



Vigilada Mineducación

ELEMENTOS CLAVE PARA GENERAR UNA ESTRATEGIA A TRAVÉS DE LA  
CUAL SE MOVILICE LA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN EN LOS EQUIPOS  
LEGALES EN EL CONTEXTO COLOMBIANO

" KEY ELEMENTS TO GENERATE A STRATEGY THROUGH WHICH TO  
MOBILIZE CULTURE FOR INNOVATION IN LEGAL TEAMS IN THE  
COLOMBIAN CONTEXT."

SARA VALENCIA MORALES

Trabajo de grado

Asesor

Camilo Piedrahita Vargas

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2023

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	9
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. MARCO CONCEPTUAL .....	14
3.1. ¿QUÉ ES INNOVACIÓN LEGAL? .....	14
3.1.1. Legal Design o Diseño Legal .....	16
3.1.2. Legal Operations u Operaciones Legales .....	17
3.1.3. Legal Tech o tecnología legal .....	18
3.2. IMPORTANCIA DE INNOVAR EN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES .....	20
3.3. CULTURA PARA LA INNOVACIÓN .....	25
3.4. ¿QUÉ ES LA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN? .....	27
4. CONTEXTO DEL MERCADO LEGAL COLOMBIANO .....	33
5. MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS .....	37
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	37
5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	37
5.2.1. Entrevistas semiestructuradas .....	37
5.2.2. “Entrevistas a profundidad” .....	37
5.2.3. Búsqueda y lectura de artículos y documentos.....	39
5.2.4. Entrevistas realizadas por terceros.....	39

5.3. ¿CUÁL ES EL VALOR QUE LE VEN LOS INTEGRANTES DE LOS DEPARTAMENTOS LEGALES ENFOCADOS EN SERVICIOS EN COLOMBIA FRENTE A LA INNOVACIÓN LEGAL? .....	39
5.4. ¿CÓMO MOVILIZAR LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES?.....	45
5.5. RESULTADOS: ELEMENTOS CLAVE QUE DEBE TENER UNA ESTRATEGIA PARA MOVILIZAR LA INNOVACIÓN LEGAL EN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES.....	49
CONCLUSIÓN.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Mapa Legaltech Colombia</i> .....	16
<i>Ilustración 2: Índice de Legal Tech en Latinoamérica y Colombia Fuente: Asuntos Legales</i> .....	20
<i>Ilustración 3: Definiciones de Cultura Organizacional por autor</i> .....	26
<i>Ilustración 4 Estímulos e inhibidores de la creatividad/innovación</i> .....	28
<i>Ilustración 5 modelo conceptual subyacente a la evaluación de las percepciones del entorno laboral</i> .....	30
<i>Ilustración 6: Diagrama de flujo de necesidades jurídicas</i> .....	34
<i>Ilustración 7 Gráfico respuesta pregunta 4)</i> .....	41
<i>Ilustración 8 Gráfico respuesta pregunta 10)</i> .....	41

## RESUMEN

En la presente investigación se definen los conceptos de innovación legal y el de cultura de innovación, a partir de los cuales se realizó el trabajo de campo en donde se utilizaron como herramientas de recolección de datos las entrevistas a profundidad y las semiestructuradas, así como la escucha y transcripción de apartes de entrevistas realizadas por terceros que generan valor al trabajo realizado, para así establecer si lo encontrado en la literatura se conversa con la experiencia de los entrevistados, con el fin de seleccionar los elementos clave que deben ser tenidos en cuenta al momento de diseñar una estrategia para movilizar la cultura de innovación dentro de los equipos legales en el contexto colombiano.

**Palabras clave:** cultura de innovación, innovación legal, elementos para diseñar una estrategia que movilice la cultura.

## ABSTRACT

The present research defines the concepts of legal innovation and innovation culture. Based on these concepts, fieldwork was conducted, utilizing in-depth and semi-structured interviews as data collection tools. Additionally, excerpts from interviews conducted by third parties that add value to the work were listened to and transcribed. The objective was to determine if the findings from the literature align with the experiences of the interviewees, in order to identify key elements that should be taken into account when designing a strategy to promote an innovation culture within legal teams in the Colombian context.

**Keywords:** culture of innovation, legal innovation, elements to design a strategy that mobilizes culture.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de esta investigación es seleccionar, a partir de las herramientas de recolección de datos utilizadas, los elementos que se consideran clave para diseñar una estrategia que permita movilizar la cultura dentro de los equipos legales, basado en las necesidades e insatisfacciones del mercado legal colombiano, hacía una cultura de innovación. Para lograr el objetivo en mención se tienen como objetivos específicos: i) indagar en las razones por las cuáles los departamentos legales deben implementar la innovación en sus funciones, ii) identificar cuáles son las capacidades que tienen los departamentos legales basados en innovación, y iii) determinar cuáles son los elementos que configurarían la estrategia que movilice la cultura en los departamentos legales en Colombia.

Así las cosas, en el presente trabajo tiene como orden: plantear el problema a solucionar, su justificación y relevancia, para así continuar con la definición de los conceptos de innovación legal (*legal design*, *legal tech* y *legal operations*) y el de cultura para la innovación. Una vez definido lo anterior, se presenta el análisis del contexto colombiano desde las necesidades e insatisfacciones que se tiene por parte de los diferentes actores que conforman el mercado legal en Colombia, para finalmente señalar la metodología utilizada y los resultados hallados con esta investigación.

Finalmente, se espera que los elementos seleccionados sean el punto de partida para diseñar una estrategia que movilice la cultura de innovación dentro de los equipos legales, con el fin de que la gestión legal sea proactiva y no reactiva, proponiendo mejoras y eficiencias a dicha actividad o a los negocios a asesorar.

Es importante mencionar que, en un principio la investigación tenía como límite una empresa en específico; sin embargo, y teniendo en cuenta que, hubo un cambio laboral por parte de la autora se optó porque la misma se limitará a los departamentos legales en Colombia.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La actividad legal desde tiempo atrás ha sido considerada una profesión tradicional, que se mantiene inalterada en el tiempo, en donde entre más formal y letrado sea el abogado mejor. Sin embargo, a partir de la reciente pandemia se ha acelerado la evolución de las diferentes disciplinas, y el derecho no es ajeno a ello, teniendo en cuenta que, hoy en día *“no es suficiente que las áreas legales actúen de forma pasiva en cuanto a su rol de apoyo al negocio, (...), ahora es necesario que los abogados trabajen en paralelo con los equipos de negocio”* (Acevedo et al, 2022, pág. 6)

En el informe *“Reimaginando la función legal para la era post-COVID 19”* se concluye 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. (Zuluaga et al, 2020, pág. 7)

Aunado con lo anterior, la falta de eficiencia en los servicios de justicia debido en parte al crecimiento de la demanda y al *“fenómeno de proliferación e inestabilidad normativa presente en Colombia”* (Ministerios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Justicia, 2019, pág. 12) hacen que los usuarios o clientes de la gestión legal presenten una alta insatisfacción frente al servicio prestado, toda vez que, para estos últimos se presentan barreras como: i) falta de *“accesibilidad real de la oferta de servicios”* (Uprimny et al, 2017, pág. 19), ii) correcta *“orientación jurídica a los usuarios por parte de profesionales del derecho”* (Uprimny et al, 2017, pág. 19), iii) *“congestión y mora de la oferta”* (Uprimny et al, 2017, pág. 20), iv) falta

de “*confianza en el operador*” (Uprimny et al, 2017, pág. 20) y en la institución que administra derecho, e v) incertidumbre en las decisiones a proferir, teniendo en cuenta la falta de “*seguridad jurídica*” (Uprimny et al, 2017, pág. 21), situación que afecta en igual medida a quienes ejercen las funciones legales, puesto que, lo anterior significa un reproceso en su hacer.

Ahora bien, la principal razón por la que se presenta un atraso en la implementación de cambios a la gestión legal “*es por la falta de conocimiento acerca de las soluciones que existen y cuáles se pueden implementar*” (Zuluaga et al, 2020, pág. 16). En ese sentido, y ante el creciente sentido de urgencia por mejorar la prestación de los servicios legales el artículo: “*Tendencias laborales 2022: componentes clave para el futuro del trabajo*” señala que:

Los nuevos esquemas laborales se han enfocado en cubrir seis áreas para lograr un abordaje integral focalizado en la segmentación y empatía para entender a los colaboradores y sus realidades:

- Eficiencia operativa
- Aprendizaje continuo
- Experiencia del colaborador
- Gestión de cambio
- Cultura
- Diseño organizacional (González et al, 2022)

Es ahí en donde entra a tener relevancia términos como innovación legal (*legal design, legal tech y legal operations*) y cultura para la innovación como posibles puntos de partida para gestionar el cambio en los equipos legales. Es por lo mencionado que la pregunta problema a responder con la presente investigación es **¿cuáles elementos son clave para generar una estrategia que permita movilizar la cultura de innovación dentro de los departamentos legales en Colombia?**

En consecuencia, se busca encontrar unos elementos necesarios para generar una estrategia a partir de la cual se obtengan oportunidades que movilicen la innovación en los departamentos legales en Colombia, permitiendo que los servicios, productos y procesos legales puedan ser más eficientes y amigables con los clientes internos y externos de dichos departamentos. Y así, buscar que se presenten *“las tipologías culturales de la empresa: gestión, comunicación, liderazgo, servicio y el elemento axiológico (en esta última se conciben las relaciones de trabajo en la empresa)”* (Méndez, 2019, pág. 16), con el fin de que la experimentación haga parte del ADN de la cultura organizacional, y a su vez haya un cambio de mentalidad en lo que respecta a la vocación y funciones de la gestión legal.

Así mismo, *“la rápida evolución de las tecnologías de la información y la comunicación”* (Acevedo et al., 2020. Pág. 6) las cuales han *“tenido una decisiva influencia en los modos de hacer y entender el derecho”* (Acevedo et al., 2020. Pág. 6), esto en el sentido de que, la profesión de abogado está evolucionando, razón por la cual *“los abogados deben preocuparse por la comprensión y uso de las tecnologías porque es imprescindible para continuar prestando de forma adecuada los servicios legales”*. (Rincón et al., 2020. Pág. 6)

Igualmente, es de precisar que, de acuerdo con el informe generado por parte de EY Law: *“Transformación de operaciones, innovación y adopción tecnológica en la función legal”* las tendencias con mayor relevancia para los departamentos jurídicos durante 2022 fueron:

- *“Demostrar el valor de la innovación legal para el negocio.*
- *La innovación no es responsabilidad de una sola persona: necesita un equipo de trabajo.*
- *La innovación legal debe apalancarse en herramientas existentes en la empresa, pero necesita recursos para su crecimiento.*

- *El camino más fácil y poderoso para impulsar la innovación del equipo legal está en la colaboración con otras áreas.*” (Acevedo et al., 2020. Pág. 4)

Sin embargo, es de señalar que *“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.”* (Acevedo et al., 2020. Pág. 12)

En ese sentido, se busca que los colaboradores que pertenecen a los departamentos legales *“conozcan y entiendan la tecnología aplicada al derecho, lo que les permitirá complementar su trabajo y aumentar la competitividad en el mercado en lo relacionado a la prestación de servicios legales”* (Rincón et al., 2020. Pág. 18) y así, movilizar la innovación dentro del equipo legal, generando eficiencias en las funciones a desarrollar en el día a día, y a su vez propagar innovaciones que impacten de forma positiva a la organización. Permitiendo así que, quienes ejercen la gestión legal en dichos departamentos reconozcan, por medio de la experimentación, cuáles son *“los aspectos de la vida que le motivan (...) con el fin de generar estrategias que le permitan el desarrollo de sus expectativas”* (Gil & Ospina, 2018) frente a la cultura de innovación y, que a su vez quienes ostentan la profesión de abogado puedan evolucionar hacia ese concepto denominado abogado digital.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Seleccionar los elementos clave de la estrategia que movilice la cultura para la innovación en los departamentos legales dentro del contexto del mercado legal colombiano.

