

# Reimaginando la función legal para la era post-COVID 19

¿Cómo se han preparado los departamentos jurídicos de las empresas en Colombia para la nueva realidad?

## **Autores:**

**Ximena Zuluaga**

Socia líder de *EY Law* para Colombia y México  
Latinoamérica Norte

**Daniel S. Acevedo Sánchez**

Gerente Senior líder de la práctica de *Legal Operations* de  
*EY Law* para Colombia y México.  
Latinoamérica Norte

The logo for EY Law, featuring the letters 'EY' in a large, bold, white sans-serif font, followed by the word 'Law' in a smaller, white sans-serif font. A yellow and white graphic element, resembling a stylized arrow or a corner of a square, is positioned above the 'Y' and extends to the right.

**EY** Law



“

Con la nueva realidad post-COVID, la transformación de la función legal corporativa es inevitable. El reto está en evolucionar rápidamente para apoyar desde lo legal la velocidad que ahora requieren las empresas para alcanzar sus objetivos de negocio, en un mundo más digital, virtual e interconectado.

”

Daniel S. Acevedo Sánchez

Líder de la práctica de *Legal Operations* de EY Law para Colombia y México Latinoamérica Norte



# Contenido

1. Resumen ejecutivo
2. Acerca de este reporte
3. Tendencias generales en la administración de las áreas legales en Colombia
4. Gestión del talento humano para lo legal en la era post COVID-19
5. Tecnología e innovación en la función legal empresarial: El futuro del ejercicio profesional del abogado
6. Conclusiones
7. Ficha técnica

# Resumen ejecutivo

Los departamentos jurídicos se enfrentan a una creciente demanda para realizar “más con menos”, demostrar valor estratégico e incorporar innovación:



## La administración del área legal suele ser más reactiva que proactiva:

La mayoría de los departamentos jurídicos no pueden dedicar tiempo a las tareas propias de la gestión del área legal. En la mayoría de los casos, estas labores sólo se ejecutan cuando la operación del día a día lo requiere, por ejemplo, cuando es necesario realizar la coordinación de proveedores de servicios o el archivo de documentos legales. Esta visión reactiva se explica en gran parte por la falta de acercamiento a las buenas prácticas de gestión del departamento jurídico, pero estamos seguros de que a medida que exista más información como este mismo reporte, las conversaciones acerca de innovación, tecnología y transformación en los equipos legales colombianos empezarán a tomar más protagonismo en la agenda de sus líderes.

## Creciente presión para hacer “más con menos”:

La crisis financiera derivada de los impactos del COVID-19 no ha pasado sin efectos por los departamentos jurídicos de las empresas en Colombia. La mayoría están experimentando un aumento en la carga de trabajo debido a una mayor complejidad a la hora de hacer negocios, a medida que ha evolucionado la pandemia el ambiente regulatorio es cada vez más agitado y cambiante. No es extraño que los equipos legales deban atender hoy incrementos en la litigiosidad de las empresas por incumplimiento de contratos firmados antes de la crisis, aumentos en los procesos de reestructuración financiera e insolvencia, aumento en el número de demandas del negocio en razón al desarrollo de nuevas líneas de servicio para la nueva normalidad, entre muchas otras actividades que ha detonado la pandemia.

No obstante, aunque el aumento de la carga de trabajo es una realidad, dos de cada tres líderes encuestados esperan una reducción o congelación del presupuesto del área, especialmente en nuevas contrataciones. Esto genera una presión importante en las áreas legales estudiadas en las que las tasas de crecimiento del equipo de trabajo no aumentan de forma proporcional a la complejidad y el volumen en la atención de las operaciones del negocio desde lo legal. Sin embargo, evidenciamos que un equipo de trabajo más grande no siempre se traduce en mayor eficiencia y al final se podrían presentar las mismas dificultades en la operación, lo cual nos hace concluir que si el crecimiento del equipo de abogados, no se acompaña con una mejora en la gestión de procesos, se podría convertir en una solución paliativa de corto plazo.

## Necesidad del cambio en el modelo de operación:

La mayoría de los encuestados manifestaron su preocupación por la rápida transformación del modelo de operación de las empresas en las que trabajan, que ahora buscan la digitalización de las actividades que no requieran indispensablemente la presencialidad de los empleados. Esto ha generado algunos retos en la gestión del equipo de trabajo y la necesidad de comenzar, de forma prioritaria, con la transformación hacia una función legal empresarial más tecnológica. Dentro de los comentarios recibidos nos llamó la atención la falta de digitalización de documentos esenciales para la gestión legal del día a día como contratos y documentación asociada a controversias judiciales y extrajudiciales, entre otros. Así mismo, algunos líderes de las áreas legales encuestadas manifestaron su preocupación por la dificultad de gestionar la productividad del equipo, o incluso mantener



los mismos niveles de motivación, dada la nueva dinámica de trabajo remoto de forma permanente. Por esto, se requiere empezar a implementar dinámicas de trabajo que estén más enfocadas en la gestión por resultados y/o objetivos-clave, de tal forma que incentive y empodere a los abogados del equipo a administrar su tiempo, lo cual representa una oportunidad para poner en práctica mecánicas que habiliten la autogestión del equipo de trabajo como, por ejemplo, lo proponen los métodos ágiles de desarrollo de proyectos (*agile project management*).

### **Nuevos perfiles de abogados para el futuro:**

Notamos una creciente tendencia por parte de los líderes legales empresariales a valorar, incluso con una mayor calificación, no sólo el conocimiento jurídico especializado, sino también habilidades como uso general de tecnologías de información, bilingüismo y gestión eficiente del tiempo. Esta tendencia que estamos evidenciando en Colombia está alineada a las más recientes prácticas globales, de procurar que la formación de los abogados sea mucho más integral y, así, como adquieren profundos conocimientos técnicos en el Derecho, también obtengan conocimientos relevantes para la gestión de sus actividades, la comunicación y una visión integral de los servicios jurídicos que brindan a sus clientes.

### **Se necesita materializar las conversaciones acerca de innovación y tecnología para lo legal:**

Además de las restricciones presupuestales propias de la gestión financiera en época de pandemia, aproximadamente el 40% de los encuestados indicó que, la razón por la cual no implementan soluciones de tecnología para el apalancamiento de un modelo de gestión más eficiente del área legal se debe, principalmente, a la falta de conocimiento de las herramientas que existen y cuáles se pueden implementar. Un número igual de encuestados tuvo una respuesta similar en relación con el desarrollo de proyectos de innovación legal dentro del área. Esto nos permite afirmar que, aunque cada vez es más común encontrar eventos e información sobre tecnología e innovación legal en Colombia, falta un largo camino por recorrer cuando se trata de aterrizar estas conversaciones a la realidad de los negocios, que permita materializar la innovación en proyectos concretos y de fácil aplicación por los departamentos jurídicos del país. Es importante entender que cada departamento jurídico tiene una realidad operativa que debe ser transformada para mejorar la prestación de su servicio, pero de una forma estructurada. Es un error pensar que lo que le funcionó a un equipo, por defecto, va a funcionar en otro. Para evitar este tipo de trampas mentales es que existen los análisis contra marcos de referencia establecidos que permitan identificar realmente las oportunidades de innovación y su respectiva priorización.



