

MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIAL

CURSO DE INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA

**“¿Cuáles son las competencias que busca el mercado en un Abogado Corporativo?  
¿Pueden ser aprendidas en una Maestría en Derecho Empresarial?”**

**PROF.** Emilio G. Sevallos Vallejos

**ALUMNO:** Oswald Bruce Esquivel

**II TRIMESTRE 2011**

**INTRODUCCIÓN**

Si bien el análisis que haremos en esta investigación sobre Cuáles son las competencias que busca el mercado en un Abogado Corporativo? ¿Pueden éstas ser aprendidas en una Maestría en Derecho Empresarial (MDE)? busca analizar si el currículo del programa académico del MDE de ULACIT logra cumplir con estas expectativas, es imposible desligar este tema de otro que a su vez es su génesis y que se refiere a la calidad de la educación del Derecho en Costa Rica.

A finales de los años 80 y principios de la década siguiente hubo una desmedida demanda en la enseñanza del Derecho lo que tuvo como efecto la aparición de nuevas “facultades de Derecho”, muchas de las cuales no cumplían con los requisitos mínimos para ejercer esta actividad.

Lo anterior provocó un fenómeno que conocemos como competencia desleal, producto de demasiada oferta y poca demanda; lo anterior se refleja en aspectos tales como

cobro de honorarios por debajo del mínimo permitido por la ley, profesionales en Derecho llevando adelante casos sin la experiencia práctica o conocimiento teórico necesario, etc.

Pese a esto, gracias a esto, o tal vez ambas, poco a poco el mismo mercado fue encargándose de disminuir esa oferta, pues la demanda era más baja, pero a la vez más exigente en cuanto a temas como instalaciones, recursos bibliográficos, calidad de los profesores, tecnología, etc.

No obstante, a nuestro parecer, ni antes, ni durante, ni después de estos sucesos recién mencionados, las facultades de Derecho nacionales se han ocupado de explorar o de explotar competencias de sus alumnos, genéricas, específicas o de ambos tipos y que no vale enumerar en este momento del trabajo, por cuanto parecen haberse convertido en “maquilas” dedicadas a producir cantidad y no calidad sin agregar a su oferta académica cursos que al menos incipientemente ayuden a sus pupilos a cosechar estas competencias.

En este momento, si bien éste es un problema inicial digno de mencionar con alguna profundidad en este trabajo, lo que aquí nos ocupa es fundamentalmente – a nuestro entender – si el programa de MDE de esta casa de estudios ayuda a sus alumnos a crear, desarrollar y/o fortalecer esas competencias que el mercado les pide a estos profesionales.

De este modo, buscaríamos comprobar la siguiente hipótesis: ***¿Puede un programa académico a nivel de Maestría crear, desarrollar y/o fortalecer las competencias esperadas por los clientes de un Máster en Derecho Empresarial (MDE)?***

Además, como objetivos de nuestra investigación hemos determinado los siguientes:

## OBJETIVOS

### GENERAL

Enfocar las competencias deseadas por los clientes de los Másteres en Derecho Empresarial con la finalidad de que las mismas sean abordadas dentro del currículo de la Maestría.

### ESPECÍFICOS

Analizar el plan de estudio actual de la Maestría de Derecho Empresarial para determinar cuáles competencias buscan desarrollar en los Abogados.

Analizar competencias deseadas por los clientes.

Recomendar las adaptaciones al currículo con la finalidad de estrechar el perfil deseado con el perfil del M.D.E.

Si bien es necesario plasmar en este informe una base teórica sobre el tema de las competencias, el éxito de este ejercicio será la parte práctica, concretamente la acogida que los entrevistados le den a la encuesta a presentárseles.

Para esto hemos detectado dos grupos que son fundamentales en este aspecto: Abogados, tanto nacionales como extranjeros y clientes actuales y antiguos de nuestra práctica jurídica.

La primera con la finalidad de busca plasmar una especie de auto crítica de la profesión y la segunda para buscar una perspectiva más objetiva.

Ambos factores serán aplicados con la finalidad de analizar la viabilidad de adaptar el plan de estudios del M.D.E. a esas competencias deseadas por los clientes y por los mismos miembros de la profesión.

### **ABSTRACT**

What skills or competencies does the market require from a Corporate Attorney? Are they something that can be taught in a Corporate Law Master's program? Can the Master program of ULACIT help its students to acquire or even develop these skills? Is a Masters degree required by the market to be a Corporate Attorney?

We believe that the only answer can be given by the players of the market: Corporate Attorneys and their clients. They are the target not only of our investigation, but of our survey: the clients will tell us what they want and the Attorneys what their expertise says regarding the skills of these sort of lawyers.

You won't find the answer to these questions in any book; this is not a topic of investigation even by the Attorney bars or the Law Schools.

Nevertheless we'll have the answer to these, and many other questions at the end of this paper.

### **METODOLOGÍA**

Para la consecución del objetivo final de este trabajo, y por la limitación de espacio que por su naturaleza tiene se utilizarán dos fuentes: la bibliográfica, entendida como el uso de fuentes escritas, no necesariamente libros, con énfasis en las fuentes electrónicas y

además el recurso de la encuesta a Abogados y miembros del sector empresarial – tanto nacionales como extranjeros -.

### MARCO TEÓRICO.

#### **Casi todos saben qué es un Abogado, pero ¿qué hace un Abogado Corporativo?**

Decimos que un **Abogado Corporativo** es aquel que asesora a una empresa, o a un empresario u hombre de negocios, en el día a día de su empresa y en diferentes ramas del Derecho.

Esto lo puede hacer como un Abogado “*in-house*” o como un Abogado externo, asesorando a la empresa desde su oficina particular o como parte de un Bufete o firma de Abogados.

Algunas de las ramas del Derecho en que este profesional en leyes normalmente deberá prestar sus servicios son, por ejemplo: las “clásicas” como Derecho Civil, Litigio, Derecho Administrativo, Notarial y Registral y algunas más novedosas como la Propiedad Intelectual, la Resolución Alternativa de Conflictos (RAC), Seguros, Aduanas, Telecomunicaciones, etc.

Por su parte, el **Máster en Derecho Empresarial** (MDE) de conformidad con el plan de estudio de ULACIT los cursos que se llevan son tanto en Derecho (Contratación Administrativa, Laboral, Aduanero, Bancario, Bursátil, Tributario, Comercial Internacional) así como materias dentro del programa del M.B.A. (Economía Gerencial, Gerencia de Mercadeo, Administración de empresas y Gerencia Financiera).

El Perfil Ocupacional manifiesta que:

“El profesional con el grado de máster en Derecho Empresarial de ULACIT podrá desempeñarse, entre otros, como abogado en los siguientes ámbitos:

- Abogado en despachos legales que ofrecen asesoría y dirección legal en el campo general del Derecho y especialmente en materias relacionadas con el sector empresarial.
- Abogado en centros de negociación, mediación y conciliación privados o sin fines de lucro.
- Consultor particular para personas que requieren asesoría o representación legal.
- Abogado en instituciones gubernamentales relacionadas con la administración de justicia.
- Asesor jurídico para grupos empresariales o del ordenamiento jurídico.
- Diseñador y ejecutor de estrategias para propiciar la toma de decisiones por parte de sus clientes, que permitan acuerdos viables y lícitos.
- Negociador, mediador o conciliador en los casos que estime pertinentes y que cuenten con la aprobación de los interesados.
- En funciones jurisdiccionales y de índole administrativa.
- Profesor universitario e investigador en el área del Derecho Empresarial”.  
(ULACIT 2011).

Ahora, para trasladar la suma de esos dos elementos (el Abogado más sus estudio de MDE) al mundo laboral (para efectos de este trabajo) debemos definir qué entendemos por “competencias laborales”: Según Freire Chávez (2008) son “*la capacidad de desarrollar*

*eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes demostrables por la persona, en función de un puesto de trabajo, que permita predecir en él un alto nivel de desempeño a favor de la productividad y competitividad empresarial.”.*

Ahora bien, teniendo claros estos 3 conceptos podemos pasar a definir, de conformidad especialmente con la opinión de los encuestados, si las competencias esperadas de un MDE que desea desarrollarse profesionalmente como un Abogado Corporativo son satisfechas en el país.

**Pero ¿qué competencias espera el cliente final que vaya a tener su Asesor Legal o que características creen estos últimos que sus clientes esperan de ellos?** Pues serán ellos mismos, o al menos una muestra de éstos, quienes nos lo digan por medio de las respuestas a la encuesta que preparamos con motivo de esta investigación.

Como la doctrina no tiene un modelo de competencias para un Abogado Corporativo, el cual es el objeto de nuestro escrito, lo que hemos hecho es modificar para efectos de nuestro estudio – dando el debido crédito – el listado de competencias del llamado “test Monster” ([www.monster.com](http://www.monster.com)) citado por Isel Valle León (2005) y los listados de Spencer y Spencer citados por Alles (2002) con la finalidad de presentárselas a los encuestados para que ellos mismos nos dibujen el perfil de su Abogado Corporativo “perfecto”.

