. Por su parte, IRA hace mención de la anticipación, dejando ver que una actitud proactiva puede llegar a ser un factor diferencial a la hora de prestar servicios jurídicos. Estas respuestas van ligadas al apartado 2.2.2, en el que se pone de manifiesto la importancia de estas habilidades. En el marco empírico también hemos destacado su importancia para alcanzar una ventaja competitiva, en el epígrafe 3.1.1. Tanto la literatura del marco teórico como los datos y análisis del marco empírico concluyen que estas

habilidades soft no solo son útiles para alcanzar una ventaja competitiva, sino que son necesarias e imprescindibles para destacar en el sector y todos los líderes hacen un uso intensivo de las mismas.

En relación con las preguntas 7 y 8, los entrevistados coinciden en la necesidad de uso de estas habilidades para convertirse en un líder del entorno: para entender la comunicación de los clientes y del juez, para generar negocio y atraer clientes, y para dirigir un despacho de forma efectiva. Los ejemplos de líderes propuestos ponen de manifiesto cómo existe de forma real y efectiva este uso exhaustivo de habilidades soft por prestigiosos profesionales del sector. El entrevistado JMdPH, el abogado con más experiencia en el cargo de los tres, afirma rotundamente: “Es imposible que hoy en día exista un líder en el campo de la abogacía si sus habilidades personales son flojas o están anticuadas”. Este aspecto va ligado al apartado 3.1.2, referente a los numerosos ejemplos que presentamos para terminar de demostrar la elevada utilización de habilidades interpersonales por parte de los líderes legales y con el 2.2.2 referente a la importancia de las mismas, al poner ejemplos los entrevistados de las competencias que usan los líderes propuestos.

La penúltima cuestión se refiere a los retos que se les presentan a los líderes anteriores. Tanto las respuestas incluidas en la metodología como el epígrafe 3.3 del marco empírico coinciden en muchos de los retos existentes en el entorno hoy en día. La herramienta para afrontarlos radica en las habilidades personales, y los socios de los despachos como líderes del entorno las utilizan constantemente para sobresalir en la prestación de sus servicios jurídicos. Así lo indican los datos extraídos de la muestra y la literatura mencionada anteriormente.

Por último, la décima pregunta se refiere a la implantación de un plan de formación y desarrollo de las habilidades personales en los bufetes de abogados de los entrevistados. Sorprendentemente, no solo todos están de acuerdo en que sería beneficiosa dicha medida, sino que todos afirman que sus despachos ya han implantado tales medidas. Van destinadas a la mejora en la capacidad de gestión, en las competencias comunicativas de liderazgo con clientes, y en la formación propiamente dicha. Como factor a resaltar, de nuevo hay unanimidad por parte de los entrevistados en que sigue siendo necesario mantener de forma constante el aprendizaje y desarrollo de las soft skills. Tal y como afirma PHS: “Además, aunque hay personas que de manera natural tienen muy buenas habilidades personales, siempre es posible mejorarlas y perfeccionarlas. En general, ayudan a mejorar las relaciones tanto a nivel personal como profesional”.

Podemos concluir que, tras las fuentes consultadas (teoría, literatura y doctrina) y la metodología empleada (entrevista a tres prestigiosos abogados del sector), los datos obtenidos demuestran que los líderes realizan un uso intensivo de las habilidades blandas como herramienta para: mejorar personal y profesionalmente, dirigir

a los equipos humanos de forma eficaz-eficiente y alcanzar una ventaja competitiva en el entorno empresarial.

## 5. Conclusiones

El análisis del marco teórico de las habilidades personales en general y de forma específica en el entorno empresarial de la abogacía, y del marco teórico de la ley antigua y la nueva Ley de Acceso para colegiarse como abogado, junto con el soporte logrado gracias al análisis de la evidencia empírica contenida en las entrevistas realizadas, ha permitido analizar y evaluar cómo los líderes usan las habilidades personales en este entorno empresarial, junto con la exposición de la capacitación en soft skills que ofrece el Máster de Acceso a la Abogacía y la nueva visión innovadora e integradora que predomina en la figura del abogado hoy en día. Además, ha quedado demostrada la necesidad de uso de las soft skills para convertirte en un líder de este entorno, al haber analizado su uso intensivo por parte de los mismos para superar los nuevos retos presentes en el sector. Por todo ello, se han cumplido los objetivos propuestos en el estudio mediante la investigación presente:

