

ElConfidencial

INFORME 'EC JURÍDICO'

**Universidades
y Despachos
2026**



Índice

02 ·	Carta del director
03 ·	Código promocional
04 ·	Resumen ejecutivo
05 ·	Perfil de los nuevos abogados
06 ·	‘Ranking’ de centros según el grado
09 ·	‘Ranking’ de centros según el máster
19 ·	Encuesta: ¿Qué nota pone RRHH a los juniors?
27 ·	Hablan los responsables de RRHH

El Confidencial publica la sexta edición del informe Universidades y Despachos, una guía pensada para acercar a bufetes, facultades y futuros abogados en torno a un asunto que no pierde vigencia: cómo atraer, formar y retener al mejor talento joven.

Pocos sectores afrontan una transformación tan profunda como el de la abogacía. La inteligencia artificial, que hace apenas un par de años asomaba como una promesa incierta, se ha instalado ya en el día a día de los despachos y asume buena parte de las tareas que durante décadas ocuparon a los abogados más jóvenes. También deja una pregunta de fondo: si la tecnología asume el trabajo más mecánico, ¿qué valor aporta quien se incorpora ahora a una firma? Lejos de restar peso al factor humano, ese cambio lo sitúa en el centro: el criterio, la confianza que se gana al cliente y el juicio para resolver donde no hay respuesta automática son, hoy más que nunca, lo que distingue a un buen abogado.

Para esta edición, el informe se nutre de los datos de los despachos que encabezan el último ránking de facturación de El Confidencial, junto a varias firmas internacionales de primer nivel. En total, 27 bufetes han colaborado para componer la fotografía más detallada del sector, útil tanto para los equipos de recursos humanos como para los jóvenes que tratan de orientar sus primeros pasos.

Un año más, este informe, ya consolidado como una cita ineludible para la abogacía de los negocios, ofrece una visión completa de las universidades preferidas por las firmas de élite, de las competencias que reclaman a las nuevas generaciones y de los criterios con los que eligen a sus futuros profesionales.

Confiamos en que este estudio siga siendo, un año más, una herramienta valiosa para bufetes, universidades y candidatos.

ElConfidencial



Director de El Confidencial

Trabajos como este no serían posibles sin el apoyo de nuestros suscriptores. Si aún no lo eres, tenemos una oferta para que **te suscribas por 39 euros el primer año** empleando este código QR y así poder acceder de forma ilimitada a El Confidencial, The Wall Street Journal, Barrons y Marketplace.

Para acceder a la oferta escanea el código QR que aparece a continuación.



Escanea el QR para poder darte de alta y aprovecha la promoción

Resumen ejecutivo

El Confidencial publica la sexta edición del informe Universidades y Despachos, un estudio de referencia en el sector legal que pone nombre a los centros universitarios preferidos por los grandes despachos de abogados para fichar a sus nuevos talentos. Un año más, El Confidencial ha contado con la ayuda de 27 de las principales firmas en España que han aportado los datos de las universidades en las que han cursado el grado y el máster de acceso a la abogacía los profesionales que se han incorporado a sus filas.

El informe, que este año incluye nuevas cuestiones y datos, confirma el liderazgo de la Universidad Pontificia Comillas y de la Carlos III de Madrid como las canteras de referencia para los estudiantes de grado. En tercer lugar se posiciona la Universidad Pompeu Fabra mientras que la cuarta plaza es para Esade. Entre las cuatro suman casi el 40% de graduados.

En cuanto a los titulados del máster de acceso, repiten en el podio las mismas tres universidades del año pasado, aunque con variaciones en el puesto: Esade, el IE y la Carlos III. Un año más, se confirma el peso que tienen las universidades privadas en este tipo de titulaciones.

El estudio también acredita que la base de los grandes despachos es mayoritariamente femenina. Un año más, el 60% de los nuevos abogados de las firmas son mujeres. El salario medio está entre 40.000 y 50.000 euros, con unas pocas firmas que ofrecen más de 50.000 euros a sus nuevos juniors. La nota media exigida más habitual para acceder a las firmas es del 7,5.

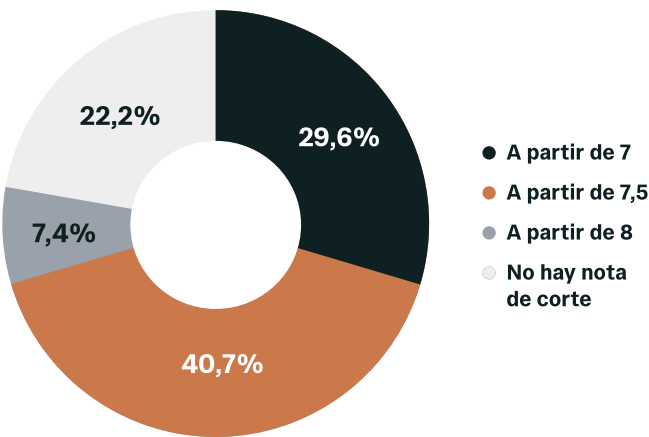
Una de las novedades que incorpora el informe de este año son los motivos que esgrimen los abogados a la hora de abandonar los bufetes, y la conclusión es clara: la dificultad existente para conciliar la vida personal y profesional es el motivo más repetido, seguido de la incertidumbre y falta de claridad en el plan de carrera. No es casualidad que los profesionales de recursos humanos de las firmas confirmen que la prioridad debe ser, precisamente, revisar los planes de carrera.

Y estos no son los únicos cambios que planean las firmas, también se está adaptando el sistema para captar a los nuevos abogados. ¿El motivo? La irrupción de la inteligencia artificial. Un 30% de los bufetes confirma que ha introducido cambios en sus procedimientos para la captación de nuevos abogados, introduciendo preguntas prácticas sobre el uso de la IA, incorporando exposiciones orales y no permitiendo el uso de ordenador en pruebas escritas, entre otros ejemplos.

La mayoría de firmas, además, revela que no ofrece un plan de rotación a sus nuevos abogados. El 66% de los bufetes incorpora a sus profesionales directamente a un área de práctica y no se mueven. Del 33% de firmas que sí ofrece programas de rotación, la mayoría apuesta por dos áreas.

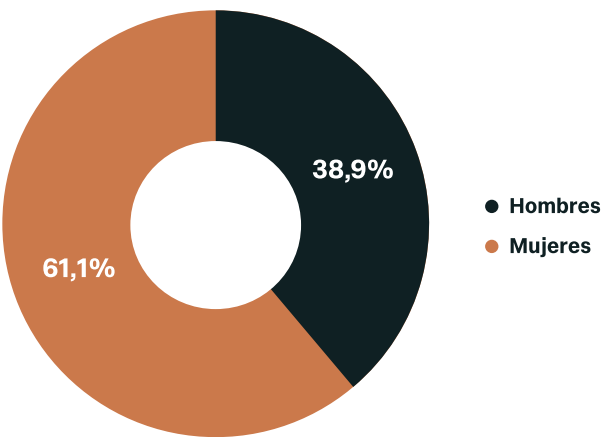
Perfil de los nuevos abogados

Nota de corte



El informe desvela un ligero aumento de la nota media más habitual exigida por los despachos de abogados, que sube al 7,5 frente al 7 del año pasado. Algunas firmas apuntan que la nota exigida varía en función de si los abogados han estudiado un grado o un doble grado y seis bufetes no piden ninguna nota concreta.

Distribución de sexos



Un año más, los datos acreditan que la base de los grandes despachos de abogados es femenina. El 61% de las nuevas incorporaciones de los bufetes son mujeres, lo que además supone una mejoría frente al 60% registrado en la anterior edición de este informe.

‘Ranking’ de centros según el grado

La Universidad Pontificia Comillas ICADE y la Universidad Carlos III de Madrid empatan como los dos grandes centros en los que cursan la carrera de Derecho los abogados de primer año de los despachos, cada una con 106 graduados. En segundo lugar se posiciona la Universidad Pompeu Fabra, que sube una posición, seguido de Esade.

La cuarta plaza es para la Universidad Autónoma de Madrid, seguida de Deusto, San Pablo CEU y la Universidad de Navarra. Estos tres últimos centros escalan cada uno dos posiciones respecto a la clasificación del año pasado.

Clasificación de las universidades según el grado

Top 15 según el grado de los futuros abogados

Centro	Alumnos	Proporción	Variación 2025
1 Comillas-Icade	106	10,86%	=
1 UC3M	106	10,86%	=
2 Pompeu Fabra	94	9,63%	▲ 1
3 ESADE	75	7,68%	▼ 1
4 Autónoma de Madrid	57	5,84%	=
5 Deusto	43	4,41%	▲ 2
6 CEU San Pablo	40	4,10%	▲ 2
7 Navarra (UNAV)	39	4,00%	▲ 2
8 Complutense	38	3,89%	▲ 1
9 Barcelona	35	3,59%	=
10 Valencia	25	2,56%	▼ 4
11 IE	19	1,95%	=
11 Sevilla	19	1,95%	▼ 1
12 Internacional de Catalunya	16	1,64%	▲ 6
13 Málaga	15	1,54%	▲ 2
13 CUNEF	15	1,54%	▼ 2
14 Autónoma de Barcelona	13	1,33%	▲ 2
15 Francisco de Vitoria	12	1,23%	▼ 2
15 Rey Juan Carlos	12	1,23%	▲ 6

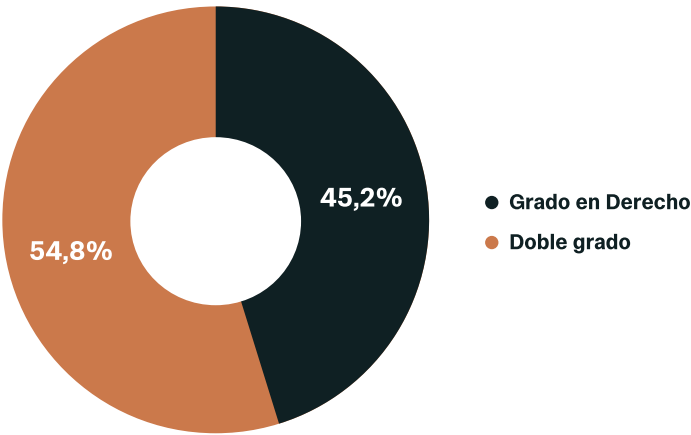
‘Ranking’ de centros según el grado

Ranking completo de universidades según el grado de los futuros abogados

Despacho	Proporción	Despacho	Proporción
1 Comillas-Icade	10,86%	21 UPV - Politécnica de Valencia	0,51%
1 UC3M	10,86%	22 Salamanca	0,41%
2 Pompeu Fabra	9,63%	22 Santiago de Compostela	0,41%
3 ESADE	7,68%	22 Las Palmas G. Canaria	0,41%
4 Autónoma de Madrid	5,84%	22 Universidad de Alcalá	0,41%
5 Deusto	4,41%	23 Pública de Navarra (UPNA)	0,31%
6 CEU San Pablo	4,10%	23 Loyola Andalucía	0,31%
7 Navarra (UNAV)	4,00%	23 Abat Oliba	0,31%
8 Complutense	3,89%	23 Valladolid	0,31%
9 Barcelona	3,59%	23 Cantabria	0,31%
10 Valencia	2,56%	23 IEB	0,31%
11 IE	1,95%	23 Oberta de Catalunya	0,31%
11 Sevilla	1,95%	23 Girona	0,31%
12 Internacional de Catalunya	1,64%	23 UNIR	0,31%
13 Málaga	1,54%	24 Nebrija	0,20%
13 CUNEF	1,54%	24 Universitat Rovira i Virgili	0,20%
14 Autónoma de Barcelona	1,33%	24 Politécnica de Cataluña	0,20%
15 Francisco de Vitoria	1,23%	24 Jaume I	0,20%
15 Rey Juan Carlos	1,23%	24 Camilo José Cela	0,20%
16 País Vasco	1,13%	24 Universidad de Lleida	0,20%
16 Católica Valencia	1,13%	24 CEF-Udima	0,20%
16 ISDE	1,13%	24 Politécnica de Madrid	0,20%
17 Pablo de Olavide	1,02%	24 Centro Estudios Garrigues	0,20%
18 Alicante	0,92%	25 UNED	0,10%
18 Vigo	0,92%	25 Almería	0,10%
18 Otros / univ. extranjeras	0,92%	25 Universidad de Villanueva	0,10%
19 Zaragoza	0,82%	25 ESERP (Digital Business & Law School)	0,10%
20 Murcia	0,72%	25 Atlántico Medio	0,10%
21 Europea	0,51%	25 Miguel Hernández	0,10%
21 Córdoba	0,51%	25 Extremadura	0,10%
21 Granada	0,51%	25 Jaén	0,10%
21 Illes Balears	0,51%	25 Castilla-La Mancha	0,10%
21 Cardenal Herrera, CEU	0,51%	25 Vic	0,10%
21 Oviedo	0,51%	25 Burgos	0,10%
21 UDC - Universidade da Coruña	0,51%		

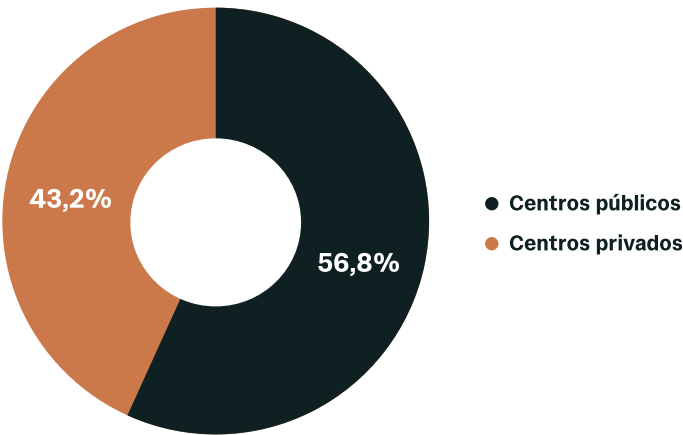
Otras variables sobre el Grado

Tipo de formación: grado o doble grado



Los abogados que cuentan con una doble titulación siguen siendo los favoritos de la firmas, aunque su peso entre las nuevas incorporaciones desciende 4 puntos respecto al año pasado.

Financiación centros de grado



Las universidades públicas mantienen su liderazgo como la cantera de referencia para los grandes despachos de abogados de abogados. Por regiones, Madrid genera casi el 46% de los graduados y Cataluña crece hasta el 26%, cinco puntos más que el año pasado.

Distribución geográfica de los centros

Comunidad autónoma		Proporción	Comunidad autónoma		Proporción
1	Andalucía	6,14%	10	Islas Baleares	0,52%
2	Aragón	0,83%	11	Canarias	0,52%
3	Principado de Asturias	0,52%	12	La Rioja	0,31%
4	Cantabria	0,31%	13	Comunidad de Madrid	45,79%
5	Castilla-La Mancha	0,10%	14	Región de Murcia	0,73%
6	Castilla y León	0,83%	15	Navarra	4,37%
7	Cataluña	25,91%	16	País Vasco	5,62%
8	Extremadura	0,10%	17	Comunidad Valenciana	5,52%
9	Galicia	1,87%			

‘Ranking’ de centros según el máster

Esade acelera para colgarse la medalla de oro como el centro favorito de los bufetes de élite para fichar a sus jóvenes promesas. Le sigue muy de cerca el IE, con 97 estudiantes; y la Uiversidad Carlos III de Madrid, con 92 egresados.

En cuarto lugar se sitúa la Universidad Pompeu Fabra, que mejora una posición, seguida de la UNIR, que se apunta 76 estudiantes. Les sigue el Centro de Estudios Garrigues, Comillas-ICADE y el ISDE.

