

El 42 % de los abogados de empresa participa ya en las decisiones estratégicas de sus compañías



El III Encuentro de Abogacía de Empresa ICAM-ICAB concluye reivindicando una mayor presencia de los profesionales jurídicos en los órganos de dirección. La inteligencia artificial, el conocimiento del negocio y la capacidad de anticipar riesgos están transformando las funciones de las asesorías jurídicas internas.

La **abogacía de empresa** está consolidando su papel como parte de la dirección estratégica de las compañías, superando progresivamente una función tradicionalmente centrada en el asesoramiento legal y la prevención de riesgos. Así se ha puesto de manifiesto durante la clausura del **III Encuentro de Abogacía de Empresa ICAM-ICAB**, celebrado los días 22 y 23 de octubre en Madrid, que ha reunido a cerca de un centenar de profesionales para analizar el futuro de las asesorías jurídicas internas.

Uno de los datos más significativos del encuentro procede del primer estudio sobre abogacía de empresa impulsado por la revista *Otrosí* del Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM). Según esta investigación, elaborada a partir de **893 entrevistas**, el **42 % de los abogados de empresa participa activamente en la estrategia empresarial**, el 26 % forma parte del comité de dirección y el 23 % ejerce como secretario del consejo de administración.

Los resultados reflejan una transformación de la función jurídica dentro de las organizaciones, en las que los abogados asumen responsabilidades que van más allá de la interpretación normativa y la resolución de conflictos.

Del asesoramiento legal a la participación en el negocio

Durante la clausura, **Roberta Poza**, diputada de la Junta de Gobierno del ICAM y presidenta del Consejo editor de *Otrosí*, destacó que el perfil del abogado de empresa está evolucionando hacia una mayor integración en la gestión corporativa.

El estudio revela también que **siete de cada diez abogados de empresa proceden de despachos profesionales**, una circunstancia que pone de manifiesto la importancia de la experiencia previa en el ejercicio de la abogacía para acceder a las asesorías jurídicas internas.

Las responsabilidades de estos profesionales se han ampliado a materias como el cumplimiento normativo, la protección de datos, la gestión de riesgos, la ciberseguridad y la propia estrategia empresarial.

La investigación, cuyo trabajo de campo se realizó en 2025, identificaba ya la ciberseguridad como una de las principales preocupaciones de los abogados internos.

Esta evolución plantea nuevas exigencias profesionales. El conocimiento del Derecho sigue siendo imprescindible, pero debe complementarse con una comprensión profunda del funcionamiento de la compañía, sus objetivos comerciales y los riesgos asociados a sus decisiones.

Cristina Vallejo: «La abogacía de empresa es una ventaja competitiva»

La decana del Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB), **Cristina Vallejo**, defendió que el reconocimiento del papel estratégico de los abogados internos debe traducirse en una participación efectiva en los órganos donde se adoptan las principales decisiones empresariales.

«La abogacía de empresa sois estrategia y os lo tenéis que creer», afirmó durante su intervención.

Vallejo reivindicó la presencia de estos profesionales en los comités de dirección y subrayó que su aportación no debe medirse únicamente por la capacidad de evitar problemas legales.

«La abogacía de empresa es una ventaja competitiva para su organización», señaló.

Desde esta perspectiva, los departamentos jurídicos pueden contribuir directamente a la creación de valor, la planificación de operaciones, la identificación de oportunidades y la adopción de decisiones que permitan a las empresas desarrollarse en entornos regulatorios complejos.

La decana del ICAB insistió también en la necesidad de mantener la formación continua y el bienestar profesional, así como de utilizar la inteligencia artificial con criterios de responsabilidad y ética.

Valentín Pich reclama abogados más pluridisciplinarios

El presidente de la Comisión Legal de CEOE, **Valentín Pich Rosell**, coincidió en la necesidad de superar una concepción de la asesoría jurídica limitada a la resolución de cuestiones estrictamente legales.

A su juicio, las empresas necesitan profesionales capaces de comprender el conjunto de su actividad y de integrar los aspectos jurídicos en las decisiones económicas y organizativas.