- Se ha analizado y evaluado cómo los líderes emplean las habilidades personales en el ámbito de la abogacía, mediante el soporte logrado por la evidencia empírica (método de entrevistas) y gracias a la revisión de la literatura (teorías, monografías, doctrina). Este objetivo ha sido uno de los más profundamente explicados.
- Se ha descrito el concepto de las soft skills, llevando a cabo un importante estudio sobre los entornos empresariales en general y, posteriormente, enfocadas al concepto de la abogacía.
- Se ha analizado la evolución general de estas habilidades, haciendo uso principalmente de la revisión literaria de Whitmore, P. G. (1972). *What are soft skills? CONARC Soft Skills Conference*. Texas. Este ha sido uno de los objetivos específicos más complejos, dada la escasa información disponible.
- Se ha especificado el manejo e importancia de las soft skills en el ámbito de la abogacía, atendiendo a las respuestas otorgadas por los entrevistados y plasmándolas en el marco empírico. Este objetivo se ha visto cumplido con creces, y sus evidencias han sido notablemente satisfactorias, tal y como se explica en el epígrafe cuarto, referente a los resultados.
- Se han expuesto las diferencias entre la ley antigua y La Ley de Acceso (Ley 34/2006 con entrada en vigor en octubre de 2011) para colegiarse como abogado en relación con el aspecto social y psicológico. Destaca en este punto un uso intensivo del libro citado: Díez-Picazo, L., “El oficio de jurista”, Madrid, *Siglo XXI de España*, 2006, y del artículo citado: De Montalvo, F., “El nuevo régimen de acceso a la abogacía (I): luces y algunas sombras”, *Hay Derecho (Expansión)*, 6 de marzo de 2012. El análisis conseguido a raíz de este objetivo es excelente.
- Se ha expuesto la capacitación en soft skills que ofrece el Máster Universitario de Acceso a la

Abogacía, a través de las respuestas otorgadas por los entrevistados, como alumnos y profesores del MUAA. Sus respuestas sirven de evidencia clara y directa sobre esta capacitación. Además, se ha complementado con la revisión literaria del Consejo General de la Abogacía.

- Se ha comparado la visión tradicional del perfil de abogado con la visión integral e innovadora del mismo. Para el lograr este objetivo acudimos de nuevo a las afirmaciones dadas en las entrevistas y las plasmamos en el marco empírico. Se complementa con una profunda revisión de la bibliografía, abundante en artículos de periódicos, revistas de capacitación personal y selección de abogados. Este objetivo ha permitido analizar nuevas ideas y ha supuesto la mayor adquisición de conocimientos por mi parte.
- Se han expuesto los puntos fuertes que las soft skills proporcionan para alcanzar una ventaja competitiva en este entorno jurídico-empresarial, en consonancia con los primeros epígrafes del marco teórico y con las opiniones de los entrevistados, los cuales tienen un gran recorrido profesional y han vivido de primera mano la ventaja competitiva que sugiere el empleo de estas habilidades.
- Se ha evidenciado la necesidad de uso de las soft skills para convertirte en un líder de este entorno, mediante numerosos ejemplos propuestos por los entrevistados y enunciados de forma personal por mi parte, ya que los períodos de prácticas realizados en el pasado me permiten dar una opinión fundada sobre ciertos líderes con los que trabajé y de los cuales aprendí.
- En la misma línea que el objetivo anterior, se han proporcionado notables ejemplos de líderes del entorno que han hecho uso de esta herramienta en su carrera profesional, pudiendo incluir aquí a los entrevistados anónimos, todos ellos prestigiosos abogados del entorno.
- Se ha llevado a cabo una profunda investigación sobre los nuevos retos del líder de la abogacía en cuanto a los equipos humanos que gestiona, acudiendo principalmente a los artículos de actualidad disponibles sobre el tema, centrándolos en el ámbito del Derecho, y extrayendo las conclusiones para conectarlas con el marco teórico expuesto.

Si bien es cierto que la muestra de los abogados entrevistados estudiada en la presente investigación no es excesivamente amplia en cuanto al número de sujetos, sí es profundamente enriquecedora en cuanto al contenido, ya que se ha elegido el método cualitativo de entrevista semiestructurada que permite utilizar unos mecanismos personales que proporcionan información muy valiosa y variada. Además, el factor de una muestra reducida ha sido subsanado a través del empleo de fuentes de gran relevancia tales como literatura, teoría y doctrina. Al haber recabado los datos mediante ambos medios, la neutralidad de la información se ha visto aumentada y se ha reducido el sesgo del investigador. En consecuencia, se puede afirmar que una muestra reducida de sujetos entrevistados no ha supuesto en ningún caso impedimento para lograr los

objetivos propuestos en este estudio.