## **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Indagar en las razones por las cuáles los departamentos legales deben implementar la innovación en sus funciones.
- 2.** Identificar cuáles son las capacidades que tienen los departamentos legales basados en innovación.
- 3.** Determinar cuáles son los elementos que configurarían la estrategia, con base en la prestación de los servicios legales y capacidades de innovación, que movilice la cultura en los departamentos legales.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1. ¿QUÉ ES INNOVACIÓN LEGAL?

De acuerdo con el artículo *“Las doce formas de innovar para las empresas”* se entenderá por innovación lo definido frente a las dimensiones de experiencia del cliente y la de proceso, en donde la primera de ellas corresponde a *“rediseñar las interacciones de los clientes en todos los puntos y momentos de contacto”* (Sawhney et al., pág. 27, 2011) y la segunda a *“rediseñar los procesos operativos esenciales para mejorar la eficiencia y la eficacia”* (Sawhney et al., pág. 27, 2011), dimensiones que son las que son relevantes para el presente trabajo. Así mismo, y de conformidad con la OCDE, en su última edición del Manual de Oslo,

una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso). (2018, pág. 20)

De igual manera, la innovación puede ser definida como *“(…) una recombinación de viejas ideas, un esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por los individuos implicados (Van de Ven et al., 2001)”* (Naranjo-Valencia et al, 2012). Y por lo anterior es que este concepto desde la dimensión enfocada en el *“ser humano parte del punto de vista de que las personas son la “única fuente de innovación” (Klotz 2004). En este sentido, la capacidad innovadora de cualquier organización solo depende de la capacidad innovadora de sus empleados (cf. Lundin 2008).”* (Trantow, 2013)

Ahora bien, en lo que respecta al término innovación legal, es importante señalar que este y sus derivados están en construcción, por lo que no es posible contar con

una definición exacta de dichos conceptos y lo que se hizo en esta oportunidad fue una recopilación de las definiciones que más aparecían y se asemejaban en los textos y artículos leídos.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, es posible establecer que, la innovación ha estado presente desde siempre en el derecho esto puede observarse desde *“la aparición de instrumentos legales, la aparición de ideas y conceptos legales abstractos, la aparición de doctrinas legales judiciales, la aparición de procesos legales y la aparición de métodos de investigación y pensamiento legal”* (Sandberg, 2021, pág. 69), en donde esta surge *“de la inclinación de algunos estudiosos del derecho hacia un realismo legal que impacta en la realidad.”* (Sandberg, 2021, pág. 69)

Es por lo anterior que, es posible que la innovación haya estado presente en el derecho desde siempre; sin embargo, y desde una mirada enfocada en la forma en la que los abogados desarrollan la actividad legal, la innovación impacta este sector en el sentido de lo *“que hemos dado por sentado en el pasado respecto del modo en que los abogados trabajan y los legos reciben asesoría jurídica para ser transformado como consecuencia de los nuevos sistemas y servicios que emergían sobre la base de la tecnología”* (Susskind, 2017, págs. 172 - 172).

En ese sentido es posible mencionar algunos ejemplos en donde la innovación ha impactado el derecho en la actualidad como lo son: *Caselaw Access Project*, el cual tiene como objetivo *“hacer que todas las decisiones judiciales publicadas en los EE.UU. estén disponibles gratuitamente para el público en línea, en un formato coherente, digitalizado de la colección de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de Harvard,”* (Library Innovation Lab, 2023), *Logikcull*, cuya misión es *“interrumpir y democratizar el descubrimiento, y trabajar todos los días para transformar una industria legal altamente ineficiente y multimillonaria”* (Logikcull, 2023), *Juro*, la cual consiste en una *“plataforma de automatización de contratos todo en uno que agiliza*



Para entender el concepto de legal design es menester tener en cuenta que, este término proviene del pensamiento de diseño o *design thinking* en donde éste se define como *“un lente a través del cual se pueden observar los problemas desde la perspectiva del usuario, para así detectar sus inquietudes y necesidades e intentar darles solución”* (Vega Sainz, 2020, pág. 307), es así como este pensamiento *“se basa en tres métodos: empatía, visualización y simplificación.”* (Yankovskiy, 2019, pág. 2)

En ese orden de ideas, el diseño legal puede ser definido como, *“una forma de evaluar y crear servicios legales, con un enfoque en cuán utilizables, útiles y atractivos son estos servicios.”* (Hagan), sobre este punto se destaca que *“un enfoque de diseño para los servicios legales pone a las personas y sus contextos como el foco, cuestiona cómo se podría mejorar su status quo y luego considera el potencial de la tecnología como una intervención”* (Hagan).

Así las cosas, el *Legal Design* *“se centra en los usuarios finales del área problemática y adopta un enfoque experimental, orientado a la acción e iterativo para generar varias soluciones posibles para un problema, probarlas y luego escalar las exitosas a implementaciones más grandes.”* (Hagan). Es así como, este concepto *“es el proceso a través del cual se puede desarrollar información legal, sistemas legales, tecnologías, productos y servicios de manera que se ponga énfasis en el usuario final y sus necesidades y contextos”* (de Souza, 2022, pág. 378).

Es síntesis este apartado de la innovación legal puede ser entendido como *“la aplicación del diseño centrado en el ser humano al mundo del derecho, para hacer que los sistemas y servicios jurídicos estén más centrados en el ser humano y sean más utilizables y satisfactorios”,* (Hagan)

### **3.1.2. Legal Operations u Operaciones Legales**

Las operaciones legales pueden ser entendidas como aquellas *“actividades de naturaleza multidisciplinaria destinadas a optimizar los servicios que presta un departamento legal. Dichas actividades requieren combinar habilidades como la planificación estratégica, gestión financiera, gestión de proveedores, gestión de tecnología y análisis de datos, entre otros”* (Lemontech. 2021). Así mismo, es posible definir este concepto como el *“conjunto de procesos comerciales, actividades y profesionales que permiten a los departamentos legales servir a sus clientes de manera más efectiva aplicando prácticas comerciales y técnicas en la prestación de servicios legales.”* (Corporate Legal Operations Consortium - CLOC, 2019, pág. 2)

En igual sentido, *“las operaciones legales son una función multidisciplinaria que optimiza la prestación de servicios legales a un negocio mediante el enfoque en áreas como: planeación estratégica, planeación financiera, informes y analíticas, gestión de proveedores y habilitación y adopción de tecnología”* (SimpleLegal, 2019, págs. 2 - 3).

Finalmente, es posible resumir que la función de las operaciones legales es la gestión de *“la infraestructura,”* (Association of Corporate Counsel, 2017, pág. 22) lo que permite a los abogados *“centrarse en seguir brindando asesoramiento legal de clase mundial a sus clientes”* (Association of Corporate Counsel, 2017, pág. 22) de una manera más eficiente.

### **3.1.3. Legal Tech o tecnología legal**

Es *“la implementación de tecnología en el mundo jurídico-legal, permitiéndole generar una verdadera automatización de procesos y tareas complejas”* (Lemontech, pág. 7, 2022). Así como, esas *“tecnologías que tienen como objetivo apoyar, complementar o reemplazar los métodos tradicionales para la prestación de servicios legales o transacciones; o que mejoran el funcionamiento del sistema de*

justicia” (The Law Society, 2019, pág. 9). En su sentido más general es posible definirlo como *“cualquier solución de tecnología de la información aplicada en el campo del derecho”* (Mania, 2022, pág. 4)

Ahora bien, en concordancia con la encuesta realizada por parte de *Artificial Lawyer* la definición de legal tech para Eric Laughlin, CEO de Agiloft (*líder mundial en software de gestión del ciclo de vida de los contratos (CLM)* (Agiloft Company, 2023)) es que es *“una comunidad de personas, que comparten el objetivo común de seguir desarrollando e impulsando la adopción de tecnologías similares, que han sido diseñadas para mejorar la profesión legal y de la industria.”* (Artificial Lawyer, 2021)

De acuerdo con Lemontech, en Colombia este término se refiere *“al uso de tecnologías digitales para optimizar diferentes procesos dentro del sector jurídico, como pueden ser procesos de gestión de juicios, facturación electrónica, cobro a clientes, gestión documental, revisión de documentos, administración de la relación con los clientes, marketing para abogados.”* (Sierra, 2023)

En concordancia con lo señalado, es pertinente poner de presente que, según *“el estudio de Legal Tech Index, realizado por la organización Konrad Adenauer Stiftung, con sede en Latinoamérica,”* (Gamboa, 2022) Colombia es el segundo país en Latinoamérica con mejor *“balance del nivel de aplicación de la tecnología y software para ofrecer servicios jurídicos (...) después de Brasil.”*

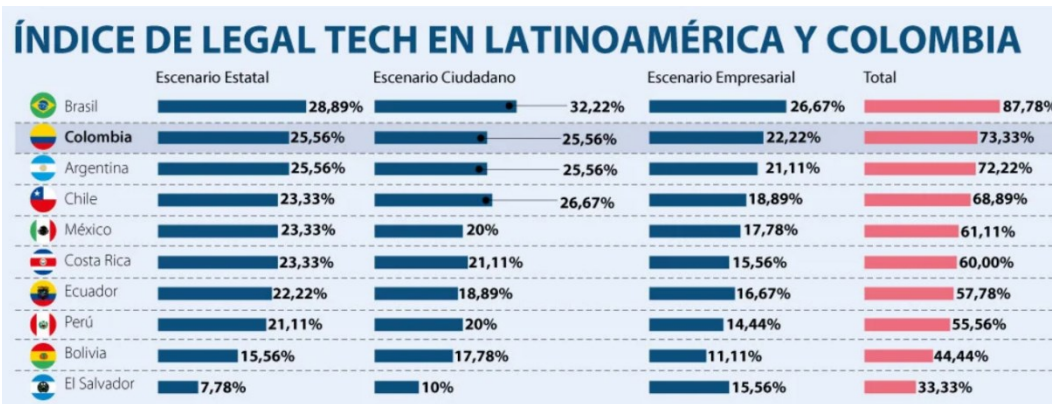


Ilustración 2: Índice de Legal Tech en Latinoamérica y Colombia Fuente: Asuntos Legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/colombia-alcanzo-el-segundo-puesto-en-el-ranking-de-digitalizacion-de-justicia-legal-tech-index-3353942> Tomado de Legal Tech Index.

