



Cómo empoderar al

ABOGADO 'IN-HOUSE'

en la defensa de sus proyectos



Índice

0. Introducción	3
1. Rol y funciones del área legal y del abogado 'in-house'. Un cambio de mirada muy necesario	4
1.1. Percepción errónea de Legal como centro de coste, área operativa, y no como centro de oportunidad y rol estratégico.	5
1.2. Definición actual de las funciones del área legal. Falta de definición de qué es el área legal y qué puede llevarle al fracaso.	7
1.3. Perfil y rol actual del abogado 'in-house': alta (auto) exigencia y poco (auto) reconocimiento.	9
1.4. Cómo gestionar la dificultad para solicitar y obtener los recursos necesarios.	14
1.5. Nueva mirada del área legal y del abogado 'in-house' para ocupar su lugar en la organización.	16
1.6. Del rol sólido de policía al rol débil.	17
2. Cómo posicionar al área legal	18
2.1. Redefinición estratégica del área: definición de la estrategia y comunicación. La importancia de las operaciones legales dentro del área y cómo utilizarlas a favor del posicionamiento y la eficiencia.	18
2.2. Redefinición del servicio legal. Principios irrenunciables en el proceso de prestar ayuda al resto de áreas.	20
2.3. Construcción de alianzas estratégicas con áreas espejo.	22
2.4. Mejora de la percepción del área legal, trabajando en la colaboración con otras áreas empresariales.	22
3. Defensa del presupuesto del área legal	23
3.1. Solicitud y defensa del presupuesto del área.	23
3.2. Argumentos de venta internos para defender proyectos que necesitan aprobación económica.	24
3.3. Consejos para triunfar en el cambio cultural de la transformación digital.	26
4. Análisis de las herramientas adecuadas para el área legal	28
4.1. Aprender a seleccionar las herramientas óptimas.	28
4.2. Cómo el CLM impulsa al departamento legal en su aporte a la organización.	29



0. Introducción

En estos momentos, en el sector legal, se abre un mundo lleno de nuevas oportunidades y perspectivas, como seguramente hace mucho tiempo que no se daba, si es que en algún momento se dio.

Estas nuevas oportunidades y perspectivas llegan de la mano de interlocutores nuevos en el mercado (muestra de ellos son los *ALSP*, *Alternative Legal Service Providers*, las divisiones *low-cost* de los grandes despachos, o los *AI Native Service Providers*); de cambios en el equilibrio de poder entre despachos y departamentos jurídicos de empresa; o de la irrupción del *legal tech*, que ya nos está haciendo avanzar hacia escenarios antes insospechados y que supone una gran ayuda y cambio de mentalidad para el abogado.

Pero también existen nuevas oportunidades y expectativas en las propias personas que configuran despachos y departamentos jurídicos de empresa. **Este ebook se centrará precisamente en cómo potenciar y empoderar la figura del abogado *in-house***, desde una mirada detallada a su perfil, a su rol, a sus límites; otorgándole una posición estratégica y no solo operativa al interior de las organizaciones. **Es el momento de que legal pueda solicitar recursos humanos y financieros con propiedad, al igual que lo hace marketing o ventas; en esta guía daremos los argumentos necesarios para hacerlo y poder obtener esos recursos.**

Si hablamos de transformación legal, esta empieza siempre por las personas. Este ebook trata sobre esas personas, sobre la figura del abogado *in-house*, sus retos, necesidades, dificultades y virtudes.

1. Rol y funciones del área legal y del abogado 'in-house'. Un cambio de mirada muy necesario



Es bastante común aún, entre las empresas que disponen de un departamento jurídico interno, que exista una visión un tanto distorsionada del área legal, de su rol y funciones y, por ende, del abogado *in-house*.

Esta visión sesgada y poco coherente con la importancia que tiene hoy en día para cualquier empresa, y en cualquier sector, cumplir con la legalidad tiene su razón de ser última en la forma en la que la organización, su CEO y todo su equipo directivo, se relacionan con el ámbito jurídico; con lo legal, como se suele denominar de manera más coloquial.

La relación se ha construido normalmente desde el desconocimiento y la incomodidad que este genera, cuanto menos, o desde el rechazo, el recelo o la aversión en el peor de los casos. Así, se construye una relación en la que cuanto más lejos esté lo legal, mejor.

En cambio, **existen otras opciones de construcción de esta relación que, cuando se aplican, dan como fruto una integración mucho más natural, orgánica**

y estratégica del ámbito legal dentro de las organizaciones. Consisten en crear la relación con lo legal desde la curiosidad, la oportunidad, la innovación, la comprensión, la integración holística en la organización, etc.

Esta construcción no solo es posible, sino que es la más alineada con las exigencias actuales a las empresas de diligencia debida y de rendición de cuentas (tanto por lo que se refiere a la información financiera, como a la información no financiera), así como de cumplimiento de ODS y de criterios ESG.

Por ello, este cambio de relación y, antes, de mirada, debe producirse en las empresas y organizaciones si se pretende que sean operadores jurídicos sólidos y sostenibles a medio-largo plazo, así como entes más conscientes.

1.1. Percepción errónea del área legal, como centro de coste operativo, y no como centro de oportunidad y rol estratégico.

Enlazado íntimamente con el tipo de relación que la organización haya establecido con el ámbito jurídico, se habrá definido también al departamento jurídico como un centro de coste o como un centro de oportunidad y, por tanto, estratégico. **Es una consecuencia natural del tipo de relación que la organización, su CEO y directivos, hayan escogido respecto al área legal.**

Algunos de los rasgos presentes en los departamentos jurídicos de las empresas que tienen esta percepción errónea del departamento como centro de coste son los siguientes:

- ✗ Se configura al área como un **departamento de servicio**.
- ✗ **Depende jerárquica y funcionalmente de la dirección financiera** o incluso de la dirección de recursos humanos.
- ✗ No dispone o **no administra libremente su propio presupuesto**.
- ✗ **Tiene importantes limitaciones para una correcta asignación de recursos**. Sobre todo, padece un incorrecto dimensionamiento que lleva a sus miembros a una sobrecarga continua de trabajo y a vivir permanentemente en la urgencia extrema.
- ✗ **Se le deniega el acceso a la transformación digital** porque se estima que sería una inversión no prioritaria, aunque esa apuesta sí se esté llevando a cabo en el seno de la organización con respecto a otros departamentos o áreas.

Es una mirada sesgada sobre el departamento jurídico, su rol, funciones, autonomía e independencia, dotación de recursos y no va acorde a los tiempos que corren y a las necesidades legales que las empresas presentan en la actualidad.

- **Se percibe al departamento jurídico como un mal necesario que hay que soportar**. Sería aquella relación que el ideario común define como ni contigo ni sin ti. Se desea tener un departamento jurídico en la empresa, pero para que haga lo que se necesita — trámites o ejecución de decisiones; es decir, reactivo y para que, mientras, no haga ruido — discreción del departamento que debe estar a la altura y sobrellevar la situación sin quejarse.