La relevancia del tema investigado radica en la nueva capacitación en habilidades blandas que deben mostrar los futuros jóvenes abogados hoy en día, debido al cambio constante que está experimentando el entorno empresarial de la abogacía, como consecuencia de la transformación digital, la internacionalización y la eficiencia en la adquisición de información. Como consecuencia de la nueva Ley de Acceso, el MUAA se posiciona como impulsor de esta nueva capacitación, de forma que los futuros abogados salen más y mejor preparados, con el fin de convertirse en líderes algún día y seguir progresando en su desarrollo de soft skills. Tiene por tanto unas fuertes implicaciones para los profesionales. Se propone con certeza y entusiasmo la implantación de planes de formación y desarrollo en soft skills en los despachos de abogados y compañías con áreas legales, de manera que estas habilidades blandas impulsadas en el MUAA no queden estancadas durante la carrera profesional.

Por último, quiero mencionar que la presente investigación no ha sido percibida exclusivamente como un trabajo universitario para el desarrollo curricular del alumno, sino que la experiencia personal lograda ha resultado más que satisfactoria durante el proceso de estudio, debido a la formación adquirida, al contacto personal con la tutora y con los abogados que han colaborado con sus respuestas, por la posibilidad de analizar un tema de gran interés y relevancia hoy en día, así como por la alegría personal del resultado alcanzado con la misma.

Por todo lo expuesto, el valor que aporta esta investigación consiste en proveer un análisis y evaluación de del empleo intensivo de soft skills que realizan los líderes en el entorno empresarial de la abogacía, poniéndose de manifiesto la importancia de su utilización desde la entrada al MUAA hasta el trayecto final de la carrera profesional, con el fin de que los jóvenes abogados se adentren en el sector de la mejor forma posible y no queden estancados más adelante. Como base se ha utilizado el estudio extraído de las entrevistas personales con tres abogados de prestigio, claros testigos de la demanda de capacitación en habilidades blandas.

## 6. Bibliografía

- Carazo, J. A. (2018). El abogado debe acompañar al cliente en todo el ciclo de su actividad empresarial. *Capital Humano*.
- Carmona, M. (2018). Las competencias y habilidades del abogado del siglo XXI. *Legal Management Forum*.
- Consejo General de la Abogacía. (2015). *Ley de acceso: su aplicación*. Recuperado el 11 de marzo de 2019, de <https://www.abogacia.es/2015/03/01/ley-de-acceso/>
- Consejo General de la Abogacía Española, Alberto Mata. (2016). *Inteligencia emocional para ser un abogado líder*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <https://www.abogacia.es/2016/03/31/inteligencia-emocional-para-ser-un-abogado-lider/>
- Corera, M. (2015). Reflexiones en torno a la prueba de aptitud de acceso a la abogacía. *Diario La Ley, Sección Tribuna*(8530).
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación médica*.
- Díez-Picazo, L. M. (2006). *El oficio de jurista*. Madrid: Siglo XXI de España.
- Factor Humano. (22 de agosto de 2012). *Las diez cualidades más valoradas por los seleccionadores de personal*. Recuperado el 3 de marzo de 2019, de Equipos&Talento: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2012/08/22/las-diez-cualidades-mas-valoradas-por-los-seleccionadores-de-personal>.
- Fernández, T. (9 de noviembre de 2018). Cómo ser poderoso en su trabajo. *Expansión*.
- Fruto, R. V. (2012). El rol de los abogados en el estado social de derecho: tendencias y perfiles contemporáneos. *Jurídicas CUC*, 137-171.
- Investopedia. (8 de marzo de 2019). *Small Business*. Obtenido de Entrepreneurship: <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>
- Mateos, M. (11 de diciembre de 2018). Diez superpoderes que aumentan su influencia laboral. *Expansión*.

- Millhiser, A. (2018, diciembre 6). Tech Skills Are In Demand, But Companies Can't Lose Sight Of Soft Skills. *Forbes*.
- Montalvo, F. d. (2012). El nuevo régimen de acceso a la abogacía (I): luces y algunas sombras. *Hay Derecho*.
- Moreno, V. (24 de octubre de 2018). ¿Qué piden los despachos para fichar a los jóvenes abogados? *Expansión*.
- Onorio, R. (2017). Desarrollo de las soft skills. *Revista Cero grados Celsius*.
- Peláez-Pier, F. (2017). Los nuevos retos de la abogacía y el entorno empresarial. *IE Insights*.
- Pino, J. E. (2017). La venta de servicios jurídicos. Cómo venden y cómo deberían vender sus servicios los abogados. *Diario La Ley, Sección Legal Management*(5).
- Rodríguez, T., & Rubio, P. (2016). Los nuevos retos del Abogado de Empresa del s. XXI. *El jurista*.
- Saiz, F. (30 de noviembre de 2006). Entrevista: Rodrigo Uría. *El País*.
- Saiz, L. (25 de septiembre de 2017). Así es el abogado perfecto: flexible y generador de negocio. *Expansión*.
- Saiz, L. (27 de noviembre). Negociador y versátil: así es el letrado que buscan los bufetes. *Expansión*2018.
- Saiz, S. (13 de noviembre de 2017). Los despachos buscan en las aulas al abogado del siglo XXI. *Expansión*.
- Sánchez, G. I. (2016). ¿Abogados para la democracia o para el mercado?: Repensar la educación jurídica. *Revista de Derecho*, 46, 225-256.
- Sánchez, L. J. (21 de marzo de 2018). Entrevista Juan Picón. *Conflegal*.
- Sandra Enzler Fandos, E. N. (2014). El abogado del S. XXI. *Revista de Docencia Universitaria*.
- Sarmiento, E. S., López, A. A., & García, J. S. (2015). Competencias del abogado en formación: didáctica, conocimientos y prospectiva de la formación. *Revista Lasallista de Investigación*.

- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 146-154.
- Serraller, M. (31 de octubre de 2018). El abogado de empresa con experiencia en un bufete de prestigio, el más apreciado. *Expansión*.
- Toselli, B. (2015). *Las 17 habilidades blandas más solicitadas para cargos TIC en Chile*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de IT Hunter, Americaeconomía:  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-17-habilidades-blandas-mas-solicitadas-para-cargos-tic-en-chile-0>
- Vigil, A. (25 de octubre de 2016). Siete retos en la gestión de los despachos de abogados. *Expansión*.
- Whitmore, P. G. (1972). What are soft skills? *CONARC Soft Skills Conference*. Texas.
- Yturralde, E. (s.f.). *Paradoja de la Capacitación*. Recuperado el 11 de marzo de 2019, de <http://www.habilidadesblandas.com/>

## 7. Anexos

### MÉTODO CUALITATIVO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA:

- JMdPH. Abogado Socio en Bufete Mas y Calvet. Ejerciente desde 1994. Especializado en Derecho Penal.

1. Pregunta: ¿Cree que las habilidades personales o soft skills suponen un factor diferencial para liderar en el entorno empresarial de la abogacía?

Respuesta: Sí, por supuesto. Por ejemplo, un abogado aparte de la parte jurídica de defender al cliente necesita una cierta empatía. Empatía con los clientes, entender al cliente, saber que los clientes en procedimientos penales tienen dificultades serias. A veces, ejerces tanto de abogado como de psicólogo incluso. Por supuesto, con los jueces se debe tener empatía también. Los jueces son humanos y la personalidad del abogado en un juicio o reunión con el juez es muy influyente y puedes obtener una ventaja competitiva crucial de cara a la sentencia.

2. P: ¿Cree que las soft skills han evolucionado de manera notable en el entorno empresarial de la abogacía en los últimos 50 años?

R: La abogacía no tiene nada que ver ahora con cómo era anteriormente. Cuando yo empecé a ejercer, en los años 90, no existían bases de datos de jurisprudencia. Este cambio es vital, es principal. A la hora de buscar una sentencia, el trabajo y las dificultades eran mucho mayores. Hoy en día, es casi automático, mucho más mecánico. Este es el primer cambio. Además, la telematización hoy en día es mucho mayor. Anteriormente, realizar un recurso de casación hacia el TS era complicadísimo, todo muy al detalle con menos recursos y sin margen de error. Actualmente, existen hasta plataformas digitales donde puedes encontrar todo el sumario y toda la información necesaria. Anteriormente un abogado debía ser una persona mucho más estudiosa, y hoy en día se fomenta mucho más que un abogado tenga habilidades sociales, capacidad de convicción hacia el juez y hacia los clientes.

3. P: ¿De qué manera ha influido la Ley de Acceso (obligatoriedad en la realización del Máster de Acceso para colegiarse) en el aspecto social y psicológico de los nuevos abogados más jóvenes?

R: Depende mucho de cada Máster de acceso. Hay universidades que el Máster lo convierten

en un año más de carrera, y hay otras universidades en los que se intenta que todo sea más práctico (donde yo soy profesor en el Máster de Navarra), por ejemplo: juicios simulados, casos prácticos, entre otros. Es distinto que te expliquen una rueda de reconocimiento (cuando la víctima tiene que reconocer al sospechoso) a tener que realizarla de forma real y práctica, con el fin de encontrar fallos. Además, hago trabajar a mis alumnos con varios juicios a la vez con el fin de que obtengan la mejor estrategia de todos ellos. En consecuencia, realizando el master con este enfoque, los alumnos salen al mundo laboral mucho mejor preparados, como si ya hubieran ejercido un año de abogacía. De nuevo, destaco, que esto depende mucho de cómo se enfoque cada Máster.