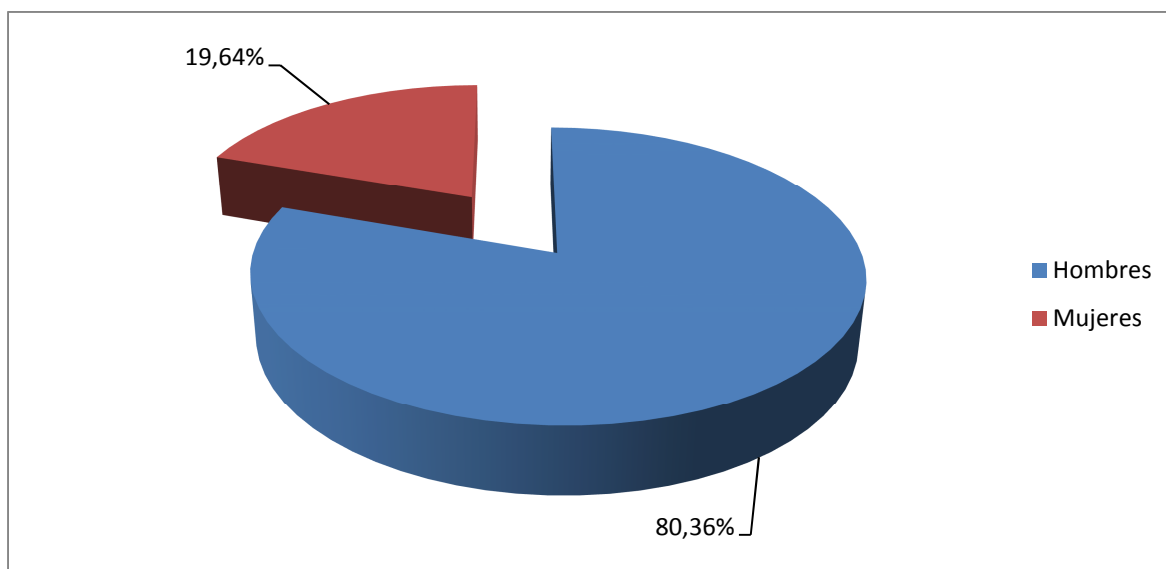
Decidimos basarnos tanto en este test por la trascendencia del modelo de Monster.com como reclutadora de personal, pues en pocos años se ha vuelto un referente mundial pues opera en los principales mercados de los 5 continentes como en parte del

listado de Spencer y Spencer por ser un clásico citado una y otra vez por los autores consultados.

Para tal efecto diseñamos una encuesta con tres grupos de preguntas: las demográficas – de la 1 a la 6 -, las que versan propiamente sobre los modelos de competencias – de la 7 a la 13 – y las más específicas y subjetivas – de la 14 a la 17 -.

Los encuestados son nacionales de países de Iberoamérica como España, Panamá, Chile, Argentina, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras y, por supuesto, Costa Rica. De éstos 56 contestaron de forma completa las preguntas y es sobre esta base que hacemos el análisis.

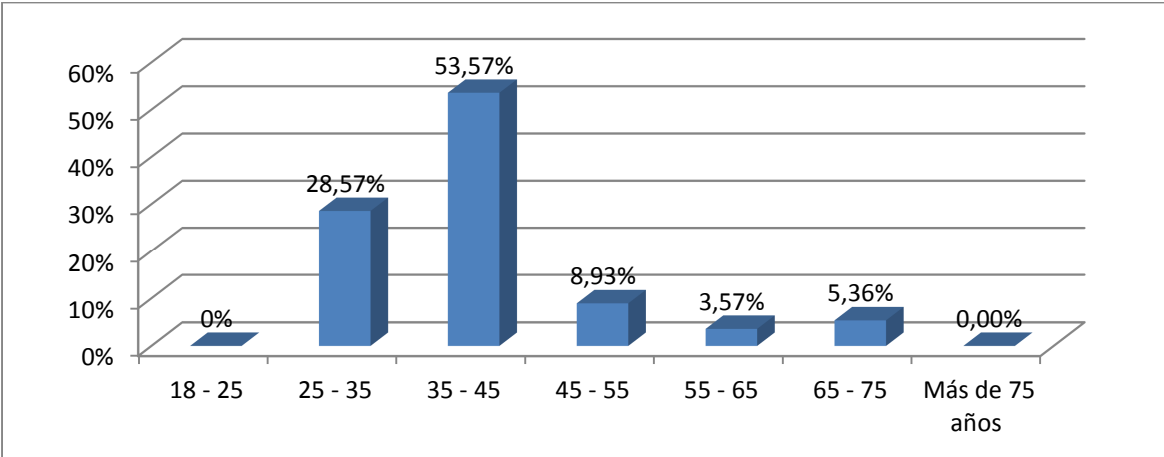
La **pregunta 1** se refería al género del encuestado la cual arrojó la siguiente información:



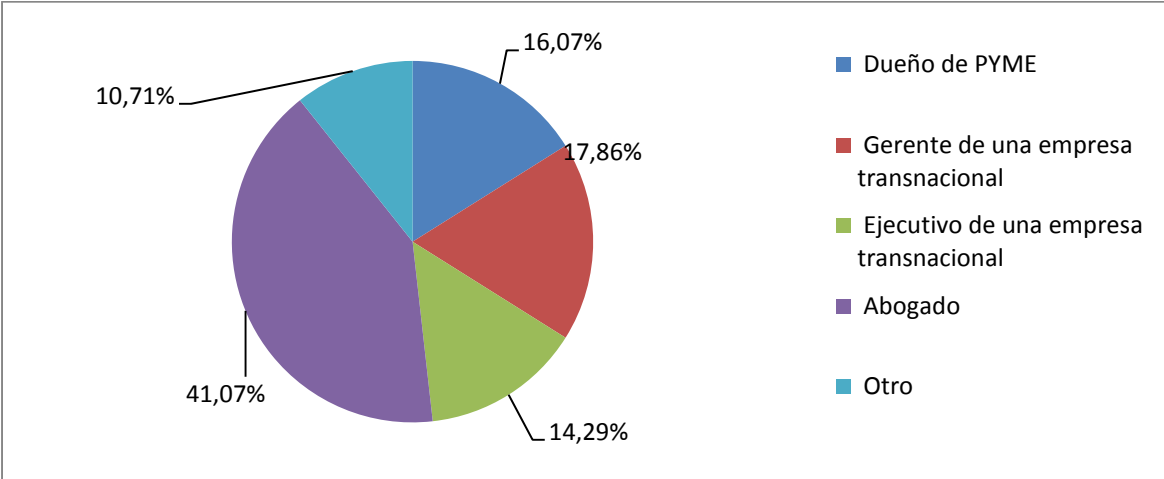
La **pregunta 2** se refería a la edad en donde, tal y como nos imaginábamos, el rango más representativo de edad estaba entre los 25 y los 45 años con más de un 80%. Lo anterior era de esperar por cuanto, al ser el instrumento utilizado para la encuesta una aplicación en una página *web*, quienes la utilizarían serían aquellos quienes se sienten más cómodos con



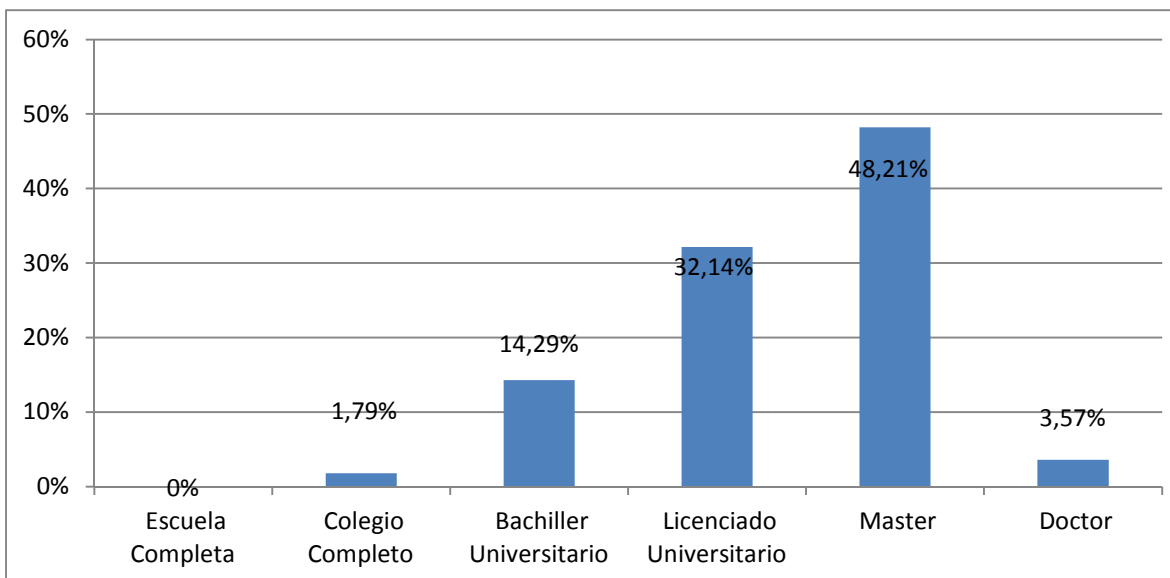
esta tecnología.