Clasificación de las universidades según el master

Top 15 según el máster de los futuros abogados

Centro	Alumnos	Proporción	Variación 2025
1 ESAD E	106	11,41%	=
2 IE	97	10,44%	=
3 Carlos III	92	9,90%	▼ 2
4 Pompeu Fabra	84	9,04%	▲ 1
5 UNIR (La Rioja)	76	8,18%	▼ 1
6 Centro Estudios Garrigues	67	7,21%	▼ 2
7 Comillas-ICADE	58	6,24%	▼ 4
8 ISDE	41	4,41%	=
9 Navarra	39	4,20%	▼ 3
10 Autónoma de Madrid	35	3,77%	▼ 3
11 UDIMA - CEF	30	3,23%	▼ 2
12 San Pablo CEU	25	2,69%	▼ 1
13 Complutense	20	2,15%	▲ 1
14 Deusto	18	1,94%	▼ 4
15 Loyola Andalucía	13	1,40%	=

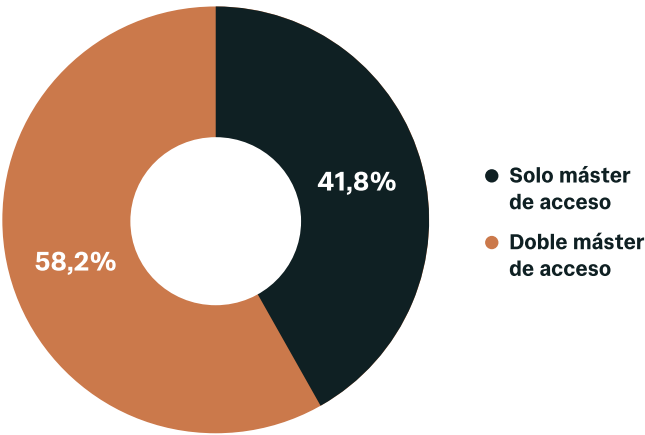
‘Ranking’ de centros según el máster

Ranking completo de universidades según el máster de los futuros abogados

Despacho	Proporción	Despacho	Proporción
1 ESADE	11,41%	20 Francisco de Vitoria	0,65%
2 IE	10,44%	21 Europea	0,54%
3 Carlos III	9,90%	21 Católica de Valencia	0,54%
4 Pompeu Fabra	9,04%	21 UPV - Politécnica de Valencia	0,54%
5 UNIR (La Rioja)	8,18%	22 Autónoma de Barcelona	0,43%
6 Centro Estudios Garrigues	7,21%	23 Otros	0,32%
7 Comillas-ICADE	6,24%	23 Málaga	0,32%
8 ISDE	4,41%	24 Universidad País Vasco	0,22%
9 Navarra	4,20%	24 Internacional de Valencia	0,22%
10 Autónoma de Madrid	3,77%	24 Rey Juan Carlos	0,22%
11 UDIMA - CEF	3,23%	24 Universidad de Vigo	0,22%
12 San Pablo CEU	2,69%	24 Univ. Coruña	0,22%
13 Complutense	2,15%	24 Islas Baleares	0,22%
14 Deusto	1,94%	25 Alicante	0,11%
15 Loyola Andalucía	1,40%	25 CEU Cardenal Herrera	0,11%
16 UNED	1,08%	25 Murcia	0,11%
17 Nebrija	0,97%	25 Pública de Navarra	0,11%
17 Universitat Internacional de Catalunya	0,97%	25 Las Palmas G. Canaria	0,11%
18 Universidad de Valencia	0,86%	25 Universidad de Villanueva	0,11%
19 Oberta de Catalunya	0,75%	25 Girona	0,11%
19 Instituto de Estudios Cajasol	0,75%	25 Cantabria	0,11%
20 Sevilla	0,65%	25 Cádiz	0,11%
20 Barcelona	0,65%	25 Granada	0,11%
20 ICAM	0,65%	25 La Laguna	0,11%
20 CUNEF	0,65%		

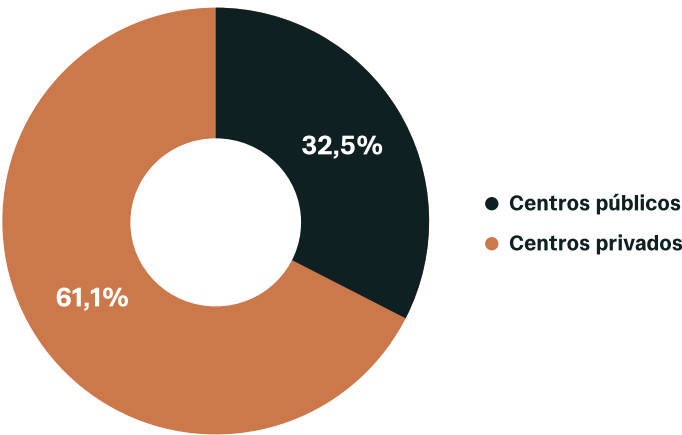
Otras variables sobre el Máster

Tipo de formación: máster o doble máster



Al igual que ocurre con los estudios de grado, los despachos también prefieren a los abogados que cuentan con el máster de acceso y otro con alguna especialización, que ya representan casi el 60% de los abogados de primer año de las firmas.

Financiación centros de máster



Si para los estudios de grado la pública es la favorita, para el máster los despachos optan por los centros privados, que representan algo más del 60% de los nuevos abogados. Por comunidades autónomas, Madrid genera el 55% de los titulados y Cataluña casi el 23%.

Distribución geográfica de los centros

Comunidad autónoma		Proporción	Comunidad autónoma		Proporción
1	Andalucía	3,82%	10	Islas Baleares	0,00%
2	Aragón	0,00%	11	Canarias	0,00%
3	Principado de Asturias	0,00%	12	La Rioja	8,29%
4	Cantabria	0,00%	13	Comunidad de Madrid	55,51%
5	Castilla-La Mancha	0,00%	14	Región de Murcia	0,11%
6	Castilla y León	0,00%	15	Navarra	6,32%
7	Cataluña	22,90%	16	País Vasco	0,22%
8	Extremadura	0,00%	17	Comunidad Valenciana	2,40%
9	Galicia	0,44%			

La inteligencia artificial como espejo: lo que nos revela sobre la enseñanza del derecho

esade

Jorge Castiñeira Jerez

Decano Esade Law School

Además de una revolución de magnitudes incalculables, la inteligencia artificial es también un espejo en el que mirarnos a la hora de juzgar cómo estamos formando a los abogados del futuro. Ese espejo nos obliga a preguntarnos si estamos formando profesionales capaces de pensar jurídicamente, o bien simplemente de gestionar información.

Si la enseñanza del Derecho se concibe como la acumulación memorística de conocimientos, normas y doctrinas, entonces la IA ya nos ha ganado. No podemos ni debemos competir con ella en el procesamiento y análisis de información. En cambio, si la enseñanza del Derecho y su práctica se conciben desde la comprensión e identificación de problemas y la toma de decisiones a partir de la integración de las instituciones jurídicas, entonces la IA representa una gran oportunidad para una profesión cuyo impacto futuro será incluso mayor que el actual.

El estudiante que no ha interiorizado las instituciones y fundamentos jurídicos, igual que el abogado junior que todavía no ha podido aprender de la experiencia, corre el riesgo de ser incapaz de tomar decisiones responsables, fundadas y útiles. El output generado por la IA, aparentemente perfecto, puede provocar una delegación cognitiva que lleve al alumno a no aprender ni a interiorizar.



La buena noticia es que lo que más valoran los clientes no es la capacidad de memorizar normas o de redactar documentos. Lo que realmente valoran es la capacidad para identificar problemas, ponderar riesgos, definir estrategias y tomar decisiones útiles y responsables. Cuanto más eficaces sean las herramientas para producir información y documentos, mayor valor tendrán precisamente esas capacidades.

El output de la IA pasa por un buen input. Y ese input no puede transmitirse de forma automática. Ese input se construye a partir de conocimientos, experiencia y capacidad de análisis. Por ese motivo, el profesor no puede ni debe limitarse a transmitir información. Debe lograr que los alumnos duden, comprendan, argumenten, anticipen consecuencias y decidan en un entorno humano. La abogacía ya no se entiende sin el uso de la IA. Por ello, el alumno de máster debe ser capaz de utilizarla de manera productiva, segura y ética en el análisis jurídico, sin olvidar que el punto diferencial siempre residirá en la capacidad de aplicar el Derecho para resolver problemas. Sin embargo, no todos los estudiantes se encuentran en el mismo momento de aprendizaje. En el grado, sin negarle el papel que la IA también debe jugar, la prioridad sigue siendo aprender a pensar jurídicamente. Ello exige una metodología basada en la lectura, la argumentación, la formulación de preguntas y el contraste de ideas, en la que el profesor acompañe al alumno en la construcción de su propio criterio.

Además de lograr que aprendan Derecho, esta metodología debe permitir que los estudiantes comprendan que el uso de la IA sin conocimientos suficientes no amplía sus capacidades, sino que las limita. Si conseguimos este objetivo, los habremos inmunizado frente a una delegación cognitiva que les haría peores juristas y profesionales.

La IA es también un espejo ante el que se refleja la labor docente. Si el profesor diseña actividades que pueden resolverse en minutos mediante una herramienta generativa, entonces no estará desarrollando adecuadamente su función.

Si, por el contrario, diseña experiencias de aprendizaje que obligan a comprender, aplicar y cuestionar conocimientos en contextos diversos y variables, entonces la imagen que devolverá el espejo será la de un docente que ha elevado su función y, con ello, el nivel de aprendizaje de sus alumnos.

Para que la IA llegue a ser un superpoder en el ejercicio profesional es necesario que antes no haya supuesto un hándicap durante el periodo formativo.

El estudiante que domine la tecnología, pero no haya aprendido a pensar jurídicamente, no será un buen abogado. Si ese aprendizaje no se produce en la universidad, difícilmente podrá conseguirse más adelante.

La IA no ha cambiado la misión de las facultades de Derecho. Lo que ha hecho es obligarnos a distinguir con mayor claridad entre transmitir información y formar juristas capaces de comprender problemas, ejercer el juicio crítico y tomar decisiones. Como todo espejo, la IA no transforma la realidad, pero sí nos obliga a verla con mayor honestidad.

Las escuelas de Derecho que sepan aprovechar esta oportunidad no solo incorporarán nuevas tecnologías a sus aulas. También reforzarán aquello que siempre ha constituido el núcleo de la formación jurídica: la capacidad de comprender problemas complejos y de tomar decisiones con criterio.

La inteligencia artificial no sustituirá a los abogados, pero cambiará la abogacía



Antonio Alonso Timón

Director de los estudios de Postgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad Pontificia Comillas

La irrupción de la inteligencia artificial constituye probablemente el mayor desafío al que se ha enfrentado la profesión jurídica en las últimas décadas. A diferencia de anteriores innovaciones tecnológicas, no estamos ante una herramienta que simplemente agiliza procesos administrativos o facilita el acceso a la información. La inteligencia artificial es capaz de realizar tareas tradicionalmente reservadas a profesionales altamente cualificados: analizar documentación jurídica, localizar jurisprudencia relevante, redactar informes, revisar contratos o identificar riesgos legales con una rapidez difícilmente imaginable hace apenas unos años.

La cuestión ya no es si la inteligencia artificial afectará al ejercicio de la abogacía. La transformación ya ha comenzado. La verdadera pregunta es si los futuros abogados estarán preparados para desenvolverse en un mercado jurídico cada vez más tecnológico.

Conviene desterrar algunos tópicos. La inteligencia artificial no sustituirá a los abogados, del mismo modo que las bases de datos jurídicas no sustituyeron a los despachos cuando comenzaron a generalizarse. Lo que sí desaparecerán serán determinadas tareas rutinarias y de escaso valor añadido. La automatización reducirá significativamente el tiempo dedicado a búsquedas documentales, revisiones masivas de contratos o elaboración de documentos estandarizados.



Precisamente por ello, el valor diferencial del abogado del futuro residirá menos en el acceso a la información y más en su capacidad para interpretar, contextualizar y tomar decisiones estratégicas. La negociación, el asesoramiento complejo, la comprensión de los intereses del cliente, la gestión de la incertidumbre o la creatividad jurídica seguirán siendo competencias esencialmente humanas. Sin embargo, quienes sepan combinarlas con un uso eficiente de la tecnología contarán con una ventaja competitiva evidente.

Esta realidad ya puede observarse en los grandes despachos nacionales e internacionales. Las principales firmas jurídicas están incorporando herramientas de inteligencia artificial generativa para optimizar procesos internos, mejorar la productividad y ofrecer servicios más eficientes. Paralelamente, han surgido nuevos perfiles profesionales —legal engineers, especialistas en automatización documental, expertos en análisis de datos jurídicos o responsables de innovación legal— que hace apenas unos años resultaban prácticamente desconocidos.

El fenómeno conocido como Legal Tech ha dejado de ser una tendencia emergente para convertirse en una necesidad estratégica. La tecnología ya forma parte del núcleo de la actividad jurídica y condiciona la forma en que se prestan los servicios legales.

Sin embargo, esta transformación plantea un reto evidente para las universidades y, especialmente, para los programas de formación de acceso a la profesión. Resulta difícil imaginar que un abogado pueda competir en los próximos años sin comprender el funcionamiento de las herramientas tecnológicas que están redefiniendo el mercado legal.

Los futuros profesionales necesitan adquirir competencias que van más allá del conocimiento estrictamente jurídico que se imparte en los másteres habilitantes. Deben familiarizarse con la inteligencia artificial aplicada al Derecho, la automatización de procesos, el análisis de datos jurídicos, la gestión tecnológica de despachos y los nuevos modelos de prestación de servicios legales. No se trata de convertir a los juristas en programadores, sino de formar profesionales capaces de trabajar eficazmente en entornos tecnológicos complejos.

Por ello, las universidades deben adaptar su oferta a esta nueva realidad. Como ejemplo, la Universidad Pontificia Comillas pondrá en marcha el próximo curso un nuevo Máster en Legal Tech destinado a formar juristas con competencias tecnológicas avanzadas.

El programa nace el objetivo de preparar a sus estudiantes para integrarse en grandes despachos nacionales e internacionales, departamentos jurídicos de empresa y organizaciones inmersas en procesos de transformación digital. Su principal elemento diferencial será una metodología innovadora basada en el aprendizaje práctico y en el uso real de herramientas tecnológicas aplicadas al ejercicio profesional. La finalidad no es únicamente enseñar tecnología, sino formar abogados capaces de liderar la transformación digital del sector jurídico.

La inteligencia artificial no representa el final de la abogacía. Representa, más bien, el inicio de una nueva etapa en la que el conocimiento jurídico deberá complementarse con competencias tecnológicas cada vez más sofisticadas. La inteligencia artificial no hará mejores abogados, pero sí determinará quién está mejor preparado para seguir siéndolo en un mercado radicalmente distinto.

Los profesionales que comprendan esta realidad y se preparen para ella serán quienes lideren el mercado jurídico de los próximos años.

El verdadero ranking del Derecho: formar juristas con empleo desde el primer día

 CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES
Business & Law School

Mercedes de Prada

Directora General del Centro de Estudios Garrigues



En un momento en el que el mercado jurídico atraviesa una transformación sin precedentes, la formación en Derecho se enfrenta a una pregunta cada vez más incómoda: ¿sigue siendo suficiente la excelencia académica si no garantiza la empleabilidad?

Durante décadas, la calidad de un programa jurídico se ha medido en términos de reputación académica, rigor doctrinal o posición en rankings. Sin embargo, el entorno profesional actual plantea un cambio de paradigma. Hoy, los despachos y las empresas no buscan únicamente expedientes brillantes: buscan perfiles capaces de integrarse desde el primer día, con visión práctica, especialización y comprensión real del negocio. Este cambio obliga a repensar el modelo educativo.

El ejercicio del Derecho ha dejado de ser lineal. La creciente especialización en áreas como el derecho fiscal, el *compliance*, la digitalización o las operaciones internacionales exige algo más que una base teórica sólida: requiere formación aplicada, contacto directo con la práctica y una comprensión anticipada de las necesidades del mercado. En este contexto, la empleabilidad deja de ser una consecuencia para convertirse en el objetivo central de la formación jurídica.

Algunas instituciones han sabido anticipar este cambio. El Centro de Estudios Garrigues, con más de 30 años de trayectoria y más de 8.000 alumnos formados, ha construido un modelo basado precisamente en esa conexión entre aula y ejercicio profesional. Su planteamiento parte de una idea sencilla: el Derecho no solo se estudia, se ejerce.

Y para ejercerlo, es imprescindible aprender en contextos que reproduzcan la realidad.

Esta orientación se traduce en metodologías prácticas, profesorado en activo y una estrecha colaboración con despachos y empresas. Los programas incorporan elementos como clínicas jurídicas, *mentoring* o prácticas profesionales que permiten a los estudiantes enfrentarse desde el inicio a casos reales.