4. P: Como profesor del Máster de Acceso a la Abogacía en la Universidad de Navarra, ¿qué capacitación en soft skills ofrece dicho programa?

R: Creo que lo más innovador que ofrece este programa es que todo sea práctico. Además, nos basamos mucho en que el alumno sea un buen comunicador, que no sea una persona que únicamente se sepa muchos artículos de la ley, sino que tenga capacidad de convicción, que sepa hacer atractivo su discurso. Por ejemplo, en lugar de una asignatura en Derecho Penal, existe una asignatura en Praxis Penal, en la cual se divide a los alumnos en equipos, con el fin de potenciar su capacidad de diálogo y trabajo conjunto.

5. P: ¿Predomina hoy en día una visión tradicional del perfil de abogado o una visión más innovadora e integradora del mismo?

R: Yo creo que hoy en día predomina más una visión innovadora e integradora. Me doy cuenta de que los abogados más antiguos que no han sido capaces de adaptarse o modernizarse a las nuevas formas de trabajo actuales se han quedado atrás y les perjudica enormemente. No solo a la hora de ganar un pleito o cerrar una operación, sino también a la hora de conseguir clientes y ampliar tus fronteras de trabajo.

6. P: ¿Cuáles son los puntos fuertes que las soft skills proporcionan para alcanzar una ventaja competitiva en este entorno jurídico-empresarial?

R: Creo que la primera y principal ventaja es poder llegar a un número mucho mayor de clientes. Saber tener un carácter comercial, saber venderse. Por ejemplo, hoy en día, en muchos despachos de abogados, tienen un socio o un abogado senior que prácticamente no está inmerso

en pleitos, procedimientos u operaciones, sino que únicamente se ocupa de captar clientes. Estas personas suelen tener muchas habilidades sociales, gran variedad de contactos, y elevada capacidad de socialización, aprovechando sus soft skills para ampliar las carteras de clientes.

7. P: ¿Se torna necesario el uso de las habilidades personales para convertirse en un líder de este entorno?

R: Sí, por supuesto. Es imposible que hoy en día exista un líder en el campo de la abogacía si sus habilidades personales son flojas o están anticuadas. Este uso es necesario desde entender la comunicación de los clientes y del juez en mis procedimientos penales hasta la captación de clientes en redes sociales o páginas web. Por ejemplo, es distinto hacer un recurso que presentas en el juzgado que hacer un escrito con esquemas, índice, resaltados en colores, y demás recursos. (Que es la forma moderna de presentar un escrito hoy en día, a diferencia de como se hacía anteriormente).

8. P: ¿Podría decirme tres ejemplos cercanos de líderes del entorno que hayan hecho un uso intensivo de sus habilidades personales durante su carrera profesional? ¿De qué manera mostraban estas aptitudes cada uno de ellos?

R: En primer lugar, si me permites, me gustaría mencionar más que una persona un despacho de abogados: Arriaga Asociados. Era un despacho muy pequeño que ha sabido aprovechar hechos de la actualidad, tales como los problemas con las preferentes, las cláusulas suelo, y demás problemas que han afectado a un gran número de consumidores, y ha sabido realizar campañas publicitarias (anteriormente existía una prohibición de publicidad referente a los despachos de abogados, ahora no) y ofrecer unos precios muy competitivos a sus clientes. Es un despacho que tiene sucursales en toda España, con un crecimiento enorme. Ha puesto despachos hasta en pueblos y centros comerciales, con métodos innovadores y una gran capacidad de comunicación.

En segundo lugar, en el ámbito penal, Carlos Aguilar, abogado conocido en procedimientos penales en la Audiencia Nacional. Reúne tanto la empatía de cara a los clientes como a los jueces. Utiliza técnicas de interrogatorio modernas y muy eficaces, con métodos muy eficaces e innovadores.

En tercer lugar, el fundador de mi despacho, Román Mas y Calvet. Es un abogado jubilado desde hace poco, y teniendo más de 60 años, utilizaba todas las nuevas tecnologías con un

dominio sorprendente, como si fuera un millennial. Realizaba por ejemplo informes en tribunales muy imaginativos en los que presentaba esquemas a los jueces con métodos innovadores, comunicativos, con diapositivas en presentaciones digitales. Es un ejemplo perfecto de adecuación al tiempo al que vivimos, un ejemplo de adaptación de una persona mayor a la necesidad de trabajo e innovación que exige el siglo XXI.

9. P: ¿Cuáles cree que son los tres retos más importantes que se le presentan al Socio Director de un despacho en cuanto a los equipos humanos que gestiona?

