

# Observatorio de Derecho Digital IE - ECIJA

*Informe cuarta sesión: Legal operations*

---

9 de mayo de 2024

## 1. Concepto *legal operations*

Las *legal operations*, operaciones legales o *legal ops* podrían definirse como el conjunto de procesos y actividades que ayudan a que los departamentos legales internos o los proveedores de servicios jurídicos aporten **mayor eficiencia mediante la aplicación de técnicas de gestión empresarial**.

Las operaciones legales constituyen una disciplina emergente dentro del ámbito jurídico, caracterizada por la incorporación de metodologías empresariales orientadas a la optimización de procesos legales. Esta especialidad se centra en la aplicación sistemática de prácticas de gestión y eficiencia para mejorar la entrega de servicios legales, abarcando todos los aspectos no jurídicos que sostienen y facilitan la función legal. En esencia, las operaciones legales buscan hacer más eficiente la práctica del derecho mediante la integración de herramientas y técnicas de negocio que tradicionalmente no se asociaban con esta profesión.

En otras palabras: "Es todo lo no legal de lo legal", como recordaba nuestra compañera, Lola Conde.

No se trata de sólo aplicar tecnología, es mucho más: el conjunto de medidas que se aplican en el departamento legal varía en función del negocio y de la industria. Puede tratarse de aspectos:

- Técnicos.
- Procedimientos.
- Mejora de procesos y/o automatización de los mismos para lo que primero, mediante un mapeo de procesos, han de ser diseñados de forma óptima.
- Aplicación de **técnicas de management** al ejercicio profesional legal, aplicando criterios de eficiencia y mejora de resultados, tanto en el fondo como en la forma (con mediciones, por ejemplo, de los riesgos).

Las operaciones legales abogan por una alineación estrecha entre los procesos legales y las metodologías de gestión empresarial. Esta integración se logra mediante el mapeo detallado de todos los procesos legales para identificar áreas de mejora. A través de la medición y visualización de estos procesos, los departamentos legales pueden adoptar una perspectiva de gestión similar a la de otras áreas de negocio, lo que permite una evaluación continua de su rendimiento y eficacia. Al aplicar estos métodos, se facilita la optimización y se promueve una cultura de mejora continua dentro del marco legal.

El propósito principal de las operaciones legales se centra en la adaptabilidad de los departamentos legales dentro de entornos corporativos dinámicos. En la práctica legal moderna, los abogados enfrentan constantes presiones de tiempo y un volumen creciente de demandas internas. Las operaciones legales proporcionan las herramientas y metodologías necesarias para responder de manera rápida y eficaz a estas demandas, asegurando que el departamento legal no solo mantenga su relevancia, sino que también contribuya proactivamente al éxito general de la empresa. Mediante la implementación de sistemas eficientes de gestión de trabajo y procesos optimizados, las operaciones legales permiten a los abogados maximizar su productividad y mejorar la calidad del servicio ofrecido a las diversas áreas de la organización.

La incorporación de *soft skills* a la profesión legal, así como la digitalización de los procesos internos del departamento (diseñando eficientemente primero dichos procesos, para no digitalizar la ineficiencia) buscan el aumento de valor.

Para entender el origen de esta tendencia, es necesario mencionar a CLOC (Corporate Legal Operations Consortium), una organización estadounidense fundada en 2016, que actualmente reúne a una comunidad de aproximadamente 5.000 miembros. Sin embargo, se podría decir que la disciplina comenzó a definirse en la década de los 90 y principios de los 2000. Esta organización ha identificado las doce áreas clave que abarcan las operaciones legales y se dedica a desarrollar modelos de prestación de servicios, *networking*, procesos, y la adopción de tecnología para tal fin.