Con la **pregunta 3** buscábamos ilustrar la segmentación entre Abogados y sector empresarial. El resultado fue que casi el 60% eran “No-abogados” mientras que más del 40% eran miembros de esta noble profesión.

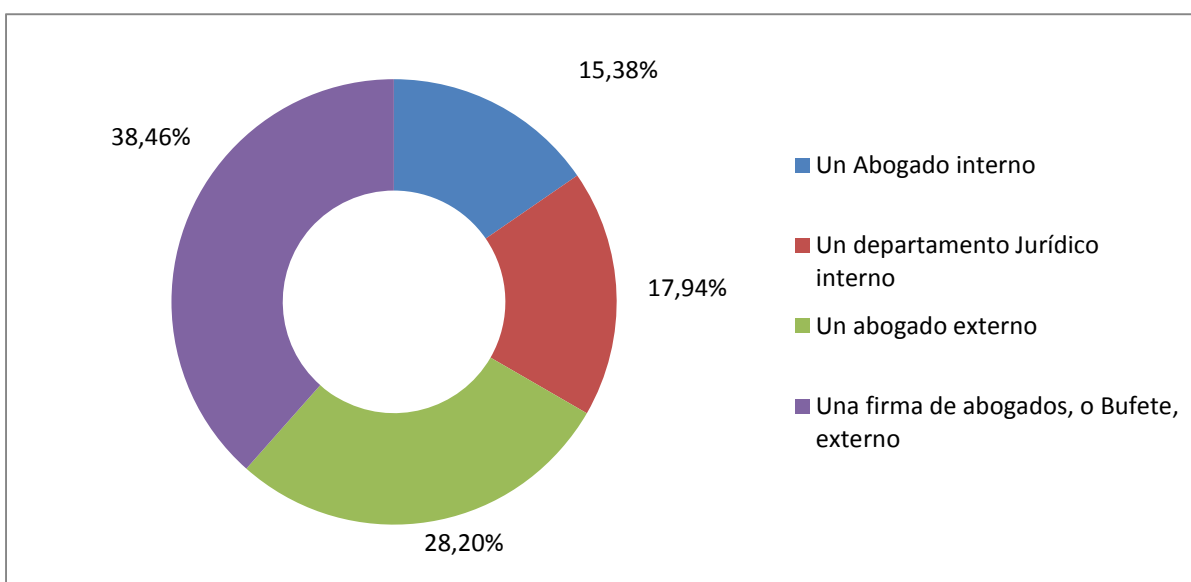


El último grado académico del encuestado se reflejó en la **pregunta 4**, proyectando el sorprendente resultado de que casi el 50% de la muestra tienen el grado de *Master* y alrededor del 95% tienen un grado universitario:

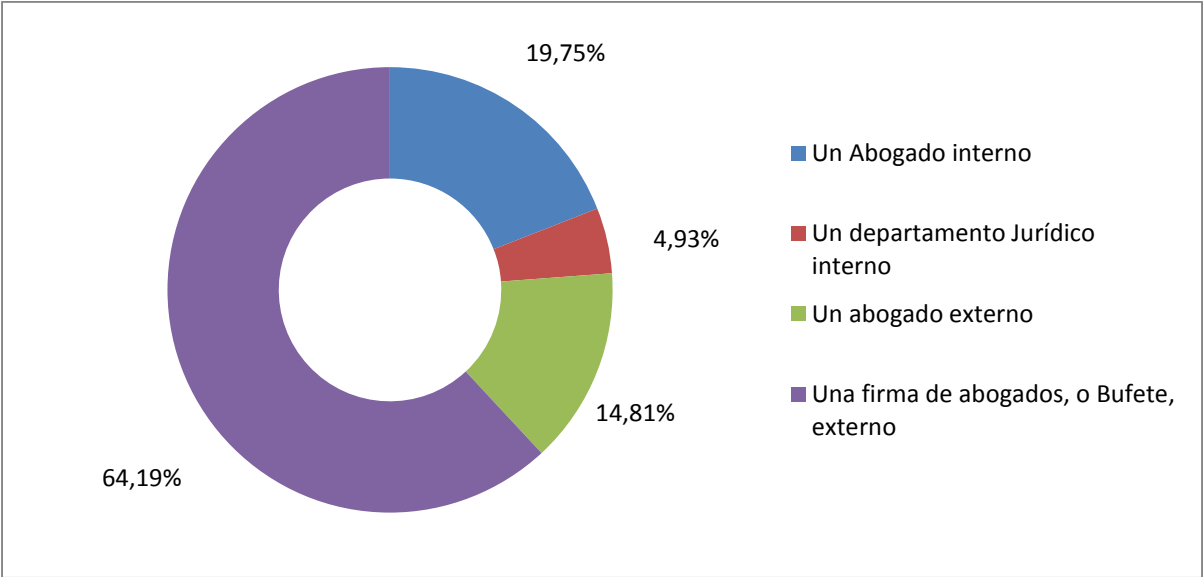


Las preguntas 5 y 6, aunque en su contenido era el mismo, fueron segmentadas: la primera para aquellos que no eran abogados y la siguiente para Abogados únicamente.

La **pregunta 5** buscaba averiguar el (los) esquema (s) más comunes en que la empresa ha contratado su asesoría legal o jurídica.

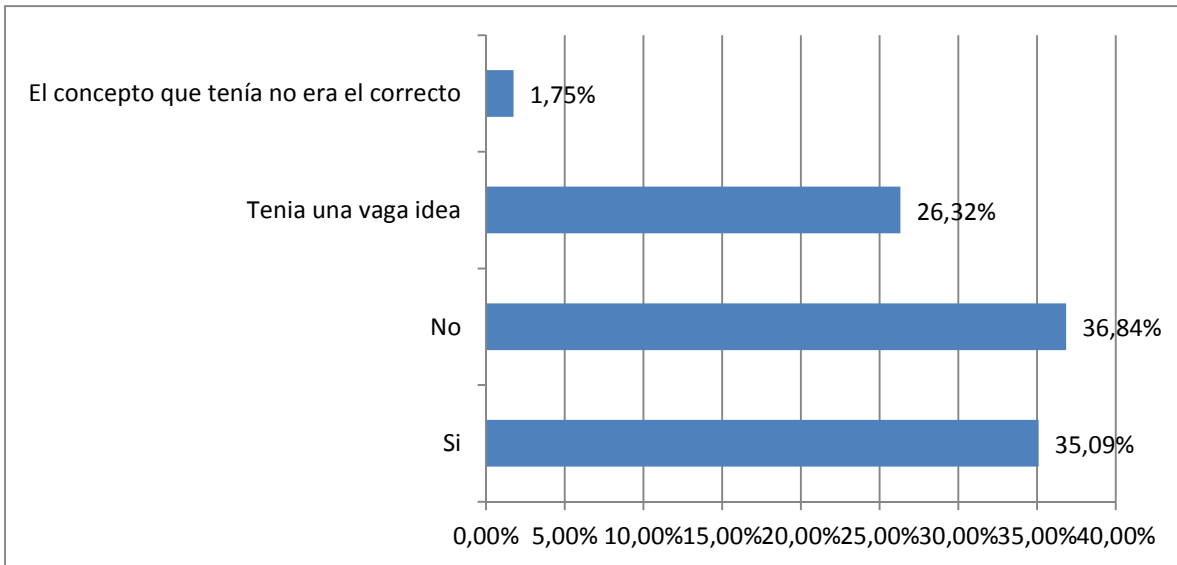


La **pregunta 6** buscaba averiguar la misma información desde la perspectiva de la experiencia de los Abogados encuestados con relación a sus clientes:

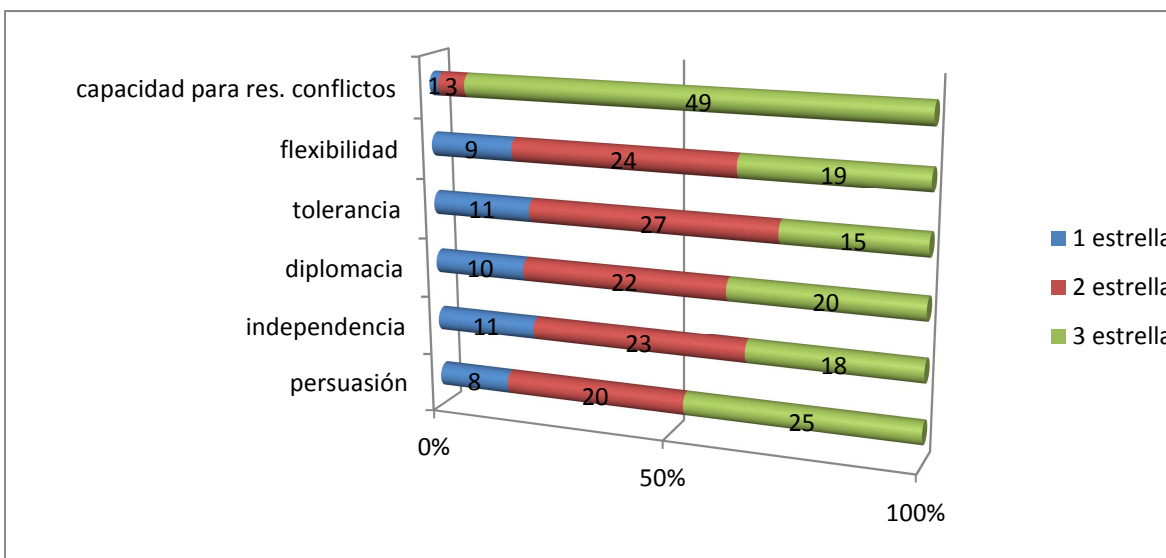


En ambos casos arrojan una marcada preferencia de los clientes de que sus asesores legales sean ajenos a la estructura de la empresa: los empresarios manifiestan que en dos terceras partes de los casos reflejados en el estudio (66.66%) los Abogados, ya sea individuales o en bufetes, son externos, mientras que los dadores de servicios nos dicen que el 79% de sus clientes prefieren esta estructura.

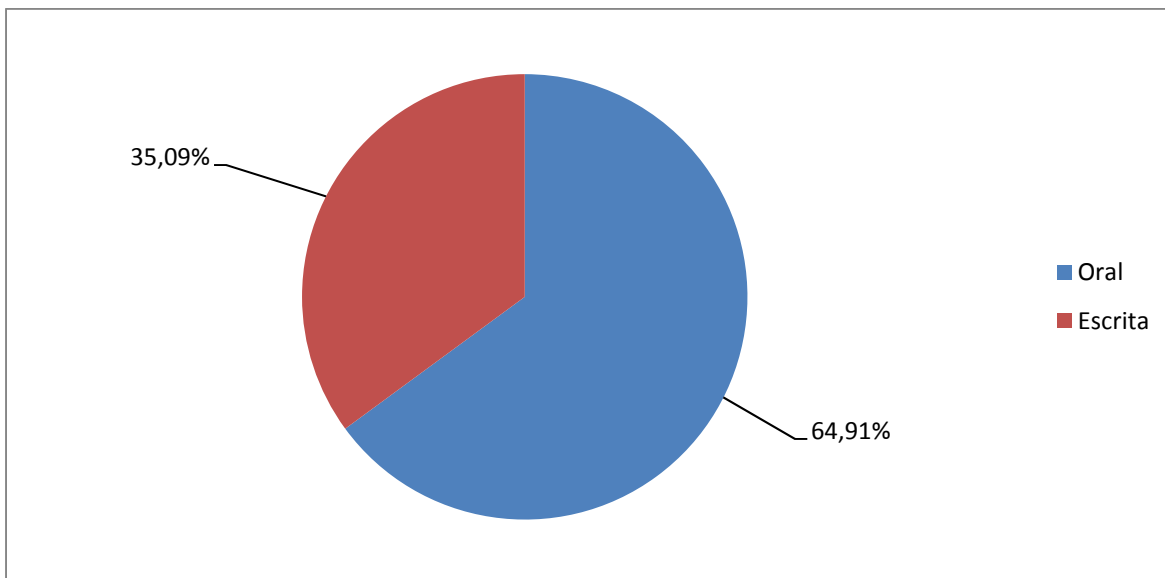
Al preguntar en la **pregunta 7** si *¿Sabía usted la definición o concepto de Competencia Laboral previo a realizar esta encuesta?* respondieron de esta manera:



La **pregunta 8** buscaba que se calificaran las **Competencias de relaciones interpersonales** que debe tener un Abogado para trabajar en una empresa, o asesorarla, (siendo 3 estrellas las más importantes y 1 estrella las menos importantes):



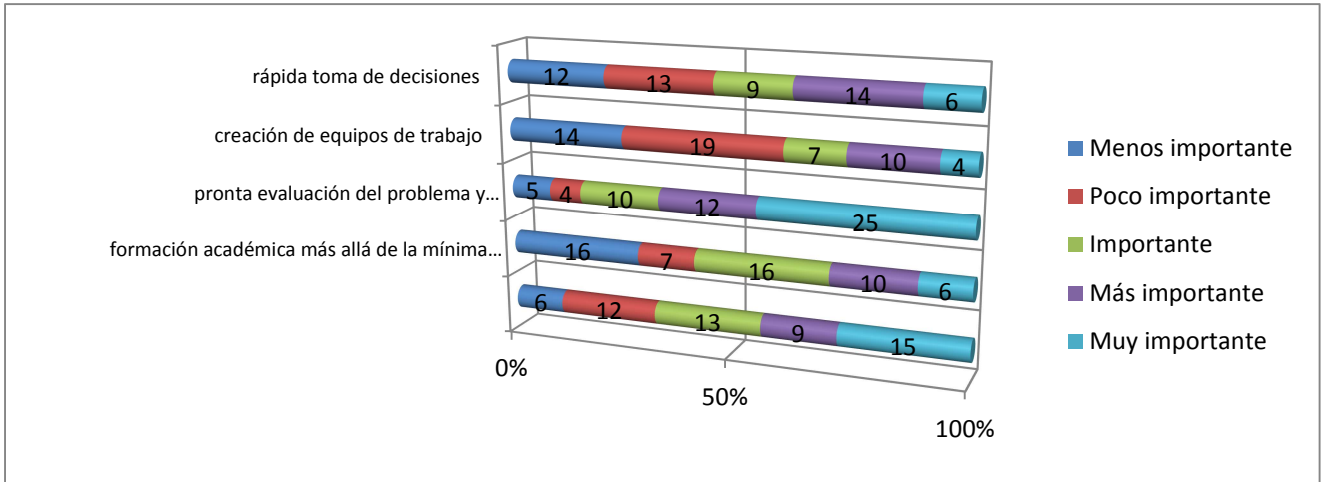
En cuanto a las **Competencias de comunicación** para un Abogado, preguntamos en la **número 9** si es más importante que sepa comunicar sus ideas de manera:



En esta ocasión, adrede, dejamos por fuera la respuesta “ambas” pues consideramos que la misma podría ser – a falta de una mejor palabra – “cajonera”. Siendo que la intención de este trabajo es determinar las competencias que debe tener un Abogado Corporativo, y si éstas pueden ser enseñadas en un MDE, queríamos saber si había una marcada diferencia entre una y otra.

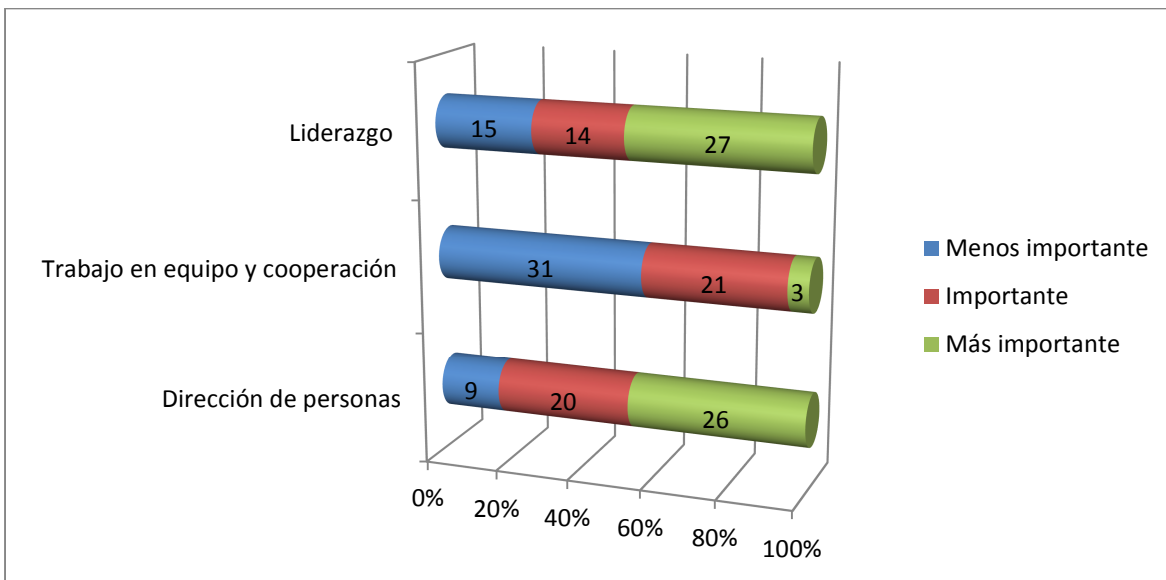
El resultado fue bastante inesperado, pues creíamos que la diferencia iba a ser más leve, pues casi dos terceras partes de quienes contestaron esta pregunta determinaron que el Abogado Corporativo debe ser más fluido en su comunicación verbal que en la escrita.