# Acerca de este reporte



## Bienvenido

Entre los meses de julio y agosto de 2020 lanzamos nuestra encuesta “Reimaginando la función legal para la era post-COVID” en la cual, más de 160 líderes de las áreas legales de empresas en Colombia nos compartieron su visión acerca de cómo han estado preparándose para afrontar su nueva realidad, durante la pandemia ocasionada por la enfermedad del Sars-Cov-2 (COVID-19) y lo que vendrá después. Esta ha sido la primera encuesta de su tipo, diseñada por nuestro equipo de *EY Law Legal Operations Services* como un esfuerzo para traer datos e información estadística objetiva a la conversación acerca de las tendencias en gestión legal empresarial y así, contribuir a la construcción de un mejor mundo de negocios desde lo legal.

Es un orgullo compartirles los hallazgos de nuestro primer reporte para Colombia. El propósito será lanzar una nueva versión de este reporte periódicamente, de tal forma que podamos apreciar las mejoras en las dinámicas de gestión de las áreas legales en Colombia y, en comparación con otros países de la región.

Agradecemos a todas las personas que participaron en la versión 2020 de nuestro estudio. Gracias a sus respuestas e interés en la transformación de la función legal empresarial, cada día nos acercamos a una práctica del Derecho más accesible, útil y efectiva, tanto para el usuario-final, como para todos los abogados que día a día se esfuerzan por mejorar en la entrega de valor hacia sus organizaciones. También queremos agradecer a todos los socios, gerentes y equipo de EY que hicieron posible el documento que ahora tiene en sus manos.

¡Bienvenidos a la función legal del mañana!

Ximena Zuluaga  
Socia líder de *EY Law* para Colombia y México  
Latinoamérica Norte

Daniel S. Acevedo Sánchez  
Gerente Senior líder de la práctica de *Legal Operations* de *EY Law* para para Colombia y México  
Latinoamérica Norte

# Tendencias generales en la administración de las áreas legales en Colombia

Las conversaciones acerca de buenas prácticas de gestión de departamentos legales, no sólo en Colombia sino en general, en América Latina, no son tan comunes como lo deberían ser. Afortunadamente, gracias al libre acceso a la información nos es posible acceder e incluso unirnos a estas conversaciones que cada vez van tomando más fuerza y sofisticación a nivel mundial. Sin embargo, todavía falta un largo camino por recorrer antes de que podamos afirmar que los equipos jurídicos de la región son parte activa de la discusión acerca de cómo podemos mejorar la función legal empresarial.

Los hallazgos de este reporte nos permiten concluir que, mayoritariamente, las áreas legales en Colombia ven la administración del departamento como una tarea más accidental y esporádica que como una que es realmente gestionada. Estos departamentos jurídicos se concentran en las tareas fundamentales del área, tales como resolución de consultas legales del día a día, estructuración y negociación de contratos, administración de riesgos legales y gestión de controversias judiciales o extrajudiciales, entre otras. Sólo una minoría (<1%) de los encuestados mencionaron que dedicaban tiempo para acciones de gestión, excepto que fuera algo requerido para la operación diaria, como temas relacionados con proveedores y sus pagos.

Por supuesto, también hay casos extraordinarios en donde la agenda del líder legal no sólo considera de forma activa la administración de su equipo de trabajo y el modelo de operación del área, sino que además va mucho más allá y cuenta con recursos dedicados a impulsar la innovación para la función legal. Por ahora, son contados estos casos excepcionales, pero esperamos que a medida que estas conversaciones se generen con mayor frecuencia y rigurosidad en el país,

sean cada vez más los departamentos legales que consideran la transformación de su función como una tarea más del día a día.

La administración de las áreas legales colombianas es más reactiva que proactiva frente a las tendencias de gestión, lo cual limita la conversación sobre innovación, tecnología y transformación del trabajo profesional del abogado de empresa. Aunque pareciera que esta es una descripción demasiado negativa del estilo de administración de los líderes legales empresariales en el país, logramos evidenciar que la razón por la cual esta visión reactiva es la que se encuentra con mayor frecuencia, no obedece a una falta de interés de los abogados por una mejor y más eficiente gestión de su trabajo. De hecho, muchos manifestaron interés por este tipo de conversaciones, pero todavía hace falta más y mejor información existente en el sector sobre estos temas. Dicho de otra forma, la razón principal por la cual los líderes de los departamentos jurídicos colombianos no están llevando a cabo esfuerzos decididos sobre innovación, tecnología y transformación de la función legal es principalmente por falta de conocimiento acerca de por dónde empezar y cómo hacerlo. No por falta de interés. Sin duda, estamos convencidos que, con la construcción de este reporte, así como con las versiones posteriores y demás información relevante que estaremos generando y compartiendo desde nuestro equipo de *EY Law Legal Operations Services*, ayudaremos a que estas temáticas sean más visibles para que los líderes legales empresariales cuenten con las herramientas necesarias para impulsar el cambio en sus equipos de trabajo.

Entrando a los resultados detallados, encontramos que una parte importante de las áreas legales encuestadas (19,51%) son considerablemente grandes, algunas con más de 100 abogados, especialmente en compañías del sector financiero y/o con operaciones altamente reguladas. Sin embargo, como lo veremos más adelante, la mayoría de los departamentos jurídicos del país están frente a un incremento importante de la carga de trabajo por culpa de la creciente complejidad para realizar negocios. Casi todos los encuestados, independientemente del tamaño de su equipo de trabajo, manifestaron los retos que están afrontando para atender las nuevas dinámicas de la empresa. Esta información es particularmente útil porque nos permite desmitificar la creencia de que, para solucionar los problemas de gestión, especialmente aquellos derivados de una falta de capacidad de trabajo inesperada, es suficiente con contratar más abogados. Los problemas de la gestión de las áreas legales van mucho más allá de una solución que simplemente contemple el aumento de la base laboral.