En cambio, en aquellas organizaciones en las que el departamento jurídico es configurado como un centro de oportunidad y estratégico, los rasgos del departamento legal son otros completamente diferentes:

- ✓ **Depende jerárquicamente de la dirección general** y tiene una relación directa y estrecha con el consejo de administración, en muchas ocasiones por la secretaría del consejo y en otras por desarrollar funciones de buen gobierno en el seno de la organización.
- ✓ **Está presente en la totalidad de los comités y órganos decisorios de la compañía**, con voz y voto, en igualdad de condiciones que el resto de las direcciones corporativas de la compañía.
- ✓ **Está presente en los proyectos desde su conceptualización** y se cuenta con su enfoque para el planteamiento y desarrollo de estos proyectos, incluso cuando ese enfoque inicialmente deba hacer que el proyecto se replantee para poder garantizar la sostenibilidad del negocio a medio y largo plazo.
- ✓ **Dispone de los recursos adecuados**, acordes al volumen de trabajo que asume y al volumen de negocio al que atiende; algo importante, ya que la trascendencia de su asesoramiento es mayor cuanto mayor volumen de negocio atiende y mayor evaluación del riesgo debe llevar a cabo.
- ✓ **Dispone de su propio presupuesto y lo administra libremente.**
- ✓ **Dispone del tiempo necesario para reevaluar su trabajo**, sus procesos, su estrategia y, con ello, reajustar estratégicamente su misión, visión, valores, estrategia y plan de acción.

En estos casos, el departamento jurídico es percibido, definido e integrado como un **centro de oportunidad y de valor**, ya que eso es lo que aporta: VALOR. El propio departamento jurídico, en estos casos, **no necesita enfocarse en autodefinirse, autodefenderse o autoposicionarse**. La propia organización ya lo ha hecho, porque le ha dado el lugar natural que le corresponde y el departamento jurídico lo ha asumido y lo desarrolla en coherencia, consistencia y responsabilidad a la labor que realiza y al valor que aporta.

Apostar por una relación positiva, integradora, respetuosa y comprensiva con el área legal, pues, permite construir un departamento jurídico que, desde el espacio natural que le corresponde y el respeto del resto de la organización, **podrá aportar valor de manera continua, exponencial** y ofrecer a la organización una calidad de vida empresarial que se basa en la seguridad, el conocimiento y la apertura a nuevas oportunidades de manera sostenible en el tiempo.



1.2. Definición actual de las funciones del área legal. Falta de definición correcta de qué es el área legal y qué puede llevarle al fracaso.

En los proyectos de consultoría legal para departamentos jurídicos de las empresas, muchas veces se encuentra una necesidad no cubierta bastante recurrente: la necesidad de redefinición de qué es la función legal y (no por obvio, menos necesario) qué no es.

Cuando se pregunta sobre el rol y funciones del departamento jurídico en la organización, las respuestas son diversas.

→ En muchos casos, la definición es tan amplia y omnicompetitiva que se entiende perfectamente que el departamento y sus integrantes estén totalmente desbordados.

El departamento jurídico se ha convertido, con su voluntad de servicio y de ser considerado como esencial en la organización, en un cajón de sastre.

En estos casos, lo urgente prepondera sobre lo importante y se corre el riesgo de perder de vista la labor estratégica que desempeña el departamento jurídico y convertirse en un hacedor de papeles y documentos al servicio de la urgencia ajena.

→ En otros casos, además, el departamento legal tiene integrada en su definición de rol y funciones ser el garante del cumplimiento de la legalidad en todo lo que hace la compañía.

Algo contradictorio en sí mismo, ya que no puede garantizar la consecución de algo quien no tiene la facultad de decidir sobre ese algo. En otras palabras, **el departamento jurídico no puede ser el garante de que las actividades de la compañía siempre cumplan con la legalidad**, ya que la decisión de desarrollar o no esas actividades y la forma en las que estas se plantean, desarrollan y ejecutan finalmente, no corresponde al departamento jurídico; no son decisiones adoptadas por este. Es una falacia.



Esto pasa cuando, entre otras cuestiones, el departamento jurídico no ha llevado a cabo aún un proceso de reflexión profunda de su propósito, ni ha definido su propia estrategia y modelo de servicio dentro de la organización, ni tampoco lo ha hecho de manera alineada al propósito y la estrategia de la compañía.

Llevar a cabo este ejercicio de reflexión profunda, autoanálisis y definición proporciona orden al departamento jurídico y también a la organización, además de generar una verdadera pertenencia y evidencia a sus miembros y al resto de miembros de la organización de que el departamento jurídico, al igual que ellos, cuenta con una estrategia propia que está alineada con la estrategia de la empresa y que es, como mínimo, igual de estratégico para el negocio que cualquiera de los departamentos que ya son visibilizados como tal en la organización.

Cuando este ejercicio no se ha llevado a cabo, **el departamento jurídico corre el riesgo de confundirse y perderse o dejarse arrastrar por una autopercepción** de sí mismo como algo que debe estar a disposición del resto de la organización, de sus necesidades, de sus ritmos, de sus eficiencias o ineficiencias.

Con el riesgo adicional de que, además, caiga en un círculo vicioso del que resulta

muy difícil salir y que es el que se genera al pensar que cuanto más y mejor servicio preste el departamento jurídico a la organización, mejor valorado será como departamento y más imprescindible resultará. Puede ser que lo consiga, pero el coste es muy alto. Quedará relegado a cajón de sastre dentro de la organización, y será difícil sacarlo de ahí.

La función principal del departamento jurídico no es atender a todo lo que ocurra en la empresa, sea lo que sea, tanto si corresponde o no a su gestión y resolución por este departamento.

Su función principal es la de **consejero de la organización, aquel que acude en auxilio y defensa de los derechos e intereses de la propia organización** — la propia etimología de la palabra abogado así lo demuestra, incluso cuando estos derechos e intereses deban ser protegidos de los propios órganos de dirección de la organización, de ahí la necesidad de independencia del departamento jurídico.

Sólo desde la función central de consejero se estará realmente desarrollando la función genuina y primigenia del departamento jurídico.

1.3. Perfil y rol actual del abogado 'in-house': alta (auto) exigencia y poco (auto) reconocimiento.

Al frente de los departamentos jurídicos de empresa actuales encontramos a perfiles muy cualificados técnicamente, con un bagaje profesional previo que les ha permitido haber visto y vivido de cerca diferentes realidades y entornos en el ejercicio de la profesión de abogado y haber construido una red, más o menos sólida, de relaciones que le ayudan al desempeño de sus funciones dentro del departamento y de la empresa.

Su llegada al mundo de la empresa suele ser querida y premeditada por su parte. Es decir, **existe en ellos una verdadera vocación por asesorar a la empresa** no ya como cliente, sino como parte integrante de la misma; desde la cocina, si hablamos en términos más llanos.

En los casos en los que el salto a la asesoría jurídica interna de empresa es algo que se ha producido de manera más accidental, cuando el abogado conoce y se adapta a la forma de asesorar que le demanda la empresa, suele experimentar y desarrollar esta vocación de la que hablábamos antes.



Pero también es preciso analizar con honestidad cuál es el día a día de este tipo de profesionales en la empresa y cuál es el nivel de exigencia en el que viven inmersos, así como el retorno o reconocimiento que reciben a cambio.