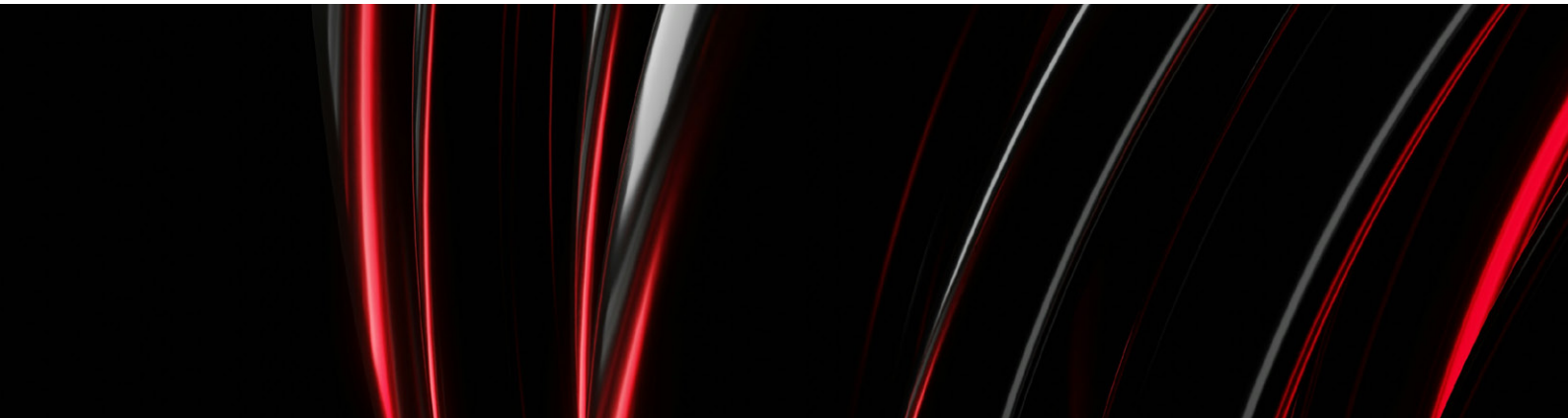
## 2. Integración del departamento legal en la compañía

Para ser parte del negocio como *business partner*, el departamento legal debe comportarse como cualquier otro departamento, conociendo y mostrando interés por el *background* del negocio. Esto le permitirá entablar conversaciones profesionales con el resto de los departamentos de la organización, convirtiéndose así en un socio interno conforme a las normas y expectativas corporativas.

De esta forma, habrá de buscar la manera de **contribuir a la estrategia corporativa**, construyendo un efecto halo del departamento y compartiendo KPIs de monitorización con los otros departamentos.

Para cumplir con este propósito, el departamento legal deberá cambiar su posicionamiento dentro de la organización: de ser un centro de coste a ser percibido como un **creador de valor**. Para lograrlo y hacerlo visible, deberá medir la eficiencia de sus operaciones internas e integrarlas en la cadena de valor corporativa, convirtiéndose así en un centro de beneficios.

Lógicamente, será necesario maximizar la gestión de tareas, aprovechando la estructura disponible, tanto en el tiempo como en la forma requeridos.