Gráfico 1

Composición de las áreas legales en Colombia por número de abogados

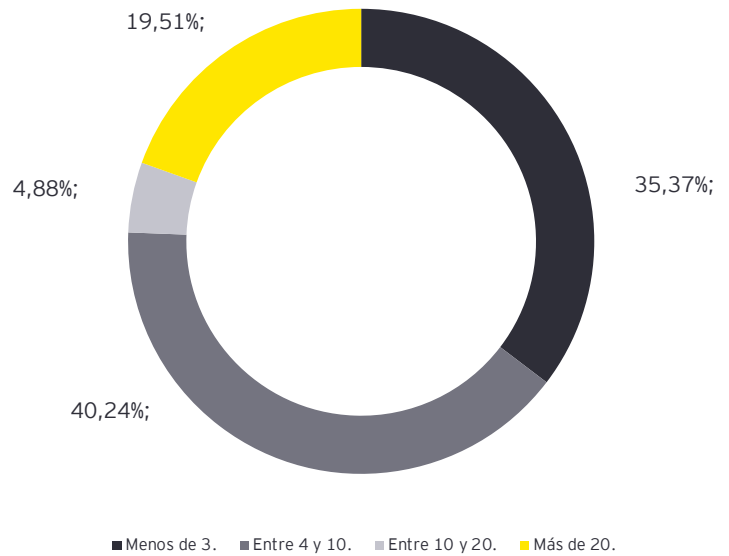
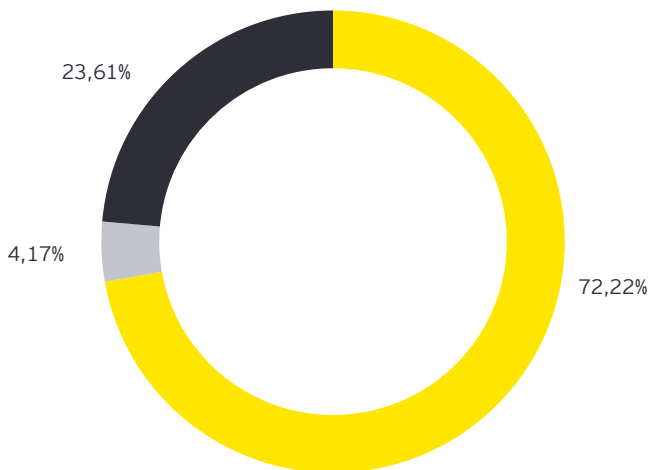


Gráfico 2

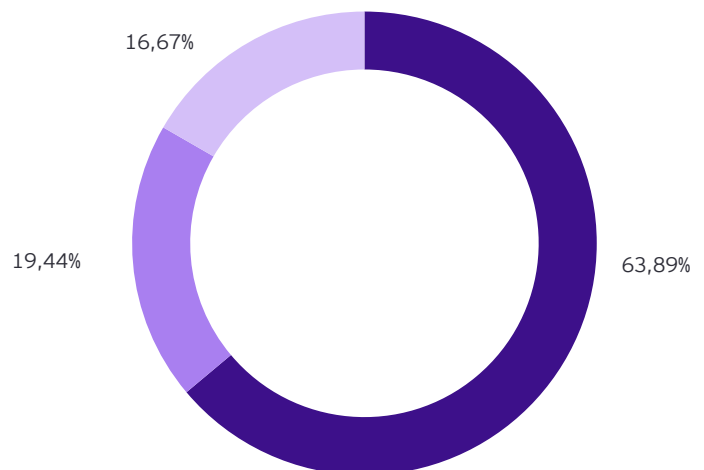
¿Qué crees que pasará con respecto a la regulación aplicable a su empresa dada las circunstancias de la pandemia?



- Creo que habrá muchas más normas y regulaciones en razón al COVID-19. El trabajo de área legal aumentará significativamente.
- Creo que habrá menos normas. Será más fácil administrar el riesgo legal.
- Creo que seguirá igual todo. Nuestro trabajo no cambiará.

Gráfico 3

¿Qué tan preparado crees que está el equipo de trabajo del área para atender la nueva complejidad del negocio?



- El equipo legal sí ha tenido un aumento en la carga de trabajo, pero todavía es manejable.
- El volumen de trabajo ha desbordado la capacidad del área legal.
- La pandemia no nos ha traído mayores complicaciones. Prácticamente operamos igual que antes.

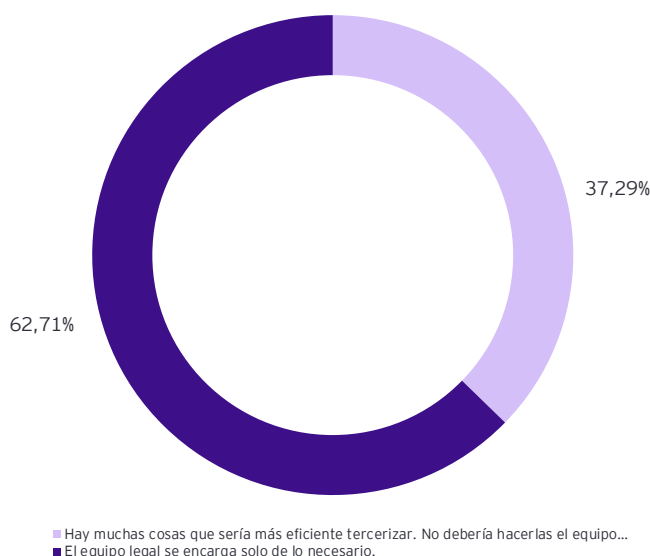


Aunque la mayoría de los encuestados confirma un aumento importante en la carga de trabajo derivado especialmente de la avalancha regulatoria que ocurrió en los primeros meses de la pandemia, llama la atención que solo uno de cada tres equipos considera que tiene una oportunidad de mejora en el involucramiento de proveedores de servicios legales para que apoyen al equipo interno a optimizar la creciente necesidad de soluciones legales ágiles hacia el negocio. Sin duda, una de las opciones para corregir esta situación se encuentra en la construcción de sinergias con proveedores

de servicios legales que tengan un alto apalancamiento en tecnologías de información, de tal forma que puedan brindar una capacidad de trabajo adicional a las empresas, removiendo actividades rutinarias y de baja complejidad, pero sin un aumento exagerado en los costos, logrando de esta forma que los equipos se puedan concentrar en lo estratégico. No tiene sentido contratar prestadores de servicios legales para apalancar la base de recursos si estos operarán de la misma forma, o incluso más ineficientemente que el equipo interno, en algunos casos.

Gráfico 4

¿Qué tan eficiente consideras que es el equipo legal en su trabajo del día a día?