Su día a día es muy estresante. Si el departamento jurídico no está bien dimensionado, cosa que suele ocurrir con frecuencia, su director y el resto de sus miembros viven en la urgencia continua, sin tiempo para reflexionar, apenas organizando los temas a medida que van entrando, asignándolos al equipo y un largo etcétera de tareas.

En este tipo de entorno, con altos volúmenes de trabajo, **gran parte del cual es trabajo que requiere de estudio, desarrollo y enfoque creativo** para conseguir alinear las necesidades de negocio con los requisitos legales, el *in-house* desarrolla habilidades importantes:

- **Rapidez** en la exploración legal de los asuntos que se le plantean.
- Identificación de lo que **realmente es esencial** dilucidar desde un punto de vista legal en estos.
- **Trabajo exhaustivo de desarrollo de los pros y contras**, de las ventajas e inconvenientes, así como de la evaluación de los riesgos, de cada una de las opciones de resolución legal con las que trabaja.
- Traducción de todo este análisis y **desarrollo a una versión simplificada e inteligible** para facilitar la toma de decisiones por parte del equipo directivo con conocimiento real, efectivo y comprensible.
- En muchas ocasiones, cuando así se lo requieren — y esto pasa con bastante frecuencia, si no siempre—, **determinación de la alternativa jurídica más viable y sostenible para el abordaje del caso concreto planteado**, sin titubeos, con un sí o un no a las diferentes opciones evaluadas.

La evolución como profesional en este entorno y en esta realidad diaria **exige de este tipo de profesionales altas dosis de autoexigencia** que, además, se retroalimentan también de los altísimos niveles de exigencia que la propia organización impone al departamento jurídico, a su director y al resto de abogados *in-house*. Porque, desafortunadamente, **parece que el departamento jurídico es uno de los departamentos donde no cabe el error.**



En cambio, estas altas dosis de (auto) exigencia no suelen venir acompañadas del correspondiente (auto) reconocimiento, ni por parte de la organización en muchas ocasiones, ni tampoco por parte del propio abogado *in-house*. **Cuando se vive en el perfeccionismo y la autoexigencia, es difícil ser capaz de auto reconocerse como alguien que ha hecho algo de manera muy superior a la media**, porque siempre se puede hacer mejor y porque se suele mirar más el mínimo detalle que quedó sin cubrir que la ingente labor de orden, sistematización, racionalización, evaluación y creatividad que se llevó a cabo para proporcionar una solución acorde a negocio, segura jurídicamente y sostenible en el tiempo.

Por ello, el abogado *in-house* se ve abocado, cada vez más, a la necesidad de **desarrollar un autoliderazgo consciente que le permita soportar esta presión continua, pero sin sucumbir a ella**, definiendo su propio propósito dentro de la organización, sus valores, su estrategia, sus objetivos y la forma en la que quiere alcanzarlos, todo ello con plena alineación con el propósito, valores, estrategia y objetivos de la organización. **Y, por supuesto, que le permita también ser feliz y sentirse realizado en su trabajo.**

Este autoliderazgo, como cualquier liderazgo, parte de una premisa básica que es el autoconocimiento.



Como bien reza en las palabras que aparecían inscritas casi a modo de advertencia en el pronaos del templo de Apolo en Delfos, “conócete a ti mismo”. **Nada se puede hallar fuera sin que se haya hallado antes dentro**, reproduciendo la advertencia también inscrita en la sala en la que se encontraba, en este mismo templo, la sibila (la sabia mujer entrenada desde niña para revelar el mensaje de los oráculos) y que indica: “Te advierto, quienquiera que fueres tú, que desees sondear los arcanos de la naturaleza, que si no hallas dentro de ti mismo aquello que buscas, tampoco podrás hallarlo fuera. Si tú ignoras las excelencias de tu propia casa, ¿cómo pretendes encontrar otras excelencias? **En ti se halla oculto el Tesoro de los Tesoros. Hombre, conócete a ti mismo y conocerás el universo y a los dioses**”.

Invertir en este proceso de autoconocimiento y de autoliderazgo por parte del abogado *in-house* le llevará a desarrollar una comprensión más profunda de sí mismo, con sus luces y sus sombras, a aceptarlas para fortalecerse en su persona y en su rol profesional, consiguiendo, además, conocer y aceptar más y mejor al resto de miembros de la organización, así como a la totalidad de sus *stakeholders*.

Al fin y al cabo, se trata de cultivar y desarrollar, cada vez más y mejor, los rasgos de las personas altamente funcionales; rasgos que, como se comprobará al analizar su detalle, ya se dan en muchos casos, en mayor o menor medida, en los equipos de los departamentos jurídicos actuales, pero sobre los que es preciso desarrollar un esfuerzo de incorporación consciente y ordenada.



Carl Rogers, uno de los pioneros en la psicología humanista, definía a las personas altamente funcionales como aquellas en las que concurrían los siguientes rasgos:

✓ **FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD**

Es una persona que se encuentra en una realidad cambiante, que vive la vida atendiendo a ello y que se adapta a las circunstancias constantemente.

✓ **GESTIÓN EMOCIONAL**

Vive abierta a la experiencia y en ese vivir la experiencia, acepta las emociones que se generen, ya sean positivas o negativas.

✓ **NO JUZGA, ESCUCHA ACTIVAMENTE**

Evita la tendencia a juzgar, se centra en el otro, lo escucha y lo acepta tal cual es.

✓ **AUTOCONFIANZA**

Confianza en sí mismo y en los demás, desde esa confianza, genera confianza.

✓ **CREATIVIDAD**

Se siente libre de elegir y esa libertad le hace encontrar nuevas opciones cuando aparentemente hay pocas.

✓ **CONSTRUCTIVO**

Su mirada configura la crisis como una oportunidad para construir, para ir hacia el futuro.

✓ **CAPACITACIÓN**

Alimenta constantemente su desarrollo personal mediante la capacitación.

Unido a este proceso de autoconocimiento, también es preciso llevar a cabo un proceso de empoderamiento. Existen muchas fórmulas para ello, cada cual debe buscar la suya propia, pero hay una que suele ser muy efectiva y es **la incorporación de la innovación en el seno del departamento jurídico y de todos y cada uno de sus miembros**. Concretamente, la innovación en:

- **La forma de entender y desarrollar la profesión**, mediante la formación en operaciones legales, *legal project management*, *legal design*, metodologías ágiles o programación no-code en document automation.
- El conocimiento y **análisis del rico ecosistema actual de proveedores de servicios jurídicos** — ALSP, firmas de *new law*, firmas de *outsourcing* jurídico...—.
- **La formación en técnicas de *counselling*, de comunicación persuasiva, PNL** y otros recursos que le permitan dotarse de una escucha activa y una comunicación mucho más profunda y eficaz.
- **La organización y planificación de los asuntos a tratar desde la metodología de gestión de proyectos**, interactuando con el resto de la organización de manera transversal.
- **La visibilidad del departamento y de todos sus miembros en la organización**, así como de los objetivos acometidos y de los logros y éxitos alcanzados.