Pich defendió que el abogado de empresa debe tener «un carácter pluridisciplinar» y conocer tanto los objetivos de la dirección como los intereses de la propiedad.

«Esto ya no puede ser aquel papel pasivo», resumió.

El representante de CEOE señaló que la creciente complejidad normativa obliga a los departamentos jurídicos a identificar qué cambios regulatorios afectan realmente a la actividad empresarial y cuáles requieren una respuesta prioritaria.

La capacidad de interpretar ese entorno y trasladar sus consecuencias a los responsables de la compañía se convierte así en una de las principales aportaciones del abogado interno.

La inteligencia artificial transforma las asesorías jurídicas

La tecnología ha ocupado un lugar destacado en las ocho sesiones del encuentro, aunque los participantes coincidieron en que la transformación de la abogacía de empresa no puede explicarse únicamente por la incorporación de nuevas herramientas.

Ana Buitrago, diputada del ICAM, destacó que los debates habían abordado también la sostenibilidad, el desarrollo profesional, la geopolítica y la evolución de las relaciones entre los departamentos jurídicos y los despachos externos.

En relación con la inteligencia artificial, defendió una aproximación que permita aprovechar sus posibilidades sin perder el criterio profesional.

Buitrago calificó la IA como «una oportunidad de oro para innovar, para acelerar» y señaló que en determinadas organizaciones los equipos jurídicos se encuentran entre los más avanzados en la incorporación de estas tecnologías.

Sin embargo, la utilización de herramientas de inteligencia artificial exige nuevas capacidades de supervisión, evaluación de resultados y gestión de riesgos, especialmente cuando se aplican a decisiones con consecuencias jurídicas o empresariales.

Para Cristina Vallejo, esta transformación debe abordarse «con criterio, con ética y con responsabilidad».

La seguridad jurídica como condición para la actividad empresarial

La clausura contó también con la intervención de **Rocío Albert López-Ibor**, consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, quien defendió la importancia de contar con un marco regulatorio estable y previsible para facilitar la planificación empresarial.

Albert se refirió al proyecto de Ley de medidas contra la Hiperregulación de la Comunidad de Madrid, aprobado por el Consejo de Gobierno el pasado 7 de octubre y remitido a la Asamblea regional para su tramitación.

La iniciativa pretende reducir determinadas cargas administrativas y mejorar la previsibilidad normativa. Entre sus propuestas figura la compensación de nuevas obligaciones administrativas mediante la eliminación de otras de coste equivalente.

La consejera animó a los departamentos jurídicos a participar en la identificación de trámites y disposiciones que puedan dificultar innecesariamente la actividad económica.

Su intervención puso de relieve otra dimensión de la abogacía de empresa: su capacidad para evaluar el impacto de la regulación sobre las inversiones, las operaciones corporativas y las decisiones de crecimiento.

Barcelona acogerá la cuarta edición en 2027

Organizado por la **Sección de Abogacía de Empresa del ICAM** y la **Comissió de l'Advocacia d'Empresa del ICAB**, el encuentro ha dado continuidad a una iniciativa que comenzó en Madrid en 2024 y celebró su segunda edición en Barcelona en 2025.

A lo largo de estas tres convocatorias, el debate ha evolucionado desde el reconocimiento del abogado interno como colaborador estratégico del negocio hasta el análisis de las condiciones necesarias para que pueda ejercer una influencia real en las decisiones corporativas.

La próxima edición tendrá lugar en **Barcelona en 2027**.

Las conclusiones de este tercer encuentro apuntan a una transformación de fondo en el ejercicio profesional: el abogado de empresa ya no solo debe identificar riesgos y garantizar el cumplimiento de la normativa, sino también contribuir a la estrategia, anticipar problemas y participar en la creación de valor para las organizaciones.