### 3.2. IMPORTANCIA DE INNOVAR EN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES

Previo a la pandemia del Covid – 19 el innovar en los departamentos legales no era una prioridad; sin embargo, con posterioridad a la misma hubo un cambio de mentalidad y se tuvo como prioridad el innovar en la gestión legal, esto como “*respuesta a la necesidad de evitar la paralización de los servicios jurídico legales*” (Lemontech, 2022, pág. 18), por lo que “*en distintos países, significó la incorporación de herramientas ya conocidas, como las videollamadas, para darle continuidad a la realización de audiencias de forma remota.*” (Lemontech, 2022, pág. 18)

Hoy en día se busca que, los departamentos legales migren a un sistema de “*derecho proactivo y preventivo, cuyo objetivo es el de prevenir el conflicto antes de que surja, incentivando la colaboración entre las partes e intentando que el contrato sirva como una herramienta a dichos efectos (Passera, 2017, pp. 21-22)*” (Vega Sainz, 2020, pág. 306)

En relación con lo señalado, Richard Susskind en el libro “*El abogado del mañana: Una introducción a tu futuro*” menciona que los tres motores principales para generar

el cambio en la forma en la que se prestan los servicios legales son; *“el desafío ‘más-por-menos’, la liberalización y la tecnología (me refiero a la tecnología de la información)”* (Susskind, 2017, pág. 29); en donde el primero de ellos se refiere a que, el acceso a la justicia no está al alcance de todos, sino de quienes pueden contratar un abogado o de aquellos que por falta de dinero pueden acceder a uno de forma gratuita; sin embargo, y desde el punto de vista de los juristas, es menester precisar que los departamentos legales se encuentran presionados por la reducción de los equipos de acuerdo con las condiciones económicas, el *“reducir la cantidad que gastan en despachos de abogados externos”* (Susskind, 2017, pág. 30), y el aumento del trabajo jurídico y de cumplimiento legal. El segundo motor, si bien se observa más desde el derecho anglosajón, lo que se busca resaltar es que, este se refiere en su sentido más amplio a la *“liberación de los estrechos márgenes de pensamiento respecto de la forma en que se pueden prestar los servicios jurídicos”* (Susskind, 2017, pág. 35) y en que *“hay nuevos proveedores – nuevos competidores – en el mercado jurídico”* (Susskind, 2017, pág. 35) que no son abogados y están generando un cambio de pensamiento en la manera en la que se prestan los servicios que, en un principio eran exclusivos de la profesión de abogado. Finalmente, y como tercer motor, *“es inconcebible que la tecnología haya alterado radicalmente todos los rincones de nuestra economía y sociedad y, sin embargo, de alguna manera, el trabajo jurídico quede exento de cualquier cambio”* (Susskind, 2017, pág. 40), es por ello, por lo que la tecnología se encuentra alterando y transformando de manera radical la forma en la que los abogados operan.

En ese sentido, por parte de la consultora Deloitte en su informe *“El departamento legal del futuro: Cómo las tendencias disruptivas están creando un nuevo modelo de negocio para los abogados internos”* se habla de que, para el año 2027 *“las ‘tres A’ (automatización, inteligencia artificial y análisis) son solo algunos de los disruptores tecnológicos que probablemente darán forma al departamento legal del futuro.”* (Deloitte, 2017, pág. 3)

La tecnología en el derecho es una realidad, de conformidad la Revista Abogacía *“en el año 2022, los despachos de abogados seguirán aumentando su presupuesto para inversión en tecnología, por lo que es una necesidad consecuente informarse sobre aquellas herramientas que se encuentran en tendencia para nuestro mundo jurídico”* (Lemontech. 2022). También, es de precisar que, de acuerdo con estas necesidades el proceso de aprendizaje e implementación de estas herramientas se debe realizar de manera paulatina, para que así la generación de cambios, en ocasiones abruptos, no genere un fracaso en los equipos legales, por la necesidad de realizar las funciones de su cargo y aprender cómo usar estos aplicativos que, a la larga, generarán eficiencias en su trabajo, una vez se aprendan; pero que durante su proceso de aprendizaje puede ser vista como una carga laboral adicional.

De igual manera es importante señalar que, *“según Susskind, “la industria legal es demasiado costosa, demasiado lenta, demasiado intimidante, demasiado incomprensible, demasiado combativa y demasiado desfasada para la sociedad de Internet”.*” (Dixon, 2015, pág. 42).

Es así como, según el informe: *“Legal Trends Report 2022”* emitido por Clio, es necesario fomentar una cultura de trabajo que priorice el equilibrio entre la vida laboral y la personal, para así evitar que, con la implementación de estas herramientas los abogados trabajen más y no tengan éxito en sus labores diarias. De igual manera, en el mismo reporte para el año 2021 se obtuvo como resultado que *“la adopción de tecnología por sí sola no es suficiente: las empresas deben asegurarse de que la forma en que aprovechan las nuevas herramientas y procesos está diseñada para ofrecer un servicio de calidad.”* (Clio, 2021, pág. 58)

De igual modo, es de precisar que, *“las áreas legales no son diferentes de cualquier otra área de la empresa que necesita demostrar el valor hacia el negocio de sus proyectos e iniciativas de innovación”* (Acevedo et al. 2022), razón por la cual y de

conformidad con el informe generado por parte de Wolters Kluwer: *“El abogado del futuro de Wolters Kluwer: liderando el cambio”* las tendencias con mayor relevancia para los departamentos jurídicos durante 2022 en Estados Unidos y Europa son:

- *“Creciente importancia de la tecnología jurídica*
- *Creciente volumen y complejidad de la información*
- *Nuevas expectativas de clientes/directivos.”* (2022, pág. 8)

Así mismo, en América Latina se realizó por parte de la consultora Ernst & Young Law una encuesta llamada: *“Retos y tendencias de la función legal 2021-2022 Latam”*, entrevistando a más de 300 líderes de los equipos legales de organizaciones situadas en esta zona del continente en donde *“la gran mayoría de los encuestados (>80%) manifiesta la importancia de la innovación como el único camino para satisfacer las nuevas expectativas del negocio con respecto a sus áreas jurídicas”* (Acevedo et al., 2020. Pág. 6); sin embargo, y a pesar de lo manifestado solo el 55% afirmó que, había iniciado algún proyecto de mejora en estas áreas, lo anterior se debe a que, *“no hay conocimiento acerca de cómo ni dónde iniciar”* (Acevedo et al., 2020. Pág. 6).

Finalmente, en Colombia las tendencias en cuanto a los equipos legales es que, (i) *“La gestión del área legal es más reactiva que proactiva,* (ii) *mayor presión para optimizar recursos del área,* (iii) *necesidad del cambio en el modelo de operación y* (iv) *materializar la innovación y la tecnología para lo legal”* (Acevedo et al., 2020). En el mismo sentido, y de acuerdo con los resultados de la encuesta sobre tendencias de gestión legal en Colombia, realizada por la consultora Ernst & Young Law, entre las habilidades más importantes para la gestión legal se encuentran: *“la gestión eficiente del tiempo, uso general de tecnologías, conocimiento legal especializado y capacidad de trabajo remoto”* (Acevedo et al., 2020).

El innovar en los departamentos legales permite tener como foco del hacer del abogado para el cliente, y en cómo satisfacer sus necesidades y expectativas centrándonos en este, es por ello que, el innovar en derecho tiene dos preguntas a responder, en donde la respuesta a una de ellas está encaminada a empoderar a la persona que desconoce de las leyes y del sistema legal en general y es *“¿cómo podemos hacerla más inteligente, más empoderada y en control de las complejidades de sus asuntos legales y las leyes que se aplican a ellos?”* (Hagan) y *“para el profesional del derecho: ¿cómo podemos apoyarla para que ejerza mejor la abogacía, para servir a sus clientes de manera más rica y eficiente?”* (Hagan)

Las áreas legales deben interiorizar los conceptos de productividad y *“la naturaleza única de lo legal”* (Deloitte, 2017, pág. 4) como una unidad, toda vez que, *“a medida que los abogados y otros profesionales legales se vuelven más hábiles en la gestión de procesos y programas, podrían aumentar la productividad y también mitigar más eficazmente los riesgos que enfrenta la empresa.”* (Deloitte, 2017, pág. 4)

Ahora bien, otra de las razones por las que la innovación debe ser parte del día a día de quienes ejercen el derecho, es que es una realidad que, la inteligencia artificial se hará cargo de algunas de las tareas que hoy en día realizan los abogados, esto teniendo en cuenta que,

(1) algunas tareas legales seguirán estando fuera de las capacidades de la inteligencia artificial en el futuro previsible y seguirán siendo realizadas exclusivamente por abogados; (2) algunas tareas serán sustituidas por sistemas de inteligencia artificial; y (3) se crearán nuevas tareas para entregar sistemas de inteligencia artificial, y estas tareas que aumentan la inteligencia artificial son llevadas a cabo por equipos multidisciplinarios de abogados y otros expertos que trabajan juntos. (Armour & Sako, 2020, pág. 29)

Al tenor de lo señalado en el informe *“El abogado del futuro de Wolters Kluwer: liderando el cambio”*, *“las cinco razones principales para que una asesoría jurídica cambie de despacho de abogados son:*

1. *Falta de eficiencia y productividad.*
2. *Falta de personal dotado con las herramientas adecuadas para el trabajo.*
3. *Falta de confianza en que el despacho responda a las necesidades de la asesoría.*
4. *Falta de especialización en los servicios.*
5. *No usar tecnología para ofrecer el mejor servicio posible.”* (2022, pág. 12).

En conclusión, *“un desafío clave para la profesión jurídica será adoptar nuevos sistemas e identificar y aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes”* (Susskind, 2017, pág. 41) y la manera en la que se relaciona con el cliente.

### **3.3. CULTURA PARA LA INNOVACIÓN**

*“La cultura es al hombre lo que el hombre es a la cultura”* (Gentilin, 2019, pág. 823), en ese sentido la cultura no escapa a la esfera laboral de las personas, es así como, se hace necesario señalar que existen dos tipos de cultura desde el ámbito laboral, una de ellas es la organizacional y otra la corporativa.

En ese orden de ideas, se entiende la cultura organizacional

como el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Naranjo-Valencia et al, 2015, pág. 225).

Así mismo, es posible traer algunas definiciones de varios autores recopiladas por Igor Piotr Beraud Martínez y otros (2022) en su artículo “*Análisis de correlación entre cultura y clima organizacional: caso empresa de fabricación de hielo y agua purificada en Mazatlán, Sinaloa, México*” las cuales se resumen en la siguiente imagen:

Autor	Definición
Andrade (2011)	“conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p. 212).
Cameron y Quinn (2011)	“la cultura organizacional abarca los valores dados por sentado, los supuestos subyacentes, las expectativas, los recuerdos colectivos y las definiciones presentes en una organización. Representa “cómo están las cosas por aquí”. Refleja la ideología predominante que las personas llevan dentro de sus cabezas. Transmite un sentido de identidad a los empleados, proporciona pautas no escritas y a menudo tácitas sobre cómo llevarse bien en la organización, y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan” (p. 19).
Chiavenato (2019)	“Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización” (p. 73).
Schein (2010)	“patrón de asunciones básicas que son compartidas y aprendidas por un grupo, en la medida en que le permiten solventar sus problemas de adaptación externa e integración interna que, a su vez, han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas para ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir” (p. 18).

*Ilustración 3: Definiciones de Cultura Organizacional por autor.* Fuente: Análisis de correlación entre cultura y clima organizacional: caso empresa de fabricación de hielo y agua purificada en Mazatlán, Sinaloa, México. Pág. 12 – 13.

Ahora bien, en lo que respecta a la cultura corporativa, es posible señalar que, es aquella en donde sus elementos constitutivos son: “*los valores corporativos, normas, políticas, misión, visión, estrategias*” (Gentilin, 2017) entre otros, en donde a su vez se ve a la cultura como algo “*controlable, medible y manipulable*” (Gentilin, 2017) y se propone a la misma como una herramienta para “*controlar e influir en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización*” (Gentilin, 2017).