Esta nueva dinámica de trabajo en la cual se crean alianzas casi simbióticas entre los equipos legales empresariales y proveedores de estos servicios con un alto apalancamiento en tecnologías de información, es algo que ha tenido un rápido e importante crecimiento en los últimos años, especialmente en jurisdicciones con prácticas de gestión de la función legal más sofisticada y con mayores volúmenes de trabajo. Creemos que sin duda esta tendencia puede

ser aplicable e igual de útil para las empresas en Colombia, más aún cuando evidenciamos que estas son conscientes de la necesidad de apalancar sus operaciones de una forma más efectiva, aunque la dificultad, de nuevo, no radica en el interés, sino en la estructuración y la migración a otros esquemas de trabajo. Algunas de las actividades que mencionaron los encuestados del reporte que podrían o, incluso, deberían tercerizar, son:

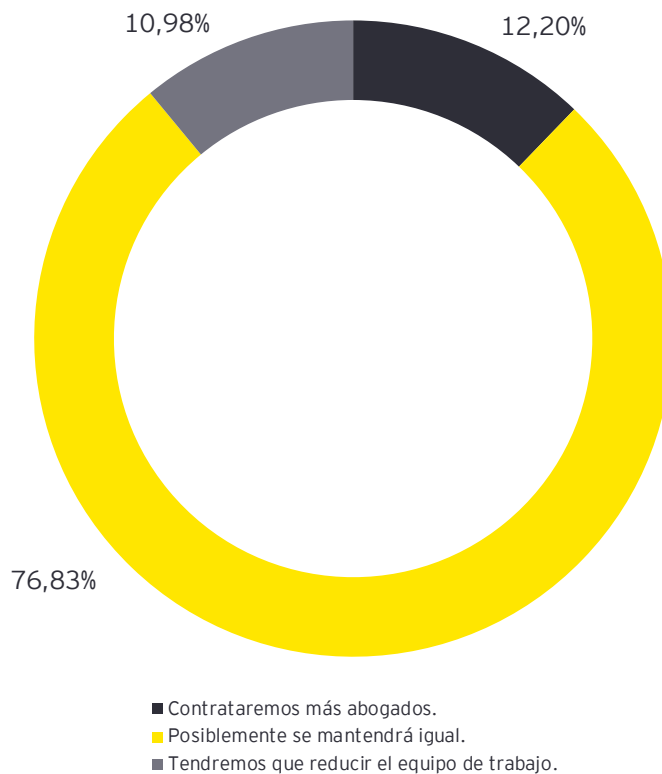
- ▶ Tareas asociadas a la administración no estratégica del gobierno corporativo, como elaboración de actas y gestión de libros en general.
- ▶ Cumplimiento de obligaciones derivadas de inversiones internacionales y operaciones de cambio.
- ▶ Atención de reclamaciones en materia de protección al consumidor y, en general, atención a usuarios-finales como por ejemplo la respuesta de derechos de petición de información.
- ▶ Representación judicial y extrajudicial de la compañía, excepto las tareas propias de coordinación de los abogados externos.

- ▶ Elaboración de comunicaciones para respuestas de asuntos no legales.

Esta tendencia de apalancamiento en proveedores adquiere aún mayor relevancia considerando que más del 76% de los encuestados manifestó que no espera que el equipo de trabajo cambie significativamente, aunque como lo vimos anteriormente, casi el mismo porcentaje cree que habrá más regulaciones derivadas de la pandemia, y por tanto, aumentará la carga laboral del área.

Gráfico 5

¿Cómo esperas que se comporte el crecimiento del equipo para el próximo año?



<sup>1</sup> Esta tendencia la evidenciamos gracias a un estudio realizado por nuestro equipo de *EY Law Legal Operations Services* ubicado en Estados Unidos. Todos los hallazgos de este reporte llamado *“Realizing the benefits of legal managed services”* se pueden encontrar haciendo **click aquí**.

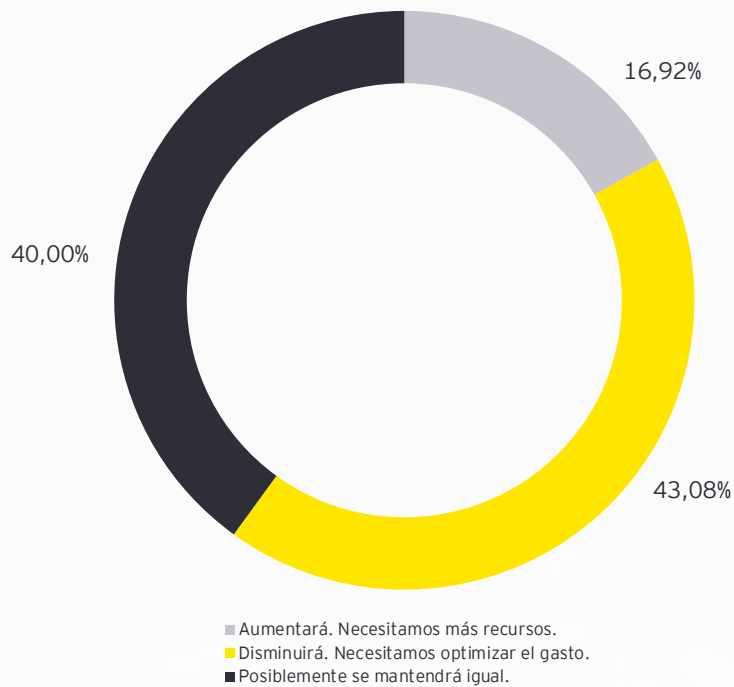


Dejando de lado la conversación sobre gestión del equipo de trabajo y pasando a las tendencias relacionadas a la gestión financiera, los encuestados respondieron que no esperan un mayor crecimiento en el presupuesto de gastos del área e incluso, casi la mitad de los encuestados (43,08%) espera una reducción

significativa que puede estar entre el 10% y 20%. Esto presiona la toma de decisiones sobre el uso del recurso financiero de la empresa, haciendo que cada peso que se gaste tenga una justificación razonable que acompañe la decisión.