<https://www.lawyerpress.com/2026/10/26/el-42-de-los-abogados-de-empresa-participa-ya-en-las-decisiones-estrategicas-de-sus-companias/>

III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB: las asesorías jurídicas reivindican su creciente papel en la dirección de las compañías

El III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB ha cerrado este viernes en Madrid una nueva etapa en el debate sobre la función jurídica de estos profesionales dentro de las compañías. Si las dos primeras ediciones contribuyeron a consolidar su consideración como socio estratégico del negocio y su presencia en los órganos de dirección, esta tercera cita ha puesto el foco en cómo ejercer esa posición en un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la complejidad regulatoria y una exposición creciente a riesgos que desbordan el ámbito estrictamente jurídico.

- El Encuentro impulsado por la abogacía de Madrid y Barcelona cierra su tercera edición desplazando el debate desde el reconocimiento de la función legal hacia las condiciones necesarias para ejercerla con impacto: conocimiento del negocio, transversalidad, tecnología y capacidad de anticipación.
- La diputada del ICAM Roberta Poza subraya la evolución de la abogacía de empresa hacia una función cada vez más integrada en la estrategia, la gestión del riesgo y la toma de decisiones.
- La decana del ICAB, Cristina Vallejo, reivindica la función jurídica como ventaja competitiva, mientras el presidente de la Comisión Legal de CEOE, Valentín Pich Rosell, defiende un abogado de empresa más pluridisciplinar y plenamente integrado en el negocio.
- La consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, Rocío Albert López-Ibor, defiende reglas “claras, estables y previsibles” y presenta el proyecto de Ley contra la Hiperregulación como una vía para reducir cargas y dar mayor seguridad a las empresas.

El III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB ha cerrado este viernes en Madrid una nueva etapa en el debate sobre la función jurídica de estos profesionales dentro de las compañías. Si las dos primeras ediciones contribuyeron a consolidar su consideración como socio estratégico del negocio y su presencia en los órganos de dirección, esta tercera cita ha puesto el foco en cómo ejercer esa posición en un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la complejidad regulatoria y una exposición creciente a riesgos que desbordan el ámbito estrictamente jurídico.

El resultado apunta hacia una asesoría jurídica cada vez más transversal. Conocer el negocio, anticipar riesgos, interpretar el contexto geopolítico, gobernar el uso de nuevas tecnologías y trasladar el criterio legal a quienes toman las decisiones forman ya parte de una función que se mide no solo por su capacidad para evitar contingencias, sino también por su contribución al desarrollo y la competitividad de la empresa.

Los datos presentados por el ICAM durante la clausura muestran que esa evolución tiene ya una traducción concreta en las estructuras corporativas. Roberta Poza, diputada de la Junta de Gobierno del ICAM y presidenta del Consejo editor de Otrosí, ha recordado las principales conclusiones del primer estudio sobre abogacía de empresa impulsado por la revista del ICAM, según el cual el 42% de los profesionales participa activamente en la estrategia empresarial, el 26% pertenece al comité de dirección y el 23% ejerce como secretario del consejo.

El estudio, elaborado a partir de 893 entrevistas, dibuja además un perfil profesional consolidado. Siete de cada diez abogados de empresa proceden de despachos y sus responsabilidades se

han extendido hacia áreas como el cumplimiento normativo, la protección de datos, la gestión de riesgos o la propia estrategia corporativa. La ciberseguridad figuraba ya entre las principales preocupaciones del colectivo cuando se realizó el trabajo de campo en 2025.

Del reconocimiento estratégico a la capacidad de influencia

La clausura ha permitido contrastar esos datos con la evolución que observan actualmente empresas y profesionales. Para Cristina Vallejo, decana del Colegio de la Abogacía de Barcelona, el reconocimiento del valor estratégico de la abogacía in-house debe traducirse también en una mayor presencia allí donde se adoptan las principales decisiones de la compañía.

“La abogacía de empresa sois estrategia y os lo tenéis que creer”, ha afirmado Vallejo, que ha defendido la presencia de estos profesionales en los comités de dirección. “La abogacía de empresa es una ventaja competitiva para su organización”, ha añadido.