La **pregunta 10** busca que se acomoden en orden, según el grado de importancia subjetivo, las siguientes **Competencias de liderazgo**, siendo "1" la menos importante y "5" la más importante:

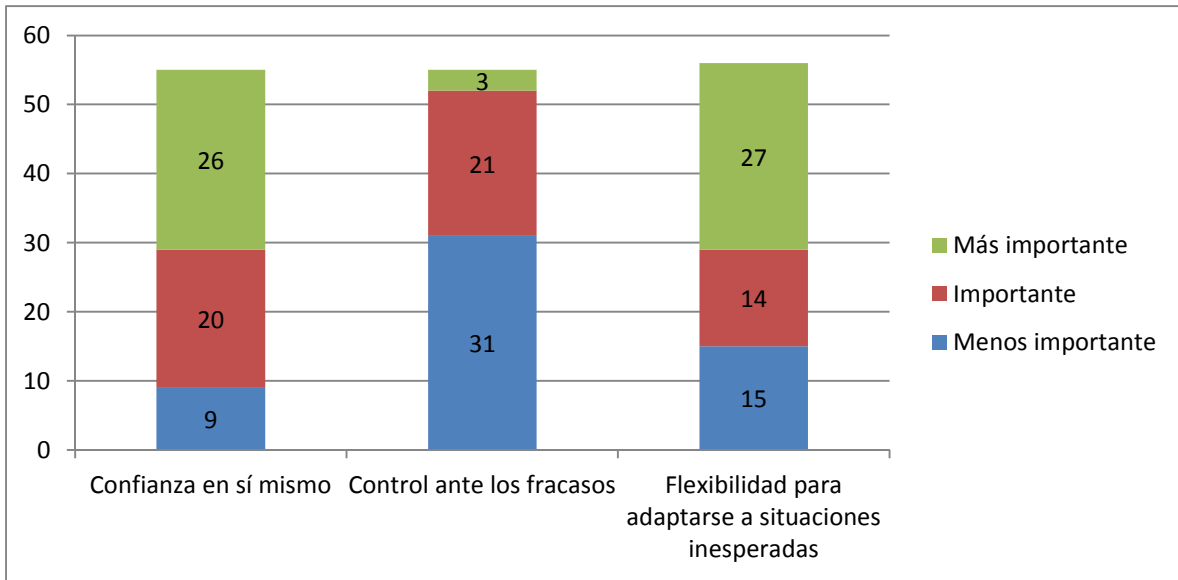


Tal y como observamos la “pronta evaluación del problema y retroalimentación al cliente” y la “capacidad para motivar a sus clientes y/o equipo de trabajo” son las competencias de liderazgo más importantes.

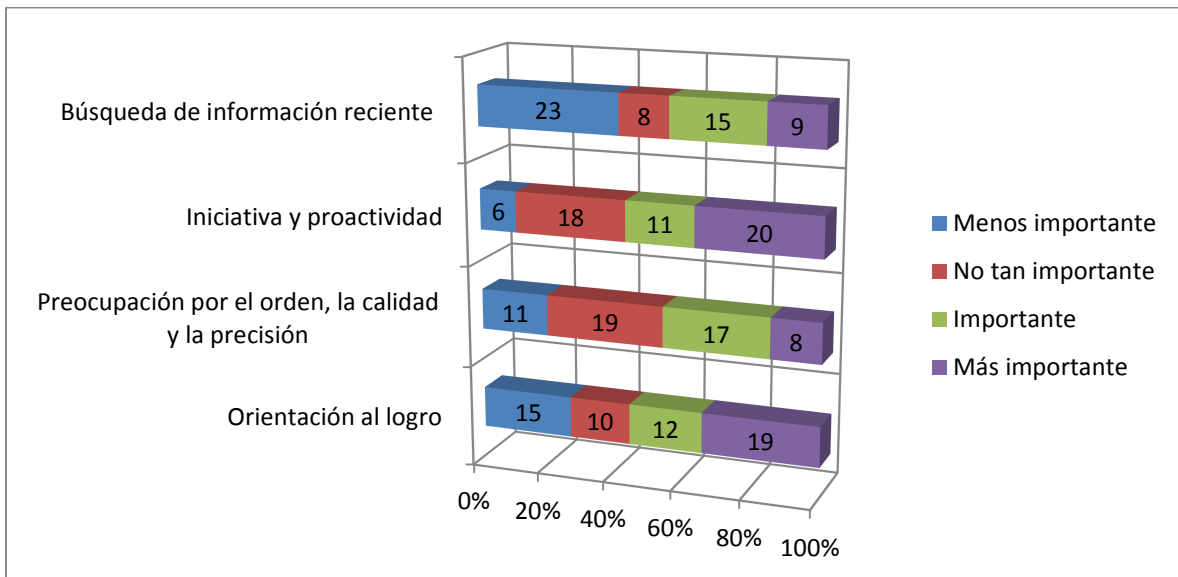
En la **número 11** nos avocamos a clasificar las **Competencias Gerenciales**, siendo "1" la menos importante y "3" la más importante:



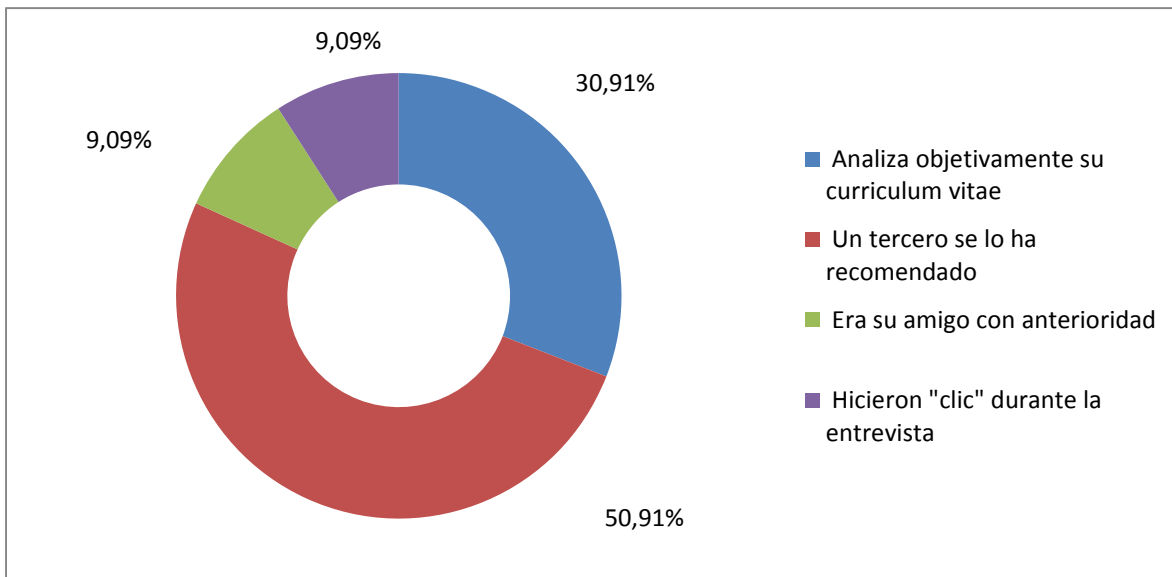
La **pregunta 12** busca analizar las **Competencias de Eficacia Personal**, clasificando según su importancia en "1" la menos importante y "3" la de mayor importancia:



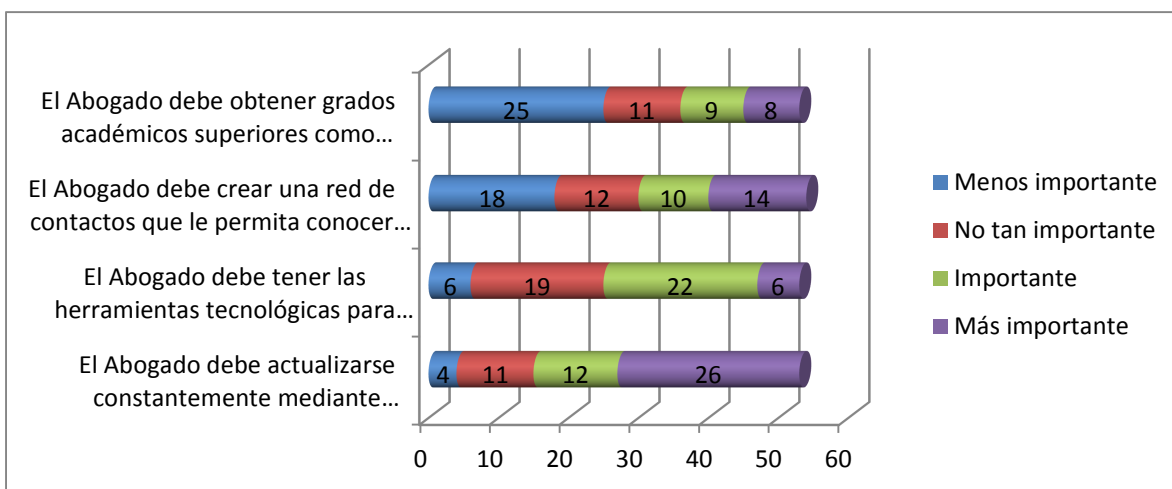
Las **Competencias de Logro y Acción** las analizamos en la **pregunta 13** buscando que sea clasificada como "1" la menos importante y "4" la de mayor importancia:



La **pregunta 14** tiene como finalidad establecer los motivos detrás de la contratación de un Abogado Corporativo, dependiendo de:

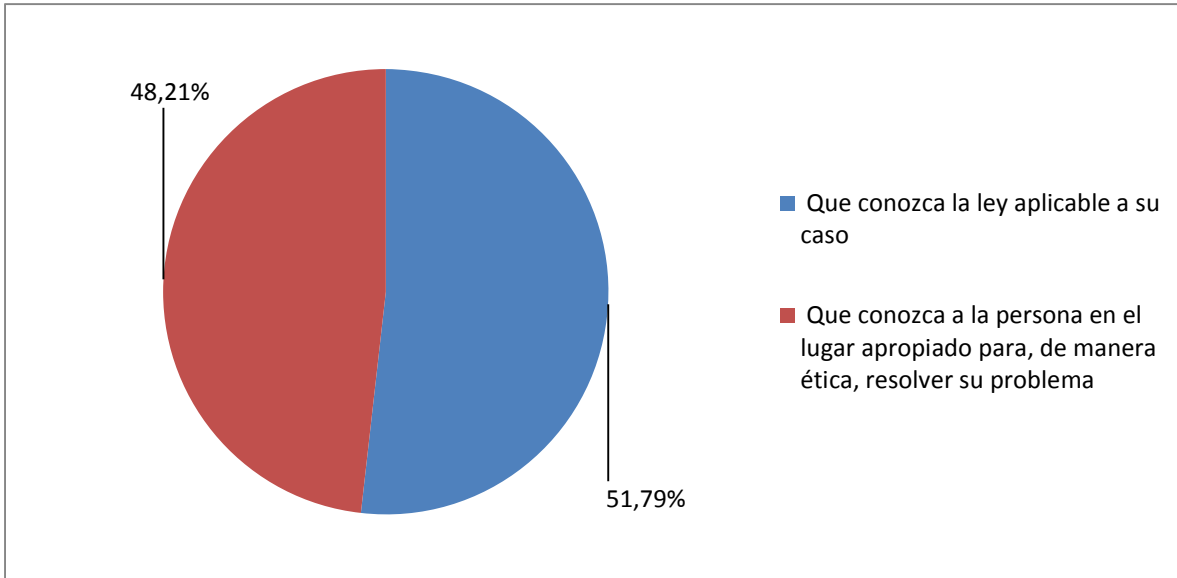


En la **15** los encuestados ordenaron, según el grado de importancia que le otorgan, las siguientes ideas (siendo "1" la menos importante y "4" la más importante):

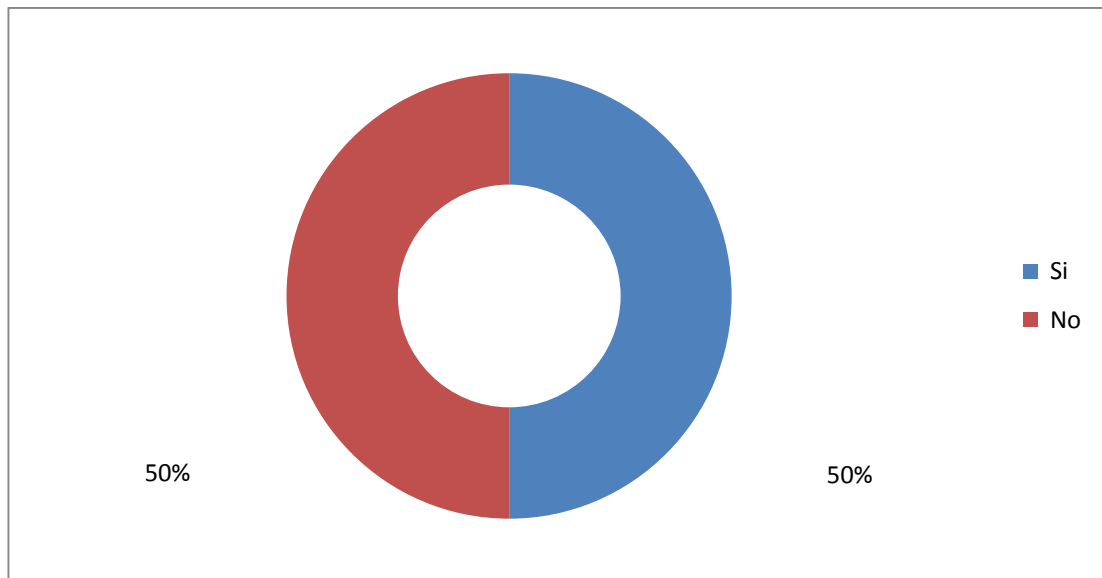


En la respuesta 16 el encuestado escogió entre un Abogado que maneja la legislación y otro que tiene una red de contactos que le permiten resolver problemas con mayor velocidad:





Finalmente, la pregunta 17 preguntaba si los entrevistados consideraban que las empresas con las que están vinculadas de una u otra manera tienen un “perfil” de las características que debe, o debió llenar, un Abogado para ser contratado.



## CONCLUSIONES

Una de los aspectos más difíciles de conquistar el éxito en cualquier negocio es saber exactamente qué quieren nuestros clientes y la Abogacía no es la excepción. Todos creemos tener la “fórmula mágica” y en algunos casos la realidad es extremadamente dura de aceptar.

No hay “fórmula mágica”, incluso nuestro mayor y mejor esfuerzo día a día no es garantía de éxito.

Los resultados de esta encuesta son un perfecto ejemplo de que lo que nos ha vendido el mercado, que una Maestría nos abrirá las puertas de par en par, no es necesariamente cierto: según los resultados de la pregunta 15 de la encuesta de cincuenta y seis participantes veintitrés son Abogados, de éstos doce (más de la mitad) consideran que un asesor corporativo debe actualizarse mediante cursos cortos (seminarios, charlas, mesas redondas), crear una red de contactos e incluso estar al día con la tecnología antes que obtener una Maestría o un Doctorado! Como dato curioso de estos doce seis tienen una Maestría.

En general, entre abogados y no abogados, veintisiete tienen grado académico de Máster o Doctor y de ellos dieciocho (el 67%) consideran lo mismo.

Asimismo, en la pregunta 10 seis de los encuestados– o sea aproximadamente el 10% - consideran como la competencia de liderazgo más importante la “formación académica más allá de la mínima requerida”, de éstos seis tres son Abogados.

Consideran más importantes, en el orden respectivo, la pronta evaluación del problema y retroalimentación al cliente, capacidad de motivación, la rápida toma de decisiones empata en tercer lugar con la formación académica luego de la licenciatura en Derecho y en el último lugar la creación de equipos de trabajo.

**Así las cosas, según los encuestados, el perfil de competencias de un Abogado Corporativo implica que éste:**

1. Sea capaz de resolver conflictos,
2. Se exprese excepcionalmente de manera oral,
3. Realice una pronta evaluación del problema y retroalimentación al cliente,
4. Sea líder,
5. Sea capaz de adaptarse a situaciones inesperadas,
6. Tenga iniciativa y proactividad,
7. Se actualice constantemente mediante cursos de capacitación (seminarios, charlas, mesas redondas) y
8. Conozca la ley aplicable a su caso.

### **RECOMENDACIONES**

¿Debe la ULACIT cerrar sus programas de Maestría? De ninguna manera.

¿Debe replantearlos o actualizarlos? Ciertamente.

El programa, u oferta académica, de la MDE es tediosamente teórico y de nuestra muestra hemos llegado a la conclusión de que el perfil del MDE de ULACIT no cumple las expectativas de lo que está pidiendo el mercado.

Debe modificarse y buscar cursos que den prioridad a lo práctico, que exploten las habilidades de comunicación verbal del Abogado, especialmente en un momento histórico donde cada vez más procesos judiciales están siguiendo el esquema oral (no olvidemos que ha habido grandes modificaciones en este sentido y que se encuentra en los pasos finales del anteproyecto para convertir todos los procesos de escritos a orales lo cual significará un gran ahorro de tiempo en el desarrollo de los mismos).

Creemos que la manera más expedita de hacer esos cambios es incluir en los cursos que llevan dos trimestres un curso teórico y otro, en la medida de lo posible, estrictamente práctico.

No es posible que un Abogado no pueda desenvolverse bajo presión de una manera fluida, inteligente y convincente de manera oral, esto ocurre más veces de lo que podríamos considerar aceptable.