No se trata únicamente de adquirir conocimientos, sino de desarrollar competencias: capacidad de análisis, toma de decisiones, comunicación efectiva o comprensión del cliente y del negocio. Este enfoque explica una de las grandes fortalezas del modelo: su capacidad para facilitar una rápida incorporación al mercado laboral.

La formación incluye prácticas obligatorias y remuneradas en despachos y empresas, reforzando ese vínculo directo con el empleo, pero también prácticas extracurriculares que acompañen a los alumnos desde el primer curso del Grado.

En este contexto, los rankings siguen siendo relevantes, pero solo en la medida en que reflejan resultados reales.

El Centro de Estudios Garrigues se sitúa, un año más, entre las primeras posiciones de los principales rankings de posgrado, donde sus programas ocupan de forma recurrente el primer puesto en áreas clave como el acceso a la abogacía, el derecho tributario y las finanzas.

El centro también está reconocido en diferentes clasificaciones entre las mejores escuelas de negocio de España, destacando la calidad de su oferta académica, la elevada empleabilidad de sus titulados y su estrecha vinculación con el mundo profesional.

Asimismo, el Centro de Estudios Garrigues ha sido recientemente reconocido en los Premios a la Excelencia con el Premio a la Excelencia en Formación Jurídico-Empresarial, con especial referencia a su Grado en Derecho y al Premio Jóvenes Juristas, en reconocimiento a su compromiso constante con la búsqueda del talento y la excelencia en formación de las nuevas generaciones de profesionales.

Este año, el Centro celebra un hito importante al incorporar al mercado laboral su primera promoción, tras cuatro años de brillante desempeño, del Grado en Derecho con Máster en Derecho Internacional de los Negocios, un proyecto académico diseñado con una visión innovadora de la formación jurídica-empresarial. Se trata de una formación basada en la excelencia, que combina el rigor académico con una marcada orientación práctica, preparando a sus alumnos para desenvolverse con solvencia en un entorno global, internacional, complejo y en constante transformación.

Este reconocimiento se extiende también a una trayectoria de más de 30 años impulsando un modelo formativo que promueve el talento, el esfuerzo y la excelencia.

El compromiso del Centro de Estudios Garrigues con el desarrollo del talento ha sido siempre firme y decidido, así como el apoyo del despacho Garrigues, cuyo patrocinio ha sido clave para consolidar esta iniciativa.

El Premio Jóvenes Juristas, que cuenta ya con 26 ediciones, se ha convertido en un referente indiscutible y en una de las citas anuales más relevantes para estudiantes de Derecho, ofreciéndoles una oportunidad única para poner en práctica sus conocimientos, habilidades y vocación jurídica.

Estos indicadores no son un fin en sí mismos. Son, más bien, la consecuencia de un modelo que pone el foco en el resultado: la empleabilidad real de sus alumnos.

La transformación del mercado jurídico no termina en el acceso a la profesión. La carrera de un jurista es hoy un proceso continuo de aprendizaje.

Por eso, uno de los elementos diferenciales de este tipo de instituciones es su capacidad para ofrecer un itinerario completo:

- Grado, que combina formación jurídica y empresarial orientada a entornos multidisciplinares

- Másteres, con especialización en áreas clave como fiscalidad, derecho internacional, finanzas o recursos humanos

- Programas executive, que permiten a profesionales en ejercicio actualizarse y adaptarse a los cambios constantes del entorno

Este enfoque responde a una realidad incuestionable: el conocimiento jurídico tiene una caducidad cada vez más corta. La formación continua ya no es una opción, sino una necesidad.

En última instancia, la calidad de una institución educativa no se mide únicamente por su posición en rankings, sino por su capacidad para transformar trayectorias profesionales. El mercado laboral, en este sentido, es el único ranking que no admite matices. Es ahí donde se valida —o se cuestiona— el valor de un modelo formativo.

En un entorno competitivo y en constante evolución, formar juristas exige algo más que transmitir conocimientos: exige preparar profesionales capaces de aportar valor desde el primer momento y de seguir haciéndolo a lo largo de toda su carrera. Porque, en definitiva, la excelencia académica solo tiene sentido si se traduce en oportunidades reales. Y ese, hoy más que nunca, es el verdadero ranking del Derecho.

Convocatoria 2026-2027

Grados

Grado en Derecho

Grado en Derecho + Máster en Derecho Internacional de los Negocios

Másteres full time — Dirigido a recién graduados

Asesoría Fiscal*

Mercados Financieros y Banca de Inversión*

Dirección y Gestión de Recursos Humanos*

Doble Máster en:

- Abogacía* + Derecho Tributario
- Abogacía* + Derecho Empresarial
- Abogacía* + Asesoramiento Jurídico Laboral en la Empresa
- Abogacía* + Derecho Internacional de los Negocios
- Abogacía* + Industria del Lujo y la Moda
- Abogacía* + Derecho Penal Económico
- Abogacía* + *Sports Business Administration*
- Abogacía* + *LegalTech & Business Analytics*

Executive education — Dirigido a profesionales

Másteres executive

Asesoría Fiscal

Asesoría Jurídica de Empresas

Derecho Digital y Tecnología (Presencial y Semipresencial)

*LL.M. in International Transactions** (Semipresencial)

Recursos Humanos (Presencial y Semipresencial)

Comercio Internacional

Programas ejecutivos

Compensación y Beneficios

Corporate Compliance

Curso Pilar 2. Tributación mínima global

Derecho de Familia

Fiscalidad Internacional

Gestión Deportiva - *SBA (Sport Business Administration)*

Impuesto sobre Sociedades

Relaciones Laborales

CFA Certificate (Online)

Inteligencia Artificial aplicada a los Recursos Humanos (Online)

Delegado de Protección de Datos (Online)

Ciberseguridad, Riesgos y Seguridad Digital (Online)

Inteligencia Artificial y Derecho (Online)

People Analytics (Online)

* Titulos oficiales por la Universidad Europea de Madrid

Nº1 en formación jurídica y empresarial

1 Número uno
en el ranking 250
EL MUNDO
Expansión
2026-2027

1 Número uno
Forbes
Ranking Mejores Escuelas de Negocios 2026-2027

**Premios
merca2
2026**

Premio a la Excelencia en Formación
Jurídica Empresarial 2026-2027

**Descubre nuestras
Becas a la Excelencia Académica**
Curso 2026-2027



centrogarrigues.com

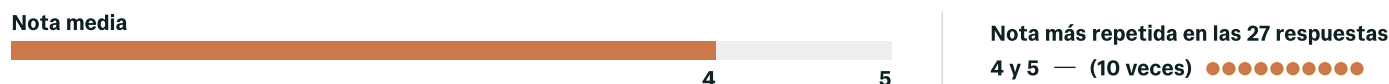
¿Qué nota pone RRHH a los juniors?

La sexta edición del informe Universidades y Despachos incluye, un año más, una encuesta a los responsables de Recursos Humanos de las 27 firmas participantes en el estudio. En la misma, se incluyen preguntas sobre el grado de satisfacción de los bufetes respecto al nivel de formación y otras habilidades de los jóvenes abogados.

Los resultados de la encuesta de este año reflejan una leve caída de la satisfacción de los bufetes con sus juniors, un 4, aunque siendo una nota positiva. Los profesionales también advierten de un repunte de la rotación y un aumento de la presión para revisar salarios. El informe, además, revela por primera vez que el principal motivo de los abogados para dejar los bufetes es la dificultad para compaginar su vida personal y profesional.

Respuestas de los responsables de RRHH:
se especifica la nota media y calificación
más repetida

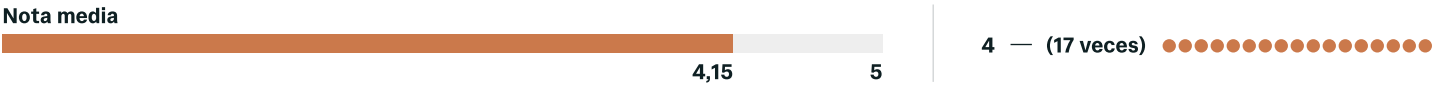
1. ¿Cuál es su grado de satisfacción? Del 1 al 5



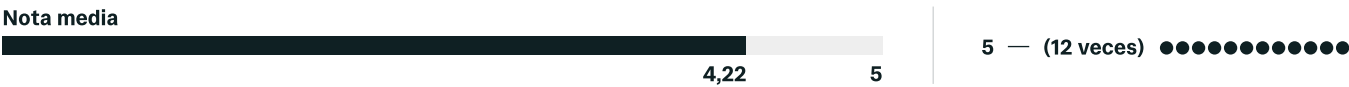
Encuesta

2. Valore del 1 al 5 satisfacción con los juniors:

Expediente académico / conocimiento del Derecho



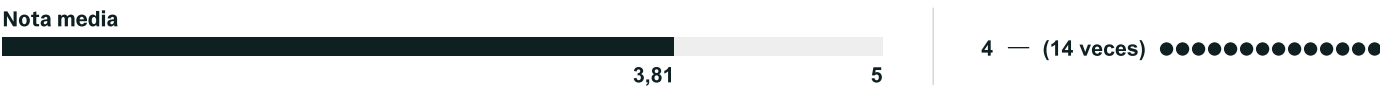
Nivel de inglés



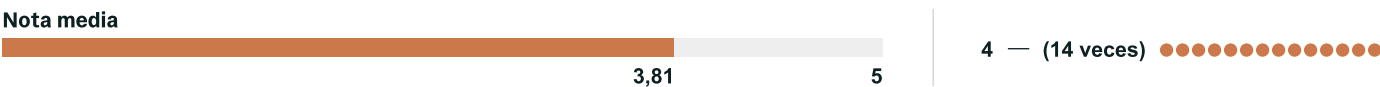
Un segundo idioma extranjero



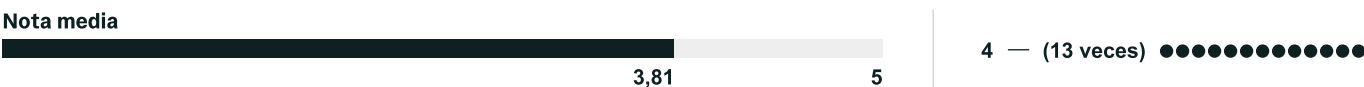
Expresión oral



Expresión escrita



Experiencia en el extranjero



Prácticas en otros despachos u empresas

Nota media



4 — (17 veces)



Participación en clínicas jurídicas, clubes de debate, etc.

Nota media



4 — (11 veces)



Preparación adecuada del proceso de selección

Nota media



4 — (13 veces)



Otras habilidades: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.

Nota media



4 — (11 veces)



Comprensión del tipo de trabajo que se hace en un gran despacho

Nota media



4 — (12 veces)



Conocimiento y habilidades relacionadas con la tecnología

Nota media



4 — (13 veces)



3. ¿En qué materias debería reforzarse la formación de las futuras promociones?

Expediente académico / conocimiento del Derecho



10 — (12 veces)

Nivel de inglés



8 y 9 — (7 veces)

Un segundo idioma extranjero



1 — (14 veces)

Experiencia en el extranjero



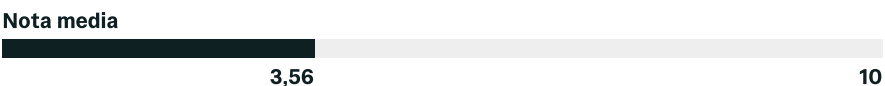
2 — (7 veces)

Prácticas en otros despachos u empresas



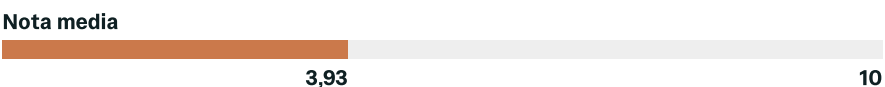
4 y 8 — (5 veces)

Participación en clínicas jurídicas, clubes de debate, etc.



2 — (7 veces)

Preparación adecuada del proceso de selección



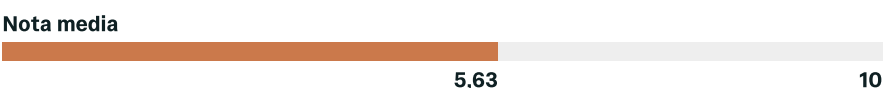
3 — (9 veces)

Otras habilidades: capacidad relacional, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.



10 — (9 veces)

Comprensión del tipo de trabajo que se hace en un gran despacho



4, 6 y 8 — (4 veces)

Conocimiento y habilidades relacionadas con la tecnología



9 — (7 veces)

4. ¿Cuáles son las prioridades de esta generación de abogados?

Retribución



7 y 8 — (6 veces) ●●●●●●

Formación continua



1, 2, 5 y 8 — (4 veces) ●●●●

Plan de carrera



3 y 10 — (6 veces) ●●●●●●

Tipo de trabajo que se encontrarán (clientes, operaciones, etc.)



8 y 9 — (6 veces) ●●●●●●

Un entorno laboral atractivo y buen ambiente



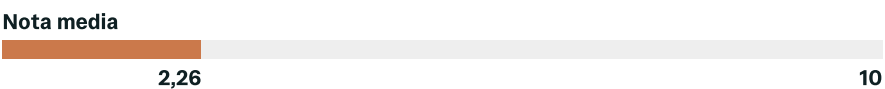
9 y 10 — (7 veces) ●●●●●●●

Política de teletrabajo, flexibilidad, conciliación, etc.



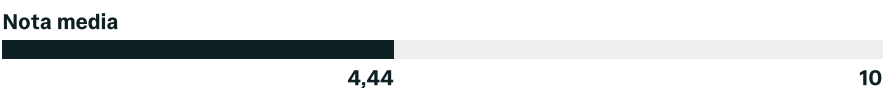
6, 7 y 9 — (5 veces) ●●●●●

Diversidad, compromiso social, trabajo pro bono...



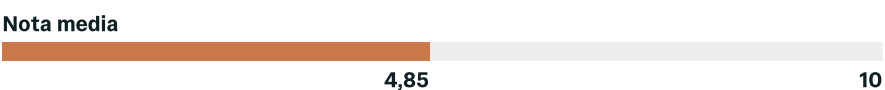
1 — (17 veces) ●●●●●●●●●●●●●●●●●●

Posibilidad de 'secondments' o experiencia internacional



3 — (7 veces) ●●●●●●●

Socio u profesionales con los que trabajarán



5 — (6 veces) ●●●●●●

Marca y reputación del despacho



8 — (6 veces) ●●●●●●

5. ¿Cuál es el nivel de rotación de este año respecto al de 2025?

Nivel de rotación

Nota media



6. ¿A qué factores atribuye el nivel de rotación de este año? ¿Qué motivos alegan los profesionales?

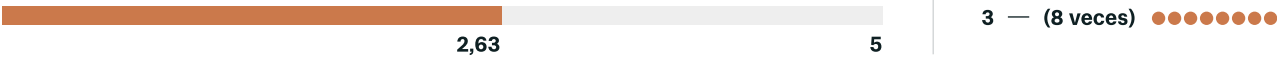
Dificultad para compaginar vida personal y profesional (conciliación, falta de flexibilidad, jornadas largas)

Nota media



Retribución por debajo de las expectativas

Nota media



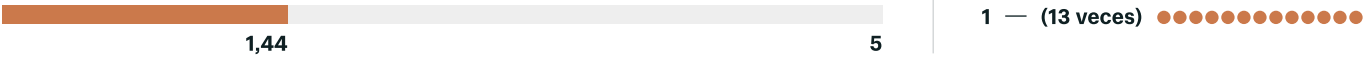
Poca claridad/incertidumbre en el plan de carrera

Nota media



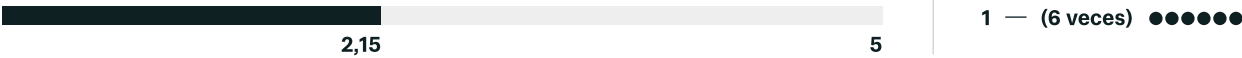
Despidos

Nota media



Otros motivos (Ej: opositar, dejar la abogacía...)