La cuestión, por tanto, ya no se limita a estar presente en la dirección, sino a qué aporta el profesional una vez integrado en ella. Vallejo ha señalado que las decisiones jurídicas contribuyen también a generar valor para las compañías y ha llamado a superar una visión de la asesoría legal centrada exclusivamente en el coste o en la prevención de contingencias.

Desde la perspectiva empresarial, Valentín Pich Rosell ha incidido en esa misma evolución. El presidente de la Comisión Legal de CEOE ha contrapuesto el perfil tradicional, más especializado y estático, con las necesidades actuales de compañías sometidas a cambios continuos en su estructura, su actividad y su marco normativo.

A su juicio, el abogado de empresa necesita hoy “un carácter pluridisciplinar”, conocer en profundidad el negocio y entender qué persiguen tanto la dirección como la propiedad para poder orientar sus decisiones. “Esto ya no puede ser aquel papel pasivo”, ha resumido.

Esa capacidad para integrar Derecho y negocio adquiere especial importancia en un contexto regulatorio cada vez más difícil de interpretar. Pich ha apuntado a la fragmentación normativa y política como uno de los factores que obligan al profesional jurídico a discriminar qué cambios tienen un impacto real sobre la empresa y dónde debe concentrarse la atención.

Previsibilidad regulatoria para acompañar inversión y crecimiento

La consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid ha situado precisamente ahí una de las responsabilidades de la Administración. Rocío Albert López-Ibor ha defendido que la seguridad y la previsibilidad que la asesoría jurídica aporta a la empresa necesitan a su vez unas reglas “claras, estables y previsibles”.

La consejera ha vinculado esa necesidad con el proyecto de Ley de medidas contra la Hiperregulación aprobado por el Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid el pasado 7 de octubre y remitido a la Asamblea regional para su tramitación. El texto persigue reducir cargas burocráticas y mejorar la calidad normativa como vía para facilitar la actividad económica y la inversión. Entre sus medidas figura la obligación de compensar cada nueva carga administrativa impuesta a una empresa con la eliminación de otra de coste equivalente. El proyecto fija además dos fechas ordinarias —2 de enero y 1 de julio— para la entrada en vigor de las normas que incorporen nuevas obligaciones a los operadores económicos, con el objetivo de facilitar la planificación y evitar cambios regulatorios dispersos a lo largo del año.

La iniciativa introduce también mecanismos de revisión y caducidad de normas organizativas y regula espacios controlados de prueba o sandboxes para aquellas actividades innovadoras que avanzan por delante de la legislación vigente. La Línea Abierta contra la Hiperregulación ha permitido ya eliminar 738 cargas administrativas, según los datos oficiales de la Comunidad de Madrid.

Albert ha pedido a los propios departamentos jurídicos que participen en ese proceso identificando normas o trámites que hayan quedado obsoletos o generen dificultades

innecesarias. Al mismo tiempo, ha animado a la abogacía de empresa a seguir aumentando su presencia “en la toma de decisiones de las inversiones” y “del crecimiento de las empresas”.

Una función jurídica más transversal

El balance de las ocho sesiones celebradas durante estos dos días confirma que la transformación de la asesoría jurídica ya no puede explicarse únicamente desde la incorporación de tecnología. La diputada del ICAM Ana Buitrago ha destacado que, junto a la inteligencia artificial, el Encuentro ha abordado el desarrollo profesional, la sostenibilidad, el impacto de la geopolítica y la evolución de la relación entre departamentos jurídicos y proveedores externos.

En materia tecnológica, Buitrago ha defendido una aproximación alejada tanto del inmovilismo como de la sobre-reacción. La inteligencia artificial es, en sus palabras, “una oportunidad de oro para innovar, para acelerar”, y ha señalado que en determinadas organizaciones los equipos legales se encuentran ya entre los más avanzados en su adopción.

Ese proceso no desplaza otras responsabilidades de la función jurídica. Buitrago ha reivindicado la sostenibilidad como una variable empresarial que debe mantenerse más allá de los ciclos normativos. “Sin un medio ambiente y sin un entorno sostenible a medio y largo plazo no hay empresas, no hay nada”, ha señalado.

