

# Profesionales

ESTUDIOS Y ASESORÍAS CORPORATIVAS. HABRÁ MAYOR USO DE RECURSOS EXTERNALIZADOS



HORIZONTE. ¿Qué cambios vienen en la abogacía?

## Abogados del futuro: tendencias y relación con clientes más allá de la pandemia

Tecnología legal, manejo de gran caudal de información y expectativas cambiantes de la clientela son factores cada vez más importantes en la actividad. Resultados de un estudio global realizado entre 700 profesionales

Las principales tendencias, la preparación en la profesión jurídica, el fortalecimiento de la relación con el cliente y la evolución tecnológica son cuatro ejes que abordó "El abogado del futuro 2021: Más allá de la pandemia", un estudio global realizado entre 700 profesionales de la justicia.

Las principales conclusiones del estudio de la multinacional de servicios profesionales Wolters Kluwer aseveran que los letrados esperan que las tendencias a las que ya se han enfrentado en pandemia se aceleren de forma generalizada.

Para la mayoría (77%), es cada vez más importante la tecnología legal en un escenario de mayor volumen y complejidad de la información.

También es fundamental "cumplir con las expectativas cambiantes de los clientes" y contar con capacidad de adquirir y retener el talento.

Sin embargo, quedó demostrado que existe una brecha significativa entre las tendencias y la preparación de los estudios jurídicos y asesorías legales internas de empresas para abordarlas: sólo 36%, o menos, de los abogados sostuvo que su organización está muy preparada para seguir el ritmo de las tendencias.

Uno de los puntos que advierte el relevamiento es la desconexión que puede estar afectando la satisfacción de los clientes.

"La pandemia ha aumentado la presión sobre las asesorías jurídicas, que han afrontado al mismo tiempo mayores cargas de trabajo y presupuestos más reducidos". Las asesorías jurídicas que participaron en la encuesta "El abogado del futuro" reconocen que sus princi-

pales retos son:

- Automatizar las tareas rutinarias y aprovechar la tecnología en los procesos de trabajo
- Reducir/controlar los costos legales externos
- Gestionar las crecientes demandas del departamento legal corporativo.

En un contexto de necesidad de achicar costos, la mayoría de las asesorías jurídicas tiene previsto hacer un mayor uso de recursos de terceros o externalizados (77%); subcontratación de trabajo legal (76%); personal interno (75%); proveedores de servicios legales alternativos (73%).

### Presión y evolución

Si bien muchos estudios jurídicos han tenido que hacer frente a una mayor presión financiera como consecuencia de la pandemia, siguen viendo la tecnología como una inversión importante en relación con su capacidad futura para prosperar. "Los despachos de abogados son cada vez más conscientes del impacto de las tecnologías de transformación: *big data* y analítica predictiva, aprendizaje automático, inteligencia artificial (IA) y automatización robótica de procesos", concluyen.

Ya hay especialistas en tecnología y legales que vienen afirmando que la IA va a tener gran influencia en todo lo relacionado con el litigio, para poder comprender las decisiones judiciales, las tendencias y los resultados. Asimismo, cobran relevancia para el futuro todo aquello relacionado con la interacción con los clientes, portales de conocimiento compartido, asuntos compartidos, información.

### ¿Eficacia?

Sólo tres de cada 10 abogados corporativos de empresa creen que su organización está muy preparada para implementar eficazmente los procesos de gestión del cambio.

### Agilidad

"La mejor manera de estar preparados para un futuro desconocido es invertir en capacidades tecnológicas y, sobre todo, humanas. Cuanto más capaces seamos de adaptarnos a los cambios del entorno, las normas o la tecnología; cuanto más ágiles seamos para innovar, crear nuevas soluciones y aprovechar el conocimiento adquirido en unas áreas para desarrollar otras especialidades y negocios, más sencillo nos resultará enfrentarnos a retos que hoy ni siquiera somos capaces de imaginar".

Beatriz Hoya, directora del área New Law de PricewaterhouseCoopers.

### Audacia

"Corren buenos tiempos para personas y organizaciones audaces y apasionadas, hoy casi todo vale, menos quedarse parado. El sector legal está siendo remodelado y la satisfacción y la eficiencia son palancas sobre las que se permite valorar en la práctica cualquier iniciativa".

Jesús Olmedilla, Director de Operaciones de Santander Legal.

### Nuevas metodologías

"Una de las cosas más importantes que pueden hacer los bufetes de abogados y las asesorías internas de empresa para pasar de la supervivencia a la prosperidad es aplicar políticas de diversidad, no sólo de género sino también de edad, procedencia, educación, nacionalidad. Incorporar nuevos perfiles expertos en nuevas metodologías como Agile, ciberseguridad, TI, *project management*".