### 3.4. ¿QUÉ ES LA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN?

La cultura de innovación puede ser entendida como “*la disposición de la organización para probar nuevas ideas y su apertura al cambio.*” (Villaluz et al, 2019, pág. 142)

Así las cosas, “*la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puesto que al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él (Hartmann, 2006; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012)*” (Naranjo-Valencia et al, 2015, pág. 224). En ese sentido, se busca que los elementos clave para formular la estrategia tenga un enfoque cultural en el modelo de negocio de la organización, esto es, el

énfasis en la creación de la estrategia como un proceso de interacción social basado en las convicciones e interpretaciones compartidas de manera tacita por los miembros de una organización. La cultura creativa reduce la resistencia al cambio y tiene un efecto positivo sobre la flexibilidad estratégica que consiste en la capacidad de identificar oportunidades de innovación, comprometer o reorientar recursos alrededor de los nuevos cursos de acción, con el fin de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno que pueden afectar la posición competitiva de las organizaciones (Bock et al., 2012). (Ramírez et al. 2019. Pág. 185)

En el mismo sentido, tal y como fue citado por Pervaiz K. Ahmed en el libro *Administración de la Innovación* (2012):

De acuerdo con Jassawalla y Sashittal (2002), las culturas que promueven la innovación están guiadas por valores, creencias y supuestos de sus miembros orientados a: 1. tomar la iniciativa, exhibir creatividad y tomar

riesgos, 2. crear confianza entre sus miembros, 3. intervenir todos (proveedores, clientes, miembros de otros equipos funcionales) en el desarrollo de un producto en el proceso desde su inicio; y 4. ver el cambio organizacional como algo que provea energía y sea refrescante (el cambio debe promoverse venciendo la resistencia al mismo). (Pág. 251)

A partir de esa relación entre cultura e innovación, es posible definir como características de una “cultura innovadora” (Naranjo-Valencia et al, 2015, pág. 226) “la creatividad, la libertad/autonomía, la tolerancia al riesgo, el trabajo en equipo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica hacia el cliente, la toma de decisiones, la participación de los trabajadores, el aprendizaje continuo y la flexibilidad (Naranjo, 2010).” (Naranjo-Valencia et al, 2015, pág. 226)

De acuerdo con lo señalado, se anexa a continuación un resumen de los estímulos e inhibidores de la innovación en los equipos de trabajo en donde es posible evidenciar que, la mayoría de estos elementos están enfocados en el trabajador y no en las herramientas o recursos que reciben, teniendo en cuenta que la motivación está alineada con el propósito personal de cada uno de ellos, con la autonomía y el empoderamiento que pueden tener al momento de desarrollar su rol dentro de la organización:

Elementos con influencia positiva	Autores	Elementos con influencia negativa	Autores
Apoyo organizacional	Amabile et al. (1996) Woodman et al. (1993)	Presión por la carga de trabajo	Amabile et al. (1996) Chandler et al. (2000)
Sistemas de recompensas	Chandler et al. (2000) Woodman et al. (1993)	Impedimentos organizacionales	Amabile et al. (1996)
Actitud hacia el cambio	Damanpour (1991)		
Comunicación interna y externa	Damanpour (1991)		
Apoyo de supervisor/jefe	Amabile et al. (1996)		
Apoyo a grupos de trabajo	Amabile et al. (1996)		
Libertad	Amabile et al. (1996)		
Recursos suficientes	Amabile et al. (1996) Chandler et al. (2000) Woodman et al. (1993)		
Trabajo desafiante	Amabile et al. (1996)		

Ilustración 4 Estímulos e inhibidores de la creatividad/innovación. Fuente: Pervaiz K. Ahmed & Charles D. Shepherd. (2012). ADMINISTRACIÓN DE LA INNOVACIÓN. Pág. 173.

En ese orden de ideas, es posible entender la cultura para la innovación como la forma en la que los colaboradores *“toman la información que poseen y la integran con nueva información que han recopilado de manera proactiva, y luego manipulan esa información de manera creativa, impulsados por sus valores individuales de “cómo deberían ser las cosas”, basados en su proximidad a la tarea y sensibilidad a su entorno local.”* (Miller & Brankovic, 2011, pág. 54)

Así mismo, y en concordancia con lo señalado por parte de Teresa Amabile (1996) es posible tener cinco *“categorías conceptuales de factores del entorno laboral que se hipotetiza que influyen en la creatividad”* (pág. 1159) las cuales son: *“estimulo de la creatividad, autonomía o libertad, recursos, presiones y obstáculos organizacionales para la creatividad”* (pág. 1159), en donde la primera y la cuarta categoría se dividen para establecer las *“escalas para evaluar las percepciones del entorno laboral”* (pág. 1159), la primera se divide en el estímulo organizacional, en el otorgado por el supervisor y el apoyo recibido por parte del equipo de trabajo, y la cuarta en tareas retadoras y en carga laboral. En donde esta última, y las barreras puestas por la organización, son los elementos que inhiben la creatividad. Para mayor ilustración se adjunta gráfico utilizado por la autora en mención para explicar su *“modelo conceptual subyacente a la evaluación de las percepciones del entorno laboral para la creatividad”* (pág. 1159):

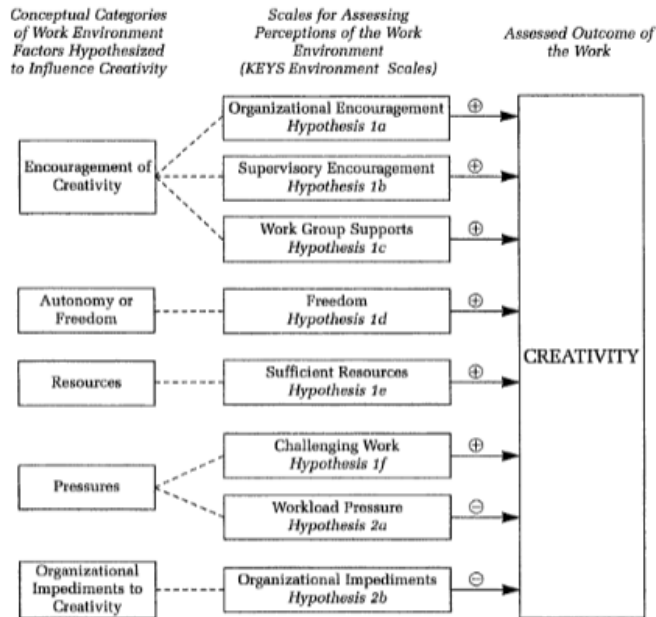


Ilustración 5 modelo conceptual subyacente a la evaluación de las percepciones del entorno laboral. Fuente: Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the Work Environment for Creativity*. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>. Pág. 1159.

En la misma línea, Tom Kelley (2001), en el libro *The art of innovation*, señala unos aspectos que pueden ser vistos como barreras o como puentes para fomentar una cultura de innovación dentro de los equipos de trabajo, los cuales se resumen y se señalan como opuestos en la tabla que se adjunta a continuación:

BARRERAS	PUENTES
<p><u>Basado en jerarquía:</u> Que las ideas necesariamente deban iniciarse desde el ápice estratégico no permite que, los proyectos se desarrollen desde cualquier rol y posición, lo que implica que hayan demasiados obstáculos al momento de presentar una idea.</p>	<p><u>Basado en el mérito:</u> cuando la Compañía cree realmente que, las ideas puedan originarse desde cualquier fuente, las personas estarán más propensas a expresar sus ideas sin sentirse demeritados por su posición.</p>

<u>Burocracia:</u> cuando para iniciar cualquier proyecto sea necesario diligenciar un formato o validarlo desde un inicio con un abogado, entonces los trabajadores perderán el interés en presentar nuevos proyectos.	<u>Autonomía:</u> Cuando los colaboradores sienten que son los dueños de sus propios destinos, sentirán la confianza de asumir riesgos, que podrían terminar en fracasos; pero otros serán exitosos.
<u>Anónimo:</u> cuando las personas no son importantes, porque nadie las ve, ni les preocupa.	<u>Familiar:</u> lugares de trabajo donde quienes hacen parte del mismo se sienten como familia y amigos.
<u>Expertos:</u> personas que por su experiencia piensan que no hay una forma mejor o diferente de hacer las cosas como se venían haciendo.	<u>Aficionados a la experimentación:</u> Son aquellos que siempre están tratando de mejorarse a sí mismos y a sus trabajos.

Fuente: Elaboración propia a partir del autor citado.

De acuerdo con Vanessa Villaluz y María Regina Hechanova (2019) en su "*modelo conceptual de la relación entre propiedad, liderazgo, variables mediadoras y cultura de innovación*" se sugiere

que el liderazgo predice directamente la cultura de innovación, así como también impacta indirectamente la cultura de innovación a través de variables mediadoras como la comunicación de la estrategia para la innovación, el compromiso y clima de los empleados, el sistema de apoyo y las estructuras, la capacitación y desarrollo para la innovación, y la evaluación y recompensas (pág. 141).

Es así como, la cultura corporativa enfocada hacia la innovación debe contar con tres elementos clave: "*liderazgo*" (Ahmed, 2012, pág. 252), "*características individuales*" (Ahmed, 2012, pág. 252) de los miembros del equipo y "*características organizacionales*" (Ahmed, 2012, pág. 252), para que así se permee la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, y con lo señalado en el artículo *“Five “discovery skills” separate true innovators from the rest of us”* (Dyer et al., 2009) las cinco características que distinguen a los ejecutivos más creativos son: *“associating* (la asociación), *questioning* (el preguntarse), *observing* (el observar), *experimenting* (experimentar), *and networking* (relacionarse)” (Dyer et al., 2009, pág. 62). De lo señalado por parte de los autores es posible identificar que, para que las cinco características señaladas se gestionen es necesario preguntarse constantemente: *“why? (¿Por qué?), Why not? (¿Por qué no?) and What if? (¿Qué tal sí?)”* (Dyer et al., 2009, pág. 63).

Finalmente, y conforme con Julia C. Naranjo-Valencia, y Gregorio Calderón-Hernández (2015) en el artículo *“Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural”* la investigación realizada, en lo que respecta al diseño de *“un proceso de transformación cultural como soporte al desafío de la innovación”* (pág. 224), tuvo como resultado, entre otros, que, los *“rasgos a desarrollar en la organización son los siguientes: flexibilidad mental, aceptación del riesgo, capacidad de confrontación, orientación al mercado, reconocimiento y exigencia, aceptación de la diversidad, emprendimiento, respeto, curiosidad, compromiso y confianza, orientación al logro, participación, ética y responsabilidad social; los 4 primeros fueron considerados prioritarios para el cierre de las brechas culturales.”* (Naranjo-Valencia et al, 2015, pág. 235)

#### 4. CONTEXTO DEL MERCADO LEGAL COLOMBIANO

Tal y como se ha mencionado Colombia no ha sido ajena a la incorporación de la innovación en la actividad legal, estos cambios se han dado de manera paulatina y con mayor fuerza en los últimos años, teniendo en cuenta las insatisfacciones y necesidades que se tiene frente a la gestión legal en el país, lo anterior teniendo en cuenta que,

de acuerdo con el informe Doing Business 2020 del Banco Mundial, comúnmente utilizado para medir el grado de inversión-país, en el cual se mide el tiempo y costo para resolver disputas comerciales, como la calidad de los procesos judiciales, estos últimos pueden tardar en Colombia un promedio de 1288 días, mientras que el promedio para América Latina y el Caribe es de tan solo 774 días.

Así mismo, el costo en el que debe incurrir una persona o una empresa en la solución de un asunto legal puede ascender al 45,8% del valor pretendido o en juego. El porcentaje de cumplimiento de los contratos en Colombia asciende solo al 34,3%, muy por debajo de la media para América Latina y el Caribe que es del 53,5%. (Piedrahita Vargas, 2023, pág. 8 – 9)

Para efectos del presente trabajo se tendrán como principales actores del mercado legal colombiano a:

- i) Los clientes, quienes son las personas que acceden a los servicios prestados por quienes tienen conocimiento del derecho,
- ii) los operadores jurídicos, quienes son los que toman las decisiones sobre los desacuerdos que puedan ser objeto de solución por la vía del derecho,  
y
- iii) quienes ejercen la actividad legal, los abogados.