De las competencias que el mercado busca en un Abogado Corporativo la Maestría de ULACIT, si acaso, se enfoca en la octava (sea conocer la ley aplicable), obviamente no podemos estar satisfechos con eso.

Inicialmente, no me sentía a gusto con el tema de esta investigación – por cuanto el mismo había sido impuesto por la Universidad – sin embargo, debo admitir que una vez que entendí que la misma tenía como objetivo hacer una introspección y determinar cómo calzaba mi perfil en aquel que el mercado buscaba, fue un reto académica, profesional y personalmente enriquecedor.

Definitivamente ese ejercicio de autoevaluación dio resultados muy motivantes pero a la vez nos recordó que somos un “proyecto en permanente desarrollo”.

## ENCUESTA

### Información General

Esta encuesta es anónima y sus respuestas son confidenciales.

Su finalidad es estrictamente académica.

Es muy fácil de llenar y la interfase es muy amigable al usuario.

Tome en cuenta que cuando se habla de Abogado nos referimos a aquel que asesora empresas.

Si usted es Abogado conteste según su experiencia.

Si tiene alguna duda o si desea obtener los resultados de la misma envíeme un correo a [obruce@aczalaw.com](mailto:obruce@aczalaw.com)

Gracias por su colaboración!

\* Su género es:

Femenino

Masculino

### [Reset](#)

\* Rango de edad:

18 - 25

25 - 35

35 - 45

45 - 55

55 - 65

65 - 75

Más de 75 años

[Reset](#)

\* Es usted... (si califica en más de una marque la opción en la que usted desea participar)

- Dueño de PYME
- Gerente de una empresa transnacional
- Ejecutivo de una empresa transnacional
- Abogado
- Otro

[Reset](#)

Si su opción es otro explique:

\* Su último grado académico es:

- Escuela Completa
- Colegio Completo
- Bachiller Universitario
- Licenciado Universitario
- Master
- Doctor

[Reset](#)

(Si es usted Abogado pase a la siguiente pregunta)

Cuál (es) de las siguientes respuestas (puede escoger más de una) aplica en su caso específico: La asesoría legal o jurídica de su empresa la da:

**Un Abogado interno**

**Un departamento Jurídico interno**

**Un abogado externo**

**Una firma de abogados, o Bufete, externo**

[Reset](#)

Por favor conteste esta pregunta solamente si es usted Abogado, caso contrario pase a la número siete.

Según su experiencia acomode las siguientes posibilidades según los esquemas más comunes de Asesoría Legal entre sus clientes (siendo la "1" la más común y la "4" la menos común):

	1	2	3	4
<b>Un Abogado interno</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Un departamento Jurídico interno</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Un abogado externo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Una firma de abogados, o Bufete, externo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)



### **Sobre las competencias.**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo."

¿Sabía usted la definición o concepto de Competencia Laboral previo a realizar esta encuesta?

- Si
- No
- Tenia una vaga idea
- El concepto que tenía no era el correcto

[Reset](#)

Califique las Competencias de relaciones interpersonales que debe tener un Abogado para trabajar en una empresa, o asesorarla, según el grado de importancia que usted cree que deben de tener, siendo 3 estrellas las competencias más importantes y una estrella las menos importantes:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| persuasión                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| independencia                      | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| diplomacia                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| tolerancia                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| flexibilidad                       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| capacidad para resolver conflictos | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

En cuanto a las Competencias de comunicación para un Abogado, es más importante que sepa comunicar sus ideas de manera:

- Oral
- Escrita

[Reset](#)

Acomode en orden, según el grado de importancia que tienen para usted, las siguientes Competencias de liderazgo, siendo "1" la menos importante y "5" la más importante:

**1   2   3   4   5**



<b>capacidad para motivar (a sus clientes y/o equipo de trabajo)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>formación académica más allá de la mínima requerida</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>pronta evaluación del problema y retroalimentación al cliente</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>creación de equipos de trabajo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>rápida toma de decisiones</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)

De las Competencias Gerenciales, acomode según su grado de importancia las siguientes (siendo "1" la menos importante y "3" la más importante):

	1	2	3
<b>Dirección de personas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Trabajo en equipo y cooperación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Liderazgo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)

En las Competencias de Eficacia Personal, clasifique según su importancia las siguientes ("1" es la menos importante y "3" la de mayor importancia):

	1	2	3
<b>Confianza en sí mismo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Control ante los fracasos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Flexibilidad para adaptarse a situaciones inesperadas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)

Ordene, según su preferencia, las Competencias de Logro y Acción (siendo "1" la menos importante y "4" la más)

	1	2	3	4
<b>Orientación al logro</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Preocupación por el orden, la calidad y la precisión</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Iniciativa y proactividad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Búsqueda de información reciente tanto de legislación como de decisiones judiciales recientes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)



### **Sobre las competencias.**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo."

Usted (su empresa) contrata a un Abogado porque: (si es Usted Abogado conteste, ésta y las siguientes preguntas, según su experiencia)

- Analiza objetivamente su curriculum vitae
- Un tercero se lo ha recomendado
- Era su amigo con anterioridad
- Hicieron "clic" durante la entrevista

[Reset](#)

Ordene, según el grado de importancia que usted le otorga, las siguientes ideas (siendo "1" la menos importante y "4" la más importante):

	1	2	3	4
<b>El Abogado debe actualizarse constantemente mediante cursos de capacitación (seminarios, charlas, mesas redondas)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>El Abogado debe tener las herramientas tecnológicas para estar en contacto inmediato con sus clientes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>El Abogado debe socializar y crear una red de contactos que le permita conocer gente en puestos clave</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>El Abogado debe obtener grados académicos superiores como Maestrías o Doctorados</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)

Usted prefiere un Abogado:

- Que conozca la ley aplicable a su caso
- Que conozca a la persona en el lugar apropiado para, de manera ética, resolver su problema

[Reset](#)

¿Tiene usted, o su empresa, un perfil de las características que debe, o debió llenar, un Abogado para ser contratado? (si es usted Abogado cree que sus clientes han tenido un perfil previo a contratarle?)

- Si
- No

[Reset](#)

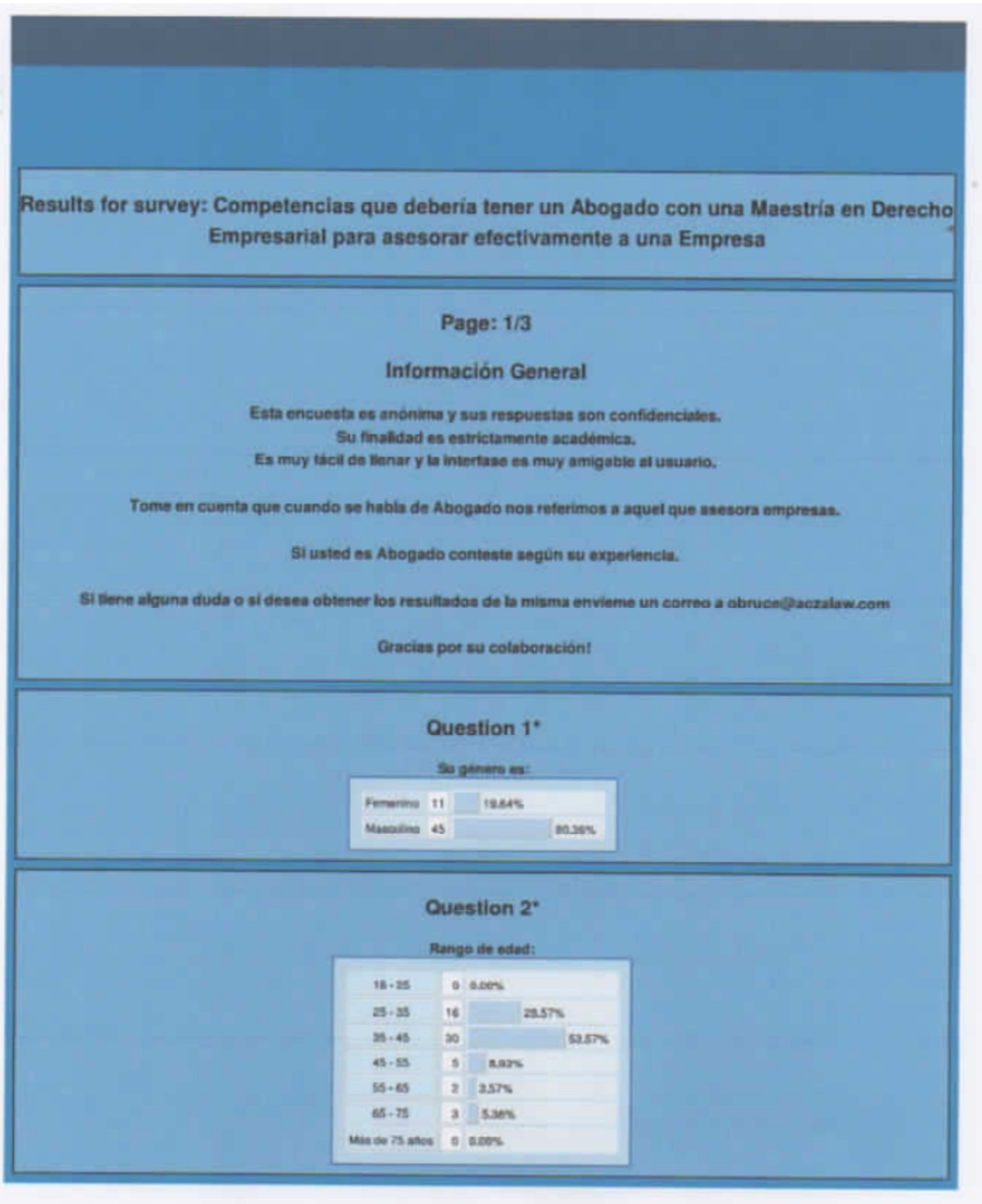
## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Anónimo. *¿Qué son competencias?* (s.f.).  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>
2. CINTERFOR (OIT) *Manual de procedimientos para la elaboración de pruebas de certificación de competencia laboral.* (1999).  
[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/for\\_cer/infot1/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/for_cer/infot1/index.htm)
3. Alles, M. (2002) *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario.* Buenos Aires. Argentina. Granica. (Versión electrónica). <http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
4. Anónimo. *Clasificación de competencias laborales según Bartman y su detección durante la exploración psicológica.* (2008). El Blog de la Psicología Laboral.  
<http://psicologialaboral.wordpress.com/2008/07/11/clasificacion-de-competencias-laborales-segun-bartman-y-su-deteccion-durante-la-exploracion-psicologica/>
5. Freire, L. (2008) *Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa PROVIMOVIL, S.A.* Versión electrónica.  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1318>
6. Ortego, J. *Listado de Competencias.* (2009). El Blog de Javier Ortego.  
<http://javierortego.com/2009/06/08/competencias/>