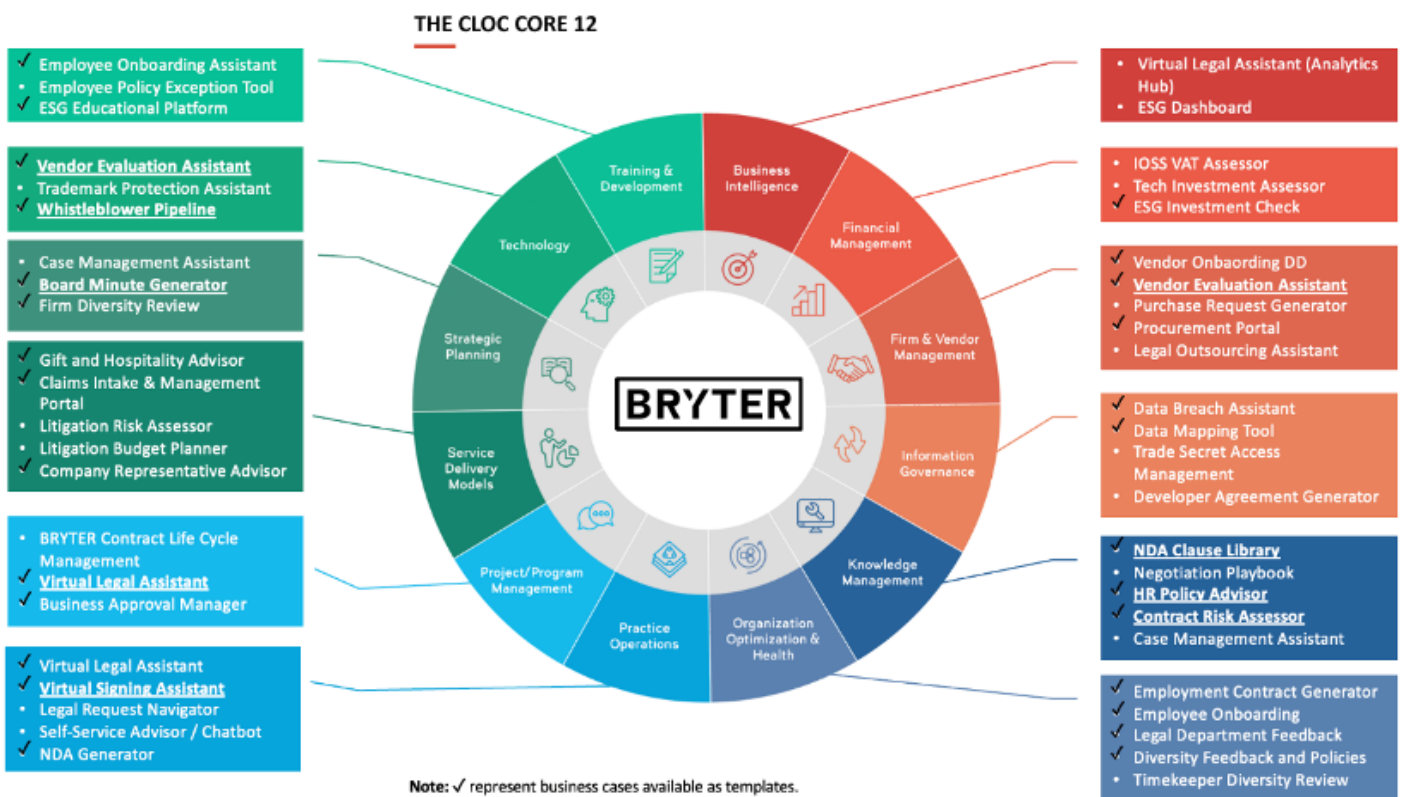
## 3. Conceptualización del servicio que puede ofrecer el departamento legal

Dicho de otra manera, la pregunta que hay que hacerse es: **¿qué nivel de servicio podemos dar con la estructura existente?** Por lo tanto, será necesario diseñar:

- *Retrotiming* de procesos.
- Dimensionamiento del tamaño del equipo.
- Cálculo de capacidades.
- Nivel de *output* posible.

A continuación, se debe **medir el desempeño** del departamento legal:

- Buscando eficiencias.
- Justificar presupuesto.
- Dimensionamiento del equipo.
- Dimensionamiento de la carga de trabajo.
- Reducción del *time-to-market*.
- Proceso de evangelización interna.



La implementación de métricas efectivas en los departamentos legales es fundamental para cuantificar y comunicar el valor añadido a la organización. Estas métricas no solo facilitan una evaluación transparente del rendimiento del departamento, sino que también proporcionan una base sólida para justificar solicitudes de recursos adicionales. En un entorno donde los recursos son a menudo limitados y altamente competidos, la capacidad de demostrar empíricamente la carga de trabajo y su impacto directo en los resultados empresariales es esencial. Sin una medición adecuada y la subsiguiente documentación de estas métricas, los departamentos legales enfrentan desafíos significativos al intentar ampliar su capacidad en respuesta a las demandas crecientes.

