



---

# Desafíos y soluciones para el director legal de 2023

# Índice

1. Introducción	3
2. Evolución e importancia del director legal en las empresas	4
3. El fin del rol bloqueador y la bienvenida a una gestión facilitadora del negocio	7
4. El paso evolutivo de las 'legal operations'	10
5. Mejorar las competencias y escalar la colaboración	12
6. Próximos pasos: ¿qué se espera del director legal en la actualidad?	14





# 1. Introducción

La función legal. Esa labor tan compleja y tan poco comprendida en las organizaciones. El departamento legal es, en ocasiones, concebido como una burbuja independiente, un ente al que se debe acudir para pedir consentimiento ante todo. **Legal es, en gran parte, responsable de la marca corporativa**, de la eficiencia de los procesos internos y, sobre todo, de evitar riesgos y contingencias a la hora de que la empresa cierre sus negocios.

A la cabeza del área, **el director legal, una figura decisiva por su posición pero acorralado por unos plazos y KPI cada vez más exigentes**. Los documentos que entrega su departamento deben ser perfectos, sin errores, lo suficientemente claros y detallados para que los clientes internos, el resto de departamentos de la empresa, puedan hacer uso inmediato de ellos sin poner en un compromiso a la empresa. La aportación que realice Legal en cada uno de sus escritos y acciones debe ofrecer la certeza de que cubrirá a la empresa ante cualquier imprevisto que surja en el camino.

Percibida hasta ahora como un policía en las organizaciones, el área legal es una pieza clave en el organigrama que, en la actualidad, comienza a eclosionar y a salirse de este encasillamiento. Pero, ¿cómo?

Descubre, en este ebook, cuáles son los consejos que debe conocer todo director legal para subirse a la ola de las *legal operations*. **Conoce cómo llevar el área legal a efficientar y asegurar sus procesos, mientras aporta valor al desarrollo y competitividad de su empresa**. Toma las riendas de la operativa legal de la compañía, a la vez que se minimiza la exposición de la empresa a contingencias legales.

## 2. Evolución e importancia del director legal en las empresas

La relevancia del director legal para las compañías no debe verse obstaculizada por la ineficiencia en los procesos.

Las facultades de Derecho del pasado aportaron grandes conocimientos a los líderes legales del presente. Las buenas universidades enseñaban a pensar de forma lógica y a argumentar y sentaban unas bases acerca de las distintas ramas del Derecho, con las que los profesionales podían desempeñar su tarea de forma brillante. Pero, ante unas últimas décadas de grandes cambios tecnológicos, una profesión milenaria como la legal, está viendo cómo es época de cambios.

Sin embargo, los conocimientos sobre innovación en el área legal todavía no se han asentado en las facultades: los abogados distan mucho de entrar al mundo profesional con conocimientos sobre *legal tech*. Por esta razón, están obligados a actualizarse y buscar ese aprendizaje por su cuenta, ante un **contexto que cada vez demanda más conocimientos tecnológicos en el mundo del Derecho**. Pero, ¿qué ocurre con aquellos que ya son los líderes de los equipos legales en las organizaciones actuales?





## La pérdida de eficiencia que afecta al director legal

Los directores legales del presente cuentan con una responsabilidad que trasciende el área jurídica. Su labor cobra un sentido estratégico clave para las compañías, dado que sus funciones no acaban en la gestión propiamente de asesoría legal sobre la documentación legal en la que la compañía participa, sino que están llamados a ser personas clave en el asesoramiento de los equipos directivos y la estrategia de las empresas.

Sin embargo, el día a día del líder del área legal y de su equipo se encuentra empantanado en procesos de trabajo lentos y tareas rutinarias que enlentecen su día a día y le frenan en la ayuda al resto de departamentos o en la gestión de reclamaciones. **El director legal observa cómo su equipo está saturado de casos y casos y cada vez se piden más soluciones rápidas.** En esa situación, con un embudo que atasca contratos críticos en manos del área legal, el valor de cada operación contractual disminuye enormemente.