Nota media



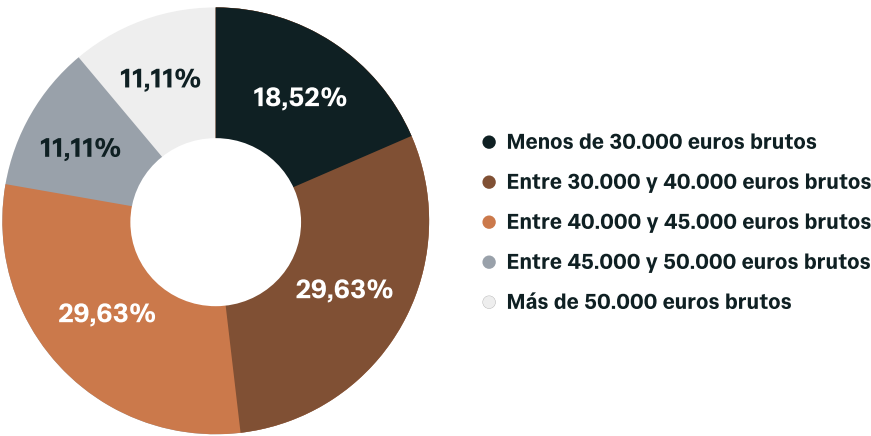
7. ¿Cuál considera que es la presión para revisar la escala salarial respecto del ejercicio pasado?

Nivel de presión

Nota media



8. ¿Qué retribución fija ofrece la firma a los abogados junior/de primer año?



9. ¿Los abogados junior/de primer año tienen a derecho a percibir bonus desde su incorporación?

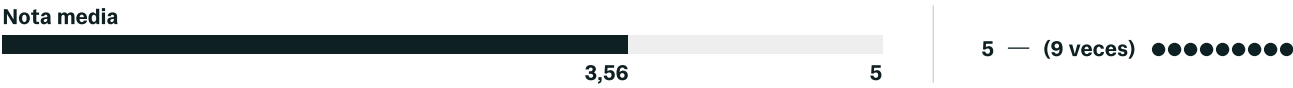


10. ¿Qué materias priorizaría para mejorar la retención / capacidad de atracción?

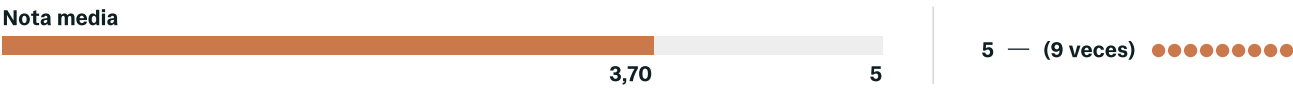
Mejoras retributivas



Avances en políticas de teletrabajo, flexibilidad, conciliación, etc.



Revisar el plan de carrera para adaptarlo a las expectativas de las nuevas generaciones



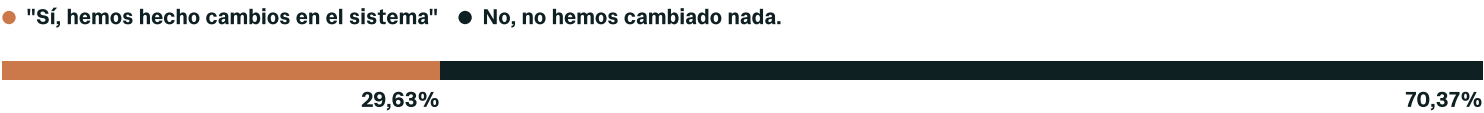
Avanzar en modelos individualizados de carrera para adaptarlo al profesional



Otros beneficios sociales o laborales



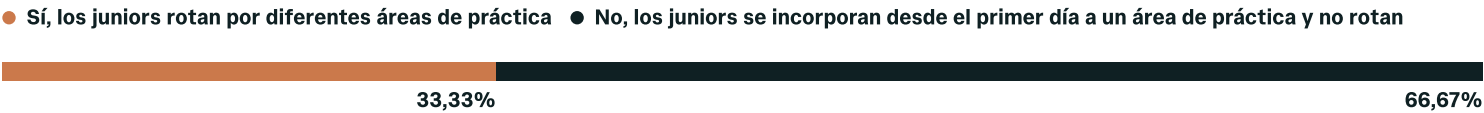
11. ¿Ha cambiado el sistema de reclutamiento de nuevos talentos con la irrupción de la IA?



12. En caso afirmativo, indicar en qué ha cambiado

- “Preguntas prácticas sobre el uso, herramientas y capacidad para compaginar conocimiento técnico con habilidades tecnológicas”
- “Pruebas escritas sin el uso del ordenador. En algunas prácticas, preguntas técnicas en las entrevistas”
- “Hemos incorporado herramientas con IA, que no sustituyen al resto, pero complementan en el alineamiento del perfil del futuro abogado de la firma”

13. ¿El despacho cuenta con un programa de rotación para sus abogados o apuesta por la especialización desde el principio?



14. En caso de rotar, indique por cuántas áreas de práctica rotan los abogados



Hablan los responsables de RRHH



Laura Elorza

Gerente de RRHH de Garrigues

GARRIGUES

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La inteligencia artificial es una gran oportunidad para la abogacía, pero exige integrarla de forma adecuada en el ejercicio profesional.

En la práctica, la IA está transformando la manera de aprender y trabajar desde las primeras etapas. Permite automatizar tareas más repetitivas, como la revisión documental o la búsqueda de jurisprudencia, y libera tiempo para desarrollar habilidades de mayor valor añadido, como el análisis jurídico, la argumentación y el pensamiento crítico. Esto tiene un impacto directo en la formación: el aprendizaje es ahora más ágil, más eficiente y más centrado en lo que realmente aporta valor. Los jóvenes abogados acceden antes a trabajos de mayor complejidad y pueden aportar valor en fases más tempranas de su carrera.

Ahora bien, el reto está en encontrar el equilibrio. Un uso poco crítico de la IA puede limitar el desarrollo de habilidades esenciales, como el razonamiento jurídico o la capacidad de análisis. Por ello, es clave entender que la IA es una herramienta de apoyo: mejora la forma de trabajar, pero no sustituye el criterio del abogado.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Para atraer y fidelizar al mejor talento joven, los incentivos más eficaces son aquellos que impactan directamente en su experiencia profesional y personal desde el primer día.

En primer lugar, es clave ofrecer un entorno en el que puedan aprender, participar y sentirse escuchados. Los jóvenes valoran poder aportar desde el inicio y desarrollarse en una cultura basada en el respeto, la colaboración y el reconocimiento real.

A ello se suman las oportunidades de crecimiento. Programas sólidos de formación, experiencias internacionales y planes de carrera refuerzan su compromiso con la firma.

La flexibilidad es hoy un factor decisivo. Las nuevas generaciones priorizan modelos que les permitan alcanzar un alto desarrollo profesional sin renunciar al equilibrio personal, apostando por trayectorias sólidas en el tiempo.

Además, cada vez tiene más peso el entorno y la forma de trabajar. El compromiso con la diversidad, la inclusión, la ética y la responsabilidad social, junto con una apuesta clara por la innovación, refuerzan el atractivo del despacho como un lugar donde desarrollar su carrera.

En cuanto a lo que ha dejado de funcionar, el salario sigue siendo muy importante, pero ya no es suficiente por sí solo. Los entornos rígidos, con poca flexibilidad, escasa proyección a corto plazo o culturas poco dinámicas o innovadoras han dejado de resultar atractivos para el talento joven.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Las universidades, al igual que los despachos, están inmersas en un proceso de transformación para adaptarse a una nueva realidad en la que la inteligencia artificial juega un papel cada vez más relevante. En este contexto, las universidades están dando pasos en la buena dirección. Existe una creciente conciencia sobre la importancia de reforzar competencias vinculadas a la tecnología, el uso de la IA o el análisis de datos, y estos contenidos comienzan a incorporarse en los planes de estudio.

Aun así, se trata de un proceso en evolución. En algunos casos, puede reforzarse aún más el desarrollo de habilidades clave para el ejercicio profesional, como el pensamiento crítico o el uso de herramientas tecnológicas en entornos aplicados.



Núria Martín

Directora de Recursos Humanos de Cuatrecasas



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La inteligencia artificial está transformando de forma significativa las primeras etapas de la carrera jurídica. Muchas de las tareas tradicionalmente asignadas a abogados junior —como la búsqueda, revisión documental o síntesis— pueden hoy realizarse con el apoyo de herramientas tecnológicas. Este cambio modifica su rol y punto de partida: se les exige capacidad de análisis crítico, criterio jurídico y una visión más clara del negocio del cliente. En este contexto, la formación tiene un papel muy relevante. Además de reforzar la excelencia técnica, hay que integrar competencias digitales, pensamiento estructurado y un uso responsable de la tecnología. Al mismo tiempo, es clave subrayar que existen ámbitos esenciales del asesoramiento jurídico que la IA no puede sustituir: el juicio profesional, la interpretación de contextos complejos, la toma de decisiones en escenarios inciertos o la construcción de una relación de confianza con el cliente. La abogacía sigue siendo, en esencia, una profesión basada en el criterio, la responsabilidad y la ética, donde el valor diferencial es profundamente humano.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En cuanto a la atracción y fidelización del talento joven, funcionan especialmente aquellos elementos que ofrecen una experiencia profesional completa. La formación desde el inicio, el acompañamiento cercano —tutorización, feedback continuo— y una carrera estructurada siguen siendo elementos clave.

A ello se suma la participación en asuntos complejos, con equipos diversos y globales, la cultura de la excelencia, aprendizaje y desarrollo continuo e innovación.

Las nuevas generaciones valoran, además, la flexibilidad, el propósito, el impacto del trabajo y la coherencia cultural de la organización.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Respecto a la relación con el mundo universitario, en nuestro caso, tenemos y seguimos avanzando en una colaboración estrecha y continuada. Sin embargo, es muy difícil que el entorno académico evolucione al mismo ritmo que la realidad profesional. Más allá del acceso al conocimiento —cada vez más disponible—, la universidad debe consolidarse como un espacio donde se fomente el pensamiento crítico, la reflexión, el trabajo en equipo, la conexión con la realidad empresarial y la creación de conocimiento.

El reto no es solo incorporar más práctica o tecnología, sino reforzar aquellas capacidades que permiten interpretar, cuestionar y generar criterio propio en entornos complejos. En este sentido, la clave estará en profundizar aún más en la colaboración entre universidad y empresa para anticipar conjuntamente las competencias que demandará el futuro del sector jurídico.



Laura Asiain

Directora de Capital Humano de PwC Tax & Legal



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La irrupción de la inteligencia artificial está transformando de forma significativa la formación de los abogados junior. Tradicionalmente, los primeros años de carrera estaban muy centrados en tareas más repetitivas, de búsqueda y análisis de gran cantidad de datos, que permitían adquirir una base técnica sólida, fijar conocimientos y adaptarlos a la aplicación práctica de la formación académica recibida. Hoy, muchas de estas tareas están siendo asumidas por la tecnología, lo que está acelerando el desarrollo de los profesionales hacia actividades de mayor valor añadido. En este contexto, la formación no se basa como antes en la repetición de tareas, sino en el análisis desde las primeras realizaciones de éstas, que no pueden desaparecer en su totalidad, para reforzar desde el inicio capacidades como el análisis crítico, la interpretación jurídica, la visión de negocio y la gestión de proyectos complejos. La implicación para ello de perfiles con más experiencia compartiendo buenas prácticas de la aplicación de la IA está siendo determinante.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Para el talento joven, toda esta transformación está suponiendo también un cambio en sus expectativas. Buscan entornos donde, no solo puedan desarrollarse técnicamente, sino en un ambiente colaborativo, con acceso a experiencias diversas e interesantes desde el inicio de su carrera profesional, trabajando en equipos multidisciplinares y en proyectos con impacto real. En este sentido, siguen siendo clave factores como la calidad de la formación, las oportunidades de desarrollo y una cultura que promueva el trabajo colaborativo, la inclusión y el crecimiento profesional.

También la posibilidad de experiencias internacionales a lo largo de su carrera. Sin embargo, han perdido fuerza otros elementos más tradicionales, como los modelos más rígidos de carrera o propuestas de valor menos flexibles, que no responden a las nuevas necesidades en términos de desarrollo y propósito para el talento joven.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

En cuanto a la conexión con las universidades, seguimos percibiendo cierto desajuste entre la formación académica y las habilidades que demanda el mercado. Aunque las bases jurídicas son sólidas, es cada vez más necesario que las Universidades complementen la formación académica teniendo en cuenta la aplicación de la IA en todos los ámbitos de la sociedad, especialmente el profesional. Para ello, es interesante que se analice la forma en que los alumnos estudian, interiorizan los conocimientos y cómo se les está evaluando, poniendo el foco en la formación en competencias transversales, como el pensamiento crítico, la comunicación, el trabajo en equipo o la familiaridad con herramientas tecnológicas. Asimismo, sería positivo reforzar la exposición de los estudiantes a entornos prácticos y a realidades profesionales más cercanas al día a día de los despachos.

En PwC Tax & Legal, apostamos por un modelo que combina una sólida formación técnica con el desarrollo de estas capacidades, en un entorno cada vez más digitalizado. Creemos que el futuro de la abogacía pasa por integrar el conocimiento jurídico con la tecnología y las habilidades humanas, permitiendo a los profesionales aportar un valor diferencial en un entorno en constante evolución, en donde la IA no puede sustituir a capacidades “no artificiales”.



Icíar Rodríguez Inciarte

Secretaría general de Uría Menéndez

URÍA
MENÉNDEZ

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La IA está cambiando la forma de trabajar y, por tanto, también la forma de aprender. Es cierto que algunas tareas más repetitivas o mecánicas pueden realizarse ahora de forma más eficiente con ayuda de estas herramientas, pero eso no significa que desaparezca el aprendizaje de los abogados jóvenes.

Lo que cambia es el foco. Cada vez es más importante que los profesionales sepan analizar la información, cuestionarla y extraer conclusiones jurídicas sólidas. La IA puede ayudar a encontrar información o generar un primer punto de partida, pero sigue siendo necesario entender el Derecho, interpretar los matices y aplicar criterio profesional.

Por eso, el reto está en formar abogados que sepan utilizar estas herramientas de manera responsable y eficaz, sin renunciar a desarrollar una base técnica sólida. La tecnología es una ayuda valiosa, pero el juicio jurídico, la capacidad de análisis y la relación con el cliente siguen siendo competencias esenciales para el ejercicio de la profesión.

La IA es un instrumento valioso; pero el verdadero valor diferencial seguirá residiendo en el conocimiento, la experiencia y la confianza.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Las nuevas generaciones buscan un proyecto profesional atractivo, pero también un entorno en el que puedan crecer y desplegar todo su potencial y sentirse parte de un equipo.

La remuneración sigue siendo importante, pero no es el único factor diferencial.

Lo que más valoran los jóvenes es la posibilidad de aprender, asumir responsabilidades progresivamente, trabajar con profesionales de referencia y tener una visión clara de su desarrollo profesional. También conceden mucha importancia a la calidad del ambiente de trabajo, a la cercanía de los equipos y a una cultura basada en la colaboración.

Además, cada vez prestan más atención a aspectos como la flexibilidad, el bienestar o el compromiso de la organización con la sociedad. Buscan coherencia entre lo que una firma comunica y lo que realmente se vive en el día a día.

Lo que ha cambiado es que ya no basta con ofrecer una buena oportunidad profesional sobre el papel. Los jóvenes quieren conocer cómo será realmente su día a día, qué posibilidades tendrán de aprendizaje, quién les acompañará en su desarrollo y qué tipo de cultura encontrarán en la firma. La experiencia real ha ganado peso frente a los mensajes más genéricos.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Las universidades proporcionan una base jurídica imprescindible y de calidad, pero es cierto que existe margen para acercar aún más la formación académica a la realidad profesional y reforzar la formación técnica de los estudiantes mediante una mayor profundización en el estudio del Derecho y de sus distintas especialidades.

**Lucía Jaquotot**

Directora de RRHH en EY Abogados

**La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?**

La inteligencia artificial ha transformado el entorno profesional. En el caso de los despachos de abogados, uno de los cambios más relevantes provocados por esta tecnología es la manera en la que ha revolucionado la forma de aprender de nuestros profesionales más junior. Actualmente, se han eliminado muchas de las tareas más mecánicas, como búsqueda de jurisprudencia, la cumplimentación de modelos, etc. En EY Abogados, somos conscientes que estas funciones tenían un valor formativo que estamos compensando con programas formativos de alto nivel en tres ámbitos: conocimientos técnicos (que incluye formación en IA y tecnología), las denominadas soft skills (oratoria, liderazgo, etc.) y planes para potenciar el pensamiento crítico y la conformación de criterio (formación en humanidades).