Gráfico 6

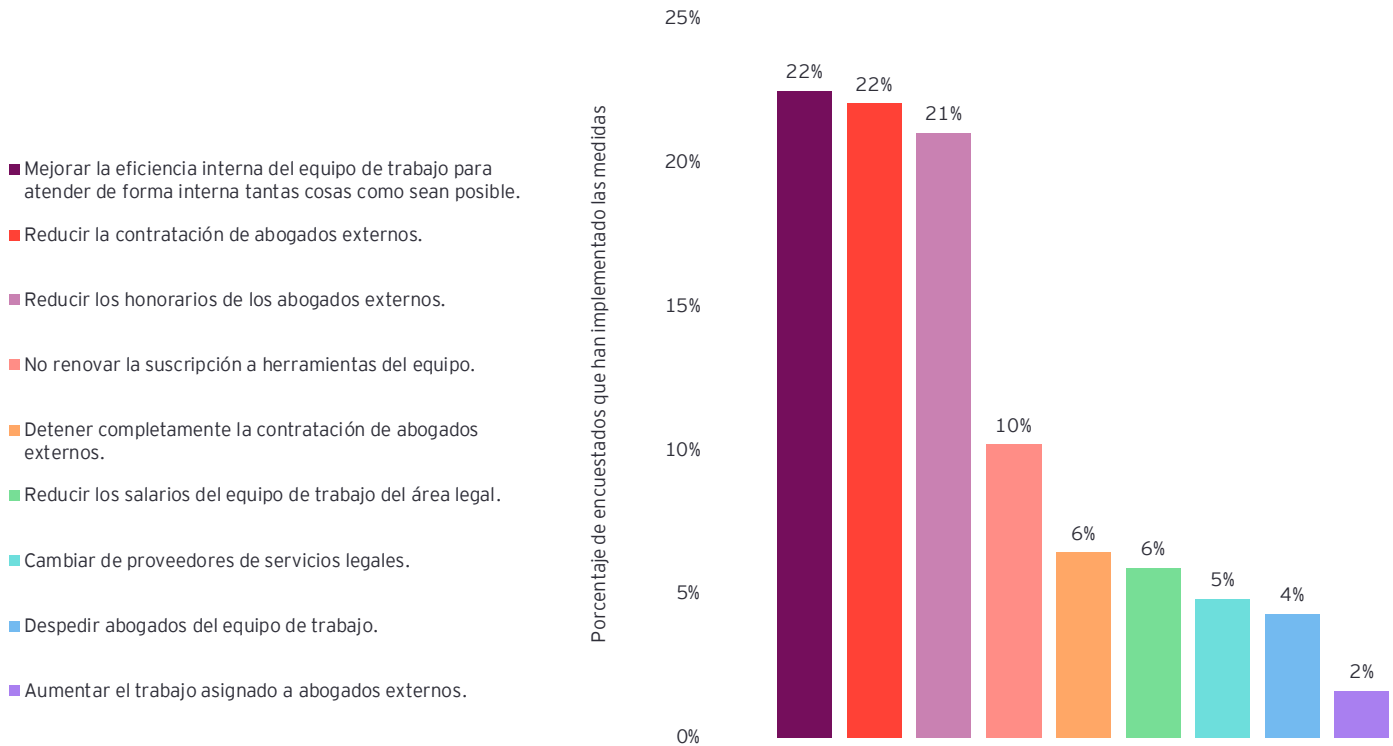
¿Cómo esperas que se comporte el presupuesto de gastos para el área legal en 2021?



En cuanto a las medidas que han tomado los departamentos jurídicos para optimizar el gasto, encontramos que se han implementado las siguientes, ordenadas de las más frecuentes a las menos usadas:

Gráfico 7

¿Has implementado alguna (o varias) de las siguientes medidas para controlar el gasto de la función legal?



Por supuesto, aunque no hay una sola medida que implementada de forma aislada sea lo suficientemente efectiva para controlar o disminuir el gasto de forma significativa, la mayoría de los departamentos legales en Colombia están optando por examinar minuciosamente su modelo de operación, de tal forma que se puedan hacer ajustes donde sea necesario con miras a incrementar la eficiencia del equipo de trabajo. Esta es sin duda una de las estrategias que consideramos más efectivas puesto que, como lo mencionamos al inicio de esta sección, normalmente las áreas legales de las empresas colombianas no están familiarizadas con dinámicas sofisticadas de gestión de procesos que les permita contar

con un funcionamiento más eficiente, y que no necesariamente un crecimiento de la base laboral implicará contar con mejores dinámicas de administración. Para que el ejercicio de revisión y ajustes al modelo de operación se pueda hacer de una forma más organizada, recomendamos la utilización de un marco de referencia que permita identificar fácilmente las oportunidades de mejora de la gestión del área legal y evaluar cuantitativamente el estado actual del modelo de trabajo, para así tomar decisiones objetivas en relación con qué ajustar en la operación y cómo hacerlo para mejorar en consecuencia la efectividad de las labores del equipo legal.



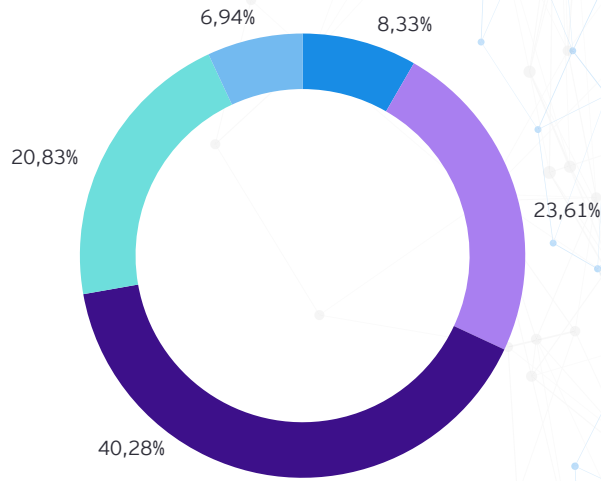
# Gestión del talento humano para lo legal en la era post-COVID 19

En relación con la gestión del talento humano de los equipos legales de las empresas en Colombia, notamos que la mayoría de los participantes esperan regresar a operar físicamente en las oficinas en algún momento entre los meses de

enero y junio del 2021, e incluso existen varios equipos (6,94%) que ya están operando con la misma dinámica presencial que existía antes de la pandemia.

Gráfico 8

¿Cómo funcionará la dinámica de trabajo para el próximo año?



- Vamos a trabajar de forma 100% remota, permanentemente.
- Vamos a trabajar de forma semi-remota (algunos días en la oficina), permanentemente.
- Vamos a regresar a la oficina en algún punto entre Ene-Jun 2021.
- Vamos a regresar a la oficina en algún punto punto entre Jul-Dic 2020.
- Ya estamos trabajando en las oficinas como antes.

Como se puede ver en el gráfico, solo 1 de cada 3 (31,9%) equipos legales empresariales están contemplando un modelo de trabajo remoto o semi-remoto de forma permanente. Las principales razones que la mayor parte del grupo de encuestados manifestó como impedimentos para migrar a estos esquemas de trabajo son: (i) la falta de herramientas tecnológicas que permitan una apropiada comunicación y gestión de documentos legales; y (ii) la necesidad de gestionar tareas que solo pueden ser ejecutadas de forma presencial. Entre las actividades que

indicaron los encuestados, se comprenden las siguientes:

- ▶ Firma de documentos originales.
- ▶ Búsqueda y uso de documentos necesarios para la operación del día a día, especialmente contratos que no se han digitalizado.
- ▶ Elaboración de actas y administración de libros corporativos.
- ▶ Preparación de documentos y formatos de solicitud para trámites ante autoridades de inspección, vigilancia y control.

Para usted, ¿Cuál es la principal razón para no implementar un esquema de trabajo remoto o semi-remoto con mayor énfasis en la virtualidad?