Cada contrato o documento legal es la herramienta necesaria para poner el broche final a una venta, una compra, una fusión de la empresa o un largo etcétera de acciones, en todo tipo de áreas y sectores. Pero se estima que **hasta un 40% del valor de los contratos puede perderse** sin un proceso eficiente gracias a la tecnología.

Por si fuera poco, y por muy usual que sea, un embudo constante de tareas lleva a la frustración y se debe tener en cuenta que el malestar de un equipo converge en resultados negativos. **Estudios recientes señalan que nada más y nada menos que el 47 por ciento de los abogados en Reino Unido sufre estrés o el denominado *burn out*** en sus puestos de trabajo. De estos, un 22 por ciento necesita salir de esa situación y busca empleo activamente.

## La evolución del director legal

Ante un mundo frenético de exigencias crecientes, el director legal tiene la necesidad de evolucionar y descubrir qué cambios son necesarios para que su departamento prospere y su función no se vea ahogada por demandas ante las que no puede responder. No solo deberá reflexionar sobre sus tareas, capacidades y herramientas *legal tech*. Deberá asumir el rol vital que tiene para la compañía y adaptarse a una realidad que le pide **dar un paso adelante para sumarse a los proyectos de digitalización de la compañía** y aportar a la competitividad de su empresa.



### 3. El fin del rol bloqueador y la bienvenida a una gestión facilitadora del negocio

Es preciso aunar el saber hacer tradicional con la mejor tecnología para que las *legal operations* den su próximo paso evolutivo.

#### Indicadores clave para el área legal

El director legal debe preocuparse de que su departamento aporte un asesoramiento preciso, útil y sin errores. Uno de los medidores imprescindibles a la hora de valorar el desempeño del área legal es la satisfacción de ese cliente. Para puntuarla, una vara de medir clave es el tiempo que tarda el departamento legal en dar una respuesta a cada petición de otros departamentos, o incluso mejor, **cuánto tiempo se pasa la petición en el tejado del departamento legal**. Otra es **la calidad del producto final** y, sobre todo, que este se ajuste a las peticiones de cada cliente interno.



## Un policía en la compañía

Sobre el director legal y su departamento se sitúa un peso enorme. Con información dispersa —en ocasiones, incompleta— y unos plazos más que exigentes, con la tónica dominante de unos clientes que ansían una solución lo antes posible, el área legal debe aportar un resultado preciso, rápido y centrado en soluciones. De lo contrario, sobre sí se cierne un dedo acusador que lo señala como policía, como el que siempre dice “no”, como bloqueador de iniciativas ante el atascamiento de solicitudes de otros departamentos que esperan la aprobación del equipo legal para poder avanzar.

Pero en este conflicto no se debe restar razón a la parte contraria: recursos humanos, ventas, marketing, compras, finanzas... Todos estos departamentos necesitan que el departamento legal revise y redacte contratos a diario o requieren la aprobación del área legal con su elaboración de informes jurídicos lo antes posible. El departamento legal, **agobiado entre solicitudes y casos abiertos, no tiene otra opción que priorizar, dejando atrás cuestiones de verdadera importancia para el negocio.**

Dentro de los numerosos retos a los que el director legal se ve enfrentado es que para dar respuesta al gran volumen de solicitudes se contrata personal, incrementando la plantilla de trabajadores, esto a priori debería conllevar a la resolución del problema de eficiencia, ¿pero con qué se encuentra?: con que tiene que formar al nuevo personal, debe de invertir su tiempo ya limitado en transmitir conocimiento sobre

el *know how* de la empresa y del departamento, sumándole los costes de contratación y el tiempo del área de RH en el proceso de reclutamiento.

Afortunadamente, la tecnología está a nuestra disposición para hacer sencillo lo que antes no lo era, con un software de *Contract Lifecycle Management (CLM)* ya no es necesario incrementar la plantilla para dar resolución a tareas operativas, ya que permite hacer frente a la demanda de trabajo (actual y futura), automatizando tareas que antes eran impensables.