1.4. Cómo gestionar la dificultad para solicitar y obtener los recursos necesarios.

Uno de los momentos difíciles del año para todo director de asesoría jurídica es el de negociar su presupuesto o cualquier partida adicional que precise financiar para adquirir, incrementar o modificar la dotación de recursos de todo tipo de que disponga.

Primero, porque **los abogados (y los in-house también) no se suelen encontrar cómodos con los temas de dinero y tampoco con el pedir.** Están acostumbrados a dar, auxiliar, ayudar, acompañar, solucionar, pero no tanto a recibir.

Son buenos argumentando cómo va a ayudar esto o aquello, por qué se debe adoptar esta o aquella solución, **pero no tanto para solicitar aquello que precisan para poder desarrollar sus funciones de una manera organizada,** equilibrada entre lo que dan y lo que reciben.

Y segundo, porque cuando piden, **dada su incomodidad con el pedir, no se sienten legitimados para hacerlo** y lo hacen estableciendo una relación de niño con quien debe autorizar ese gasto o inversión, en lugar de una relación de adulto.

El adulto mantiene conversaciones difíciles de una manera organizada, asertiva y constructiva, y tiene claro cuáles son sus objetivos, así como los argumentos que debe utilizar para conseguir que se le autorice aquello que necesita para que su departamento pueda funcionar y aportar el mismo o más valor que el resto de departamentos de la compañía.



Concretamente, este tipo de conversaciones deben ser mantenidas:

- ✓ Con la convicción interna de que se está dotando al departamento de los recursos que precisa para poder funcionar de forma óptima. Alejarse del posicionamiento del pedir, para **acercarse al posicionamiento de la objetividad de que para prestar un servicio óptimo se precisa disponer de los recursos necesarios** y dimensionados al servicio que se presta.
- ✓ En el momento y lugar adecuados.
- ✓ Solo con la persona que realmente debe tomar la decisión, sin entrar en el juego de los intermediarios presuntamente bienintencionados. **Los intereses de uno, por mucho que sea más cómodo delegar su defensa en un tercero, deben ser defendidos por uno mismo**, ya que nadie conoce mejor qué necesita, por qué, para qué y qué retorno se va a conseguir con ello que uno mismo.
- ✓ Habiendo **analizado muy bien el porqué y el para qué** de esos recursos que estás solicitando.
- ✓ **Aportando datos objetivos de inversión** (nunca hablar de costes) y de retorno de la inversión. Aquí el proveedor del recurso en cuestión, por ejemplo, una solución de software, deberá prestar su ayuda proporcionando estos argumentos de venta. Hay que tener en cuenta que las empresas que se dedican a implementar soluciones para los departamentos legales cuentan con la experiencia en multitud de proyectos, y pueden facilitar qué casos de éxito y métricas de mejora se consiguen con la medida propuesta.
- ✓ **Contextualizando el importe de la inversión en relación al volumen de negocio y de riesgo** que ya se aborda en el departamento y el que se va a poder abarcar con esta nueva dotación de recursos.
- ✓ **Aportando datos objetivos sobre qué está haciendo y consiguiendo la competencia** al disponer de tales recursos.
- ✓ **Legitimando la inversión**, si hiciera falta, por la mera comparación con la inversión realizada en otras áreas y el retorno que en las mismas se ha producido tras la inversión.

1.5. Nueva mirada del área legal y del abogado 'in-house' para ocupar su lugar en la organización.

Si bien el abogado *in-house* no es el garante de que la organización cumpla con la normativa, sí **hay un espacio natural que le corresponde y es el de velar por la sostenibilidad a medio y largo plazo de la organización.**

En el contexto normativo actual, no solo es imprescindible analizar las actividades que la organización realice o se plantee realizar desde una perspectiva de gestión del riesgo (detección, evaluación, control y supervisión), sino que también **es preciso analizarlas a la luz del impacto reputacional y social (criterios ESG) que tales actividades vayan a tener.**

Esto es imprescindible no solo por una razón íntima de coherencia o de ética de la propia organización (por supuesto), sino por una razón mucho más crematística y mundana: el impacto cada vez mayor que estos factores tienen sobre las decisiones de consumo o compra de los públicos o *target* de estas compañías, así como sobre las decisiones de inversión de los diferentes *stakeholders*.



Por la visión transversal que el abogado *in-house* tiene de la compañía, de sus actividades, de sus riesgos y de los procesos de toma de decisiones y de influencia, así como del marco normativo al que la compañía está sujeta y del grado de cumplimiento de este que haya o no consolidado, quien mejor puede acometer esta labor de encaje de bolillos es precisamente esta figura.

Además, atendiendo a los **rasgos que deberían estar presentes en todo abogado *in-house* de independencia y objetividad,** esta labor deberá ser acometida incluso en contra de la dirección local de la compañía, cuando se produzca un conflicto o colisión de intereses entre los propios de la dirección, que suelen responder a factores tales como la consecución de objetivos en el corto y medio plazo, y los más adecuados para mantener la estabilidad y sostenibilidad del negocio en el medio y largo plazo.

Se trata, al fin y al cabo, de una función de preservación y defensa de los intereses de la organización por encima de los intereses particulares de sus diferentes *stakeholders*, incluidos los de su equipo directivo. **La defensa de la cultura corporativa más allá de la obtención de resultados económicos inmediatos, para preservar la continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la organización y de su producción de riqueza.**

1.6. Del rol sólido de policía al rol débil.

Por último, otro de los sesgos que se suelen producir en el área legal y que afecta principalmente al director del departamento jurídico es el de **exigirle un comportamiento un tanto contradictorio**.

Por una parte, se le exige que adopte **un rol fuerte de autoridad sobre la organización**, con la finalidad de que el criterio legal que fije el departamento jurídico sea integrado y respetado.

Y por otra parte, en cambio, se le exige un posicionamiento mucho más discreto e incluso débil, de sumisión, en lo que respecta a su ascendencia real sobre la organización, a la asunción de aquello que se disponga para él y el departamento que dirija sin posibilidad de avanzar hacia una posición de verdadero liderazgo y de integración en el equipo directivo en igualdad de condiciones al resto de los directivos y departamentos de la organización. Es preciso romper este sesgo.

Es una labor difícil, seguro, pero muy necesaria, que solo puede ser desarrollada por el propio interesado. Y se deberá desarrollar de acuerdo con la idiosincrasia y los recursos naturales o aprendidos de cada uno, así como de acuerdo con la cultura corporativa de la organización en cuestión. **Porque el rol de abogado *in-house* y de director del área legal no puede ser confundido ni manipulado**, en realidad, en ninguno de estos dos enfoques.

Son dos enfoques que, primero, generan en la persona una sensación de continua contradicción y confusión que la llevará a una disonancia difícil de sobrellevar a medio-largo plazo.



Segundo, no son acordes con el rol de partner de negocio y de departamento estratégico que sí debe asumir el área.

Cada organización es diferente y cada área legal deberá entender cuál es el alma de esa organización, su cultura corporativa real, y en función de ella construir esta relación de *partner* de negocio, partiendo de los atributos naturales de su director y del resto de su equipo y adaptándose a las necesidades de la organización, pero siempre desde la autenticidad de lo que haya definido como identidad del área legal (propósito, valores, estrategia, objetivos, plan de acción...).