Finalmente, Vallejo ha añadido a esta agenda la formación continua, el bienestar profesional y la responsabilidad de los departamentos jurídicos en el uso de la inteligencia artificial “con criterio, con ética y con responsabilidad”. Para la decana del ICAB, la evolución de la función legal demuestra que el Derecho no tiene por qué limitarse a reaccionar ante cambios ya producidos. “Cuando la abogacía se organiza, cuando la abogacía comparte conocimiento y cuando la abogacía lidera, el Derecho marca el rumbo”.

Organizado por la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM y la Comissió de l'Advocacia d'Empresa del ICAB, el III Encuentro ha reunido en Madrid a cerca de un centenar de profesionales en las distintas sesiones dedicadas a LegalTech e inteligencia artificial, influencia interna, gobierno corporativo y sostenibilidad, talento, geopolítica y gestión de proveedores jurídicos.

La cita da continuidad a una línea de trabajo iniciada en Madrid en 2024 y desarrollada el pasado año en Barcelona. La primera edición situó en primer plano el papel de la abogacía de empresa como business partner y motor jurídico de la transformación empresarial; la segunda profundizó en el valor estratégico de la función legal, su protección profesional y su integración en los comités de dirección. Tras esta tercera edición, Barcelona tomará el relevo como sede del IV Encuentro en 2027.

<https://derechopractico.es/iii-encuentro-abogacia-de-empresa-icam-icab-las-asesorias-juridicas-reivindican-su-creciente-papel-en-la-direccion-de-las-companias/>



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

Tecnología, talento y estrategia: el III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB analiza la transformación de las asesorías jurídicas

23 octubre 2026

El Colegio de la Abogacía de Madrid ha celebrado los días 22 y 23 de octubre el III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB, dos jornadas dedicadas a analizar los retos que están transformando el trabajo de las asesorías jurídicas y su participación en las decisiones empresariales. Organizado por la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM y la Comissió de l'Advocacia d'Empresa del ICAB, el encuentro combina debates, experiencias profesionales y actividades prácticas sobre tecnología, influencia interna, gobierno corporativo, talento, geopolítica y colaboración con despachos externos.

La inauguración contó con el decano del ICAM, Eugenio Ribón; la diputada Ana Buitrago, y el director legal de CEOE, José María Campos. Sus intervenciones situaron el criterio jurídico, la independencia profesional y la anticipación de riesgos como elementos esenciales del asesoramiento empresarial. Ribón defendió la necesidad de ofrecer a la compañía la respuesta que necesita conocer; Buitrago destacó la importancia de trasladar los riesgos a quienes deciden, y Campos subrayó que la transformación tecnológica refuerza la necesidad de criterio profesional.

LegalTech: transformar antes de automatizar

La primera mesa, «El estado del arte del LegalTech en las asesorías jurídicas», estuvo moderada por Gloria Carmona, de la Comisión de Abogacía de Empresa del ICAB, y contó con Blanca Bardín, socia de NewLaw de PwC, y María de la O Martínez, directora de Estrategia e Innovación de Lefebvre. Las participantes coincidieron en que la incorporación de tecnología debe responder a necesidades concretas del departamento jurídico y partir de una revisión de sus procesos.



El debate abordó las posibilidades de la gestión contractual, la automatización documental, las herramientas colaborativas y la gestión del conocimiento para liberar tiempo y reforzar el asesoramiento estratégico. Frente a la compra de soluciones aisladas, las ponentes defendieron una transformación planificada, con herramientas integradas y adaptadas a la organización. La

formación, la implicación de los usuarios y la colaboración con otras áreas se señalaron como condiciones para conseguir una adopción efectiva.

La sesión también puso el foco en cómo explicar el valor de estas inversiones: además del ahorro de tiempo y costes, resulta necesario hacer visible su contribución a la seguridad jurídica y al control del riesgo. La tecnología permite dedicar más recursos al análisis y la estrategia, pero exige mantener el criterio profesional y desarrollar una cultura de gestión del servicio jurídico.