## Atascado vs. empoderado

El director legal cuenta con toda la maestría necesaria para coordinar a su equipo y sacar adelante el trabajo de forma satisfactoria, pero su metodología de trabajo necesita un empujón para dejar de ser concebido como un bloqueador y pasar a convertirse en un facilitador en cada una de las tareas que desempeña para otras áreas de negocio. Gracias a la innovación puede llegar a serlo y volverse un departamento de servicio a otras áreas verdaderamente efectivo y resolutivo, así como un departamento estratégico para la alta dirección.

**Para ello, debe estar al día de las últimas tendencias en gestión y conocimiento del *legal tech*, con el fin de brindar a su equipo las mejores herramientas para realizar un trabajo efectivo.**

Esto no solo le ayudará a cumplir con todos los KPI que el equipo tiene marcados, sino que le permitirá también descargarse de ciertos KPI's que en adelante recaerán sobre las otras áreas. ¿Cómo es esto posible? Debido a que el departamento legal pone los sistemas y estandariza la operativa, pero hace que en adelante el usuario sean las áreas interesadas, quedándose para sí tan sólo las facultades de supervisión y mantenimiento al día de la operativa legal.

La implementación de sistemas de autoservicio legal para las áreas que requieran de ciertos servicios estándar, como redacción de documentos tipo, descarga al área legal de tareas mecánicas y repetitivas.



## 4. El paso evolutivo de las 'legal operations'

La reinención de los servicios legales es una realidad. Hace ya tiempo que el equipo legal se encarga de la coordinación de operaciones legales además de la mera tramitación de asuntos legales. Es hora de ponerlas en valor.

### Las nuevas competencias de las operaciones legales

Las operaciones legales de las compañías han dado un salto evolutivo que les ha permitido ser más cercanas a sus clientes, ya sean internos o externos a la empresa. Y como parte de este continuo proceso de evolución y transformación, el área legal ha pasado de ser centro de "asesoramiento y orientación" a ser **un departamento directamente implicado en la toma de decisiones de la compañía**.

Las operaciones legales actuales son multidisciplinarias, afectan tanto al interior del departamento legal como al resto de la compañía y cubren aspectos muy diversos. El director legal del presente debe asegurarse de contar con unas habilidades que le sirvan para tener unas operaciones legales desarrolladas y actualizadas. Estas incluyen:

- Conocimientos básicos financieros.
- Gestión de equipos.
- Coordinación de proyectos.
- Coordinación de proveedores.
- Habilidades de coordinación y estrategia corporativa.
- Conocimientos tecnológicos.

## Aumentan los responsables de operaciones legales



Como explica el Legal Operations Institute Studies (LOIS), **el número de responsables de operaciones legales en las compañías aumenta de forma progresiva**. Cada vez son más los encargados de este departamento, mientras que cada vez son menos aquellos equipos legales que no cuentan con un responsable de operaciones legales.

## La hora de liderar el cambio

El director legal del presente es consciente de la necesidad de actualizar las operaciones legales. Según la [Encuesta sobre el Estado de las Operaciones Legales de 2021 de Deloitte](#), el reto para los directores legales es dimensionar el trabajo de forma adecuada y contar con la cantidad necesaria de profesionales, ya que los abogados cuentan con un exceso de trabajo administrativo.

Al mismo tiempo, el estudio explica que la oportunidad, la solución, reside en la tecnología: un 91% de los encuestados alude que se puede modernizar la forma en proveer los servicios jurídicos. Es hora de que los líderes tomen medidas para innovar en las operaciones legales, dado que **un 76% de los entrevistados afirma que actualmente es necesario implantar una nueva tecnología**.

## 5. Mejorar las competencias y escalar la colaboración

Es necesario que el director legal conecte las necesidades de su área legal con la estrategia del negocio para plantear la innovación, siempre desde un conocimiento exhaustivo del ecosistema *legal tech*.