Esa autenticidad y esa identidad ayudarán al área legal como una brújula fiable a la hora de definir modelos de actuación, posicionamientos o formas de relacionarse, de manera consciente y definida de dentro a fuera y por sus propios miembros, sin dejarse llevar o manipular por intereses, deseos, necesidades de otros en el seno de la organización.

2. Cómo **posicionar** al área legal



2.1. Redefinición estratégica del área:

Definición de la estrategia y comunicación. La importancia de las operaciones legales dentro del departamento y cómo utilizarlas a favor del posicionamiento y la eficiencia.

Si el área legal quiere ser estratégica en y para la organización, uno de los primeros pasos a dar es pensar y comportarse con el mismo rigor empresarial en su gestión que cualquier otro departamento de la empresa y, en particular, que los departamentos que sí se visualizan normalmente como departamentos estratégicos (como el departamento de finanzas, que también es un departamento de servicio). Es decir, **se trata de dirigir y gestionar el área legal de manera empresarial**, atendiendo a los parámetros que otras áreas estratégicas ya tienen muy interiorizados y aplican constantemente.

Las operaciones legales nos ayudan a ello. Son la herramienta que pone orden en el área y que permiten:

- **Generar una nueva forma de ver y vivir la dirección y gestión del área**, ordenando, pensando, planificando, siempre desde la estrategia y la planificación estratégica que hayamos definido. **Es decir, dirigir y gestionar desde lo importante y no desde lo urgente.**
- **Definir la estrategia del área, alineada a la estrategia de la compañía**, para así identificar dónde debe estar el aporte esencial del área legal dentro de la compañía para que se consigan con éxito, gracias también a esta área, los objetivos estratégicos de la compañía y gestionar el día a día, después, con esta brújula de objetivos estratégicos del área. Esto se traduce en dirigir y gestionar por objetivos estratégicos y no por las pulsiones y urgencias de la organización.

- **Revisar y optimizar los procesos y recursos.** Sí, hablamos de ambos conceptos, ya que es tan importante optimizar procesos como recursos. **Uno de los grandes males en las asesorías jurídicas internas es el sobredimensionamiento de trabajo en proporción a los recursos humanos, tecnológicos, de estructura...** de los que se dispone.
- **Seleccionar y gestionar los proveedores,** utilizando nuevas técnicas para conseguir la mejor relación calidad-precio.
- **Definir y establecer indicadores** que permitan obtener los datos necesarios y suficientes para llevar a cabo la función de *reporting* basado en datos y en niveles de riesgo.

Son muchas las virtudes de las operaciones legales, como se acaban de detallar, pero la principal de todas es que consiguen que el **mindset del director del departamento jurídico y del resto del equipo cambie**, para que la realidad del área legal se visualice y se viva desde un enfoque empresarial, no meramente técnico, **y que se defina y planifique el servicio de la asesoría jurídica interna desde la planificación estratégica y no desde la urgencia del día a día.**

Este cambio de mentalidad, unido al incremento en la eficiencia del departamento y a este enfoque y planificación estratégicos, va a ayudar a que **el área legal se reposicione en la organización y sea vista con otros ojos por el resto de sus miembros, incluida la dirección.**

Otro elemento fundamental de todo este proceso es **la comunicación**. Lo que no se comunica no existe y los abogados suelen ser dados a no comunicar demasiado sus logros, a tener un perfil discreto.

En este caso, la comunicación del proyecto de implantación de las operaciones legales en el área legal, de la definición y planificación estratégicas del área, de los objetivos y del plan de acción que se va a seguir es fundamental para propiciar y consolidar el cambio en la percepción del resto de la organización.

Cuando, además, **en todo este proceso se ha podido involucrar a la dirección general y se cuenta con su apoyo directo, tanto en el proceso, como en la comunicación del mismo, el reposicionamiento del área como área estratégica está garantizado.**



2.2. Redefinición del servicio legal. Principios irrenunciables en el proceso de prestar ayuda al resto de áreas.

Como ya se ha tratado en un punto anterior, **es preciso definir la función legal, precisamente para diferenciar qué corresponde al área legal, pero también qué no le corresponde.**

En el mismo sentido, también **es preciso definir el modelo de servicio bajo el que se desea que actúe la asesoría jurídica interna.** Esta definición, si se pretende ser un verdadero *partner* de negocio, **no solo deberá atender a una organización lógica y eficiente del trabajo dentro del departamento, sino también a una correcta identificación de las tareas en las que es importante o imprescindible que intervenga** el área legal por su aporte de valor de las que no es así — ya sea por la poca importancia económica de las transacciones en cuestión, por el poco impacto a nivel de riesgo que tales operaciones suponen o por cualesquiera otros motivos debidamente justificados— y, por último, a una correcta cobertura de las necesidades de la organización de la manera más ágil y fácil posible.

Así, **habrá tareas meramente administrativas que podrán ser eliminadas de las agendas de los abogados** del departamento y ser gestionadas mediante otro tipo de profesionales de la organización, incluso fuera del departamento jurídico. **Otras tareas podrán ser estandarizadas, mediante la tecnología de la automatización de documentos,** que permitan la generación directa de documentación siguiendo las pautas estandarizadas por Legal por parte del resto de la organización, y que puedan suponer un modelo de servicio definido como “autoservicio”. **Otras simplemente habrán quedado excluidas de la revisión del área legal,** por el acuerdo explícito con la dirección a la luz del poco impacto en el riesgo que tales operaciones suponen para la compañía.



Además, en el proceso de asistencia y ayuda del departamento jurídico al resto de la organización, **se deberían tener muy presentes una serie de principios rectores sobre cómo ayudar para que, efectivamente, esa ayuda sea efectiva.** Estos principios son los siguientes:

- ✓ **Ser muy equilibrado a la hora de dar ayuda,** poniendo conciencia en dar en esa ayuda aquello de lo que disponemos, pero no más, ni menos. Por ejemplo, no se debe asumir algo, o no decidir algo que no competa al abogado y que le competa al ayudado. Es una forma de dar lo que no se tiene y también de negarle al otro la oportunidad que la vida le está brindando de desarrollarse y crecer afrontando ese reto o labor.
- ✓ **Explorar y definir qué ayuda están pidiendo,** qué ayuda exacta se puede prestar atendiendo a las circunstancias con el contexto que se tiene en ese momento. No corresponde al abogado forzar la situación e ir más allá de lo que se le pide porque, seguramente, la propia empresa aún no está preparada.
- ✓ **Prestar la ayuda desde la posición de adulto** — es decir, desde quien vive en el presente, en el aquí y ahora, y analiza la situación atendiendo a ese aquí y ahora, sin quedar condicionado por aprendizajes del pasado, ni tampoco por creencias o limitaciones invalidantes— y conseguir que quien consulta también lo haga desde esa figura de adulto.
- ✓ **Atender la consulta recibida y prestar la ayuda desde una mirada sistémica,** sin centrarse exclusivamente en la causa del problema, ni en los culpables, sino en todo lo que en la organización, como sistema, ha llevado a esa situación. Mirar qué expone ese problema o situación sobre el funcionamiento regular o irregular de la organización y proponer soluciones que procuren una respuesta integral a ese problema y no solo a esa causa concreta que se ha manifestado.
- ✓ **No enjuiciar.** La función del equipo legal no es distinguir el bien del mal. Su función es ayudar al otro para que la empresa funcione, para que se consigan los objetivos. Por eso, no se puede ayudar al otro si se le juzga.