R: En primer lugar, conseguir que se trabaje en equipo. A veces, el abogado tiende a ser muy individualista, a llevar sus procedimientos y casos de manera bastante personal, y creo que un reto del Socio Director es que conseguir que haya varios abogados trabajando en un mismo caso, con posibilidades de sustitución, donde cada uno pueda aportar su propia visión y estrategia.

En segundo lugar, conseguir que los abogados del despacho no se limiten a la parte jurídica de su trabajo sino también a la parte comercial, y es en este ámbito donde más influyen estas soft skills, consistente en captar clientes, conseguir que los clientes que ya tienes te traigan nuevos clientes. La mejor manera de captar clientes es tratar bien a los que ya tienes. La confianza, como habilidad personal, es vital. En la relación abogado – cliente, la confianza recíproca es crucial. Funciona mucho el *buzz marketing* o “boca – oreja”.

Por último, alcanzar un buen ambiente de trabajo en todo el despacho. Parte de la tarea del Socio Director es retener talento, y para ello el buen ambiente es fundamental. Conciliar la vida personal y la familiar, y un buen ambiente de trabajo ayudan muchísimo a esta retención de los buenos abogados de tu despacho, para que no se marchen a otro o sean fichados por otro. En mi opinión, a la larga, el abogado que concilia la vida profesional con la personal y familiar acaba siendo mejor profesional también.

10. P: ¿Calificaría como positiva la implantación de un plan de formación y desarrollo de las habilidades personales en su bufete de abogados?

R: Sí, y de hecho lo hacemos. En el despacho organizamos frecuentemente charlas y cursos con especialistas y orientadores en estas habilidades. Por ejemplo, tenemos un convenio con una editorial que nos proporciona el programa de gestión de despachos que nosotros usamos, de forma que nosotros les vamos proponiendo cambios para mejorar su programa, y ellos nos

dan charlas y sesiones de uso y utilización de ese mismo programa. Aun así, te diría que estaría muy a favor de implantar, por ejemplo, charlas sobre técnicas de interrogatorio, estrategias de defensa y técnicas de informe ante los tribunales. Todas estas sesiones de formación facilitarían y potenciarían el uso de las soft skills desde los abogados más jóvenes que entran en mi despacho hasta los más veteranos.

- PHS. Abogado Internacional en Willkie Farr & Gallagher LLP. Ejerciente desde 2011. Especializado en Derecho Mercantil.

1. Pregunta: ¿Cree que las habilidades personales o soft skills suponen un factor diferencial para liderar en el entorno empresarial de la abogacía?

Respuesta: Absolutamente. Creo que las habilidades personales en el entorno empresarial de la abogacía son fundamentales tanto a nivel interno, para tener una buena relación con tus compañeros, como a nivel externo, para mantener los clientes de la firma y atraer potenciales nuevos clientes.

2. P: ¿Cree que las soft skills han evolucionado de manera notable en el entorno empresarial de la abogacía en los últimos 50 años?

R: En mi experiencia sí diría que en los últimos años ha habido una cierta evolución en cuanto a la importancia y naturaleza de las soft skills con más presencia en el entorno empresarial de la abogacía. Quizás fruto de la globalización del mercado, el incremento de operaciones transfronterizas y la internacionalización de las firmas ahora se exige al abogado un mayor dominio de al menos un segundo idioma y una mayor flexibilidad para adaptarse a diferentes culturas de trabajo y formas de comunicación.

3. P: ¿De qué manera ha influido la Ley de Acceso (obligatoriedad en la realización del Máster de Acceso para colegiarse) en el aspecto social y psicológico de los nuevos abogados más jóvenes?

R: Aunque no estoy muy familiarizado con la Ley de Acceso porque yo me licencié antes de su entrada en vigor y he ejercido fuera de España los últimos cuatro años, creo que es una ventaja comparativa con las generaciones anteriores ya que les permite familiarizarse con el entorno laboral y profundizar en determinadas áreas del derecho antes de comenzar a ejercer.

Además, este periodo de transición entre la carrera y la vida laboral facilita la adaptación y ayuda tanto al abogado como a las firmas a tomar decisiones con mayor conocimiento.

4. P: Como alumno del LLM (Master in Laws) en la Universidad de Columbia en Nueva York, ¿qué capacitación en soft skills ofrece dicho programa?

R: El programa ofrece mucha flexibilidad en este sentido a la hora de escoger las asignaturas a cursar, entre las que destacaría los talleres de negociación y mediación, que son de aplicación no solo a nivel profesional si no personal. Además, existe la posibilidad de hacer cursos de liderazgo y emprendimiento, que te dan una perspectiva diferente de la profesión y te ayudan a entender mejor la forma de gestionar y liderar una firma de abogados.