### Buscar y encontrar soluciones aliadas

Los directores legales han de ver el *legal tech* como su aliada y no como un cambio impuesto. La búsqueda de la eficiencia en los equipos es una demanda creciente; el hacer más y mejor es algo que se exige cada vez más y las operaciones legales son el impulsor que necesita la abogacía tradicional para conseguir ese volumen deseado sin menoscabar la calidad y seguridad. Para ello, el director legal tiene ante sí dos vías de mejora claras.



## Desatascar el trabajo interdepartamental con el área legal

Un equipo multidisciplinar es clave para desempeñar la función legal del futuro, pero no siempre es más. **Aquellos equipos con un sistema de trabajo adecuado pueden ser más efectivos que otros con decenas de profesionales pero sistemas ineficientes.** El director legal ha de exprimir el potencial de su equipo y debe cubrir aquellas necesidades que tenga estableciendo una colaboración efectiva con el resto de departamentos de la empresa.

### Consejos para potenciar el trabajo del área legal con el cliente interno:

- Implantar un CLM con solución de ticketing jurídico.
- Establecer un autoservicio de redacción de documentación legal.
- Estandarizar procesos como la generación de documentación automática.
- Implantar un sistema de reporting automatizado en cuanto a obtención de KPI's y estatus de los procesos.
- Establecer un flujo de validaciones de documentación automatizado.
- Establecer métodos de *feedback* y mejora continua.

## Competencias directivas: ¿está el director legal al día con las últimas tecnologías, procesos y métodos?

Para estar al día es necesario dar paso a la evolución de las operaciones legales. **El director legal debe mostrar el valor de la innovación legal para el negocio**, lo que le exige tener capacidad de persuasión y conocimiento sobre lo último en *legal tech*, no debe perder detalle de lo que marca el progreso, tiene que estar al día de los cambios y poner a su equipo a la vanguardia de la innovación.

### Consejos para estar al día de las últimas tendencias:

- **Formación:** blogs, noticias, casos de éxito, asistencia a eventos presenciales, online y webinars.
- Búsqueda de asesoramiento tecnológico.
- Análisis de las necesidades del departamento y mapeo de procesos.
- Contacta con compañeros de profesión y comparte el éxito de las iniciativas llevadas a cabo
- Estudios de adopción de la tecnología en el mercado.
- Planteamiento de un *roadmap* tecnológico.
- Puesta en marcha de las mejoras.
- Sistemas de *feedback* y mejora continua.



## 6. Próximos pasos: ¿qué se espera del director legal en la actualidad?

El presente y el futuro están repletos de oportunidades. El líder del área legal debe guiar a su equipo en la transformación digital de las *legal operations*.

El director legal debe familiarizarse con la novedad, estar al día del cambio y tener presente que la tecnología, bien escogida, es clave para el desarrollo de su equipo. Es su responsabilidad situarlo en el lugar que le corresponde.

### 1. Guía el camino a las *legal operations* del futuro

Como líder del área legal, impulsa el cambio hacia la digitalización que transformará la forma en la que se entiende la aportación de legal al crecimiento del negocio. Para ello, presta atención a tu equipo: analiza sus necesidades, sus puntos críticos del trabajo del día a día y, en definitiva, escúchales. Obtén una retroalimentación sólida sobre cómo creen que debería funcionar el departamento, cuáles son los puntos de mejora, y da los primeros pasos del cambio hacia la automatización.

### 2. Fija unos objetivos claros

Organiza el cambio. Tras escuchar las necesidades últimas del equipo, elabora un plan: pon los puntos de mejora por escrito, unos objetivos que pretendas alcanzar y establece una hoja de ruta. Para ello, piensa bien dónde quieres situar el área legal: ¿cuáles son los indicadores clave que quieres mejorar una vez aplicado el plan de mejora?, ¿qué funciones específicas debería desempeñar tu equipo?, ¿cómo quieres que mejore el servicio que ofreces a la compañía?