2.3. Construcción de alianzas estratégicas con áreas espejo.

Dentro de la organización, existen otras áreas que, al igual que el área legal, presentan una serie de dificultades comunes en su definición estratégica, en su capacidad de influencia y permeabilidad en la organización, así como en su integración en los procesos de toma de decisiones.

Estas áreas, que bien pueden denominarse áreas espejo, podrían ser el área de gobierno corporativo, el área de cumplimiento normativo o el área de *controlling*. Son aliadas naturales del área legal y construir alianzas estratégicas con ellas sería una forma de trabajar y construir objetivos estratégicos compartidos y mejorar las posibilidades de consecución de estos, generando más impacto y elevando el nivel de cultura legal dentro de la organización.

2.4. Mejora de la percepción del área legal, trabajando en la colaboración con otras áreas empresariales.

La empresa, como cualquier otro sistema, está conformada por personas y **lo fundamental en las personas es su capacidad para crear y generar vínculos.**

Cuando se desea que la percepción sobre legal cambie, primero **se realiza un proceso de introspección importante y se modifica lo que es necesario** pero, después, también se debe conseguir que los que están acostumbrados a ver legal como un departamento de servicio, no estratégico, cambien su percepción. Esto es difícil y no se consigue en un día, pero la constancia en la construcción de una nueva relación de colaboración con el resto de las áreas de la organización va a dar su fruto seguro.

Para ello, no solo será preciso trabajar las relaciones interpersonales con los miembros del resto de áreas, dejándoles ver el profundo cambio que se ha llevado a cabo en el área legal y en sus miembros, sino que **será necesario comunicarse con estas otras áreas siguiendo unas pautas de comunicación empresarial** que no son las que se utilizan normalmente en el departamento jurídico.

Utilizar el lenguaje del negocio será una herramienta muy eficaz para ello. Cuando se deba dar respuesta a algo por parte del área legal, será muy beneficioso para conseguir este cambio de percepción contextualizar la respuesta incorporando las consecuencias, positivas o negativas, que tiene para el negocio lo que se está evaluando o respondiendo. Conocer y cuantificar los riesgos y los beneficios asociados a una acción que se quiere llevar a cabo ayuda y acompaña a quien debe tomar la decisión.

3. Defensa del presupuesto del área legal



Ante la petición de un presupuesto por parte del área legal, el equipo directivo suele exigir números, indicadores clave que respalden el proyecto. Pero **el área legal no tiene tiempo ni medios para centrarse en la vertiente estratégica de su departamento y poder generarlos.** Ahogada en el día a día, está centrada en sobrevivir a las innumerables tareas que realiza, sin tiempo para analizar las implicaciones estratégicas de su departamento.

Pero el área legal debe ejercer su valía, motivar un cambio de mentalidad en su equipo para que este se valore como debe. **Así como otros departamentos de la empresa reciben grandes cotas de presupuesto y son conscientes de lo mucho que aportan al negocio,** legal debe dar un paso al frente y defender, con datos objetivos, los beneficios que aporta a la empresa.

3.1. Solicitud y defensa del presupuesto del área.

Las altas cuotas de exigencia y autoexigencia que recibe legalmente deben tener una recompensa. Hay que hacer ver a la empresa que legal es una de las áreas estratégicas más importantes y eso pasa por un cambio de mentalidad. El equipo debe realizar un análisis de lo que aporta al negocio de la compañía, de los daños legales que le evita, de lo necesario que resulta hasta en la toma de decisiones más importantes.

La posición de legal en el organigrama de la compañía, sea cual sea, no debe ser un freno para el departamento. Se debe empezar a pensar en lo que debería ser, en qué lugar quiere el director legal que su equipo ocupe en la compañía. **Solo así, teniéndose en cuenta como uno de los jugadores clave del negocio, se aspirará a recibir lo que el departamento realmente merece.**

Otra acción a destacar es la de pedir. El director legal ha de pedir sin miedo a que le rechacen, defender su postura siendo consciente del gran valor que genera su departamento, sin menosprecios ni comparaciones. **Debe cincelar la idea de que el rol del área legal es el de un facilitador, no bloqueador,** de procesos, operaciones y seguridad para la compañía.

Esto le ayudará a defender y solicitar presupuesto siendo consciente del valor propio. Legal ya no es un departamento de coste, es un área estratégica crítica para el negocio, así que debe tener un presupuesto acorde y se deben satisfacer las necesidades que tenga para que brinde el mejor servicio posible.



3.2. Argumentos de venta internos para defender proyectos que necesitan aprobación económica.

El departamento legal ha sido considerado el departamento del no en multitud de ocasiones, el que retrasa los acuerdos, no por lento, sino por el gran detalle que ha de prestar a cada asunto. **Pero se debe luchar contra la idea de que Legal es un departamento ineficiente.**

Gracias al mencionado cambio de mentalidad, a nuevos proyectos innovadores y al legal tech, puede optimizar sus procesos y centrarse en las tareas que generen un valor añadido verdadero para la compañía. En este proceso verá cómo surgen nuevos proyectos que requerirán una aprobación, de modo que es el momento de defenderlos internamente, teniendo claro que un pequeño paso del presente puede marcar los éxitos de las próximas décadas.

- **La propuesta de un proyecto de modernización de procesos**, de implementación de una nueva tecnología, supone un avance no solo para Legal sino para el resto del negocio. **La digitalización, en un mundo tan cambiante, es un paso necesario y departamentos estratégicos como legal no pueden quedarse atrás**, por el bien general del negocio.
- **El departamento legal debe hacer hincapié no en aquello que ya ayuda, sino en lo que podría ayudar a la compañía.** En el ámbito de la gestión de los contratos, por ejemplo, estudios demuestran que las empresas pierden hasta un 9% del beneficio anual debido a una gestión deficiente. **Si legal se apoya en la tecnología necesaria, puede hacer que los documentos de su empresa recuperen el valor que les corresponde.**
- **Si a Legal le permiten optimizar sus procesos y proponer proyectos innovadores, este departamento no solo mejorará enormemente la eficiencia propia, sino que también ofrecerá un asesoramiento más efectivo.** También otras áreas como ventas, compras, recursos humanos... con las que legal participa y colabora de forma activa, verán cómo sus procesos se transforman y se efficientan, con un impulso del área legal que antes no podían recibir.
- **Es muy necesario medir el ROI** (en inglés *Return Of Investment*) **de la tecnología o proyecto que se desea implementar.** Para ello es necesario analizar el tiempo y el dinero que toman los procesos actuales del departamento legal que se desean mejorar con un nuevo proyecto. **Después, se debe tomar nota de qué costes implicará la implementación del proyecto y, finalmente, de los beneficios que se obtendrán tras la puesta en marcha del mismo.** Es lo más probable que se consiga una cifra que te sirva como argumento definitivo para la venta de tu proyecto.
- Se debe tener en cuenta que, **con una estrategia adecuada, el departamento legal contribuye directamente a la eliminación de contingencias legales de las compañías.** Por eso, es preciso que legal se venda como un gran agente de ahorro de costes legales para las compañías: dado que puede evitar contingencias legales derivadas de fallos de seguridad, deja atrás sanciones millonarias.