5. P: ¿Predomina hoy en día una visión tradicional del perfil de abogado o una visión más innovadora e integradora del mismo?

R: En mi opinión predomina una visión más innovadora, global e integradora. Por un lado, las firmas cada vez valoran más los perfiles internacionales a la hora de atraer talento y promocionar a sus abogados internamente (por ejemplo, apoyando la realización de masters en el extranjero o *secondments* en otras firmas). Asimismo, los abogados de hoy en día tienen cada vez más inquietud por estudiar y trabajar en el extranjero. En cierta medida diría que la tendencia natural del mercado es hacia un perfil de abogado en constante evolución y adaptación.

6. P: ¿Cuáles son los puntos fuertes que las soft skills proporcionan para alcanzar una ventaja competitiva en este entorno jurídico-empresarial?

R: Quizás el más importante es la habilidad para entender las necesidades y egos de cada persona en cada momento y, en la medida de lo posible, saber atenderlas. Gestionar de manera equilibrada a nivel interno dentro de la firma y a nivel externo con los clientes estas necesidades y egos garantiza una parte importante del éxito. Además, por supuesto, la capacidad de generar negocio y atraer nuevos clientes supone una ventaja importante respecto a compañeros que aunque técnicamente puedan tener mejores capacidades, no son tan comerciales.

7. P: ¿Se torna necesario el uso de las habilidades personales para convertirse en un líder de este entorno?

R: En mi opinión si son necesarias, ya que una parte importante de esta profesión es no solo la excelencia técnica y académica, sino la capacidad de generar negocio y atraer clientes, lo que te permite a su vez crear equipos y liderarlos.

8. P: ¿Podría decirme tres ejemplos cercanos de líderes del entorno que hayan hecho un uso intensivo de sus habilidades personales durante su carrera profesional? ¿De qué manera mostraban estas aptitudes cada uno de ellos?

R: Javier Gómez, socio del departamento de Mercantil de la oficina de Pérez-Llorca de Madrid. Cuando yo empecé a trabajar en el despacho era asociado senior, siempre estaba de buen humor y pendiente de los abogados más jóvenes. Se esfuerza y se preocupa por sus equipos, lo que hace mucho más atractivo trabajar con él. Eso le ha permitido a él construir un equipo y crecer profesionalmente.

Iván Delgado, socio director de la oficina de Pérez-Llorca de Nueva York. Grandísimo ejemplo de cómo entender las necesidades y egos de un cliente. Tiene una facilidad impresionante para gestionar clientes y atraer negocio. Siempre disponible para el cliente, sabe ofrecer al cliente el servicio que necesita en el momento en que lo necesita.

Antonio de la Esperanza, notario en Madrid. Tiene una de las mejores notarías de Madrid, en mi opinión, no solamente por ser un excelente profesional a nivel técnico, sino por la naturalidad y cercanía con que trata a cada uno de sus clientes. Además, creo que se esfuerza en que la gente esté cómoda e incluso se divierta, cosa que muchas personas no esperan de una visita a una notaría.

9. P: ¿Cuáles cree que son los tres retos más importantes que se le presentan al Socio Director de un despacho en cuanto a los equipos humanos que gestiona?

R: En primer lugar diría que retener talento, hoy en día ya no es suficiente pagar bien, los abogados jóvenes quieren seguir formándose, aprender y trabajar en proyectos interesantes. En este sentido destacaría la necesidad de encontrar y desarrollar nuevas líneas de negocio, por ejemplo, a través de la especialización o apertura a nuevos mercados. En segundo lugar, ofrecer una dinámica de crecimiento equilibrada en la que cada abogado tenga un plan de progresión profesional dentro de la firma y no se quede estancado. Por último, probablemente el tema estrella, la conciliación entre vida profesional y personal. Los nuevos abogados exigen una mayor calidad de vida, por ejemplo, en cuanto a horarios de trabajo o desconexión total en

vacaciones.

10. P: ¿Calificaría como positiva la implantación de un plan de formación y desarrollo de las habilidades personales en su bufete de abogados?

R: Me parecería una iniciativa muy buena para cualquier despacho de abogados. En Willkie ya hay algunos seminarios relacionados con el trato con clientes, liderazgo y gestión. Además, aunque hay personas que de manera natural tienen muy buenas habilidades personales, siempre es posible mejorarlas y perfeccionarlas. En general, ayudan a mejorar las relaciones tanto a nivel personal como profesional.

- IRA. Abogado Junior en Pérez-Llorca. Ejerciente desde 2017. Especializado en Derecho Mercantil.

1. Pregunta: ¿Cree que las habilidades personales o soft skills suponen un factor diferencial para liderar en el entorno empresarial de la abogacía?