- ▶ *"Prefiero el trabajo de oficina. Considero más ágil este método ya que está todo el equipo presente y se puede hacer reuniones de último momento y para atender cosas que van sucediendo en el día a día."*
- ▶ *"Creo que hay tareas y sobre todo seguimiento que es mejor hacer de manera presencial. No todas las personas del equipo resultan eficientes y productivos al máximo desde la casa."*
- ▶ *"Aun cuando el trabajo se podría hacer 100% remoto, por cultura organizacional, se quiere mantener contacto presencial con un esquema 3 días remoto y 2 presencial. Creemos que es bueno tanto para la empresa como para los trabajadores."*
- ▶ *"Existen aspectos valiosos derivados de la interacción personal física de los colaboradores en las empresas. Tampoco es claro que el trabajo 100% en el hogar sea sostenible todo el tiempo dadas las realidades y necesidades propias de cada empleado."*
- ▶ *"La salud mental de los trabajadores es importante y proporcionar un espacio de trabajo que sea diferente al espacio de descanso es fundamental."*

Aunque entendemos la dificultad de la transición hacia el trabajo remoto, con base a las respuestas proporcionadas estimamos que hay una gran oportunidad para que los equipos que están considerando regresar a la dinámica de trabajo que se tenía antes de la pandemia, logren una transición a un esquema de trabajo semi-presencial que contemple ir a la oficina algunos días a la semana, pero mayoritariamente el trabajo se pueda hacer desde casa. Esto, sin duda, propone un cambio a dinámicas de gestión del equipo más enfocadas a la evaluación del desempeño por resultados

y/o objetivos-clave, de tal forma que se incentive y empodere a los abogados del área a su propia administración del tiempo. Esta es una oportunidad para implementar dinámicas que habiliten la autogestión del equipo de trabajo como, por ejemplo, lo proponen los métodos ágiles de desarrollo de proyectos (*agile project management*). El uso de tecnología es un gran habilitador de la evolución de la función legal, pero es igual o más importante contar con una cultura de cambio que solo se logra con la transformación de los hábitos de trabajo.



Si en Nov-Dic de 2019 le hubieran informado acerca de la pandemia y supiera de forma anticipada todo lo que iba a ocurrir en relación con los cambios en las dinámicas sociales y económicas ¿Qué hubiera hecho diferente para preparar mejor al equipo de trabajo del área legal?

- ▶ *“En esencia, la gestión documental. Dado el volumen de información y documentación que reposa en el área, solo teníamos en la nube quizás un 50% antes de las medidas de aislamiento.”*
- ▶ *“Dotar de herramientas tecnológicas y procedimientos adecuados para soportar el trabajo remoto. (Ej: mejores elementos tecnológicos en los hogares, hubiese contratado internet de banda amplia para el equipo; dotación de sillas y audífonos; Procedimientos de cadena de firmas/autorizaciones más ágiles, entre otros).”*
- ▶ *“Trabajaría en el manejo del tiempo, priorización de tareas, y eficiencia en cuanto a nuestra forma de trabajo para atender mejor el pico de consultas que llegaron.”*
- ▶ *“Hubiera buscado que cada uno se reubicara en sus ciudades de origen, donde pudieran estar con sus familiares y les fuera un poco más fácil afrontar en compañía de sus seres queridos toda esta situación.”*

Por otro lado, evidenciamos que los líderes de las áreas legales empresariales en Colombia valoran, con mayor frecuencia, abogados que tengan perfiles profesionales más integrales

y no enfocados a un conocimiento jurídico especializado. Así calificaron las habilidades requeridas únicamente para el equipo de trabajo, de la más a la menos relevante:

Gráfico 9

Habilidades requeridas para el equipo de trabajo



# Tecnología e innovación en la función legal empresarial: El futuro del ejercicio profesional del abogado

Aunque más de la mitad de los encuestados (56,1%) mencionó que usa herramientas especializadas para la función legal, es decir usa otras herramientas además de las soluciones de ofimática del día a día como *Microsoft Word* o *PowerPoint*, logramos evidenciar que la mayoría de estas se limitan a bases de datos de búsqueda de jurisprudencia y vigilancia judicial. En línea con lo anterior, encontramos que la mayoría de los participantes (80,7%) indica que sería deseable contar con más herramientas, de tal forma que puedan desarrollar más fácilmente su trabajo diario. Esto nos permite confirmar que aún los departamentos jurídicos de las empresas colombianas están lejos de implementar soluciones que contribuyan de forma más directa a la automatización de aquellas actividades repetitivas y de baja complejidad, y en dónde los abogados del

área no tienen posibilidad de aportar mayor valor agregado y que, además, muchas veces desgastan en exceso porque aunque sean de baja complejidad, consumen tiempo valioso del equipo, dificultando que se puedan dedicar a lo estratégico.

Adicionalmente, notamos que la razón principal (34,6%) por la cual este tipo de iniciativas no se ha implementado en el área es por la falta de conocimiento acerca de las soluciones que existen y cuáles se pueden implementar. Esto va en línea con comentarios hechos anteriormente en donde evidenciamos que en efecto hay un creciente interés por parte de los líderes legales empresariales, pero aún no cuentan con la información suficiente para empezar a recorrer el camino de la digitalización de la función legal.

Gráfico 10

¿El equipo de trabajo cuenta con herramientas especializadas para la gestión legal?

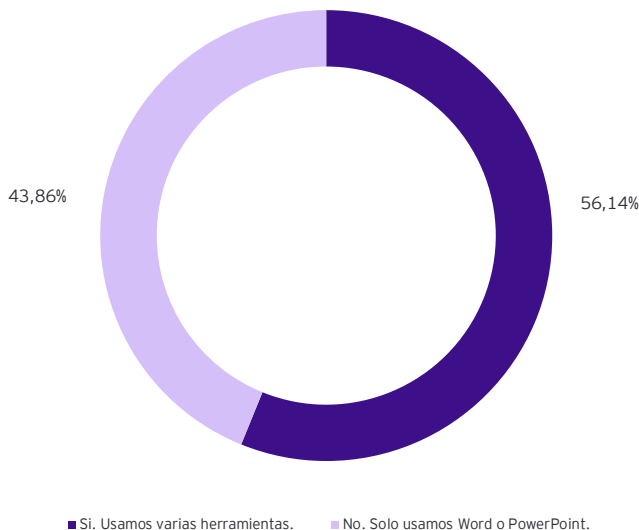


Gráfico 11

¿Crees que el equipo de trabajo cuenta con las herramientas de trabajo suficientes para el día a día?