7. Valle León, I. *Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional*. (2005). <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/evaluacion-competencias-metodos-tecnicas-continuacion-1>
8. Mertens, Leonard (1988) - *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR/OIT - CONOCER. Montevideo.
9. CINTERFOR/OIT (1999) – *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Disponible en [www.cinterfor.org.uy/Publicaciones](http://www.cinterfor.org.uy/Publicaciones).
10. CINTERFOR y CONOCER (1997) – *Formación basada en competencia laboral*. CINTERFOR. Montevideo.

## ANEXO I

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA



### Question 3\*

Es usted... (si califica en más de una marque la opción en la que usted desea participar)

Dueño de PYME	9	16.07%
Gerente de una empresa transnacional	10	17.86%
Ejecutivo de una empresa transnacional	8	14.29%
Abogado	23	41.07%
Otro	6	10.71%

ID	Si su opción es otro explique:	View Survey
6444433	Gerente de empresa nacional	<a href="#">View</a>
6450223	Gerente de una empresa nacional	<a href="#">View</a>
6452960	Doctorado en Derecho, pero no ejerciendo	<a href="#">View</a>
6460573	Gerente de PYME	<a href="#">View</a>
6463540	Gerente de una Empresa Nacional	<a href="#">View</a>
6475519	Consultor en Reclutamiento & Selección	<a href="#">View</a>

### Question 4\*

Su último grado académico es:

Escuela Completa	0	0.00%
Colegio Completo	1	1.79%
Bachiller Universitario	8	14.29%
Licenciado Universitario	18	32.14%
Master	27	48.21%
Doctor	2	3.57%

### Question 5

(Si es usted Abogado pase a la siguiente pregunta)

Cuál (es) de las siguientes respuestas (puede escoger más de una) aplica en su caso específico: La asesoría legal o jurídica de su empresa la da:

Un Abogado interno	Un departamento Jurídico interno	Un abogado externo	Una firma de abogados, o Bufete, externo	Responses Total
15%	18%	28%	38%	39 100%

### Question 6

Por favor conteste esta pregunta solamente si es usted Abogado, caso contrario pase a la número siete.

Según su experiencia acomode las siguientes posibilidades según los esquemas más comunes de Asesoría Legal entre sus clientes (siendo la "1" la más común y la "4" la menos común):

	1	2	3	4	Responses Total
Un Abogado interno	21%	11%	37%	32%	19 23%
Un departamento Jurídico interno	5%	42%	21%	32%	19 23%
Un abogado externo	14%	32%	36%	18%	22 27%
Una firma de abogados, o Bufete, externo	62%	10%	5%	24%	21 25%

## Sobre las competencias.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo."

## Question 7

¿Sabía usted la definición o concepto de Competencia Laboral previo a realizar esta encuesta?

Si	20	35.09%
No	21	36.84%
Tenia una vaga idea	15	26.32%
El concepto que tenía no era el correcto	1	1.75%

## Question 8

Califique las Competencias de relaciones interpersonales que debe tener un Abogado para trabajar en una empresa, o asesorarla, según el grado de importancia que usted cree que deben de tener, siendo 3 estrellas las competencias más importantes y una estrella las menos importantes:

	1	2	3	Responses	Total
persuasión	15%	38%	47%	53	123
independencia	21%	44%	35%	52	111
diplomacia	18%	42%	38%	52	114
tolerancia	21%	51%	28%	53	110
flexibilidad	17%	48%	37%	52	114
capacidad para resolver conflictos	2%	6%	92%	53	154

## Question 9

En cuanto a las Competencias de comunicación para un Abogado, es más importante que sepa comunicar sus ideas de manera:

Oral	37	64.31%
Escrita	20	35.09%

## Question 10

Azomede en orden, según el grado de importancia que tienen para usted, las siguientes Competencias de liderazgo, siendo "1" la menos importante y "5" la más importante:

	1	2	3	4	5	Responses	Total
capacidad para motivar (a sus clientes y/o equipo de trabajo)	11%	22%	34%	18%	27%	55	20%
formación académica más allá de la mínima requerida	28%	13%	29%	18%	11%	55	20%
pronta evaluación del problema y retroalimentación al cliente	8%	7%	18%	21%	45%	56	20%
creación de equipos de trabajo	26%	35%	12%	19%	7%	54	20%
rápida toma de decisiones	22%	24%	17%	28%	11%	54	20%



### Question 11

De las Competencias Gerenciales, acomode según su grado de importancia las siguientes (siendo "1" la menos importante y "3" la más importante):

	1	2	3	Responses	Total
Dirección de personas	60%	24%	16%	55	33%
Trabajo en equipo y cooperación	22%	58%	20%	55	33%
Liderazgo	18%	18%	64%	56	34%

### Question 12

En las Competencias de Eficacia Personal, clasifique según su importancia las siguientes ("1" es la menos importante y "3" la de mayor importancia):

	1	2	3	Responses	Total
Confianza en sí mismo	16%	36%	47%	55	33%
Control ante los fracasos	56%	38%	5%	55	33%
Flexibilidad para adaptarse a situaciones inesperadas	27%	25%	48%	56	34%

### Question 13

Ordene, según su preferencia, las Competencias de Logro y Acción (siendo "1" la menos importante y "4" la más)

	1	2	3	4	Responses	Total
Orientación al logro	27%	18%	21%	34%	55	25%
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión	20%	35%	31%	15%	55	25%
Iniciativa y proactividad	11%	23%	20%	36%	55	25%
Búsqueda de información reciente tanto de legislación como de decisiones judiciales recientes	42%	15%	27%	16%	55	25%

Page: 3/3

### Question 14

Usted (su empresa) contrata a un Abogado porque: (si es Usted Abogado conteste, esta y las siguientes preguntas, según su experiencia)

Analiza objetivamente su curriculum vitae	17	30.91%
Un tercero se lo ha recomendado	28	50.91%
Es su amigo con anterioridad	5	9.09%
Hicieron "click" durante la entrevista	5	9.09%

### Question 15

Ordene, según el grado de importancia que usted le otorga, las siguientes ideas (siendo "1" la menos importante y "4" la más importante):

	1	2	3	4	Responses	Total
El Abogado debe actualizarse constantemente mediante cursos de capacitación (seminarios, charlas, mesas redondas)	8%	21%	23%	49%	53	25%
El Abogado debe tener las herramientas tecnológicas para estar en contacto inmediato con sus clientes	11%	36%	42%	11%	53	25%
El Abogado debe socializar y crear una red de contactos que le permita conocer gente en puestos clave	33%	22%	19%	26%	54	25%
El Abogado debe obtener grados académicos superiores como Maestrías o Doctorados	47%	21%	17%	15%	53	25%

### Question 16

Usted prefiere un Abogado:

Que conozca la ley aplicable a su caso	29	51.79%
Que conozca a la persona en el lugar apropiado para de manera ética resolver su problema	27	48.21%

### Question 17

¿Tiene usted, o su empresa, un perfil de las características que debe, o debió tener, un Abogado para ser contratado? (si es usted Abogado cree que sus clientes han tenido un perfil previo a contratarlo?)

Sí	29	50.00%
No	29	50.00%