3.3. Consejos para triunfar en el cambio cultural de la transformación digital.

La transformación digital del departamento legal no solo requiere la elección de una tecnología o un proyecto digitalizador y la aceptación de un presupuesto por parte de la dirección de la compañía. **El paso más importante llega cuando debe realizarse un cambio cultural que impulse la digitalización desde la raíz.**

Escogida una tecnología o un nuevo proyecto de cambio, en el departamento legal quedan maravillados con las posibilidades que este va a ofrecerles una vez implementado. Saben de sobra que su aplicación compensa, que tendrá un retorno de la inversión considerable y que la forma que tiene de manejar ciertos procesos se verá beneficiada por mucho, pero tienen delante un obstáculo: **se deben cambiar ciertos procesos en el departamento y en la compañía.**

¿Cómo hacer frente a este cambio cultural? En el camino, el departamento legal encontrará *stoppers*, barreras como presupuestos limitados, dificultad de integraciones... Ante todo ello, debe tener presente qué ha sido lo que le ha convencido, por qué ese proyecto beneficiará no solo a su área sino a la estrategia del negocio y al resto de departamentos.

PASOS PARA UN CAMBIO CULTURAL EXITOSO

- Ante presupuestos limitados, se debe **poner en valor el ROI tecnológico del nuevo proyecto**, repensar la operativa actual y visualizar el departamento del futuro.
- **Inculcar una visión de aprendizaje e innovación en el equipo ayudará a que los cambios sean percibidos como un paso positivo.** Eliminar lo tradicional no siempre es arriesgado.
- Roma no se construyó en un día. **El cambio debe empezar por partes**, buscando primero aliados tecnológicos, personas más adaptables y familiarizadas con el cambio.
- **Participar en eventos tecnológicos y estar al día de las últimas noticias en materia de innovación** hará que el equipo encuentre valor y soluciones alternativas.

- **Fomentar la visión transversal del equipo legal** hará ver al resto de departamentos cómo pueden colaborar mejor con legal, facilitándole los recursos que necesita e implementando soluciones que favorezcan el autoservicio del resto de áreas.
- **Facilitar *training* y formaciones como base fundamental para el cambio cultural.** Ante el desconocimiento, es necesario enseñar la novedad y sus beneficios.
- **Se deben buscar las soluciones necesarias, fácilmente integrables a las que ya tiene el departamento.** En casos muy complejos, es preferible eficientar los procesos, no modificar toda la operativa sin antes analizar bien las necesidades del departamento.
- **El mayor *stopper* de todos es uno mismo.** Impulsarse a aprender y a introducirse en la innovación ayudará a encontrar formas de trabajo efectivas y soluciones de futuro.



TRES CLAVES PARA IMPLANTAR LA TECNOLOGÍA CON ÉXITO

- ✓ **Buscar un grupo reducido de personas** con facilidad o inclinación por la tecnología y explicarles el nuevo proceso.
- ✓ A partir de ahí, **ese cambio de mentalidad y las ventajas del nuevo proceso se extienden al resto de la plantilla.** Se les debe informar de forma correcta y explicar los beneficios de los nuevos métodos de trabajo.
- ✓ **Establecer un servicio de soporte**, que reciba las dudas e incidencias, y realizar formaciones para educar a los distintos equipos en lo que necesiten.

4. Análisis de las herramientas adecuadas para el área legal



4.1. Aprender a seleccionar las herramientas óptimas.

- El equipo legal debe escoger **tecnología que apueste por las personas**, que saque lo mejor de sus profesionales y que los convierta en superhéroes.
- Es recomendable que **la tecnología escogida tenga un roadmap definido** y unas expectativas claras de desarrollo del software. Es llamativo y aconsejable que sea completa, que ofrezca una buena variedad de funcionalidades, pero, sobre todo, que estas estén siempre adaptadas a las necesidades del departamento legal.
- **El software debe ofrecer los más altos estándares de seguridad.** Para eso, es imprescindible verificar que los procesos sean seguros y que cuenten con una certificación adecuada.
- A la hora de la implementación del software, hay que **verificar que este cuente con un servicio de onboarding adecuado**, asegurarse de que acompañe a los clientes en la etapa de preparación de la plataforma.
- Es un plus que el software cuente con **opciones de personalización con la imagen corporativa** y que ofrezca ayuda para que se pueda conectar con terceras aplicaciones, vía API, por ejemplo.
- **Una vez que el software esté implementado y listo para ser utilizado, se debe asegurar que el proveedor continúe dando soporte**, con formaciones para distintos perfiles y un servicio de atención continua a los usuarios, para asegurar una implantación exitosa en la organización.

- Elegidas varias opciones, **es recomendable buscar opiniones en comparadores de software como Capterra, Softdoit o GetApp**. También es posible pedir referencias a conocidos que lo hayan implementado o incluso a empresas del sector que hayan trabajado con este.



4.2. Cómo el CLM con IA impulsa al departamento legal en su aporte a la organización.

- ✓ **Aumenta la eficiencia.** El *Contract Lifecycle Management* (CLM) eficienta cada paso del ciclo de vida de los contratos y hace que los abogados ganen tiempo para aportar tareas de alto valor añadido. **La combinación de tecnologías que acompañan todo el proceso documental desde un CLM impulsa los resultados de los equipos legales.** Solo la automatización documental permite crear documentos legales a medida sin errores y un 90% más rápido que de la manera tradicional.
- ✓ **Los empleados que necesitan crear contratos tan solo tienen que completar un sencillo formulario,** con todas las opciones dispuestas previamente por el departamento legal. En un clic, disponen del contrato a medida con la total seguridad de que este cumple con los estándares marcados por la asesoría jurídica. Así, se establece un servicio *self-service* sobre los documentos legales y el departamento legal se asegura de que los documentos no contengan errores.
- ✓ **El CLM evita actos de fe sobre los contratos.** Permite ganar en seguridad, utilizando la automatización documental para estandarizar la creación de contratos. Después, desde una sola plataforma, asegura todo el ciclo de vida del contrato hasta su firma y posteriores renovaciones, actualizaciones o terminaciones.