Para el primer actor es posible advertir cuáles de sus necesidades legales se encuentran insatisfechas en Colombia, al momento de acceder a los mecanismos de resolución de conflictos regulados dentro del ordenamiento jurídico, las cuales se resumen en el diagrama que se adjunta a continuación:

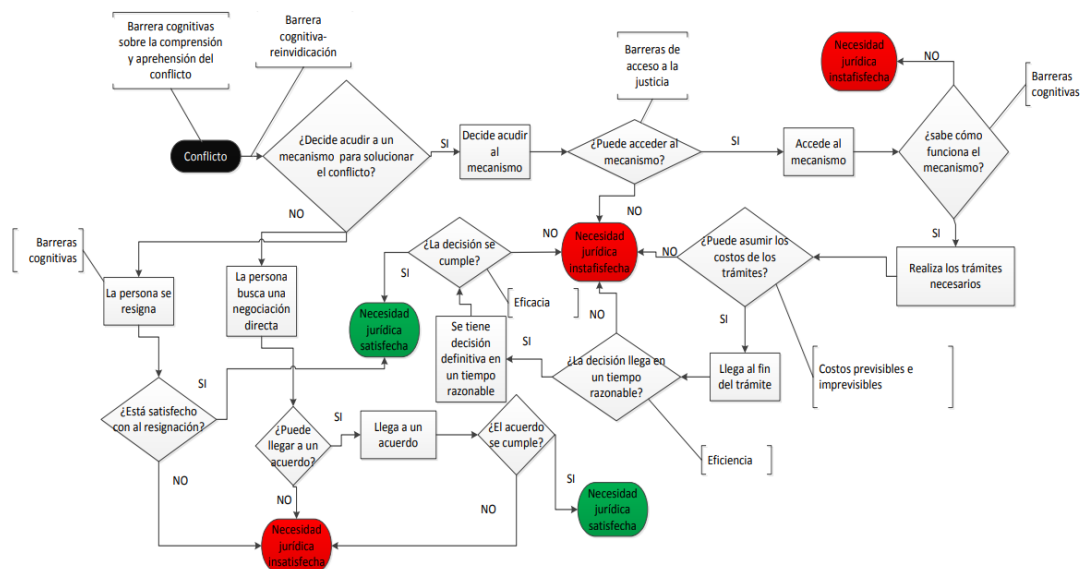


Ilustración 6: Diagrama de flujo de necesidades jurídicas / Fuente: Rodrigo Uprimny, Miguel Emilio La Rota, Sebastián Lalinde & Diego Eduardo López. (2017). Encuesta nacional de necesidades jurídicas y acceso a la justicia Marco conceptual y metodológico. [https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi\\_name\\_recurso\\_619.pdf](https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi_name_recurso_619.pdf) Pág. 15.

Del anterior diagrama es posible concluir que las principales insatisfacciones son:

- La falta de recursos económicos para acceder a la justicia (*costos previsibles e imprevisibles*);
- en el evento de contar con el poder adquisitivo suficiente para acceder a la misma, que se resuelva su conflicto en un término razonable y que se cumpla la decisión cuando esta sea favorable a sus intereses (*eficacia y eficiencia*), y,
- la falta de entendimiento de la situación legal en la que se encuentra quien busca en el derecho la solución a conflictos y situaciones en donde se

requiere del asesoramiento y acompañamiento de un abogado (*barreras cognitivas*).

En lo que respecta al segundo actor, es posible mencionar que, *“desde el año 1993 hasta el 2018 (...) un despacho recibía 4 procesos en 5 días, hoy en día recibe en promedio 11 procesos en los mismos 5 días, manteniendo básicamente la misma configuración de personal en el despacho para atender la creciente demanda”* (Ministerios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Justicia, 2019, pág. 12). Así mismo, las autoridades que ejercen funciones jurisdiccionales en la Rama Ejecutiva, *“como por ejemplo la Superintendencia Financiera de Colombia”* (Ministerios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Justicia, 2019, pág. 12) señaló *“que del año 2014 hasta el 2018 duplicó el número de procesos que conocía, pasando de recibir 1548 a 3181 (105.5% más)”* (Ministerios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Justicia, 2019, pág. 12). Sumado a lo anterior, en Colombia se presenta una alta inseguridad jurídica, teniendo en cuenta las diferentes y múltiples normas que se emiten más los pronunciamientos judiciales, en donde los operadores jurídicos deben analizar ambas fuentes para así, proferir sus providencias sin incurrir en desacato.

Con base en lo anterior,

este sector debería destacarse por un alto grado de uso de las TIC en todos los procedimientos involucrados, por el contrario, existe un rezago en el aprovechamiento de tecnologías digitales frente a entornos como el privado o el sector público en entidades de la Rama Ejecutiva. (Ministerios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Justicia, 2019, pág. 12)

Finalmente, desde el punto de vista de los equipos legales en Colombia es posible señalar que, *“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” (Acevedo et al., 2020. Pág. 7); sin embargo, “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.” (Acevedo et al., 2020. Pág. 7)*

En ese orden de ideas, y de acuerdo con el informe: *¿Cómo se han preparado los departamentos jurídicos de las empresas en Colombia para la nueva realidad?* emitido por parte de *EY Law Latin America* las conclusiones a las que se llega para combatir la realidad de la gestión legal en Colombia 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.
- 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 (Zuluaga et al, 2020).

## 5. MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

### 5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizó es cualitativo, toda vez que, la recolección de datos consistió “*en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)*” (Hernández Sampieri et. al, 2014, pág. 8) las cuales “*también resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.*” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 8)

Así mismo, y parafraseando a Roberto Hernández Sampieri y otros (2014) en esta investigación hubo una serie de interpretaciones, en donde prima el contexto, la experiencia personal de cada entrevistado y la forma en la que se interpretó, por parte del investigador, las respuestas brindadas.

### 5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**5.2.1. Entrevistas semiestructuradas:** con las que se buscó la participación de los integrantes de los departamentos legales de dos compañías colombianas que son consideradas tradicionales, para así conocer qué sabían y qué importancia tiene para ellos implementar la innovación dentro de sus funciones diarias.

**5.2.2. “Entrevistas a profundidad”** (Naranjo-Valencia et al, 2015, pág. 224): se realizaron a cuatro (4) profesionales que han hecho transformaciones en las culturas organizacionales para la innovación dentro de sus organizaciones y que, a su vez son expertas en dicho tema. De conformidad con lo señalado se indica a continuación los estudios y la experiencia que han tenido las personas que fueron

seleccionadas con el fin de que se conozcan los motivos por los cuales son consideradas como especialistas en la materia:

- **Jhonatan Gómez, ex Director de Asuntos Legales Seguros en SURA y actualmente Chief Counsel - Legal, Compliance & Public Affairs MarshMclennan en Delima Marsh:** abogado de la Universidad del Norte, especialista en Derecho de los Seguros de la Universidad Javeriana y Magister en Derecho Administrativo de la Universidad Externado de Colombia. Durante su tiempo trabajando en SURA Seguros Colombia participó de temas como la *Insurtech*, y propicio dentro del equipo de Asuntos Legales de dicha compañía la implementación de nuevas formas de hacer las cosas, impulsando a los miembros del equipo a participar de actividades y seminarios en *Legal Design* organizados por parte de SURAMERICANA S.A.
- **Silvia Andrea Garzón Bonilla, Analista de Legal Operations en Bancolombia:** arquitecta y abogada de la Universidad Javeriana, cuenta con una maestría en la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI PR) en arquitectura y otra en derecho de la Universidad Internacional Iberoamericana de México (UNINI México). Desde el año 2020 se desempeña como *Legal Designer* en Bancolombia y actualmente es la *Líder de Legal Operations* en dicha entidad.
- **José Fernando Torres Varela, experto en innovación legal y socio de Lexia:** Abogado de la Universidad de los Andes, con maestría en Derecho de la Universidad de Barcelona. Ha trabajado por más de 10 años en innovación legal, fue profesor del *Legal Design Lab* (Laboratorio de Diseño Legal) de Stanford, fue el fundador del Centro de Innovación en Derecho en la Universidad Sergio Arboleda en Colombia, ha desempeñado roles en la División Legal de la Organización Mundial del Comercio, el grupo de arbitraje

internacional de la firma Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP en Londres, el equipo Políticas Públicas de Facebook para la Región Andina, y Gerente Jurídico de Innovación & Legal Design de Davivienda. Actualmente, es socio de *Lexia*, firma de abogados en donde tienen como propósito el trabajar *“para innovar en el derecho y resolver los problemas de nuestros clientes de forma sencilla, cercana y fácil”* (Lexia, 2023).

- **Susana Zapata Arango, Directora – Cofundadora Caramelo Escaso:** Diseñadora Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en Diseño Estratégico e Innovación de la misma Universidad. Es la Directora y Cofundadora de Caramelo Escaso, organización que tiene como objetivo: *“transformar la manera de intervenir la cultura en las organizaciones, para fortalecerlas desde adentro, de forma intencionada, creativa y disruptiva, aportando para crear mejores lugares para trabajar y compañías más conscientes.”* (Caramelo Escaso, 2023).

**5.2.3.** Búsqueda y lectura de artículos y documentos.

**5.2.4.** Entrevistas realizadas por terceros.

### **5.3. ¿CUÁL ES EL VALOR QUE LE VEN LOS INTEGRANTES DE LOS DEPARTAMENTOS LEGALES ENFOCADOS EN SERVICIOS EN COLOMBIA FRENTE A LA INNOVACIÓN LEGAL?**

Sea lo primero mencionar que, se realizó una encuesta semiestructurada compuesta por once (11) preguntas con las cuales se buscó analizar, para los equipos legales de dos compañías colombianas consideradas tradicionales, que conocimiento tienen sobre lo que innovación es, que valor le ven a la misma y que relevancia podría tener para ellos en su día a día y en el futuro de su actividad económica. Es importante señalar que, para la presente investigación se obtuvo la respuesta de diecisiete (17) abogados cuya educación en derecho ha sido la

tradicional, es decir, sin los cambios que se han ido presentando con mayor fuerza en los últimos años en esta disciplina, y cuya experiencia laboral se ha centrado en empresas tradicionales, en donde la labor del abogado no trasciende más allá de dicha actividad.

Así las cosas, de las respuestas brindadas fue posible establecer que, para los encuestados las definiciones más frecuentes de lo que innovación es fueron: *“cambiar y mejorar la forma de hacer las cosas buscando eficiencia”*, *“mejorar procesos existentes”*, es *“el impulso por buscar nuevas formas de hacer las cosas desde la comprensión de la necesidad que busca satisfacerse”* y *“la innovación es la mejora de algo para generar más valor, mejor servicio y aprovechamiento”*.

Ahora bien, también fue posible concluir que, entre una (1) y cuatro (4) de las actividades a desarrollar en el día a día podrían ser automatizadas, que el 64,8% de los encuestados saben lo que son los conceptos de *legal design*, *legal tech* y *legal operations*, el 88% estaría interesado en aprender a usar herramientas que, a largo plazo hicieran que su trabajo fuera más eficiente, y el 53% considera que en su día a día no aplican formas diferentes de realizar sus funciones.

Así mismo, en el top tres (3) de las principales tendencias que consideran harán parte de la actividad legal están: (i) la gestión legal debe ser preventiva más que reactiva, (ii) mayor importancia de la tecnología en el derecho, y (iii) mejor servicio al cliente.