Ana Prado Blanco, gerente de la Asesoría Jurídica, Mercedes-Benz España.

### OPINIÓN

#### El futuro del trabajo: tres elementos a equilibrar

Por María Isabel Carbonell y Claudia A. Martínez (\*)



Las personas han luchado por predecir el futuro del trabajo desde los albores de la Revolución Industrial. Las preocupaciones de que las máquinas reemplacen a los humanos con el tiempo se convirtieron en preocupaciones sobre los robots y la inteligencia artificial (IA). Pero hasta la pandemia, pocas organizaciones habían considerado el tema en profundidad. Hacerlo ahora promete abrir oportunidades para que ellas entreguen mejor su propuesta de valor a todas las partes interesadas, desarrollen competencias de talento competitivas y se adapten a la naturaleza cambiante del trabajo.

A medida que las instituciones exploran las tendencias y el futuro del mundo laboral poscovid-19, es relevante analizarlo como una combinación de tres elementos simbióticos: el trabajo (qué), la fuerza laboral (quiénes) y el lugar de trabajo (dónde).

Articular la naturaleza del trabajo: ¿Qué? Esta se basa en dos cuestiones principales que las instituciones deben coordinar claramente. "¿Cómo hacemos rentable nuestro negocio?". Esto se reduce a la agenda de valor de una empresa y cómo cumplirla con el objetivo de ser competitivos en este nuevo contexto. Algunas acciones se centran en mantener el valor central del negocio sin dejar de observar los nuevos hábitos de consumo; otras en nuevas formas de generar valor, como la construcción de una plataforma de comercio electrónico.

La segunda gira en torno a "cómo se realiza el trabajo". Esto requiere de que las organizaciones sean muy precisas sobre cómo "manejan el lugar" para cumplir con su agenda de valor. Incluye invertir capital (financiero, humano y tecnológico); implementar eficiencias de procesos; y adoptar la habilitación tecnológica del trabajo mediante la automatización, la digitalización o la IA.

A medida que las empresas comienzan a vincular las respuestas a estas dos preguntas con un valor en pesos, es decir, inversiones y retornos, surgirá un conjunto claro de prioridades organizativas y facilitadores para ayudar a cumplir la visión estratégica del futuro.

Construyendo la fuerza laboral del futuro: ¿Quiénes? La guerra actual por el talento pone foco en descubrir a los colaboradores más valiosos de una organización. Las preguntas claves son: ¿A quién tienes (equipo actual)? y ¿A quién necesitas (demanda: equipo futuro)? Comprender la oferta comienza con hacer un balance del talento actual y

sus habilidades (*hard, soft, digital & power*). Para comprender la demanda, las organizaciones primero deben establecer un vínculo claro entre el talento, su agenda de valores y propósito propio y de sus colaboradores. Las implicaciones competitivas son profundas. Las organizaciones que esperan beneficiarse de la transformación digital o de una nueva estrategia prometedora no llegarán muy lejos si carecen de las personas y los equipos para hacer realidad los planes y los proyectos.

Reimaginando el lugar de trabajo: ¿Dónde? Existen principalmente dos enfoques: llevar a las personas al trabajo o llevar el trabajo a la gente. En las últimas décadas, impulsadas por los avances tecnológicos, se ha producido un cambio constante, aunque modesto, en llevar el trabajo a las personas. Una vez que la pandemia limitó gravemente esta capacidad, casi de la noche a la mañana se produjo un cambio radical hacia el trabajo remoto y los horarios flexibles. Este será un legado perdurable de la pandemia, no sólo en los espacios de trabajo físicos y las huellas sino también en las normas y formas de producción, incluidos los modelos remotos a largo plazo; mayor atención a los beneficios, el bienestar y la inclusión de los empleados; y productividad. Implica una transformación desde el diseño conceptual del mundo del trabajo.

Para prepararse adecuadamente para el futuro laboral, las organizaciones deben comprender profundamente la naturaleza del trabajo que realizan, quién se necesita para realizarlo y dónde se ejecuta. Hacer esto bien determinará los ganadores en el mundo posterior a la pandemia.

Conceptos esenciales que tomaron fuerza y serán imprescindibles y relevantes incorporar en un constante aprendizaje y rediseño: propósito, aprendizaje continuo (*long life learning*), habilidades transversales y poderosas (*power skills*). Las organizaciones que trascenderán serán las que antes hayan priorizado estos aspectos y los hayan amalgamado en su cultura como elementos fundantes y distintivos.



(\*) Directoras de Red Insignia y coordinadoras de los cursos de habilidades estratégicas de la Facultad de Ciencias Económicas (UNC) que se inician en agosto. [www.eco.unc.edu.ar](http://www.eco.unc.edu.ar)