Estamos convencidos que uno de los grandes retos que tenemos los despachos de abogados ante la irrupción de la IA es saber combinar los adelantos tecnológicos con seguir ofreciendo la mejor formación a nuestros profesionales. En EY Abogados, las competencias tecnológicas son fundamentales, pero tenemos claro que seguimos buscando abogados con un alto conocimiento técnico-jurídico y que conozcan la profesión.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En EY Abogados somos conscientes de que nuestros profesionales quieren seguir teniendo la posibilidad de crecer a nivel profesional, teniendo la oportunidad de estar involucrados en grandes proyectos de asesoramiento, tanto en España como fuera, pero sin perder la oportunidad de crecer a nivel personal.

Por ello, a parte de promover un entorno profesional flexible que facilite la conciliación personal, nos gusta ofrecer la oportunidad de realizar formaciones/actividades que ayuden a cumplir con el propósito personal que cada uno tiene. De ahí que organicemos desde actividades de impacto social a actividades disruptivas (escuela de canto, de actoral, fotografía, etc.). Todas ellas, debemos decir, con mucho éxito entre nuestros abogados y abogadas.

Lo que ha dejado de funcionar son todas aquellas acciones que no sean customizables; es decir, que no permitan a cada profesional sentirse único y que le ayuden en su propio propósito personal y profesional.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

El mundo académico y el profesional siguen algo alejados. La formación académica es fundamental, pero en el ámbito legal es igualmente importante el conocimiento del mundo empresarial para poder ser capaz de resolver todas las dificultades de los clientes.

Nuestro enfoque, no obstante, es que es responsabilidad de todos el tejer esos puentes que nos permitan a los dos ámbitos estar más cerca del otro. Asimismo, forma parte de la cultura de EY el lifelong learning. Nuestros profesionales nunca dejan de formarse. Para ello, contamos con múltiples programas para nuestros abogados que van cursando a lo largo de toda su carrera en la firma.



Beatriz Hernández

Responsable de Talento en Deloitte Legal

Deloitte.
Legal

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La irrupción de la inteligencia artificial está transformando la profesión jurídica, y con ello redefiniendo el aprendizaje de los abogados jóvenes.

Al automatizar tareas mecánicas, nuestros abogados ponen mayor foco donde más pueden aportar: entender el negocio de nuestros clientes, anticiparnos a desafíos, analizar riesgos con el mejor criterio y contribuir más desde el principio de su carrera. Por ello vemos la IA como una oportunidad muy positiva.

En nuestro despacho entendemos que el abogado del futuro combina excelencia técnica, visión de negocio y capacidad para trabajar con tecnología. Por eso nuestra formación va más allá del conocimiento jurídico e impulsa skills profesionales, técnicas y de liderazgo.

Adicionalmente, desde el inicio se involucran en proyectos multidisciplinarios y desarrollan un profundo entendimiento de los retos reales de las organizaciones. La IA es una gran herramienta, pero el pensamiento crítico, la capacidad de asesoramiento y la cercanía al cliente seguirán siendo diferenciales.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En la firma percibimos que las nuevas generaciones buscan algo más que una carrera profesional tradicional. Valoran el desarrollo y aprendizaje continuo, el bienestar, el propósito, la conciliación y los entornos colaborativos que equilibran autonomía y acompañamiento. En Deloitte Legal hemos construido una propuesta alineada con esas expectativas.

Nuestros profesionales participan en proyectos retadores y multidisciplinarios para grandes compañías, junto a especialistas de distintas áreas y con una visión integral del negocio. Esto favorece un crecimiento más rápido que en otros modelos. Además, la red internacional de Deloitte abre oportunidades de movilidad, colaboración global y desarrollo.

En Deloitte Legal ponemos mucho foco en que nuestros profesionales se sientan acompañados gracias a un modelo de liderazgo cercano y accesible. Del mismo modo, les ayudamos a desarrollar y fortalecer sus propias habilidades de liderazgo desde el inicio de su carrera. Es fundamental para nosotros tener equipos jóvenes y dinámicos, que entienden las inquietudes de las nuevas generaciones y fomentan una cultura de confianza, flexibilidad y desarrollo.

Por el contrario, percibimos que pierden atractivo modelos basados en carreras lineales. Hoy el talento busca experiencias profesionales enriquecedoras con trayectorias más diversas, flexibles y personalizadas.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Las universidades españolas ofrecen una base jurídica sólida y rigurosa, clave para el desarrollo de los futuros abogados. Sobre esta base, hay margen para seguir evolucionando el modelo formativo en línea con las nuevas demandas del entorno empresarial. En un contexto cada vez más complejo y dinámico, necesitamos profesionales con conocimiento técnico, una mayor comprensión del negocio, visión estratégica y habilidades interpersonales y de liderazgo.

En este sentido, sería enriquecedor avanzar hacia una formación aún más práctica y multidisciplinar, con mayor exposición a casos reales, al uso de la tecnología y a contenidos relacionados con la gestión empresarial, los sectores económicos y la transformación digital.



Estefanía Caballero Salmerón

Directora de RRHH de KPMG Abogados



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La IA está transformando la forma en que se aprende, pero no el fondo de lo que un abogado necesita saber. Automatiza tareas muy iniciales —búsquedas, revisión documental o primeros borradores—, elevando el nivel de exigencia desde etapas más tempranas. Lo esencial no cambia: criterio, comprensión profunda del cliente y capacidad para ofrecer respuestas sólidas, pero ahora ese valor se espera prácticamente desde el inicio.

En este contexto, los perfiles juniors ya no pueden limitarse a ejecutar con precisión. Necesitan entender lo que hacen, cuestionarlo, priorizar y aportar sentido desde su incorporación.

Esto obliga a replantear cómo se forma a los nuevos profesionales: saber utilizar la IA es importante, pero más aún saber contrastar, filtrar y aplicar criterio propio. En paralelo, competencias como el análisis, la comunicación o el trabajo en equipo deben desarrollarse desde el principio. En definitiva, la IA no sustituye la formación, pero sí acelera su desarrollo desde el primer día, y, bien gestionado, es un reto y también una oportunidad.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

El talento joven es cada vez más exigente con lo que espera de un despacho y más claro en lo que valora. Tres factores siguen marcando la diferencia: aprendizaje, proyecto profesional y cultura.

En primer lugar, el aprendizaje, en sentido amplio. No basta la formación estructurada: buscan estar cerca de buenos profesionales, participar en asuntos relevantes y feedback continuo. Necesitan sentir que se desarrollan desde el principio.

En segundo lugar, la claridad en el proyecto. Quieren entender qué pueden llegar a ser, qué se espera de ellos y qué palancas tienen para avanzar. La transparencia es clave, pero no es suficiente con conocer el plan de carrera; necesitan visualizar su propio recorrido individual.

En tercer lugar, la cultura, cada vez más importante. Aspiran a entornos exigentes, pero también respetuosos, con buen ambiente y liderazgo coherente. Además, el bienestar y la conciliación influyen directamente en su permanencia en la firma.

En paralelo, hay factores que han perdido capacidad de atracción y de retención. La marca o la retribución atraen, pero no sostienen el compromiso si la experiencia diaria no acompaña, igual que ocurre con mensajes de flexibilidad o bienestar que no se materializan.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Existe cierto desajuste entre la formación universitaria y lo que demandan las firmas, aunque cada vez hay más iniciativas para acercarlas.

Los graduados suelen llegar con una buena base jurídica, pero las principales dificultades no están ahí, sino en comprender al cliente, desenvolverse en entornos complejos, comunicarse o gestionar la presión. Más que falta de conocimiento, se percibe falta de práctica y de desarrollo de habilidades, algo clave en un contexto de creciente exigencia desde el primer día.

A las universidades cabría pedirles tres avances: mayor conexión con la práctica —casos reales, clínicas jurídicas, colaboración con despachos—, refuerzo de habilidades como la comunicación o el pensamiento crítico, e integración natural de la tecnología, incluida la IA.



Eva Delgado

Directora de Recursos Humanos de Pérez-Llorca

Pérez-Llorca

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La llegada de la inteligencia artificial generativa ha cambiado por completo el día a día y la eficiencia en el inicio de la carrera. Al automatizar los procesos más repetitivos y el análisis de grandes volúmenes de datos, el impacto formativo se traslada directamente hacia el desarrollo del criterio práctico. Siempre se ha dicho que el Derecho se estudia, pero la abogacía se entrena. En este nuevo escenario, la tecnología permite que los abogados noveles aborden desde el primer momento tareas de relevancia estratégica y de mayor valor añadido.

El riesgo, lógicamente, es caer en una dependencia técnica o aceptar respuestas automatizadas sin un análisis profundo. Por eso, el reto de la formación actual es enseñar a validar, contextualizar y aplicar un juicio crítico riguroso bajo una supervisión humana estratégica. La tecnología es una aliada excelente, pero la atención al detalle y la responsabilidad jurídica siguen siendo insustituibles.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Obviamente el salario competitivo se mantiene como un requisito básico, pero ha dejado de ser un factor decisivo por sí solo. Hoy en día, las nuevas generaciones priorizan los beneficios intangibles y, de forma muy significativa, el sentimiento de propósito: necesitan sentir que su trabajo forma parte de un proyecto común capaz de marcar la diferencia y generar un impacto social real.

Para fidelizar al talento es imprescindible apostar por modelos de flexibilidad responsable. Creemos que lo que funciona es ofrecer un entorno de aprendizaje continuo y una cultura cercana, donde los profesionales perciban lo que aportan en el proyecto, además de en los casos en los que participan, y que sientan que pueden llegar a sus metas personales además de a las profesionales.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Creo que se percibe una evolución y alineación con las necesidades de las firmas de abogados. Casi todas preparan a sus alumnos no solo académicamente sino para afrontar procesos de selección con éxito, tienen módulos de habilidades, les vemos bien preparados. El reto es que no caiga el cómo se amuebla la cabeza jurídicamente en tiempos de la IA, veremos los resultados en las siguientes promociones.



Ares García Cueto

Responsable del departamento de RRHH en Baker McKenzie

**Baker
McKenzie.**

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La incorporación de la inteligencia artificial está transformando la manera en la que se forman los abogados desde sus primeros años. Muchas tareas repetitivas o de bajo valor añadido, tradicionalmente asignadas a perfiles junior, hoy se realizan de forma más eficiente gracias a la tecnología. Este cambio no reduce la necesidad de talento, sino que la eleva: permite a las nuevas generaciones involucrarse antes en trabajo de mayor impacto, desarrollar criterio jurídico y entender el contexto estratégico de los asuntos desde el inicio de su carrera.

En este entorno, la formación evoluciona hacia un modelo dual. Por un lado, se mantiene intacta la importancia del criterio jurídico y la excelencia técnica, que siguen siendo el núcleo de la profesión. Por otro, se refuerza la capacitación en el uso de herramientas tecnológicas, especialmente de inteligencia artificial, para maximizar la eficiencia y el valor aportado al cliente. Para ello ponemos en marcha programas específicos de formación como el “Programa AI Accelerator” lanzado este año que acompañan al abogado en este proceso de transformación. El objetivo es que los abogados sean más ágiles, capaces de procesar información compleja con rapidez y de centrar su tiempo en el análisis, la toma de decisiones y el criterio jurídico.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Para atraer y fidelizar al mejor talento joven ya no basta con ofrecer una firma de prestigio, un paquete retributivo potente o una carrera tradicional.

En este sentido, factores como la calidad del trabajo, la exposición a asuntos estratégicos y la posibilidad de aprendizaje continuo siguen siendo clave. Nuestro carácter global es un elemento diferencial: ofrecemos a los abogados la oportunidad de participar en operaciones y proyectos de primer nivel, tanto a nivel nacional como internacional, lo que enriquece enormemente su experiencia.

Además, los programas de movilidad internacional y los intercambios entre oficinas son especialmente valorados por perfiles con vocación global. A ello se suma la creciente importancia de la flexibilidad y de los modelos de carrera personalizados, adaptados a las distintas prioridades y etapas profesionales. Estos elementos están demostrando ser más efectivos que incentivos tradicionales más rígidos, que ya no responden a las expectativas de las nuevas generaciones. Hoy, el talento valora tanto el crecimiento profesional como el bienestar, la autonomía y la posibilidad de diseñar su propia trayectoria.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Más que un desajuste, percibimos una oportunidad clara de acercar aún más la formación universitaria a la realidad del ejercicio profesional. Las universidades pueden complementar su excelencia técnica incorporando de forma más decidida competencias prácticas, habilidades transversales y una mayor familiaridad con herramientas digitales y de inteligencia artificial. El objetivo es que los estudiantes lleguen al mercado laboral mejor preparados para aportar valor desde el primer día, no solo desde el conocimiento jurídico, sino también desde la eficiencia, la capacidad de adaptación y la comprensión de las necesidades del cliente en un entorno cambiante.



Cristina Santos Oliete

Directora de Talento en Gómez-Acebo & Pombo

G A _ P
Gómez-Acebo & Pombo

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La irrupción de la inteligencia artificial está transformando algunos de los procesos tradicionales de aprendizaje en la abogacía, especialmente aquellos vinculados a tareas de búsqueda, revisión o análisis documental. No obstante, su principal impacto no es la sustitución de funciones, sino la evolución de las competencias que demandará el ejercicio profesional. Más que simplificar la profesión, la IA está contribuyendo a sofisticarla. El valor del abogado residirá cada vez más en su capacidad de análisis, criterio e interpretación jurídica, así como en su habilidad para acompañar al cliente en la toma de decisiones complejas.

Esto exigirá que los abogados junior complementen su formación jurídica con pensamiento crítico, criterio profesional, capacidad para supervisar los resultados generados por la IA y una comprensión cada vez más profunda de las necesidades del cliente. La ventaja competitiva del abogado ya no residirá únicamente en acceder a la información, sino en interpretarla, contextualizarla y convertirla en una recomendación útil para el cliente.

La IA es una herramienta de gran valor para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, pero el criterio jurídico, la ética profesional y la capacidad de asesoramiento siguen siendo elementos irremplazables. Por ello, apostamos por una formación que combine excelencia jurídica y adaptación tecnológica.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Las expectativas del talento joven son hoy más diversas y la atracción de los mejores profesionales depende de una propuesta de valor equilibrada.

El desarrollo profesional, la calidad de los asuntos, la flexibilidad y una compensación competitiva siguen siendo factores fundamentales. Los jóvenes abogados valoran especialmente la posibilidad de aprender de profesionales de referencia, participar en proyectos complejos y contar con una carrera profesional clara. Al mismo tiempo, aspectos como la conciliación, la flexibilidad y el bienestar se han consolidado como elementos esenciales de la experiencia profesional.

Por el contrario, han perdido peso los planteamientos que confiaban exclusivamente en el prestigio de la firma o en las oportunidades futuras de desarrollo. Las nuevas generaciones buscan proyectos sólidos, pero también esperan un reconocimiento tangible de su contribución desde las primeras etapas de su carrera.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

No hablaría de un desajuste significativo, sino de un proceso de adaptación compartido a un entorno que evoluciona con gran rapidez. Las universidades, al igual que los despachos, están incorporando nuevas tecnologías y metodologías de aprendizaje para responder a los cambios que está impulsando la inteligencia artificial.

Desde nuestra perspectiva, la formación jurídica de los graduados sigue siendo sólida. El reto consiste en aprovechar el potencial de las nuevas herramientas sin descuidar las competencias que seguirán siendo esenciales: razonamiento jurídico, pensamiento crítico, capacidad de relacionar conceptos complejos, comunicación escrita y una sólida base técnica en Derecho.

La mejor preparación para el futuro combina una formación jurídica rigurosa con una comprensión inteligente de las nuevas tecnologías y de su aplicación práctica.