● Mayor importancia de la tecnol...	4
● La gestión legal debe ser preve...	11
● Democratización del derecho	0
● Mejor servicio al cliente	2

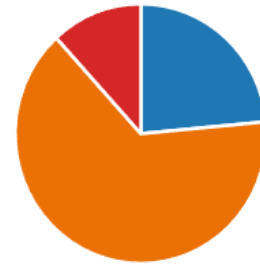


Ilustración 7 Gráfico respuesta pregunta 4) Fuente:

[https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&fromar=1&id=DQSIkWsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO\\_\\_TC4ijxUM0NINzVGR0dQWFFEREtPUjRBWFBLQUZMMC4u&analysis=true](https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&fromar=1&id=DQSIkWsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO__TC4ijxUM0NINzVGR0dQWFFEREtPUjRBWFBLQUZMMC4u&analysis=true)

Igualmente, se logró determinar que las principales razones por las cuales consideran que no innovan en su día a día son: la falta de tiempo y la falta de conocimiento sobre el tema, en donde ambas opciones obtuvieron el mismo número de votos como se evidencia en el gráfico adjunto a continuación:

● Falta de tiempo	9
● Falta de conocimiento sobre el t...	9
● No me interesa	0
● Otras	1



Ilustración 8 Gráfico respuesta pregunta 10) Fuente:

[https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&fromar=1&id=DQSIkWsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO\\_\\_TC4ijxUM0NINzVGR0dQWFFEREtPUjRBWFBLQUZMMC4u&analysis=true](https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&fromar=1&id=DQSIkWsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAO__TC4ijxUM0NINzVGR0dQWFFEREtPUjRBWFBLQUZMMC4u&analysis=true)

Finalmente, el 82% de los encuestados respondió que, si ha considerado estudiar una disciplina diferente al derecho, entre las respuestas más frecuentes estuvieron: “*administración*”, “*comunicación*”, y “*nuevas tecnologías*”.

Las respuestas brindadas a las preguntas realizadas se encuentran enlistadas en las siguientes tablas:

- De la pregunta 1 a la 5:

ID	Pregunta 1 <sup>1</sup>	Pregunta 2 <sup>2</sup>	Pregunta 3 <sup>3</sup>	Pregunta 4 <sup>4</sup>	Pregunta 5 <sup>5</sup>
1	De 1 a 2	Es renovar e innovar nuevas cosas	No	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	Los formatos de contestación y robots de respuesta.
2	De 1 a 2	Cambiar procesos con métodos alternativos no utilizados antes	No	Mejor servicio al cliente	No
3	De 1 a 2	Es hacer las cosas mejor	No	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	No
4	De 1 a 2	Elaboración de nuevas aplicación o inversiones para optimizar procesos	No	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	No
5	De 1 a 2	El impulso por buscar nuevas formas de hacer las cosas desde la comprensión de la necesidad que busca satisfacerse.	No	Mayor importancia de la tecnología en el derecho	Si, con la automatización de respuestas a tutelas y descarga de documentos de prueba
6	De 1 a 2	N/R	No	Mayor importancia de la tecnología en el derecho	Si automatización de respuestas
7	De 1 a 2	La innovación es la mejora de algo para generar más valor, mejor servicio y aprovechamiento.	Si	Mejor servicio al cliente	Si, aplicativos ágiles
8	De 1 a 2	Cambios que se presentan para introducir cosas nuevas.	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	Si, automatización básica de respuestas para atender tutelas y requerimientos judiciales según las temáticas concretas. Fortalecimiento de habilidades blandas.
9	De 3 a 4	Un procedimiento o cosa sin antecedentes.	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	Si, automatización se respuestas a acciones legales.
10	De 3 a 4	Mejorar procesos existentes	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	Si, por ejemplo, el manejo de las reuniones a través de Teams, al igual que la asistencia a audiencia a través de este mecanismo

<sup>1</sup> ¿Consideras que de las funciones diarias que realizas cuántas podrían ser automáticas?

<sup>2</sup> Desde lo que conoces, ¿qué crees que es la innovación?

<sup>3</sup> Sabes lo que es Legal Design, Legal Operations y Legal Tech?

<sup>4</sup> ¿Cuál de las siguientes opciones consideras es la principal tendencia para los equipos legales de las compañías?

<sup>5</sup> ¿En los últimos 3 años has visto cambios en la forma en la que realizas tu trabajo aplicando herramientas tecnológicas, metodologías para realizar tu trabajo de una manera más eficiente o formas de relacionarte con los clientes a tu cargo?

11	De 3 a 4	Cambia y mejorar la forma de hacer las cosas buscando eficiencia.	Si	Mayor importancia de la tecnología en el derecho	Si, se han venido robotizando varios procesos en la dirección donde trabajo
12	De 3 a 4	Es la manera de transformar e introducir cambios llamativos	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	Si, teletrabajo
13	De 3 a 4	Cambio	Si	Mayor importancia de la tecnología en el derecho	Si.
14	De 3 a 4	Es la capacidad de evolucionar procesos existentes, generando agilidad y valor agregado para la compañía.	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	Si. Case Traking
15	De 3 a 4	Crear o mejorar un producto o servicio que reporte valor al usuario	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	Uso reiterado de trabajo colaborativo en línea y aplicaciones, especialmente de Microsoft
16	Mas de 5	N/R	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	N/R
17	Mas de 5	Tiene que ver con la novedad	Si	La gestión legal debe ser preventiva más que reactiva	N/R

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas brindadas por los encuestados.

- De la pregunta 6 a la 11:

ID	Pregunta 6 <sup>6</sup>	Pregunta 7 <sup>7</sup>	Pregunta 8 <sup>8</sup>	Pregunta 9 <sup>9</sup>	Pregunta 10 <sup>10</sup>	Pregunta 11 <sup>11</sup>
1	Depende del tiempo que tuviera que invertir de mi jornada laboral	Administración y negociación	No	Automatizamos el proceso de requerimientos	Falta de conocimiento sobre el tema	Importante
2	Depende del tiempo que tuviera que invertir de mi jornada laboral	Herramientas de innovación y automatización de procesos	No	Automatizar respuestas de requerimientos	Falta de conocimiento sobre el tema	
3	Si	Historia	No	Cambios para operar	Falta de conocimiento sobre el tema	Importante

<sup>6</sup> ¿Estarías interesado en aplicar herramientas que, a largo plazo hicieran más eficiente tu trabajo, a pesar de que al inicio pareciera ser una función adicional a tu rol?

<sup>7</sup> ¿Te has sentido interesado por estudiar o aprender disciplinas diferentes al derecho? De ser la respuesta si, por favor indicar cuál disciplina aparte has estudiado o en cuál estarías interesado.

<sup>8</sup> ¿Consideras que, en tu día a día aplicas formas diferentes de hacer las cosas?

<sup>9</sup> De ser afirmativa la pregunta anterior, por favor indicar que has hecho diferente (no importa lo pequeño que parezca) y si has sentido que te ha ayudado a hacer tu trabajo de una manera más eficiente y sencilla.

<sup>10</sup> De las siguientes opciones, ¿cuál o cuáles consideras que es la razón por la cual crearías que no innovas en tu día a día?

<sup>11</sup> ¿Qué tan importante consideras que el equipo legal esté compuesto por diferentes disciplinas diferentes al derecho?

4	Si	Innovación y herramientas tecnológicas	No	Crear tablas que me permitan acelerar búsquedas en mis bases de datos.	Falta de conocimiento sobre el tema	Importante
5	Si	No	No	Procurar hacer más efectivos los procesos de soporte de PQR.	Falta de conocimiento sobre el tema	Muy importante
6	Si	Nuevas tecnologías y softwares	No	Uso de archivos colaborativos para facilitar la consolidación de comentarios en equipos numerosos	Falta de conocimiento sobre el tema;	Muy importante
7	Si	Si	No	N/R	Falta de conocimiento sobre el tema;	Muy importante
8	Si	Si, administración	No	N/R	Falta de tiempo	Muy importante
9	Si	Si, arquitectura, diseño	No	N/R	Falta de tiempo	Muy importante
10	Si	Si, Comunicación Social	Si	N/R	Falta de tiempo	Muy importante
11	Si	Si, estaría interesado en analítica de datos y derecho informático.	Si	N/R	Falta de tiempo;	Muy importante
12	Si	Sí, literatura y comunicación.	Si	N/R	Falta de tiempo;	Muy importante
13	Si	Si, me interesaría aprender de administración de empresas y economía.	Si	N/R	Falta de tiempo;	Muy importante
14	Si	Si, mercadeo	Si	N/R	Falta de tiempo;	Muy importante
15	Si	Si, programación	Si	N/R	Falta de tiempo; Falta de conocimiento sobre el tema;	Muy importante
16	Si	N/R	Si	N/R	Falta de tiempo; Falta de conocimiento sobre el tema;	Muy importante
17	Si	N/R	Si	N/R	Los procesos ya están muy regulados.	Muy importante

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas brindadas por los encuestados.

#### 5.4. ¿CÓMO MOVILIZAR LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES?

Viviana Díaz, Gerente de Cultura y Gestión del Cambio en Grupo Bancolombia, manifiesta que, los tres elementos clave para gestionar la cultura corporativa son:

- (i) *“Diseñar una cultura organizacional que conecte a las personas con la manera habitual en la que ocurre su vida cotidiana, creando entornos de flexibilidad, de empatía, de autenticidad y de adaptabilidad.*
- (ii) *Definir el perfil de liderazgo conectando a los líderes con una vocación genuina de estar al servicio de los demás creando el mejor futuro para la organización.*
- (iii) *Revisar continuamente la evolución de la cultura de cara al propósito organizacional.”* (Bancolombia, 2023)

Así mismo, en entrevista realizada por parte de la Universidad EIA a Juana Francisca Llano Cadavid, presidente de Suramericana S.A., se indicó que, *“el liderazgo es una característica”* (Universidad EIA, 2023) que *“implica sobre todo la capacidad de conversar con los demás, la capacidad de juntos crear nuevos escenarios, de inspirar a las personas a desarrollar nuevas cosas, a correr límites, romper barreras, inquietarse por cosas distintas y preguntarse por cosas distintas”* (Universidad EIA, 2023).

A partir de la entrevista realizada a Jhonatan Gómez, ex Director de Asuntos Legales Seguros en SURA y actualmente Chief Counsel - Legal, Compliance & Public Affairs MarshMclennan en Delima Marsh, se mencionaron diferentes aspectos frente a cómo movilizar la cultura de la innovación en los departamentos legales, entre las respuestas brindadas, es posible decir que, las capacidades o situaciones que permiten que un equipo legal sea disruptivo son: i) Que exista un ambiente seguro, *“una cultura de trabajo, donde no haya temor al error. Cuando un*

*equipo se siente en confianza de dar su opinión, naturalmente hay un terreno fértil para la innovación” (J. Gómez, comunicación personal, 24 de abril de 2023) y ii) la curiosidad, la cual “solo se alimenta desde la intuición, desde el entendimiento de poder hacer las cosas diferentes, y el poder soñar”.*

De igual manera, resalta que transversal a esas situaciones y condiciones debe existir un acompañamiento metodológico y el *“conocer el contexto del negocio, para preguntar cosas que uno creería que no debería preguntar.”*

Así mismo, señala que los mayores obstáculos para que se presente un cambio de pensamiento en los equipos legales, es la falta de *“manejo de tiempo”*, porque es poner en una balanza *“hacer lo que me toca vs cómo hacer las cosas bien y diferentes”*. Igualmente, es la falta de curiosidad por aprender y conocer de otras disciplinas *“para no quedarse con la mirada corta”*. Es así como, se define que los elementos para que se presente este cambio serían: *“disposición, prioridad y apertura a otras disciplinas”*.