- ✓ **Conecta el área Legal con el resto de equipos.** Centraliza el conocimiento y descentraliza la generación de documentación legal. Escala la colaboración. Ofrecemos una solución legal al resto de equipos con una solución intuitiva, gracias a la cual los documentos legales están disponibles en la nube de forma centralizada.
- ✓ Gracias al CLM, **el control sobre los procesos está asegurado**, ya que se mantiene el acceso a los contratos solo a aquellas personas que el equipo legal considere necesarias, desde una única plataforma. En el proceso documental participan distintos actores, departamentos, incluso terceros ajenos a la organización. Lo mismo ocurre con la colaboración y la firma, se gestionan desde la misma plataforma, a través de permisos totalmente personalizables.
- ✓ A las semanas, meses o años, los contratos se deben revisar, renovar, actualizar o resolver. Para ello, cualquier abogado *in-house* puede **crear distintas alarmas desde la plataforma de CLM, en función de la tipología de evento contractual** que se deba producir en el futuro: una obligación de pago, una renovación automática de un contrato, una revisión periódica de las condiciones, etc. De esta forma, se asegura de que ningún plazo se escape de su control.
- ✓ De la mano de esta tecnología, las compañías aseguran el **cumplimiento normativo de cada contrato** respecto a los intereses de la empresa y las leyes vigentes. Este tipo de software blindo los procesos documentales evitando errores humanos en la redacción, validación, cumplimiento de plazos y obligaciones.
- ✓ Gracias al CLM, el conocimiento y la información de la compañía se adaptan a nuevos procesos más efectivos. Para ello, **un CLM completo permite integrarse con el software y las bases de datos de la empresa**, con el fin de maximizar el trabajo sobre los documentos legales.
- ✓ **El CLM asegura el conocimiento de la empresa** y consigue sacar lo mejor de la información. Gracias a la extracción de los metadatos o datos maestros mediante IA, el departamento legal puede generar reportes e identificar indicadores clave, reutilizar información valiosa de un documento a otro a golpe de clic o clasificar solicitudes al departamento gracias al *ticketing* jurídico.
- ✓ Esta tecnología ofrece una llave, un medio para que el equipo legal sea una pieza clave en la estrategia y el negocio de la compañía. **Mejora la relación de la empresa con sus clientes**, ofreciéndoles una solución novedosa, más segura y eficiente. Convierte el departamento legal en una pieza clave del negocio.

ROI de una plataforma de CLM

En términos numéricos y financieros, como lo hemos mencionado previamente, **el CLM es una herramienta que, además de aportar a la evolución de la gestión del área legal, aporta al beneficio de la organización.** A continuación, lo explicamos:

9,2%

de los **ingresos anuales** de las empresas se pierden en promedio por una gestión contractual deficiente.

Fuente: World Commerce & Contracting.
"The cost of poor contract management" / "the negotiation gap".

70%

Reducción del **ciclo de vida del contrato** (desde la creación hasta la firma).

Fuente: Caso de éxito E+H de Bigle

10 y 25 días

Tiempo en que tardan las empresas en **cerrar un contrato cuando el proceso es manual**, tiempo que se reduce drásticamente con un CLM.

Fuente: Aberdeen Group. Gestión del ciclo de vida contractual.

Un futuro prometedor para el abogado 'in-house'

El abogado *in-house* posee un perfil único para la empresa, formado por cualidades profesionales y *soft-skills* específicas que lo convierten en un imprescindible. Tiene una vocación de ayudar, ya sea a sus compañeros o al resto de las áreas, así como altas dosis de capacidad de trabajo que acompaña con la defensa de la compañía. Por eso **debe empoderarse, hacerse escuchar, sentir que es un agente más de la estrategia de la compañía.**

Realizar un cambio de mentalidad es el único modo de conseguir lo que merece, de posicionar a su área en el centro del negocio. **Un análisis profundo de sí mismo, de los departamentos que le rodean y de la cultura corporativa de la compañía harán que el abogado *in-house* tome los pasos necesarios para mejorar la percepción de su departamento.** Un cambio de paradigma ha llegado y la situación es propicia para que se produzca ese posicionamiento definitivo del departamento legal como *partner* del negocio.

Acerca de Feel Legal

Feel Legal es una consultora estratégica especializada en ayudar a las áreas legales corporativas a ganar claridad, foco e influencia para ocupar el lugar que el negocio necesita de ellas.

La compañía trabaja con General Counsels y equipos legales cuando la urgencia, el crecimiento, la transformación de la compañía o la fricción con el negocio ponen de manifiesto que la excelencia técnica, por sí sola, ya no es suficiente.

Feel Legal ayuda a comprender qué está limitando el impacto y a revisar, desde su propia identidad, la estrategia, la gobernanza, el modelo de servicio, las prioridades, la cultura y la forma de operar del área legal. No para que Legal simplemente parezca más estratégico, sino para que se convierta en una verdadera capacidad de decisión, protección y crecimiento para la compañía.

→ **El objetivo es concreto:** que el área legal llegue antes, participe en las decisiones relevantes, hable el idioma del negocio, proteja sin bloquear y contribuya a que la organización avance con mayor velocidad, seguridad y criterio.

Cada intervención parte del momento real que atraviesan la compañía y su función legal. No aplicamos modelos cerrados ni fórmulas estándar. Diseñamos procesos a medida, alineados con la cultura de la organización y suficientemente prácticos para convertirse en una forma distinta y sostenible de trabajar.



Feel Legal está fundada y dirigida por Yolanda González Silva, ex-General Counsel, consultora estratégica y organizacional y coach sistémica, con más de 30 años de experiencia profesional en despachos y empresas multinacionales.

Yolanda ha vivido desde dentro lo que exige liderar una dirección legal: decidir con información imperfecta, sostener al equipo bajo presión, defender recursos, mantener conversaciones difíciles y construir credibilidad ante el negocio. Esa experiencia configura una forma de acompañar que combina visión jurídica y empresarial, comprensión de los sistemas humanos y una orientación profundamente práctica.

Su convicción es sencilla: **un área legal no está para vivir apagando fuegos, sino para aportar claridad**, anticipación y criterio allí donde la compañía toma sus decisiones más importantes.

Yolanda es también fundadora y directora académica de InTalent Legal, escuela especializada en el desarrollo del talento y el liderazgo legal in-house.

Más información y casos de impacto en: <https://feel.legal/>

Acerca de Bigne

Bigne es una empresa de *legal tech* que ofrece una suite de software con 4 productos: Bigne CLM, la IA jurídica Bigne Libra, Bigne Sign y Bigne Academy. La misión de la compañía es **eficientar las operaciones legales de las empresas, mejorando la seguridad y minimizando el riesgo de contingencias legales.**

La plataforma permite a los profesionales crear automáticamente documentos, compartirlos para su revisión, validación en tiempo real, colaborar virtualmente, negociar y cuenta con una firma electrónica propia.

Bigne ha desarrollado un asistente de inteligencia artificial generativa, Libra, que está conectada con su plataforma de CLM, desarrollada para los departamentos legales, experta en el ámbito jurídico y que **ofrece un entorno seguro de máxima confidencialidad, minimizando las alucinaciones propias de otras herramientas generalistas.**

La tecnológica es pionera y líder en el campo de la automatización de documentos *no-code*, tiene presencia global y entre sus clientes se encuentran grandes corporaciones y despachos de abogados de gran tamaño.

Para saber más sobre Bigne, visite la página web: bignelegal.com

Para otras consultas, póngase en contacto con communication@bignelegal.com

Al utilizar Bigne, contribuyes al ahorro de recursos naturales



323 millones
kg de madera



7,1 mil millones
litros de agua



725 millones
kg de CO₂



47 millones
kg de residuos