Adela García de Tuñón

Responsable de Recursos Humanos en Linklaters

Linklaters

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La mayoría de estudiantes ya ha integrado la IA en su forma de estudiar: buscan información, estructuran trabajos, corrigen textos y contrastan ideas con estas herramientas. El junior que entra hoy en un despacho no descubre la IA aquí; llega con hábitos contruidos con ella. Ya no se trata de preguntarse “si” usar IA, sino de “cómo” preparar a nuestros abogados para usarla bien. El criterio jurídico siempre ha sido un activo esencial para los abogados; es la razón por la que los clientes valoran el asesoramiento de los despachos de primer nivel. La IA jurídica abre nuevas oportunidades para amplificar ese criterio y aplicarlo a los retos más complejos y de mayor impacto de los clientes. Para los clientes, las fuentes de valor siguen siendo las mismas: relaciones de confianza, profundo conocimiento técnico y una revisión rigurosa. Por eso, la formación de los nuevos abogados se orienta cada vez más a:

- Reforzar fundamentos jurídicos sólidos. Sin una base fuerte, el abogado no puede saber si lo que ve está bien o mal, ni detectar cuándo la herramienta alucina.
- Trabajar habilidades de formulación de problemas, estrategia y diseño de soluciones jurídicas.
- Desarrollar pensamiento crítico y ético para decidir cuándo seguir lo que propone la IA y cuándo corregirlo o descartarlo.

La IA no ha reducido la necesidad de formar a las nuevas generaciones, la ha hecho más exigente. El punto de partida ha cambiado: ahora se trata más de enseñar a pensar, a supervisar tecnología y a asumir la responsabilidad final de las decisiones jurídicas. La tecnología puede acelerar el trabajo, pero el fundamento jurídico no es negociable, es la base sobre la que se construye el criterio. Por eso, nosotros seguiremos

invirtiendo tanto en la formación de nuestros abogados para desarrollar estas capacidades, como en las herramientas de IA que pueden maximizar su impacto.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Quienes quieren ejercer en firmas como la nuestra buscan un despacho donde asumir retos, tener oportunidades reales de desarrollo, formarse, trabajar con profesionales de primer nivel en asuntos complejos y hacerlo en un ambiente exigente donde también disfruten trabajando.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

La discusión está sobre la mesa, en el centro del debate. Percibimos avances, pero sigue existiendo un desajuste. Muchas veces siguen formando para un modelo muy tradicional. La universidad tiene un reto y una responsabilidad importantes. Les pediría tres cosas:

- Formar abogados con criterio, capaces de cuestionar lo que la IA produce, de entender el contexto de negocio y tomar decisiones con responsabilidad. La herramienta va a escribir más rápido que nadie; lo que tendrá valor será el juicio jurídico, la ética y la capacidad de decir “esto no es correcto o está incompleto” aunque lo haya generado un modelo muy sofisticado. En definitiva, enseñar a pensar cómo el mejor abogado.
- Que integren la IA y la tecnología en la formación no como asignaturas teóricas, sino como entorno de trabajo. Que los estudiantes se enfrenten a casos, operaciones y problemas reales apoyándose en IA y aprendan a detectar errores, sesgos y alucinaciones.
- Que refuercen las competencias humanas que la tecnología no va a sustituir: comunicación, empatía, capacidad de generar confianza, en definitiva, que construyan sobre valores humanos.



Sonsoles García

Responsable de Talento de Clifford Chance

Clifford Chance

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

En Clifford Chance, la formación continua es un pilar esencial para todos los profesionales. La integración de la inteligencia artificial en nuestros programas formativos fomenta un uso responsable y crítico de estas herramientas, asegurando que los abogados jóvenes desarrollen criterio jurídico propio. Nuestro estrecho vínculo con las universidades confirma que la base teórica sigue siendo sólida, mientras que la IA permite dedicar más tiempo a tareas de alto valor, como el acompañamiento al cliente o el desarrollo de negocio y la contribución al know how.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En Clifford Chance, la atracción y retención del talento se apoya en una propuesta integral. El despacho ofrece, entre otras cosas, un sistema de bonus competitivo desde el inicio de la carrera, un seguro de salud a cargo de la firma y oportunidades de secondment a otras oficinas o a las oficinas de nuestros clientes durante la carrera profesional.

La flexibilidad, a través del teletrabajo, y el acceso a herramientas de inteligencia artificial, refuerzan un entorno innovador y adaptado a las demandas actuales. Todo ello se complementa con una formación continua de excelencia y la posibilidad de asumir responsabilidades desde el primer día, en un entorno verdaderamente colaborativo y global.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Puede existir cierto desajuste entre la formación universitaria y las necesidades de los despachos de abogados. Se valora una mayor orientación práctica, el desarrollo de criterio propio y habilidades interpersonales, sin descuidar la base teórica. Es fundamental reforzar la comunicación oral y escrita, esenciales para negociar y generar confianza con los clientes. Además, la integración de competencias tecnológicas y el uso responsable de la IA desde etapas tempranas resultan imprescindibles. Por ello, sería deseable una formación más equilibrada, que combine conocimientos técnicos, habilidades comunicativas y competencias digitales.



Cristina Vázquez

CHRO/Chief Human Resources Officer en Andersen



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

En Andersen entendemos la IA como una herramienta integrada en el trabajo diario que permite automatizar tareas repetitivas y liberar tiempo para actividades de mayor valor añadido. Esto está transformando la forma en que se desarrollan las nuevas generaciones de abogados. Los abogados junior pueden acceder antes a tareas que requieren análisis, criterio jurídico e interacción con clientes, acelerando así su curva de aprendizaje.

La consecuencia es que la formación ya no puede centrarse únicamente en la ejecución técnica, sino que debe reforzar competencias como el razonamiento jurídico, la capacidad de análisis, la comprensión del negocio del cliente y la toma de decisiones.

Lejos de reducir la necesidad de formación, la IA la hace más exigente. El abogado del futuro deberá combinar una sólida base jurídica con habilidades tecnológicas, capacidad para interpretar datos y una visión estratégica que le permita aportar valor en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En Andersen Iberia observamos que los incentivos que mejor funcionan para atraer y fidelizar talento joven son aquellos que ofrecen una combinación de desarrollo profesional, meritocracia y participación en proyectos de calidad.

Las nuevas generaciones quieren entender cuál será su evolución dentro de la organización, qué oportunidades tendrán para asumir responsabilidades y qué tipo de trabajo realizarán.

Por ello, contar con un plan de carrera claro, oportunidades reales de promoción y acceso temprano a asuntos complejos y clientes relevantes se ha convertido en un elemento diferencial.

También resulta especialmente valorado trabajar en entornos colaborativos y diversos. En Andersen contamos con profesionales de 13 nacionalidades y una realidad ibérica integrada entre España y Portugal.

Por el contrario, han perdido peso los modelos de atracción basados exclusivamente en la retribución o en beneficios estandarizados. Ya no son suficientes para fidelizar a los mejores profesionales.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Sí, existe cierto desajuste, aunque las universidades españolas siguen aportando una sólida base jurídica. La brecha surge al incorporarse al mercado laboral, donde el ejercicio profesional exige mucho más que conocimiento técnico.

Hoy el abogado no solo interpreta normas o redacta informes: participa en decisiones empresariales, trabaja con equipos multidisciplinares, trata con clientes y debe entender su entorno económico y regulatorio.

Además, la tecnología y, en especial, la inteligencia artificial están transformando los despachos y exigen nuevas capacidades de adaptación y uso de herramientas digitales.

Por ello, las universidades deberían acercarse más a la realidad del mercado jurídico, reforzando la conexión con la práctica y competencias como el análisis crítico, el criterio jurídico, la resolución de problemas, la visión de negocio y el uso de tecnología aplicada al Derecho.



Verónica Cuétara

Directora de Recursos Humanos de A&O Shearman

A&O SHEARMAN

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La IA está redefiniendo el modelo tradicional de desarrollo de los abogados junior. Al asumir buena parte de las tareas más rutinarias, no solo les permite involucrarse antes en asuntos de mayor complejidad, sino que acelera su curva de aprendizaje y les exige aportar valor desde etapas mucho más tempranas de su carrera.

Pero el impacto va más allá de una simple reasignación de tareas: nos obliga a repensar de forma estructural cómo formamos a las nuevas generaciones. La formación ya no puede centrarse únicamente en la adquisición progresiva de conocimientos técnicos; debe orientarse a desarrollar criterio jurídico en un entorno donde la tecnología forma parte del día a día. Por eso, nuestros programas de desarrollo profesional están evolucionando para integrar capacidades esenciales en torno a la IA: comprender cómo funciona, conocer sus límites y, sobre todo, saber utilizarla de manera crítica, segura y alineada con las exigencias de un asesoramiento jurídico excelente. En definitiva, el abogado junior del futuro no será el que más sepa, sino el que mejor combine conocimiento, criterio y tecnología.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Más que hablar de incentivos que hayan dejado de funcionar, diría que las prioridades se han transformado. La retribución sigue siendo un factor relevante, pero ya no es suficiente por sí sola. Lo que vemos cada vez con más claridad es que las nuevas generaciones evalúan la propuesta de valor de una firma de forma mucho más integral.

Elementos como un buen ambiente de trabajo, el sentimiento de pertenencia, la flexibilidad real —no solo nominal—, el reconocimiento y, muy especialmente, las oportunidades efectivas de desarrollo profesional tienen hoy un peso decisivo. El llamado "salario emocional" ha dejado de ser un concepto teórico para convertirse en un auténtico elemento diferencial a la hora de atraer y fidelizar talento. Las firmas que lo entiendan y lo incorporen a su cultura de forma genuina serán las que mejor compitan en este nuevo escenario.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Las universidades proporcionan una base jurídica sólida, y eso es irrenunciable. Sin embargo, el ejercicio de la abogacía exige cada vez más competencias que van más allá del conocimiento técnico puro y que hoy no siempre se trabajan con suficiente profundidad en el ámbito académico.

Me refiero a habilidades como la negociación, la comunicación oral y escrita con impacto, el pensamiento crítico, la orientación al cliente, las nociones de desarrollo de negocio y, por supuesto, la formación en herramientas de inteligencia artificial. No se trata de sustituir la formación jurídica tradicional, sino de complementarla. Reforzar los puentes entre el mundo académico y el profesional —a través de prácticas, programas conjuntos o metodologías más aplicadas— permitirá que los futuros abogados lleguen al ejercicio con una preparación más completa y mejor alineada con lo que el sector realmente necesita. Creemos que las universidades están avanzando en este sentido, pero todavía queda trabajo por hacer.



Loreto de Blas

Responsable de Recursos Humanos de Hogan Lovells

Hogan
Lovells

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La inteligencia artificial está transformando el proceso de formación de los abogados más jóvenes en sus primeros años de ejercicio profesional. Lejos de reemplazar la formación tradicional, está acelerando la evolución de los perfiles juniors, al automatizar tareas repetitivas y permitir que los abogados jóvenes se centren antes en el análisis, asesoramiento y la aportación de valor al cliente.

Esto implica que la formación debe adaptarse a esta nueva realidad. Hoy es imprescindible complementar una sólida base técnica con competencias digitales y con una comprensión clara del uso responsable de la tecnología, incluidas sus implicaciones éticas y legales. En nuestro caso, entendemos la IA como una herramienta de apoyo que potencia la capacidad de nuestros equipos y que forma parte ya de nuestra manera de trabajar. Por ello, apostamos por dotar a los jóvenes abogados de los conocimientos y herramientas necesarias para aprovechar su potencial de forma crítica y responsable.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En un entorno de alta competencia por el talento, la clave está en ofrecer una propuesta de valor integral. La retribución sigue siendo un elemento importante, pero los abogados jóvenes buscan mucho más: planes de carrera claros y formación continua desde su incorporación, especialmente en ámbitos como la inteligencia artificial y el legaltech que se han convertido en un elemento diferencial clave. Los abogados más jóvenes buscan una curva de aprendizaje clara, exposición temprana a asuntos relevantes y feedback continuo en un entorno en el que puedan desarrollarse tanto a nivel profesional como personal.

También cobran especial relevancia aspectos como la flexibilidad, el buen ambiente de trabajo y el sentimiento de pertenencia. En definitiva, buscan un proyecto a largo plazo, un “plan de vida” dentro de la firma.

Por el contrario, han perdido eficacia los enfoques basados únicamente en el prestigio o en promesas genéricas de desarrollo. Hoy los profesionales demandan modelos transparentes, coherentes y alineados con sus expectativas, en los que puedan visualizar su evolución y desarrollo dentro de la organización.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Las universidades ofrecen una base jurídica sólida, pero en ocasiones existe cierta distancia entre la formación académica y las exigencias actuales del ejercicio profesional. Hoy, la práctica de la abogacía requiere no solo conocimientos técnicos, sino también competencias prácticas y transversales que resultan esenciales en el día a día.

En este contexto, sería conveniente estrechar la conexión con la realidad del mercado, reforzando la orientación práctica de la formación y fomentando habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación o los idiomas. Del mismo modo, es fundamental incorporar con mayor decisión contenidos vinculados a la innovación, especialmente en áreas como la inteligencia artificial y el legaltech.

El abogado del futuro tendrá que desenvolverse en entornos cada vez más complejos y multidisciplinares, por lo que resulta imprescindible que la universidad evolucione al mismo ritmo y prepare a los futuros profesionales con una visión más práctica, tecnológica y alineada con las necesidades del mercado.



Lorena Martín Juárez

Responsable de Talento en Barrilero

BARRILERO

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

Es innegable que la inteligencia artificial está transformando la forma en que los abogados junior se incorporan a la profesión. Algunas tareas tradicionalmente asociadas a los primeros años ahora pueden realizarse con apoyo tecnológico con mayor rapidez, lo que obliga a los recién incorporados a desarrollar antes el criterio analítico y jurídico y el pensamiento crítico. y en nuestro caso concreto permite que los perfiles más jóvenes participen antes en tareas de mayor valor añadido.

Nuestra visión en la incorporación de los abogados jóvenes respecto a la utilización de la IA es que utilicen la misma como “consultiva”, no como “generativa”. En ese detalle está la clave y el control de riesgos en la profesión, como estamos viendo ya en algún pronunciamiento judicial.

La IA no puede sustituir la comprensión del derecho. Por ello, la formación dirigida a los nuevos abogados debe combinar el uso de esta herramienta sin olvidar una sólida base técnica y ética. El riesgo real no es que la IA sustituya a los juniors, sino que los juniors que no dominen la IA queden rezagados frente a los que sí lo hagan.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Lo que funciona hoy es distinto a lo que funcionaba hace cinco años. La retribución sigue siendo un factor relevante, pero ya no es el principal diferenciador.

Las nuevas generaciones valoran cada vez más las oportunidades de aprendizaje a través de programas de formación, buscan proyectos motivadores, liderazgo cercano, una experiencia profesional que responda a sus expectativas de desarrollo y un plan de carrera claro y realista.

Adicionalmente la demanda de flexibilidad para compatibilizar la vida profesional y personal es cada vez mayor. También es importante para ellos encontrar un equipo con el que encajen y les permita crear vínculo con la Firma. Han perdido peso los incentivos puramente materiales y argumentos como el prestigio de marca. Lo que sigue y seguirá siendo esencial en la motivación de los abogados jóvenes es la capacidad de los más senior de transmitir liderazgo y pasión. De alguna manera, el espíritu que recogía la película “el club de los poetas muertos” es clave en la motivación de los jóvenes.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Aunque el modelo universitario ha evolucionado, sigue existiendo una gran desconexión entre el mundo teórico y el práctico. Las universidades proporcionan una sólida base jurídica, pero es necesario reforzar habilidades que para las Firmas legales resultan imprescindibles: redacción, capacidad de síntesis, gestión de plazos, comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente y capacidad para desenvolverse en entornos cada vez más tecnológicos e internacionales, etc.

En este sentido, estamos comprobando que algunas universidades o programas de máster están ganando distancia sobre otras, precisamente por su vocación de formar en la práctica.

Hoy en día, pediría a las universidades que anticiparan la formación más práctica (metodología del caso) y en competencias a los alumnos que estudian el Grado en Derecho ya que les permitiría empezar a desarrollarlas desde etapas más tempranas, no solo durante su año de Máster. Asimismo, profundizar sobre la tecnología aplicada al Derecho, no basta con saber que existen herramientas de IA jurídica; es necesario entenderlas para trabajar con criterio. También sería interesante buscar una colaboración más estrecha con los despachos para que los programas formativos se ajusten a la realidad del ejercicio profesional.



Berta Cirera

Directora de Personas y Cultura en Roca Junyent

RocaJunyent

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La inteligencia artificial está transformando la formación del personal abogado junior al asumir tareas más mecánicas propias de los primeros años. Sin embargo, más que reducir el aprendizaje, está elevando el nivel de exigencia.