Respuesta: Por supuesto, para mí, la abogacía como profesión se basa fundamentalmente en la confianza. Hoy en día la excelencia técnica de los abogados se presume, y desde ese punto de partida las habilidades personales son esenciales a la hora de que los clientes tengan confianza en los servicios que prestamos los abogados.

2. P: ¿Cree que las soft skills han evolucionado de manera notable en el entorno empresarial de la abogacía en los últimos 50 años?

R: Por supuesto, el desarrollo tecnológico y la globalización han fomentado una suerte de ampliación del ámbito de las soft skills. La soft skill por excelencia yo diría que es la empatía. La manera de empatizar con los demás cambia de forma significativa en un contexto internacional o global junto a una fuerte presencia de la tecnología.

3. P: ¿De qué manera ha influido la Ley de Acceso (obligatoriedad en la realización del Máster de Acceso para colegiarse) en el aspecto social y psicológico de los nuevos abogados más jóvenes?

R: Ha influido de manera positiva en el sentido de que en el Máster de Acceso se adquiere un mayor conocimiento de cómo es la profesión de la abogacía y en concreto, de qué conocimientos técnicos y habilidades personales son necesarias para su desempeño.

4. P: Como alumno del Máster de Acceso a la Abogacía en ESADE Business & Law School en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas, ¿qué capacitación en soft skills ofrece dicho programa?

R: El Máster de ESADE fue una gran oportunidad para fortalecer las *soft skills* en un ámbito de trabajo. Hay muchos trabajos en equipo, y en este sentido, saber trabajar en equipo requiere esfuerzo, capacidad de sacrificio por el bien del equipo y de liderazgo y, sobre todo, empatía con los demás a la hora de trabajar.

5. P: ¿Predomina hoy en día una visión tradicional del perfil de abogado o una visión más innovadora e integradora del mismo?

R: La innovación es esencial. El Derecho es dinámico, refleja la realidad social, y se está actualizando de forma continua. En este sentido, el ejercicio de la profesión de la abogacía requiere no solo una visión innovadora sino también de una capacidad de actualización continua no solo en cuanto al derecho positivo, sino en cuanto a la forma de prestar servicios jurídicos al cliente.

6. P: ¿Cuáles son los puntos fuertes que las soft skills proporcionan para alcanzar una ventaja competitiva en este entorno jurídico-empresarial?

R: Las soft skills te permiten a ti como abogado en el ejercicio de la profesión anticiparte a las necesidades de los clientes, entender mejor sus problemas para poder ofrecerles mejores soluciones. En definitiva, no solo pueden llegar a constituir una ventaja competitiva sino un factor diferencial a la hora de prestar servicios jurídicos.

7. P: ¿Se torna necesario el uso de las habilidades personales para convertirse en un líder de este entorno?

R: Por supuesto, un buen líder siempre tiene que tener unas habilidades personales adecuadas para liderar de forma efectiva.

8. P: ¿Podría decirme tres ejemplos cercanos de líderes del entorno que hayan hecho un uso intensivo de sus habilidades personales durante su carrera profesional? ¿De qué manera mostraban estas aptitudes cada uno de ellos?

R: En primer lugar, destacaría a Pedro Rubio del despacho Ontier por su capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo.

En segundo lugar, destacaría a Pedro Fernández del despacho Pérez-Llorca por su cercanía y empatía a la hora de tratar con los clientes del despacho.

En tercer lugar, destacaría a Carlos Blanco Morillo del despacho Roca Junyent por su vocación de enseñar a los abogados con menos experiencia.

9. P: ¿Cuáles cree que son los tres retos más importantes que se le presentan al Socio Director de un despacho en cuanto a los equipos humanos que gestiona?

R: En primer lugar, diría que el primer gran reto sería gestionar que los equipos estén implicados en el proyecto de la organización. En definitiva, la creación de lealtad y de la sensación de que al equipo realmente le pertenece el proyecto.

En segundo lugar, el próximo reto es el de mantener la innovación como uno de los pilares fundamentales de la organización. En este sentido, se trata no únicamente de la búsqueda de la optimización constante de los sistemas mediante los cuales se prestan los servicios jurídicos sino también de todos aquellos aspectos internos del despacho (formación y selección).

Por último, destacaría el reto que supone que los equipos tomen conciencia del impacto y de la importancia de su trabajo en cuanto a la organización a la que pertenecen y en cuanto a la profesión de la abogacía en general.

10. P: ¿Calificaría como positiva la implantación de un plan de formación y desarrollo de las habilidades personales en su bufete de abogados?

R: Por supuesto, de hecho en el despacho en el que trabajo hay un plan de formación adaptado para todos los abogados con independencia de sus años de experiencia.