En entrevista con Silvia Andrea Garzón Bonilla, Líder de Legal Operations en Bancolombia, se mencionó que el abogado tradicional debe saber y conocer diferentes disciplinas en contexto al negocio en el que trabaja, con el fin de tener empatía con el cliente a asesorar. Señaló que, el tener otros saberes *“es de disciplina y de dedicar tiempo”* (S. Garzón, comunicación personal, 27 de abril de 2023). En igual sentido, se mencionó que, para implementar una estrategia lo principal es gestionar el cambio, *“y es lo más complejo porque por detrás tiene una cultura, unas tradiciones y una forma de hacer las cosas de la misma manera.”* Sin embargo, esto puede trabajarse desde las *“expectativas, trabajar con los equipos, mostrar los beneficios a corto y a largo plazo, y como todo va evolucionando sienten la necesidad de hacer ese cambio.”*

Ahora bien, entre los factores que considera relevantes para tener éxito en el cambio de mentalidad en los equipos legales son:

1. *“El tema de los ecosistemas que todos se muevan hacia el mismo lado.*
2. *La influencia de los líderes sobre sus equipos, si un líder no la sigue el equipo tampoco, generar esas alianzas con los líderes es lo más importante.*
3. *Conocer el negocio.”*

En concordancia con lo indicado, José Fernando Torres Varela, experto en innovación legal y socio de *Lexia* Abogados, señala que, *“los problemas legales que vienen son problemas de negocio. Si uno quiere entender bien esos problemas legales, pues necesariamente tiene que entender el negocio”* (J. Torres, *comunicación personal*, 8 de mayo de 2023), razón por la cual considera que, los abogados y en general cualquier profesión debe abrir su espectro de conocimiento, para poder entender cuál es la situación por solucionar, por lo que nuevamente se pone de presente la empatía como medio para entender y prestar un servicio basado en el cliente. Así mismo, menciona que la innovación legal no es un tema que se deba estudiar desde el concepto específico, sino que, es en realidad *“como distintas disciplinas podrían mejorar la forma en la que prestamos servicios legales.”*

Al igual que en las anteriores entrevistas, precisa que el liderazgo creativo es fundamental para que se genere un cambio de pensamiento en quienes se quiere movilizar, buscando que esos líderes *“sean curiosos y tengan una vocación de evolución y de transformación.”*

Señaló que, en *Lexia* se ha *“logrado tener una cultura creativa”*, esto ha sido posible, en palabras de José Fernando, con *“sesiones de creatividad donde nos inventamos nuevas cosas. Tenemos una cantidad de herramientas tecnológicas que acompañan la forma en la que creamos todo el discurso de diseño en materia de empatía de prototipos de ideación, de probar, de aprender de otras profesiones, lo*

*implementamos todo el día*". Como conclusión describió a quienes trabajan en dicha firma como *"curiosos de productividad"*.

Finalmente, en entrevista con Susana Zapata Arango, Directora – Cofundadora de Caramelo Escaso, se definió a la cultura como una evolución en el tiempo, en donde *"las personas tenemos un reto y es crecer"* (S. Zapata. comunicación personal, 16 de mayo de 2023), y debe ser entendida como una evolución, toda vez que, *"los contextos, los entornos, las personas, los procesos y la estrategia cambian, y la cultura tiene que ir evolucionando hacia ese lugar."*

Así mismo, resalta la importancia del líder al momento de evolucionar la cultura dentro de una organización, puesto que, *"si tú quieres que la gente evolucione lo tienes que mostrar desde el ejemplo, no hay otra opción"*, es por ello por lo que para gestionar un cambio se requiere un *"líder como movilizador de cambio es el primer hito"* para que éste se cultive dentro de su equipo de trabajo.

En igual sentido, menciona que la cultura que se vive debe estar conectada con la estrategia organizacional, para que así se logren los resultados esperados, pues para ello se necesitan *"personas conectadas, personas con un propósito, personas que realmente disfruten estar ahí, que se sienta con la confianza de decir las cosas"*, de igual forma, señala que, *"la base de cualquier cultura organizacional es la confianza"*.

Es por ello que Susana señala que, la cultura debe entenderse como *"un ejercicio de construcción permanente, cuando tú entiendes que la cultura viene de la palabra cultivar, entiendes que es un ejercicio de nunca acabar nunca."* Menciona a su vez que, *"tampoco es un ejercicio de futuro, sino uno en donde todos los días estás cultivando comportamiento, relaciones, conversaciones"*.

En Caramelo Escaso, están *"convencidos de que la cultura evoluciona y de que todos tenemos que ser personas también en constante evolución y crecimiento. Y*

*es de ese punto, donde realmente estás logrando transformar ecosistemas que creen en el cambio como motor de desarrollo.”*

#### **5.5. RESULTADOS: ELEMENTOS CLAVE QUE DEBE TENER UNA ESTRATEGIA PARA MOVILIZAR LA INNOVACIÓN LEGAL EN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES.**

De acuerdo con la información obtenida de las lecturas y de las entrevistas realizadas, tanto en las semiestructuradas como a profundidad y las realizadas por un tercero, fue posible evidenciar tres elementos que deben tenerse en cuenta al momento de diseñar una estrategia para movilizar una cultura de innovación dentro de los equipos legales, sobre este punto es importante señalar que en un principio se buscaba que estos elementos fueran enfocados en una compañía en específico; sin embargo, y con ocasión a un cambio laboral se optó porque los mismos fueran frente a los departamentos legales en general en el contexto colombiano. Aclarado lo anterior, se indica a continuación los tres elementos hallados:

1. Liderazgo creativo: es posible que un líder cultive la creatividad *“facilitando las cinco condiciones del proceso creativo: 1. preparación (recopilación tanto de pericia como de nuevos enfoques); 2. oportunidad de innovación; 3. divergencia (una variedad de opciones en la diversidad profesional y personal); 4. incubación (tiempo para reflexión); y 5. convergencia (selección de opciones).”* (Ahmed, 2012, pág. 60).

En ese sentido, parafraseando a Pervaiz K. Ahmed (2012), en un equipo legal el líder creativo debe formar equipos en donde sus miembros tengan experiencias labores distintas, en cuanto a tiempo y tipos de trabajo, debe ser consciente de las oportunidades de innovación que vayan surgiendo en la gestión legal. Así mismo, se hace necesario que quien lidere propenda porque las ideas y soluciones sean escuchadas y respetadas, para que así, exista una

variedad de soluciones de las cuales al final se defina, de manera democrática, cual podría ser la más apropiada a la situación presentada, razón por la cual éste debe actuar como mediador entre las diferentes opiniones, y a su vez, debe generar los espacios para que los abogados tengan la posibilidad de pensar y reflexionar sin sentirse presionados por sus labores diarias.

Es así como, este elemento es el principal al momento de impactar la cultura dentro de un equipo, de acuerdo con Edna Bravo, Fundadora y directora del laboratorio de Innovación Semiosis Lab de la Universidad Industrial de Santander, en entrevista realizada para el podcast de Innovación Bancolombia, señala que,

para ser seres exponenciales necesitamos tiempo para explorar, tiempo para ser curiosos, tiempo en el caso de los líderes, porque lo que define el comportamiento de una cultura dentro de una organización es el comportamiento humano del líder, entonces claramente visiones incrementales de un líder controlando que las personas estén llenas de actividades para ser más eficiente esos recursos que paga por la compensación de desarrollar un trabajo son líderes que limitan los procesos de crecimiento de las organizaciones... (Bancolombia, 2021)

Además del tiempo, Edna Bravo menciona que, la segunda característica que debe tener el líder es *“acortar la distancia física y emocional con las personas”* (Bancolombia, 2021), para que así, la cultura a movilizar *“se convierta en pasión y finalmente en procesos de innovación tangibles”* (Bancolombia, 2022), que genera un bienestar mayor para los seres humanos a quienes se busca mejorar su calidad de vida con la innovación.

Es así como, retomando la entrevista realizada a Susana Zapata Arango, la frase que engloba lo señalado es: *“dime cómo conversan tus líderes y te diré cuál es tu cultura.”*

2. Un ambiente laboral seguro o un buen clima laboral, en donde el error no sea castigado y donde se generen espacios de creatividad: Sobre este punto, es importante precisar que, este concepto deviene de *“una percepción derivada de un conjunto de experiencias interconectadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizativos (por ejemplo, liderazgo y prácticas de recursos humanos) y observaciones de lo que se recompensa, se apoya y se espera en la organización (...)”* (Isaksen, 2023, pág. 229).

De acuerdo con lo anterior, dentro de los equipos legales es posible percatarse del buen clima laboral que existe evidenciando como han sido las experiencias de los demás, principalmente de su líder, frente al manejo que se les da a las soluciones creativas, y poco convencionales, y como las mismas son puestas a consideración por su grupo de trabajo, y por la organización.

3. La entrega de herramientas necesarias para aplicar conocimientos de otras disciplinas diferentes al derecho: este elemento puede ser resumido en una única palabra interdisciplinariedad, la cual es,

*'[...] un modo de investigación [...] que integra datos, herramientas, [...] perspectivas, conceptos y/o teorías de dos o más disciplinas para avanzar en la comprensión fundamental o para resolver problemas cuyas soluciones están más allá del alcance de una sola disciplina'* (National Academy of Sciences, 2005, pág. 2 como se citó en Soto, 2021, pág. 423).

Es ahí en donde puede haber un mayor trabajo dentro de los equipos legales, puesto que, en las empresas más tradicionales estos están conformados, en su

mayoría, por abogados, razón por la cual se debe enseñar y poner a disposición de los mismos diferentes herramientas de otras disciplinas para que sean apropiadas y desarrolladas en pro de su propia labor, así como, para dar solución o presentar propuestas a los clientes que asesora.

Además de lo señalado, es importante que las personas a impactar con la estrategia sean curiosas y a su vez tengan apertura al cambio, pues de lo contrario el resultado esperado podría no darse de manera satisfactoria. Así mismo, en las entrevistas realizadas a los expertos en la materia, hubo un punto en común en cuanto a que, la única forma en la que es posible innovar en las asesorías realizadas, independiente del negocio, es conocer el contexto y entenderlo, José Fernando mencionó varios ejemplos referente a lo señalado, uno de ellos fue, *“si se quiere asesorar a Startups, uno tiene que entender cuál es el proceso de creación, las dinámicas de crecimiento, los modelos de negocios digitales para poder adelantarse a entender los problemas legales”*, sin entender el negocio no es posible entender el problema o la situación problema de fondo que tiene el cliente que recurre a las áreas legales y por ende la solución podría no ser acorde a lo solicitado. Y en igual sentido, sin conocer el negocio no es posible proponer mejoras, cambios o soluciones diferentes a las existentes.

Sin embargo, sin conocer los motivos, expectativas, habilidades y capacidades con las que cuenta el grupo de enfoque al que se quiere movilizar, el impacto que se quiere generar no se presentará de manera satisfactoria.

## CONCLUSIÓN

Luego de la pandemia el mundo se transformó, es así como a partir de los cambios que las empresas se obligaron a realizar, en un tiempo muy corto, para continuar operando departamentos como el legal aprovecharon para mirar diferentes formas de hacer las cosas y así innovar. Palabras como productividad, indicadores e inteligencia artificial se empezaron a tener en cuenta para lograr una mayor eficiencia, resultados sobresalientes y una mejor relación con el usuario final.