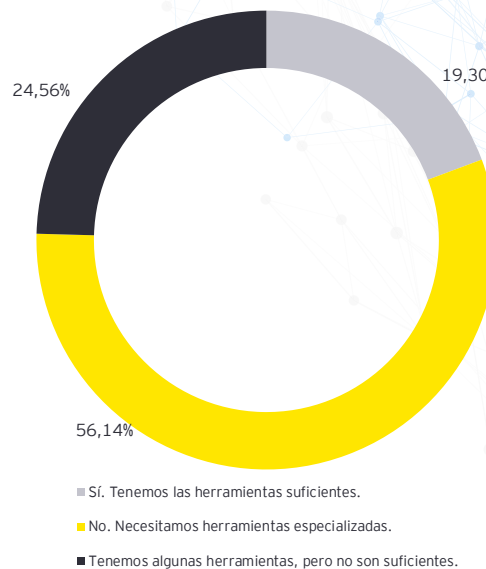
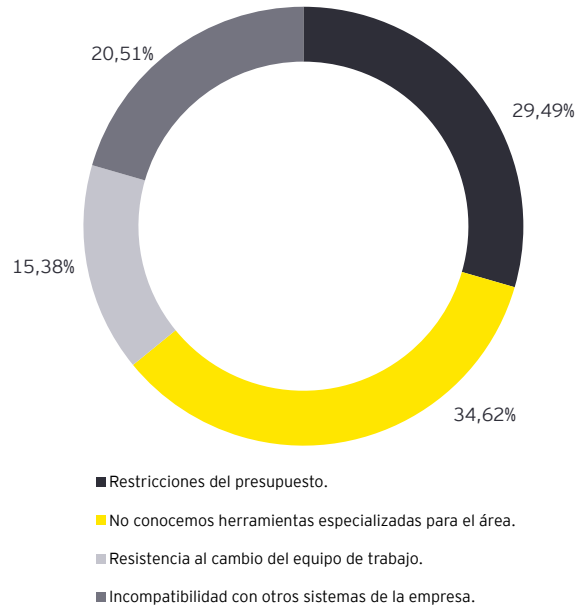


Gráfico 12

¿Por qué consideras que no se han implementado las herramientas suficientes para el equipo de trabajo?



Por otro lado, y de forma complementaria a la tecnología, a los proyectos de innovación de base no-tecnológica no les va mejor. El 63,1% de los encuestados indicó que no se han desarrollado proyectos de innovación para el

área legal y el 34,2% de este grupo mencionó como razón principal la falta de información acerca de cómo iniciar con un proyecto de esta naturaleza.

Gráfico 13

¿Se han desarrollado proyectos de innovación en el área legal?

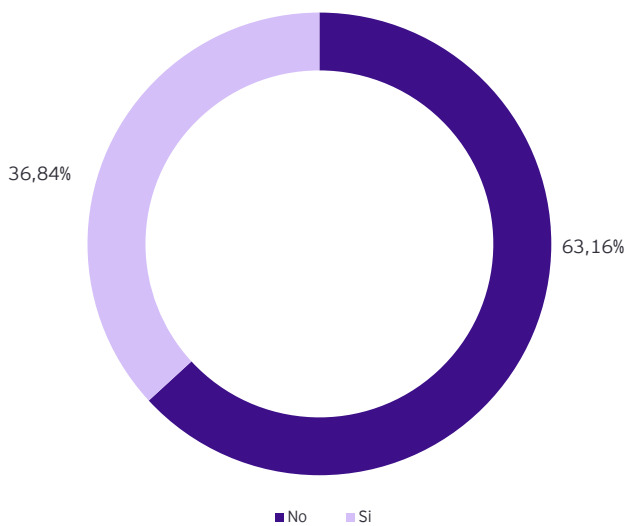
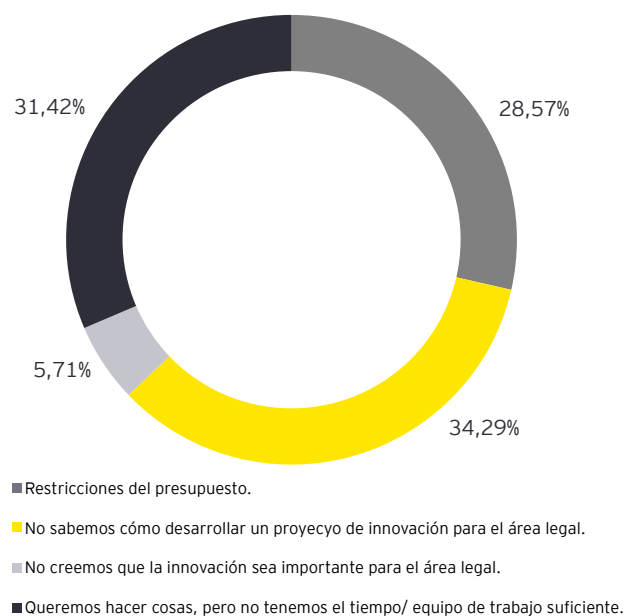


Gráfico 14

¿Cuál consideras como la razón principal por la cuál no se desarrollan proyectos de innovación dentro del área legal?



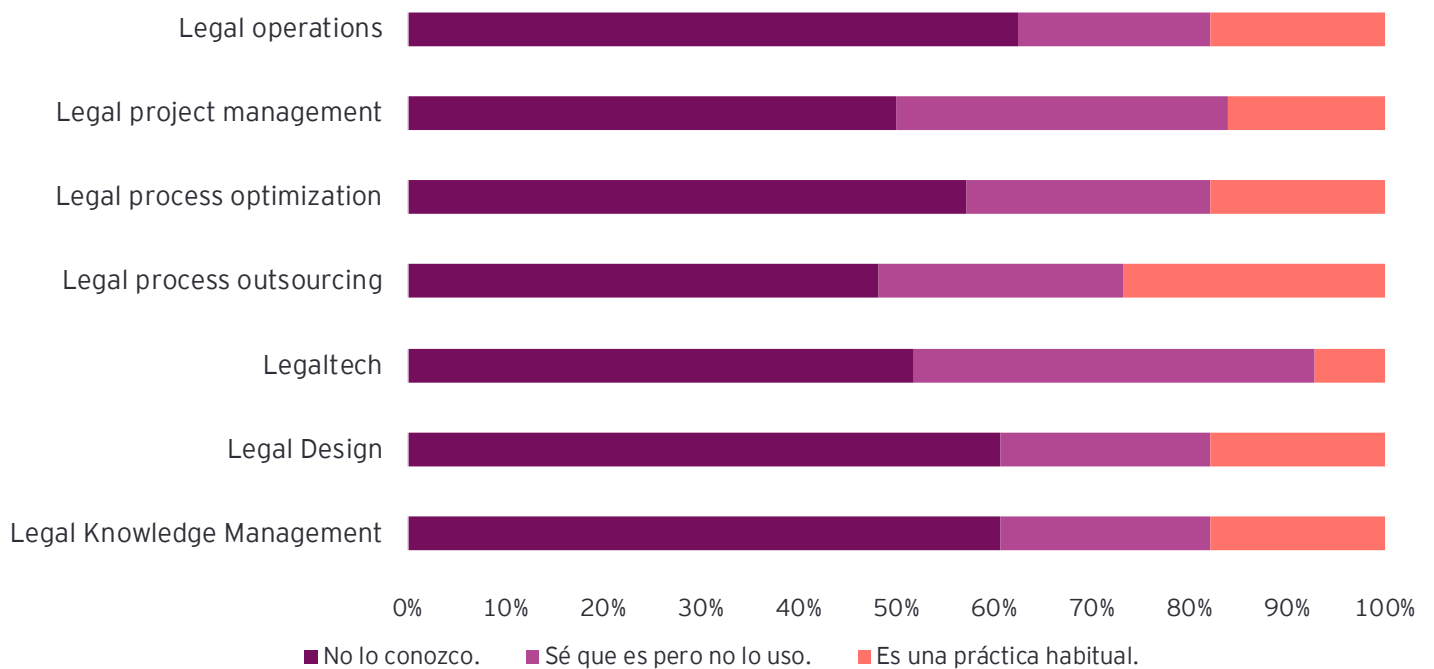


Aunque aún son pocos los departamentos jurídicos en Colombia que han iniciado el camino de la transformación de la función legal, algunas de las iniciativas que han desarrollado son:

- ▶ Implementación de firma electrónica, para facilitar la conclusión de las negociaciones.
- ▶ Re-diseño de contratos usando *legal design* para mejorar la experiencia del usuario final en lo legal.
- ▶ Estructuración y puesta en marcha del equipo de operaciones legales (*LegalOps*) con base en el modelo propuesto por la *Association of Corporate Counsels* (ACC).
- ▶ Desarrollo de una herramienta para el seguimiento y la administración de los contratos de la empresa.
- ▶ *Chatbot* para dar solución a preguntas frecuentes y de baja complejidad.

Gráfico 15

¿Cómo le va a los conceptos de innovación entre los equipos legales empresariales?



# Conclusiones

“ La única constante es el cambio ”

Heráclito de Efeso

La transformación de la función legal empresarial hoy en día no es sólo algo deseable para mejorar la dinámica de trabajo de los equipos de abogados en las organizaciones del país, sino que es una necesidad. Ahora más que nunca son requeridas áreas legales con capacidad de dar respuesta y direccionamiento ágil, de tal forma que puedan acompañar el acelerado ritmo que demandan las empresas para alcanzar sus objetivos de negocio en escenarios de incertidumbre económica y social como los que estamos viviendo actualmente.

Nuestras recomendaciones puntuales para generar *momentum* en la necesaria evolución de la función legal empresarial son:

- ▶ Es igual, o más importante, dedicar tiempo a la administración del departamento jurídico, así como a la solución de las necesidades legales de la organización.
- ▶ El equipo legal necesita formación en nuevas habilidades, que les permita desarrollar un perfil más integral y enfocado en la solución de necesidades de sus clientes internos. La complementariedad del conocimiento jurídico con habilidades de gestión y comunicación efectiva ayudarán a mejorar la entrega de valor final hacia la organización.
- ▶ El talento humano del equipo legal necesita un modelo de administración y evaluación

del desempeño basado en resultados y/o objetivos-clave. El área legal también debe tener KPI's.

- ▶ La innovación en la función legal va mucho más allá de contar con herramientas tecnológicas. También tiene que ver con cambiar y mejorar los métodos de gestión y los procesos del equipo de trabajo.
- ▶ Usar proveedores de servicios legales con un alto componente de tecnología en sus operaciones es crítico para mejorar la capacidad de respuesta del área, sin incrementar de forma exagerada los costos.

Por último, aunque se pueden llevar a cabo diferentes proyectos e iniciativas para iniciar en este camino de transformación de la función legal, recomendamos que el ejercicio se guíe examinando el modelo de operación actual a la luz de un marco de referencia reconocido, de tal forma que sea fácil examinar qué, cómo y por qué un proyecto se prefiera sobre otro a la hora comenzar con la evolución de los equipos de trabajo. Aunque es posible que todos los proyectos puedan traer mayores o menores beneficios, es recomendable hacer un ejercicio de priorización de tal forma que tanto el equipo legal, como la empresa en general y sus clientes internos, empiecen a notar victorias tempranas y se genere un ciclo continuo de cambio y mejora en el equipo de trabajo.

“

Todos los departamentos jurídicos, sin importar su tamaño, su nivel de madurez, o la industria en la que operen, se benefician de un proceso de transformación. En el entorno actual todos, sin excepción, enfrentan una mayor presión para hacer más con menos y, a la vez, cumplir con las exigencias de un ambiente regulatorio cada vez más cambiante, al tiempo que deben demostrar valor estratégico, incorporar innovación y atraer y retener talento. El COVID-19 nos enseñó que todos debemos estar preparados para operar bajo circunstancias excepcionales, midiendo el riesgo legal de manera rápida y precisa, acompañando al negocio a la velocidad que las circunstancias lo requieren. Sin embargo, los caminos para lograr una verdadera transformación de impacto para el negocio son diferentes para todos. En innovación y transformación, no hay una fórmula mágica, no hay una “talla única para todos”. El éxito de los resultados depende de una combinación de factores que involucran rediseño de procesos y flujo de trabajo, uso de tecnología, priorización y valoración de impacto, y manejo del cambio; todo, a la medida de las necesidades.

”

---

Ximena Zuluaga  
Socia líder de EY Law para Colombia y México  
Latinoamérica Norte





Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Las ideas y servicios de calidad que proveemos nos ayudan a construir credibilidad y confianza en los mercados de capitales y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplirle con lo que prometemos a todas las partes interesadas. Haciendo esto jugamos un papel crítico en la construcción de un mejor entorno para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a las firmas miembro de la organización global *Ernst & Young Global Limited*, cada Firma miembro es una entidad legal distinta. *Ernst & Young Global Limited*, una compañía de responsabilidad limitada en Inglaterra, no provee servicios a clientes.

© 2020 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

## Ficha técnica

La encuesta “Después del COVID-19: Construyendo la función legal del mañana” fue preparada por el equipo de *EY Law Legal Operations Services*, coordinado por **Daniel S. Acevedo Sánchez**, Gerente Senior en *EY Law Colombia*. La fase de recolección de información se realizó entre el 10 de julio de 2020 y el 2 de septiembre del mismo año. Se obtuvo una participación total de 162 encuestados con una tasa de supervivencia promedio por pregunta superior al 70%. La fase de análisis y estructuración del reporte se realizó entre el 14 de septiembre de 2020 y el 30 de octubre del mismo año. Agradecimientos especiales por su apoyo y gestión a **Daniel Correal Vallejo**, Senior en el equipo de *EY Law Colombia*, **Ricardo Durán Vergara**, *Supervising Associate* en el equipo de *EY Colombia Brand, Marketing and Communications*; **Jimmy Rengifo Bello**, **Stephany Pfeifer Vega** y **Camila Pacheco Montoya**, *Associate* y *Senior Associates* del mismo equipo en *EY Colombia*.

### Contáctenos

ximena.zuluaga@co.ey.com  
daniel.acevedo.sanchez@co.ey.com  
Contactoey@co.ey.com  
PBX (1) 4847000