En este contexto, el pensamiento crítico se vuelve central. No basta con aceptar los resultados de la IA: es imprescindible validarlos, contrastarlos y cuestionarlos, lo que exige una base sólida de conocimientos jurídicos. Por ello, la formación continua adquiere aún mayor relevancia, ya que es la que permite desarrollar ese criterio propio.

Además, se refuerza el papel del acompañamiento por parte de los/las profesionales senior. La supervisión, el feedback constante y la transmisión de experiencia son clave para asegurar que los/las jóvenes no solo ganen en eficiencia, sino que consolidan adecuadamente los fundamentos.

En definitiva, la IA no sustituye el aprendizaje, pero sí exige abogados/as más formados/as, con mayor capacidad crítica y un seguimiento más estrecho.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En nuestro caso, siguen siendo determinantes el buen ambiente de trabajo y la proximidad real con los equipos senior y los/as socios/as. Los/as abogados/as valoran aprender directamente de profesionales con experiencia, trabajar de forma integrada en los asuntos y entender el impacto de su trabajo.

También es clave la posibilidad de participar desde etapas tempranas en asuntos diversos, lo que les permite desarrollar un perfil más completo. A ello se suma un rol activo en la vida del despacho, a través de comisiones como Igualdad, Diversidad e Inclusión, ODS, Internacional o Innovación, que refuerzan el sentido de pertenencia.

En cambio, han perdido peso modelos muy jerárquicos, carreras rígidas o propuestas centradas únicamente en la retribución. Las nuevas generaciones priorizan el desarrollo, el aprendizaje continuo, la cercanía y la participación real.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Existe cierto desajuste, en parte porque el entorno profesional evoluciona rápidamente. Los/as graduados/as suelen tener una buena base teórica, pero menor desarrollo de habilidades aplicadas, como la resolución de problemas o la orientación práctica.

En un entorno con IA, el reto no es el acceso a la información, sino saber interpretarla y cuestionarla. Por ello, es clave reforzar el pensamiento crítico, la argumentación y el análisis aplicado, siempre sobre una base sólida de conocimientos.

Sería positivo avanzar hacia más casos prácticos, clínicas jurídicas y contacto con profesionales. Además, deben potenciarse competencias clave como el trabajo en equipo —incluido el trabajo multidisciplinar—, las soft skills y, muy especialmente, las habilidades comunicativas. También resulta necesario incorporar formación en tecnología e IA desde una perspectiva crítica.

En definitiva, el reto es complementar la formación tradicional con una preparación más práctica y orientada a un aprendizaje continuo.



María Riesgo

Directora de Talento de CMS Albiñana & Suárez de Lezo



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La inteligencia artificial ha transformado de forma evidente la base operativa de nuestro sector. Hoy es una herramienta ya extendida en el mercado legal y está redefiniendo cómo se trabaja. CMS es la firma internacional con mayor número de licencias implantadas en la región de EMEA y esto lo entendemos como una oportunidad en términos de formación para todos los equipos. Apostamos por preservar un modelo de aprendizaje sólido, basado en el trabajo técnico, la repetición y la adquisición de criterio jurídico propio, que consideramos esencial para formar a nuestros abogados.

La tecnología permite ganar eficiencia en tareas mecánicas, pero el valor diferencial del abogado sigue estando en el juicio, la precisión y la capacidad de análisis. Nuestro objetivo es que la IA contribuya a acelerar el desarrollo profesional, pero en ningún caso a sustituir el proceso de aprendizaje.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Atraer y fidelizar talento joven es hoy más complejo que nunca. Existe una competencia creciente en el sector y, en paralelo, un incremento claro de la rotación en los primeros años de carrera.

Las prioridades de las nuevas generaciones han evolucionado. Siguen valorando la marca, la calidad del trabajo o la retribución, pero cada vez pesan más otros factores: el equilibrio entre vida personal y profesional, la flexibilidad, el ambiente de trabajo, las oportunidades reales de desarrollo y la cercanía con los socios en el día a día.

En este contexto, funcionan especialmente bien los modelos que combinan exigencia con acompañamiento: planes de carrera claros, feedback continuo, acceso a socios, formación estructurada y un entorno donde el abogado joven se sienta parte del proyecto desde el principio.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

La formación jurídica en España es, en general, muy sólida desde el punto de vista técnico. Sin embargo, hay margen de mejora en la preparación para el ejercicio profesional, donde las firmas legales también jugamos un papel fundamental. En colaboración con las universidades, podemos acercar a los estudiantes cuestiones como la interacción con el cliente, el trabajo en equipo en entornos profesionales o la gestión de proyectos. A ello se suma un elemento cada vez más relevante: el uso crítico de herramientas tecnológicas, incluida la inteligencia artificial.

A las universidades les pediría avanzar en tres ámbitos. En primer lugar, reforzar el aprendizaje práctico, con más casos reales, clínicas jurídicas y una conexión más estrecha con los despachos. En segundo lugar, incorporar desde etapas tempranas habilidades transversales — comunicación, trabajo en equipo o criterio deontológico— que son esenciales en la práctica. Y, en tercer lugar, abordar la IA no solo como una herramienta, sino desde la óptica del criterio, la supervisión y la responsabilidad en su uso.

Desde los despachos seguimos invirtiendo de forma muy significativa en el desarrollo de nuestros abogados, pero cuanto mayor sea la cercanía entre ambos mundos, más rápida y sólida será su evolución en los primeros años de carrera.



Laila Frahm

Directora de Organización de RCD



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La IA ha transformado precisamente las tareas con las que las incorporaciones de primer año empezaban a aprender la profesión: la revisión documental, las búsquedas jurídicas o los primeros borradores. Nosotros lo vivimos como una oportunidad porque, al liberar a los perfiles júnior de parte del trabajo más mecánico, pueden participar antes en tareas de mayor valor añadido, como el análisis jurídico, la estrategia o incluso la relación con el cliente, algo que en el Despacho siempre hemos fomentado desde las primeras etapas. Eso sí, el reto está en que ese aprendizaje de base, el que construye el criterio y el olfato jurídico, no se diluya por el camino. Por eso, la formación pone hoy el foco en aprender a supervisar y cuestionar los resultados que ofrecen estas herramientas, desarrollando el pensamiento crítico. Y, por supuesto, seguir fomentando la curiosidad y el aprendizaje continuo, ahora más que nunca también en el ámbito tecnológico.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Las nuevas generaciones buscan mucho más que una buena retribución, aunque esta sigue siendo importante. Valoran especialmente los proyectos con un plan de carrera claro, oportunidades reales de desarrollo y formación continua. También dan mucha importancia a la flexibilidad, a la conciliación y a trabajar en entornos donde puedan aportar, ser escuchadas y sentirse parte de un proyecto con propósito.

En nuestra experiencia, lo que ha perdido eficacia son los modelos excesivamente rígidos:

Estructuras muy jerarquizadas, la presencialidad entendida como un fin en sí mismo o la promesa de crecimiento basada únicamente en la antigüedad. El talento joven busca autonomía y autenticidad: quiere entender hacia dónde va la firma y ver una perspectiva real de crecimiento, no solo una promesa de futuro.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Sí percibimos cierto desajuste entre lo que ofrece la universidad y lo que demandan las firmas, aunque también es cierto que las facultades están realizando un esfuerzo importante por adaptarse a las nuevas necesidades del mercado. Siguen formando juristas con una sólida base técnica, pero el mercado demanda también profesionales capaces de comprender el negocio del cliente, desenvolverse en entornos tecnológicos y trabajar de forma transversal con otros perfiles. El reto está en integrar ese rigor técnico con capacidades que permitan a juristas desenvolverse con solvencia en contextos cada vez más complejos, tecnológicos y con una dimensión relacional cada vez más relevante.

A los centros universitarios les pediría que la tecnología aplicada al Derecho estuviera integrada de forma transversal en los planes de estudio y no limitada a asignaturas específicas. También que la formación práctica ganara aún más peso mediante casos reales, clínicas jurídicas y una colaboración más estrecha con despachos y empresas.

Sin descuidar la excelencia jurídica, es importante seguir reforzando competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación y el pensamiento crítico. La mejor preparación combina una sólida formación jurídica con conocimiento sectorial y una visión práctica orientada a generar valor para el cliente en un entorno cada vez más cambiante.



Carolina Banegas

Directora de RRHH en Herbert Smith Freehills Kramer



HERBERT SMITH
FREEHILLS
KRAMER

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La IA no ha eliminado la necesidad de formar a los abogados junior; la ha transformado. Muchas de las tareas que antes correspondían a los abogados de primer año pueden realizarse hoy con herramientas de IA de forma más rápida y eficiente. Sin embargo, eso no supone que el junior haya perdido su papel esencial, sino que ese papel debe redefinirse en profundidad, y los programas de formación deben acompañar ese cambio.

Esa redefinición se articula en torno a tres aspectos. El primero es la validación crítica de los outputs de la IA: los abogados deben aprender a cuestionar lo que la herramienta produce y a defenderlo o rebatirlo con argumentos propios. El segundo es la incorporación a tareas más complejas desde etapas más tempranas, aprovechando el tiempo recuperado gracias a la automatización. El tercero es el conocimiento real de la tecnología: entender qué es, cómo funciona y, sobre todo, cuáles son sus límites.

Validar lo que produce la IA exige un sólido dominio del Derecho. La base técnica adquirida no es suficiente: la formación jurídica ha de profundizarse de forma continua, en el día a día. Y exige también saber qué preguntar y cómo hacerlo, pues formular las preguntas de manera idónea es el resultado conjunto del conocimiento jurídico y del conocimiento de la herramienta.

Por último, la automatización no reduce la importancia de las habilidades humanas, sino que la incrementa. La empatía, la escucha activa y la comunicación clara en situaciones complejas son competencias que ningún modelo puede reemplazar.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Los jóvenes que se incorporan hoy a la profesión buscan mucho más que una retribución competitiva; valoran tener una buena “experiencia de empleado”.

La abogacía es una profesión exigente por definición. Por eso, nuestro propósito es crear un entorno en el que las personas puedan rendir al máximo, crecer profesionalmente y disfrutar de una experiencia de trabajo positiva. La calidad del liderazgo, la flexibilidad real, el bienestar y el sentido de pertenencia no son ya beneficios secundarios: son factores decisivos para atraer y fidelizar talento.

En cambio, han perdido eficacia aquellas propuestas basadas únicamente en incentivos económicos o en la promesa de prestigio. Siguen siendo elementos importantes, pero ya no bastan por sí solos. Los profesionales jóvenes buscan organizaciones que inviertan genuinamente en su desarrollo y que les permitan construir carreras exitosas y sostenibles en el tiempo.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Las universidades españolas ofrecen, en general, una formación jurídica sólida. El problema no es el rigor dogmático, sino la velocidad de adaptación: sus estructuras regulatorias y su complejidad institucional hacen difícil incorporar cambios con la agilidad que exige el ejercicio actual de la profesión.

Más allá de los contenidos teóricos, los planes de estudios incorporan muy pocas actividades orientadas al ejercicio real de la abogacía: redactar una cláusula, explicar un riesgo contractual a alguien que no es jurista, estructurar un argumento oral, escribir con precisión y economía. Son habilidades que los despachos acabamos enseñando nosotros, y que la universidad podría —y debería— desarrollar con mayor profundidad.



Laura de la Rosa

Directora de Recursos Humanos de Auren Legal



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

Sin duda, la irrupción de la IA ha cambiado la forma en la que aprenden los abogados de primer año. Muchas tareas repetitivas asignadas a perfiles junior como la revisión documental básica, o búsquedas de jurisprudencia, están hoy más automatizadas, lo que reduce horas de práctica tradicional. Pero, lejos de ser una pérdida, es una oportunidad que nos permite centrarnos en su formación, lo que acelera el desarrollo de criterio jurídico, su capacidad analítica y su pensamiento estratégico desde etapas tempranas. El reto está en acompañar bien esa transición: formarles no solo en el uso responsable de herramientas de IA, sino en comprender sus límites, validar resultados y mantener el rigor técnico que define la profesión.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Hoy el talento joven busca mucho más que una buena retribución. Lo que mejor funciona hoy combina propuesta profesional y personal.

Por un lado, valoran la oportunidad de trabajar en proyectos interesantes, tener exposición temprana al cliente y contar con planes claros de desarrollo individual. Por otro, cada vez pesen más factores como la flexibilidad real, una cultura de colaboración y el feedback continuo. Los jóvenes valoran sentirse escuchados, tener propósito y visibilidad de crecimiento.

En este contexto, han perdido fuerza los incentivos exclusivamente económicos o los modelos rígidos de carrera. También lo ha hecho la lógica del “horas a cualquier coste”, que ya no es sostenible para muchos perfiles.

Hoy, el atractivo de un despacho no depende solo del salario, sino de la coherencia con los valores y, el entorno en el que se trabaja. En Auren, por ejemplo, no solo buscamos talento técnico, sino personas alineadas con nuestra cultura, donde la cercanía, la ética, el trabajo colaborativo y el desarrollo integral de cada profesional son claves.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Existe cierto desajuste, sobre todo en la transición entre la formación académica y la práctica profesional. La universidad sigue siendo sólida en conocimientos teóricos, pero a veces llega tarde en habilidades aplicadas: negociación, gestión de proyectos, relación con el cliente o uso de tecnología jurídica.

Desde las firmas lo que se demanda es una mayor conexión con la realidad del mercado y del ejercicio profesional y una mayor presencia de competencias transversales, especialmente soft skills y herramientas digitales. No se trata de sustituir la base académica, sino de complementarla para que el salto al ejercicio sea más natural y los jóvenes puedan aportar valor desde el primer día.



Esther Ahumada

Senior HR Manager en DLA Piper



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La inteligencia artificial está acelerando un cambio estructural en la formación de los abogados. Algunas de las tareas más rutinarias que tradicionalmente realizaban los abogados junior están siendo asumidas por herramientas de IA, lo que obliga a replantear cómo se desarrollan las primeras etapas de la carrera jurídica.

En este contexto, la formación evoluciona hacia un modelo que prioriza desde fases más tempranas habilidades como el criterio jurídico, el pensamiento estratégico, la negociación y la capacidad de gestionar situaciones complejas. La IA no sustituye al abogado, sino que actúa como un catalizador que permite centrarse en aquellas capacidades de mayor valor añadido.

Por ello, más que reducir oportunidades, creemos que la IA está elevando el estándar de formación y acelerando el desarrollo profesional de las nuevas generaciones de abogados.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Incentivos como un paquete retributivo altamente competitivo y atractivo, junto con otros elementos diferenciales clave, tales como: un desarrollo de carrera personalizado, una cultura basada en el compromiso y la flexibilidad, un entorno de trabajo colaborativo que fomenta el equilibrio entre la vida profesional y personal, una proyección internacional de primer nivel, que ofrece amplias oportunidades de networking y acceso a operaciones complejas desde etapas tempranas; y un sólido posicionamiento en materia de inclusión y diversidad, así como un firme compromiso con las iniciativas pro bono.

Todos estos factores actúan como potentes motores de atracción y retención del talento, en contraste con modelos de carrera altamente jerarquizados, tradicionalmente basados en la antigüedad y la retribución. En este sentido, el propósito y un entorno profesional estimulante se han consolidado como elementos especialmente valorados por las nuevas generaciones.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Todavía existe margen de mejora en la conexión entre la formación académica y la realidad profesional. No obstante, esta brecha se está reduciendo progresivamente. Hoy en día, junto al conocimiento técnico, resulta imprescindible una sólida preparación práctica y el desarrollo de competencias transversales como el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la comunicación o la capacidad de adaptación a entornos dinámicos e internacionales. Es precisamente en este ámbito donde las universidades más innovadoras, en colaboración con los crecientes recursos de grandes firmas como DLA Piper, están concentrando sus esfuerzos. Ejemplo de ello son nuestras iniciativas como los programas de Summer Internships, los Discovery Days, los programas de mentoría, la colaboración con universidades y organizaciones de movilidad social, o nuestro School of Law, que ofrece formación desde el primer día para el desarrollo integral de habilidades técnicas, profesionales y de conocimiento del mercado y del cliente. Asimismo, destacan los programas internacionales de Secondment o traslados temporales, que contribuyen a fortalecer las relaciones entre profesionales a nivel global.