En Colombia, luego de las entrevistas realizadas, se puede concluir que actualmente los departamentos legales apenas están empezando a explorar los temas de innovación. La ventaja es que están alineados con la teoría y cada vez hay más empresas interesadas en ser más efectivos y productivos mediante las herramientas tecnológicas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agiloft Company. (6 de abril de 2023). *Agiloft*. Obtenido de <https://www.agiloft.com/company/>
2. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the Work Environment for Creativity*. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
3. Artificial Lawyer. (20 de octubre de 2021). *How Do You Define 'Legal Tech'?* Obtenido de ARTIFICIAL LAWYER: <https://www.artificiallawyer.com/2021/10/20/how-do-you-define-legal-tech/>
4. Acevedo Sánchez Daniel S., Barrera Cota Carina, Checa Fernanda, Garnier Jorge, Lluch Pedro, Pacheco Hernán, Sabogal María del Pilar, Vargas Juan Pablo, Zuluaga Gómez Ximena. (2022). *Transformación de operaciones, innovación y adopción tecnológica en la función legal*. EY Law.
5. Acevedo Sánchez Daniel S., Ocampo Valencia Sebastián y Zuluaga Ximena. (2020). *Reimaginando la función legal para la era post COVID*. EY Law.
6. Armour J., Sako M. (2020). *AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies? Journal of Professions and Organization*, Volume 7, Issue 1, Pages 27–46, <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa001>
7. Association of Corporate Counsel. (2017). *Legal Operations: Leading Practices in Implementing Strategy, Leading Change, and Advancing Law Department Excellence*.
8. Bancolombia (2023, mayo, 3). *¡La cultura es el motor de una organización!* [video]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7059516329728385024/>
9. Bancolombia (2022, julio). *La innovación empieza por estar bien* (No. 82) [Episodio de podcast]. En *innovación Bancolombia*. <https://open.spotify.com/episode/21yGULsKI1T65eMaVv2wyd?si=e867db3b10574c52>

10. Bancolombia (2021, febrero). *El verdadero liderazgo es exponencial* (No. 64) [Episodio de podcast]. En *innovación Bancolombia*. <https://open.spotify.com/episode/27aXIK1mk0EtgI5l44FGgk?si=6df066496ac641fa>
11. Beraud Martínez I.P., Sifuentes Ocegueda A.T., Gómez Romero J.G.I. y Tortolero Portugal R. (2022). *Análisis de correlación entre cultura y clima organizacional: caso empresa de fabricación de hielo y agua purificada en Mazatlán, Sinaloa, México*. Revista EDUCATECONCIENCIA. Vol. 30, No.37. Publicación trimestral octubre 2022.
12. Caramelo Escaso. (16 de junio de 2023). Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/caramelo-escaso/>
13. Corporate Legal Operations Consortium - CLOC. (2019). *WHAT IS LEGAL OPERATIONS?*
14. Clio. (2021). *Legal Trends Report 2021*.
15. Clio. (2022). *Legal Trends Report 2022*.
16. Deloitte. (2017). *The legal department of the future: How disruptive trends are creating a new business model for in-house legal*. Deloitte Development LLC.
17. De Souza, S. (2022). *The Spread of Legal Tech Solutionism and the Need for Legal Design*. European Journal of Risk Regulation, 13(3), 373-388. doi:10.1017/err.2022.4
18. Dixon, H. B., Jr. (2015). *Technology and the future of legal services*. The Judges' Journal, 54, 40.
19. Dyer J. H., Gregersen H. B. & Christensen C.M. (2009). *Five "discovery skills" separate true innovators from the rest of us*. Harvard Business Review, 60 - 68.
20. Gamboa, S. D. (2 de mayo de 2022). *Colombia alcanzó el segundo puesto en el ranking de digitalización de justicia 'Legal Tech Index'*. Obtenido de Asuntos Legales: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/colombia-alcanzo-el-segundo-puesto-en-el-ranking-de-digitalizacion-de-justicia-legal-tech-index-3353942>

21. Gentilin, M. (2019). *Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivido*. En S. Clegg, H. C., T. B. Lawrence, W. R. Nord, D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales*. Vol. II. Exploración de las temáticas (págs. 823-838). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
22. Gentilin, M. (2017). *Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional*. Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales (pp.83-1140) Editorial EAFIT.
23. Gil, L. C., & Ospina, D. N. (2018). *Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional*. Hojas y Hablas, 143-156.
24. González C. Y Sués Caula J. (2022). *Tendencias laborales 2022: componentes clave para el futuro del trabajo*. EY. [https://www.ey.com/es\\_co/workforce/tendencias-laborales-2022](https://www.ey.com/es_co/workforce/tendencias-laborales-2022)
25. Hagan, Margaret. (2017). *Law by Design*. Stanford, California: Stanford Law School & Institute of Design. Obtenido de <http://www.lawbydesign.co/en/home/>
26. Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., y Baptista Lucio M. del P. (2014) *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
27. Isaksen S. G. (2023). *Assessing the Work Environment for Creativity and Innovation: Building on Mathisen and Einarsen's Review*. CREATIVITY RESEARCH JOURNAL VOL. 35, NO. 2, 227–253
28. Juro. (20 de marzo de 2023). *Juro*. Obtenido de <https://juro.com/>
29. Kelley, T. (2001). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO*. DOUBLEDAY.
30. Kleros. (20 de marzo de 2023). *Kleros*. Obtenido de <https://kleros.io/about>
31. Lawhive. (20 de marzo de 2023). *Lawhive*. Obtenido de <https://lawhive.co.uk/>

32. Legal Harckers Colombia. (20 de marzo de 2023). *Legalhackers Colombia*. Obtenido de <https://legalhackerscolombia.org/mapeando-el-ecosistema-legaltech-en-colombia/>
33. Lexia. (16 de junio de 2023) Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/lexia-abogados/>
34. Library Innovation Lab (20 de marzo de 2023). *CASELAW ACCESS PROJECT*. Obtenido de <https://case.law/about/>
35. Lemontech. (2021). *Legal operations: qué son las operaciones legales o legal ops*. [https://blog.lemontech.com/legal-operations-que-son-operaciones-legales-o-legal-ops/#Que\\_son\\_las\\_legal\\_operations\\_u\\_operaciones\\_legales](https://blog.lemontech.com/legal-operations-que-son-operaciones-legales-o-legal-ops/#Que_son_las_legal_operations_u_operaciones_legales)
36. Lemontech. (2022). *Tendencias Legaltech: Qué depara el futuro?*
37. Logikcull. (20 de marzo de 2023). *Logikcull*. Obtenido de <https://www.logikcull.com/company/about>
38. Mania, K. (2022). *Legal Technology: Assessment of the Legal Tech Industry's Potential*. J Knowl Econ. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00924-z>
39. Miller, P., & Brankovic, A. (2011). *Building a Creative Culture for Innovation*. Collaborative Management, 11, 52-58.
40. Ministerios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Justicia. (2019). *GUÍA DE TI PARA LA GESTIÓN DE TRÁMITES JURISDICCIONALES*. Ministerio de Justicia. [https://www.minjusticia.gov.co/Sede-Electronica/Documents/TDJC/Documentos-Interes/GUIA\\_TI\\_GESTION\\_TRAM\\_JURISD.pdf](https://www.minjusticia.gov.co/Sede-Electronica/Documents/TDJC/Documentos-Interes/GUIA_TI_GESTION_TRAM_JURISD.pdf)
41. Naranjo-Valencia J. C., Jiménez Jiménez D. & Sanz-Valle R. (2012). *¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?* Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 63–72.
42. Naranjo-Valencia J. C., y Calderón-Hernández. G. (2015). *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural*. ESTUDIOS GERENCIALES, 223–236.

43. OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
44. Pervaiz K. Ahmed & Charles D. Shepherd. (2012). *ADMINISTRACIÓN DE LA INNOVACIÓN*. México: Pearson Educación.
45. Piedrahita Vargas, C. (2023). *Modelo de Negocio para un Centro de Innovación Legal de la Universidad EAFIT*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].  
[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=3BvHNWgAAAAJ&citation\\_for\\_view=3BvHNWgAAAAJ:3fE2CSJlrI8C](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=3BvHNWgAAAAJ&citation_for_view=3BvHNWgAAAAJ:3fE2CSJlrI8C)
46. Rincón Cardenás Erick y Martínez Molano Valeria (2020). *LEGALTECH. ABC DE LOS SERVICIOS LEGALES EN LA ERA DIGITAL*. Cartillas Cámara, 1 - 19.
47. Ramírez, Martha C. Rodríguez, María del P y González, José P. (2019) *Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios*. Información Tecnológica, Vol. 30, num. 6, p. 177-192.
48. Sandberg, H. (2021). *WHAT IS LEGAL INNOVATION? UNIVERSITY OF ILLINOIS LAW REVIEW ONLINE*, 63 - 76.
49. Sawhney M., Wolcott R.C. & Arroniz I. (2011). *LAS DOCE FORMAS DE INNOVAR PARA LAS EMPRESAS*. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW.
50. Sierra, Y. (22 de marzo de 2023). *Lemontech*. Obtenido de Legaltech en Colombia: mapa de empresas y herramientas para abogados: [https://blog.lemontech.com/legaltech-colombia/#Mapa\\_legaltech\\_en\\_Colombia\\_para\\_abogados](https://blog.lemontech.com/legaltech-colombia/#Mapa_legaltech_en_Colombia_para_abogados)
51. SimpleLegal. (2019). *LEGAL OPERATIONS 101: A Blueprint for Modern Legal Departments*.
52. Soto Kiewit L.D. & Vienni Baptista B. (2021). *Innovation models and interdisciplinarity in science, technology and innovation policy in Costa Rica*.

Journal of Science and Technology Policy Management Vol. 14 No. 2, 2023  
pp. 419-439

53. Susskind, R. (2017). *TOMORROW'S LAWYERS An Introduction to Your Future*. España: Wolters Kluwer España S.A.
54. Uprimny R., La Rota M. E., Lalinde S. y López D.E. (2017). *Encuesta nacional de necesidades jurídicas y acceso a la justicia Marco conceptual y metodológico*. [https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi\\_name\\_recurso\\_619.pdf](https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi_name_recurso_619.pdf)
55. Universidad EIA. (2023, abril, 27). *Liderazgo: Fortalecimiento y consolidación del liderazgo femenino*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Y-aTVwWVlbM>
56. Vega Sainz, J. (2020). *Legal Design Thinking, visuales en los contratos y su validez legal*. Revista Jurídica Austral. 303 - 318.
57. Villaluz V. y Hechanova M.R. (2019). *Ownership and leadership in building an innovation culture*. Vol. 40 No. 2. pp. 138-150.
58. The Law Society. (2019). *Introduction to LawTech*. Obtenido de The Law Society: <https://www.lawsociety.org.uk/campaigns/lawtech/guides/introduction-to-lawtech>
59. Trantow S., Hansen A., Richert A. & Jeschke S. (2013). *Emergence of Innovation – Eleven Strategies to Increase Innovative Capability*. [https://www.researchgate.net/publication/266506600\\_Emergence\\_of\\_Innovation - Eleven Strategies to Increase Innovative Capability](https://www.researchgate.net/publication/266506600_Emergence_of_Innovation_-_Eleven_Strategies_to_Increase_Innovative_Capability)
60. Wolters Kluwer. (2022). *Informe de la Encuesta El abogado del futuro*. Wolters Kluwer Legal & Regulatory.
61. Yankovskiy, R. (2019). *Legal Design: New Thinking and New Challenges*.
62. Zuluaga X. y Acevedo Sánchez D. (2020, diciembre 7). *¿Cómo se han preparado los departamentos jurídicos de las empresas en Colombia para la nueva realidad?. EY Law*. [https://www.ey.com/es\\_co/law/legal-operations/transformacion-areas-legales-empresas-colombia](https://www.ey.com/es_co/law/legal-operations/transformacion-areas-legales-empresas-colombia)