### 3. Apuesta por el conocimiento *legal tech*

Imprime en tu equipo la visión que tú mismo vas a tener: instales a conocer las nuevas tecnologías y noticias que rodean el ámbito legal. Estar al día de las nuevas tendencias en innovación ayudará a tu equipo a entender cómo evoluciona un sector legal que cada vez tiene menos de analógico. Apostar por el *legal tech* ya no es algo que esperar solo de los innovadores, sino que estamos en un momento de adopción de la gran mayoría de departamentos legales a nivel mundial, por lo que es una iniciativa que no puedes ignorar ya que seguramente ya la estén implementando tus competidores y esto les haga más competitivos.

### 4. Confía solo en tecnología de vanguardia

Elige un software que se adapte a tus necesidades, que cubra tus procesos de principio a fin. Evita a toda costa tener que buscar soluciones individuales ya que luego tendrás que lidiar con el problema de integrar los sistemas entre sí y gestionar múltiples proveedores. Escoger un proveedor adecuado puede parecer complicado, pero existe un pilar fundamental en el que fijarse a la hora de hacerlo y es la velocidad de su innovación.

Esta debe ser el combustible que mueva al proveedor: pide un listado de las funcionalidades detalladas del software, referencias sobre cómo ha evolucionado su plataforma y cómo lo hará en el futuro, para tener claro que es verdaderamente innovador, siempre a la vanguardia en su mercado. A veces tan solo con un vistazo al *look & feel* del software podrás fácilmente medir si es un software de última generación o te están presentando un software que está construido sobre tecnologías del pasado.

## 5. Busca qué dicen los usuarios del software

A la hora de escoger una tecnología, es clave verificar que encaje con aquellas funcionalidades que se busquen para el área legal, pero **es necesario verificar el proveedor en directorios de software como Capterra, Software advice, GetApp, etc,** donde se dan reviews del software por parte de los mismos usuarios. Entre los detalles a tener en cuenta, el trato del proveedor con el cliente es uno de los más importantes.

Asegúrate de que cuente **con un servicio al cliente en el idioma local y que su servicio de soporte sea inmediato.** Además, es clave que disponga de una **plataforma de formación online (también conocido como *knowledge base*) y que esté actualizado** para facilitar el aprendizaje y la adopción de la plataforma por parte de los usuarios.

## 6. Apuesta por las personas

De acuerdo. La tecnología es muy importante y es clave que cuente con las suficientes funcionalidades, pero la esta no es nada si no cuenta con el mejor talento detrás. Fíjate en que los proveedores que elijas cuenten con abogados en sus equipos, porque solo ellos entenderán las necesidades que tiene tu equipo y cómo aportar una solución personalizada. Y tenlo presente: **ninguna tecnología sustituirá a un equipo motivado.** Esta es solo una herramienta para ganar eficiencia, pero son las personas las que llevarán la digitalización a buen puerto.



# Acerca de Bigle Legal

Bigle Legal es un software todo en uno de *Contract Lifecycle Management* (CLM), basado en la nube, que automatiza las operaciones legales de las empresas, mejorando la seguridad y minimizando el riesgo de contingencias legales. La plataforma es flexible, intuitiva y ofrece un control total sobre todo el ciclo de vida de los documentos.

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. La misión de Bigle Legal es hacer fáciles las operaciones legales de las empresas.

Para saber más sobre Bigle Legal, visite la página web: [biglelegal.com](https://biglelegal.com)

Para otras consultas, póngase en contacto con [communication@biglelegal.com](mailto:communication@biglelegal.com)

## Al utilizar Bigle Legal, contribuyes al ahorro de recursos naturales



**323 millones**  
kg de madera



**7,1 mil millones**  
litros de agua



**725 millones**  
kg de CO<sup>2</sup>



**47 millones**  
kg de residuos