En este contexto, resultaría altamente recomendable que las universidades, tanto públicas como privadas, refuerzen su colaboración con profesionales del sector, con el fin de generar un intercambio continuo de conocimiento y garantizar una formación alineada con las necesidades reales del mercado.



Ana María Pérez Castillo

Responsable de Comunicación de Sagardoy



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La inteligencia artificial está transformando más que sustituyendo el aprendizaje de los abogados juniors. Las tareas administrativas están siendo automatizadas, lo que permite a los nuevos profesionales incorporarse antes a actividades de mayor valor añadido, como el análisis jurídico, la estrategia o la relación con el cliente.

Desde la experiencia de un despacho con casi 50 años de liderazgo, entendemos este cambio como una oportunidad para elevar el nivel formativo desde el inicio. Sin embargo, también implica adaptar los modelos de formación: junto al rigor técnico, resulta esencial desarrollar criterio profesional, capacidades digitales y una sólida base ética en el uso de la tecnología.

En este nuevo entorno, la IA no sustituye el juicio jurídico, sino que lo hace más imprescindible. El reto, y la oportunidad, es formar abogados más completos, capaces de integrar conocimiento, tecnología y pensamiento crítico.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En un despacho como Sagardoy, la atracción y fidelización del talento joven no se apoya únicamente en incentivos tradicionales, sino en una propuesta de valor coherente con nuestra forma de entender la profesión.

Uno de los mayores atractivos de trabajar en una firma como Sagardoy es sin duda la incorporación a un despacho con historia, pero que está en la vanguardia del asesoramiento jurídico y la innovación. Un despacho que aúna la tradición con la modernidad, donde la máxima es el trabajo bien hecho, la cercanía al cliente y el rigor jurídico.

Un despacho que, en un entorno exigente, fomenta la participación de los jóvenes en asuntos complejos, donde adquieren el ejemplo y cultura corporativa de los abogados más experimentados, lo que contribuye a fomentar, y satisfacer, su inquietud intelectual, y consolidar el sentimiento de pertenencia a un equipo. Nuestro despacho proporciona a los jóvenes un ambiente de trabajo sano y colaborativo, orientado al desarrollo a largo plazo, con oportunidades reales de crecimiento y especialización, y donde se disfruta del ejercicio de la profesión.

Sin duda han perdido eficacia los modelos centrados exclusivamente en la retribución o en estructuras rígidas. Hoy, los profesionales buscan entornos donde los valores, el compromiso y la excelencia formen parte natural del día a día.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

La Universidad proporciona una base jurídica sólida y necesaria, especialmente en términos de conocimiento técnico y sistemática del Derecho. Sin embargo, en ocasiones, se trata de una formación teórica y poco conectada con la práctica real del día a día en un despacho, o con las habilidades propias del ejercicio de la abogacía.

No es menos cierto que en los últimos años se percibe una mejora clara. Muchas universidades y escuelas de práctica jurídica están incorporando metodologías más prácticas, clínicas jurídicas, o mayor interacción con profesionales en ejercicio.

En definitiva, más que un desajuste radical, lo que existe es una brecha natural entre formación académica y ejercicio profesional, que se va reduciendo progresivamente y en cuya mejora están implicadas ambas partes.



Patricia Martínez

Directora de Talento y adjunta a Dirección General en Broseta



La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

Consideramos que la inteligencia artificial está cambiando profundamente la forma en que se prestan los servicios jurídicos, cómo colaboran y trabajan los equipos y cómo evolucionan profesionalmente las personas dentro de la Firma. Sin embargo, esta transformación no se producirá por sí sola. Para aprovechar plenamente su potencial, será necesario replantear aspectos clave de la organización, revisar los procesos de trabajo y adaptar las estrategias de atracción, desarrollo y gestión del talento.

La IA es, ante todo, una oportunidad para ganar eficiencia y aportar mayor valor añadido, pero su uso eficaz requiere necesariamente criterio jurídico, conocimiento técnico y una mentalidad de transformación digital. Por ello, lejos de sustituir la formación de los abogados junior, refuerza la necesidad de apostar por un aprendizaje continuo, por el desarrollo del juicio profesional y por la adquisición de capacidades tecnológicas. En este sentido, concebimos la IA como un instrumento que permite cuestionar, reaprender y evolucionar, pero el crecimiento profesional seguirá dependiendo de la excelencia técnica, experiencia y capacidad de aportar valor estratégico al cliente, aspectos que la tecnología por sí sola no puede suplir.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En Broseta observamos que el talento joven busca cada vez más un proyecto profesional integral, que no se limite al aprendizaje técnico. El talento joven demanda la posibilidad de formar parte de una organización en la que puedan asumir responsabilidad progresiva, desarrollar autonomía y participar activamente en iniciativas estratégicas de la firma, desde el desarrollo tecnológico hasta la responsabilidad social corporativa o el negocio.

Valoran un equilibrio entre oportunidades laborales, implicación en asuntos relevantes, reconocimiento, las posibilidades de formación o incluso experiencias en ámbitos internacionales y la flexibilidad, las posibilidades de conciliar el ámbito profesional con la esfera personal y familiar, un nivel salarial atractivo, la cultura, valores, ética y sostenibilidad.

El contexto actual nos obliga a repensar modelos tradicionales de organización, carrera y evaluación del desempeño. Los esquemas rígidos o centrados exclusivamente en el aprendizaje técnico han dejado de ser diferenciales. Hoy es clave ofrecer un entorno de cultura corporativa que combine desarrollo profesional, participación activa y modelos de trabajo flexibles.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

Desde nuestra perspectiva, el entorno y mercado actual requiere respuestas con una visión interdisciplinar del mundo desde la perspectiva del derecho, la economía, las finanzas, la ciencia y, por supuesto, la tecnología. Se requieren perfiles capaces de combinar una sólida base jurídica con habilidades adicionales como la visión de negocio, la capacidad crítica, la adaptabilidad, conocimientos empresariales y con el manejo de herramientas tecnológicas. En este contexto, consideramos que la formación universitaria debe evolucionar hacia modelos más prácticos y alineados con la realidad del entorno; reforzando el aprendizaje aplicado, incorporando de forma decidida la formación en tecnología —incluida la IA— y fomentando el desarrollo de conocimientos y competencias transversales.

La abogacía seguirá siendo una profesión altamente cualificada que exige experiencia, esfuerzo y aprendizaje continuo. Por ello, creemos que las universidades deben preparar mejor a los futuros profesionales para un entorno en el que la clave no será solo el conocimiento jurídico, sino la capacidad de integrarlo con una visión estratégica.



Julia Fernández

Responsable de Talento en Bird & Bird

Bird & Bird

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

La irrupción de la IA está transformando la forma en que tradicionalmente se formaba a los abogados, basada en el “aprender haciendo y observando”, a través de tareas como la revisión documental, las due diligence, la búsqueda de jurisprudencia o la elaboración de primeros borradores.

Los abogados junior siguen participando en estas actividades, pero desempeñan un papel distinto: más que centrarse en la generación de contenido desde cero, desde etapas muy iniciales deben aprender a analizar, validar y revisar los resultados que proporciona la IA. Este cambio posibilita que desarrollen antes competencias clave para el ejercicio de la abogacía, como la capacidad de análisis o el criterio jurídico. En este sentido, la IA está acelerando el desarrollo profesional, ya que habilidades que antes se adquirían con mayor experiencia comienzan a trabajarse desde el inicio de la carrera.

En Bird & Bird apostamos por la formación en IA a través de iniciativas como la Digital Academy, un programa global que ayuda a nuestros profesionales a utilizar de forma responsable y eficaz herramientas de LegalTech e IA generativa. Además, lo complementamos con programas locales adaptados a cada área de práctica, para asegurar que esa formación tiene una aplicación real en el día a día.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En nuestro caso, para atraer y fidelizar al mejor talento joven ha sido clave entender que ya no basta con ofrecer únicamente un buen salario o un plan de carrera. Eso sigue siendo importante, pero no suficiente. Uno de los aspectos que mejor funciona es el nivel de responsabilidad, visibilidad y confianza que damos desde el inicio.

Los abogados jóvenes quieren sentirse parte del equipo desde el primer momento y participar en los asuntos relevantes, así como tener trato con el cliente. También son fundamentales nuestros programas de prácticas, que funcionan como una puerta de entrada natural al despacho. Nos permiten conocer el talento y, al mismo tiempo, que los propios estudiantes vivan la experiencia Bird & Bird y quieran desarrollar aquí su carrera a largo plazo.

Otro factor muy valorado es el componente internacional del despacho. La posibilidad de trabajar en asuntos multijurisdiccionales, colaborar con compañeros de otras oficinas o realizar secondments aporta una experiencia muy enriquecedora y diferencial. La cultura del despacho es igualmente clave. Apostamos por un entorno respetuoso, basado en la confianza y donde la flexibilidad es real.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

El *feedback* que recibimos de los equipos sobre los estudiantes en prácticas, que son nuestros futuros abogados *junior*, es muy positivo. En general, llegan con una base técnica sólida, trabajan bien en equipo y muestran un alto nivel de compromiso.

También es cierto que detrás hay un proceso de selección exigente, en el que se involucran activamente las distintas áreas de práctica. Esto nos permite asegurar no solo un buen nivel académico, sino también un adecuado encaje con los equipos. El principal margen de mejora está en que los centros universitarios sigan reforzando una mayor orientación práctica que permita a los estudiantes enfrentarse antes a situaciones más cercanas a la realidad del ejercicio profesional.

En definitiva, más que un problema de base jurídica, el reto está en complementar esa formación con un enfoque más práctico.



Nerea de Antonio

Responsable de Talento en Freshfields

FRESHFIELDS

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

Las nuevas generaciones de abogados, nativas digitales y habituadas al aprendizaje dinámico, se adaptan con naturalidad a la tecnología. En la firma, canalizamos esta destreza integrando la inteligencia artificial en su día a día, disminuyendo el trabajo mecánico. Esto acelera su madurez y les permite involucrarse mucho antes en tareas de valor añadido, en el análisis estratégico y la resolución de problemas. No obstante, seguimos incorporando formación que les obligue a adquirir la base, disciplina necesaria y la atención al detalle. El rol de los socios y asociados como formadores ha cambiado y lo seguirá haciendo a medida que interiorizan la IA, ayudando a los juniors a interpretar los datos que la IA ha procesado previamente. En este nuevo ecosistema, la destreza clave ya no es buscar información, sino saber auditarla, saber identificar alucinaciones, sesgos o imprecisiones generadas por la tecnología. Ciertas habilidades humanas como la negociación, la comunicación, la capacidad de entender los objetivos de negocio del cliente y la empatía para aportar soluciones van a cobrar mayor relevancia.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

En Freshfields, el prestigio de nuestra red global y la participación en operaciones transfronterizas complejas, así como trabajar con abogados de referencia (dentro y fuera de España), son potentes imanes de atracción para el mejor talento joven. Esto tiene que ir acompañado de un paquete retributivo competitivo, herramientas de vanguardia con IA, y un entorno inclusivo y comprometido con la sociedad.

Además, valoran enormemente el teletrabajo y los secondments internacionales. Hoy en día, los jóvenes reclaman líderes inspiradores de los que aprender,

que les enseñen desde el ejemplo, reconozcan su esfuerzo y proporcionen un feedback constante. Por el contrario, han dejado de funcionar las promesas a largo plazo para llegar a socio, la retribución y los bonus discrecionales como única vía de motivación, la formación teórica sin aplicación práctica y una cultura de sobre-esfuerzo sin una justificación real. Hoy las nuevas generaciones buscan un entorno de aprendizaje continuo, inclusivo y con un impacto real en la sociedad.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

En Freshfields seguimos incorporando alumnos de gran nivel, con una sólida formación académica. Es cierto que la competencia entre despachos es cada vez más intensa y que las competencias que buscamos en los estudiantes están evolucionando, pero consideramos que las universidades están sabiendo adaptarse a este nuevo entorno. En general, ofrecen a sus alumnos oportunidades para profundizar en áreas de su interés, incorporan la tecnología en la enseñanza, fomentan las experiencias internacionales y facilitan la realización de prácticas en entidades tanto públicas como privadas y en distintos sectores. Asimismo, promueven la participación en simulaciones jurídicas (moot courts) y en iniciativas pro-bono, enriqueciendo así su formación práctica.

Si bien no todas las universidades cuentan con los mismos recursos —y la velocidad de avance de la inteligencia artificial dificulta que puedan adaptarse al mismo ritmo—, en términos generales percibimos una clara conciencia de las necesidades del sector y un esfuerzo por alinearse con ellas en la medida de sus posibilidades.

Dicho esto, creemos que sería conveniente reforzar aún más el desarrollo de determinadas habilidades clave, como el pensamiento crítico, la capacidad de comunicación oral y escrita, el trabajo en equipo, la gestión del estrés, el conocimiento, la inteligencia artificial aplicada y, especialmente, la comprensión del negocio del cliente.



María Fuente

Responsable de Recursos Humanos en White & Case

WHITE & CASE

La IA ya asume muchas tareas que, tradicionalmente, se han encargado a los abogados de primer año. ¿Qué impacto ha tenido la IA en la formación de las nuevas generaciones de abogados?

Las nuevas generaciones siguen necesitando comprender en profundidad los fundamentos técnicos de la profesión para interpretar, validar y cuestionar los resultados que generan estas herramientas.

La IA no reduce la necesidad de formación, la transforma. Hoy es tan importante aprender Derecho como aprender a utilizar con rigor las herramientas tecnológicas que forman parte del trabajo diario. El reto es aprovechar un uso intensivo de la tecnología sin dejar de fomentar las habilidades de análisis que definen a un buen abogado. La tecnología cambia la forma de acceder y trabajar con la información jurídica y hace el aprendizaje más visual y claro, lo que abre mucho espacio para ser más creativos al estudiar, analizar los asuntos y explicar el razonamiento jurídico.

En nuestro caso, buscamos precisamente ese equilibrio. Queremos que nuestros abogados jóvenes usen la tecnología para ganar eficiencia y calidad, pero sin renunciar a un desarrollo progresivo, con asuntos complejos y formación continua en criterio jurídico. La tecnología no sustituye conocimientos, refuerza la importancia de saber usarla con verdadero sentido jurídico.

¿Qué incentivos funcionan en el despacho para atraer y mantener al mejor talento joven? ¿Cuáles han dejado de servir?

Los incentivos que mejor funcionan hoy para atraer y retener al mejor talento joven en el despacho van mucho más allá del salario. Este sigue siendo relevante, aunque la decisión de permanecer suele venir marcada por otros factores más vinculados al proyecto, las personas que lo integran y el plan de carrera.

Los jóvenes tienen prioridades bastante claras. Necesitan sentirse integrados en el equipo, contar con personas de referencia que los acompañen y apoyen y percibir un liderazgo cercano que se preocupe de verdad por su desarrollo profesional.

El ambiente de trabajo es otro factor determinante. Un buen clima, donde se reconozca el esfuerzo y se pueda hablar con naturalidad de expectativas y necesidades, se convierte en un incentivo clave.

También pesa mucho la formación y el aprendizaje continuo. Nuestros jóvenes buscan participar en asuntos técnicamente interesantes, con exposición internacional y oportunidades reales de seguir creciendo año a año. En esta misma línea, la flexibilidad y ciertas opciones de teletrabajo se han incorporado como un elemento más.

¿Percibe un desajuste entre la formación que ofrecen las universidades y lo que demandan las firmas? ¿Qué cambios pediría a los centros universitarios?

No hablaría de un desajuste, sino de un momento de grandes cambios en el que universidades y despachos tenemos que adaptarnos a una nueva realidad marcada por la IA y las competencias digitales. Las universidades ya están incorporando estos contenidos y, desde las firmas, contribuimos con formación práctica que aproxima la experiencia académica a la realidad del ejercicio profesional.

Es un reto compartido que exige colaboración entre universidades y despachos en un contexto en el que la entrada en la profesión es cada vez más exigente. El conocimiento técnico jurídico sigue siendo la base, pero ya no es suficiente por sí solo. Es clave complementarlo con soft skills sólidas y con un enfoque práctico de la enseñanza, tratando además la IA y las herramientas digitales como una competencia transversal, integrada de forma natural en la manera de estudiar y ejercer la profesión.

El Conf