## 4. El nuevo perfil profesional del departamento legal

Todos los cambios y evoluciones mencionados hasta ahora han llevado a los departamentos a considerar la incorporación de nuevos perfiles tecnológicos para facilitar la implementación de herramientas digitales, así como perfiles de gestión aplicados a funciones legales que requieren conocimientos legales previos para optimizar todas las actividades del departamento legal.

Por otro lado, la realidad actual impone la necesidad de formación y actualización continua para los equipos legales. Se demandan nuevas habilidades como Project Management, Tech-software, Business, Finance y Analytics.



Business Intelligence  
Financial Management  
Firm & Vendor Management  
Information Governance  
Knowledge Management  
Organization Optimization & Health  
Practice Operations  
Project/Program Management  
Service Delivery Models  
Strategic Planning  
Technology  
Training & Development

En consonancia, el departamento legal debe cambiar la forma en que se comunica con la organización para asegurar que sus mensajes sean comprendidos por el resto de la estructura.

Como resultado de la clusterización de las funciones legales (mapeo de procesos y rediseño de servicios), se están tomando decisiones para subcontratar tareas a socios externos con el fin de optimizar recursos y alcanzar el nivel de servicio necesario con la estructura actual. Esta es una tendencia en aumento.

Llegados a este punto, tenemos que diferenciar entre los conceptos *legal tech* y *legal operations*:

- **Legal tech:** trata de la tecnología aplicada al sector jurídico.

- **Legal operations:** trata de la gestión y optimización de los procesos internos de un departamento legal y busca la eficiencia.

## 5. La aplicación de software

Actualmente, existe una amplia variedad de herramientas informáticas que varían según si la tarea a cubrir es predominantemente legal o no (matriz Gartner *tools-tasks*).



El grado de implementación de cada tipo de software va en función del tipo de compañía y de su sector económico.

Los beneficios obtenidos por el uso de software especializado para las tareas de la función legal son muy variados:

- Permite medir el desempeño en los distintos proyectos (para lo que la tecnología es fundamental).
- Consigue eficiencias, fundamentalmente por la descarga de trabajo y la optimización del tiempo.
- Facilita la participación de todas las áreas de la compañía, mediante la asignación de niveles de aprobación coordinados, de forma colaborativa y ágil.
- Consigue tiempo para el *legal counsel* que puede invertir en el *management*.
- Facilita la gestión del *status* de los procesos internos: mediante métricas de seguimiento (KPIs).

## Legal Operations and Department Management



Source: Gartner  
© 2022 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

**Gartner**

Continuamente está apareciendo nuevo software, pero también desarrollos internos por parte de los departamentos de IT.

Muchos de estos softwares incorporan inteligencia artificial (IA) y la pregunta es la siguiente:

---

¿Es la IA una ayuda o una amenaza para los profesionales legales?

---



En definitiva, lo verdaderamente importante es saber comunicar efectivamente la gestión del cambio internamente. A continuación, se detallan los pasos para lograrlo:

1. Mapeo de las funciones del departamento legal.
2. Cuantificación de la carga de trabajo del equipo.
3. Entender cómo vamos a mejorar la actividad del departamento.
4. Justificar y explicar el valor proporcionado a dirección general.
5. Identificar el impacto en el **control del riesgo jurídico**.

**Listado de asistentes abogados inhouse a la reunión:**

Rosario Baquero	IBERDROLA
Valentina Martínez Castro	UNILEVER
Pablo García-Murga	MAHOU - SAN MIGUEL
Andrés Martínez	CARREFOUR
Jesús Gragera Contador	FLUIDRA
Alejandro Álvarez Wilmanski	ECOVADIS
Arancha Sanchez González	pfsTECH&DATA
Nuria Villarín	HAVAIANAS EAA - an ALPARGATAS BRAND
Nuria Galdón Meliche	DIAGONAL COMPANY SERVICES & SOLUTIONS
Eric Napoli	AIRHELP
Ignacio Mendoza Escobar	HEINEKEN
Fátima del Castillo	SOFTTEK
Graziella Pisano	PROSEGUR