Influir en las decisiones

Yolanda González Silva, CEO de Feel Legal y directora académica de InTalent Legal, protagonizó la sesión «Influir desde el asiento del copiloto», presentada por Mercedes Carmona Mariscal, copresidenta de la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM. La intervención planteó que la influencia del abogado interno se demuestra cuando su participación mejora las decisiones de la compañía y se produce antes de que existan compromisos difíciles de modificar.



González Silva explicó que esa capacidad va más allá de la comunicación o la persuasión: requiere comprender el negocio, conocer el papel que la organización atribuye a la función jurídica y construir relaciones de confianza. También implica aportar un criterio independiente, incluso cuando resulte incómodo, y distinguir entre la responsabilidad de asesorar y la de adoptar la decisión empresarial.

A través de ejemplos y del intercambio con los asistentes, la sesión invitó a revisar tanto el lenguaje como la posición desde la que se aborda la relación con otras áreas. La propuesta fue trabajar junto al negocio en la construcción de alternativas, con recomendaciones comprensibles y útiles que permitan avanzar dentro del marco jurídico.

Gobierno corporativo: del cumplimiento a la gestión del riesgo

La mesa sobre gobierno corporativo y sostenibilidad, moderada por Iván Hernández, de la Comisión de Abogacía de Empresa del ICAB, contó con Coro Fernández-Rañada, consejera del Área de Conocimiento e Innovación de Cuatrecasas; José Ramón Couso, diputado de la Junta de Gobierno del ICAM y socio de Ceca Magán Abogados; Javier Cuairán, socio del Área de Penal y Compliance de Fieldfisher, y Senén Ferreiro Páramo, presidente ejecutivo y fundador de Valora Consultores. El debate situó la función jurídica como un elemento esencial para conectar la estrategia empresarial con la sostenibilidad, la prevención de riesgos y la responsabilidad de los órganos de administración.



Fernández-Rañada explicó que la simplificación de las obligaciones europeas de sostenibilidad no elimina la necesidad de gestionar sus implicaciones financieras, reputacionales y jurídicas, y defendió una visión que supere el mero reporte de información. Couso reivindicó el gobierno corporativo como una palanca para fortalecer el negocio y destacó que el abogado interno debe intervenir desde el inicio de los proyectos, colaborar con los órganos de administración y ofrecer alternativas dentro del marco legal. También subrayó la importancia de que los asesores externos conozcan y respeten la cultura de cumplimiento de la compañía.

Cuairán advirtió de que una reducción de las obligaciones de información no equivale a una menor responsabilidad y abordó la prevención de riesgos penales vinculados al medioambiente, la corrupción y las sanciones internacionales, junto con la protección de los informantes. Ferreiro puso el acento en trasladar estos principios a la práctica mediante responsabilidades claramente distribuidas, mapas de riesgos adaptados al negocio y evidencias de que los controles funcionan. La conversación destacó así la necesidad de integrar gobierno corporativo, gestión de riesgos y cumplimiento en un modelo que permita tomar decisiones empresariales con mayores garantías.

Nuevas rutas para el talento jurídico

La mesa «(Nuevas) rutas para el crecimiento profesional in-house», moderada por Joaquim Mustarós, presidente de la Comisión de Abogacía de Empresa del ICAB, dio voz a cuatro profesionales en distintas etapas de su trayectoria: Núria Colomé, de Liga F; María Redondo, de Siemens Mobility; Rocío Pellejero, de CaixaBank, y Allison Villanueva, de Secuoya Studios. Sus experiencias permitieron contrastar las expectativas de quienes comienzan con las de quienes ya cuentan con un recorrido más amplio dentro de las organizaciones.



El debate exploró diferentes vías de desarrollo: el ascenso hacia puestos de dirección jurídica, la especialización, la incorporación de nuevas responsabilidades y el paso a funciones de negocio. Las participantes destacaron que crecer profesionalmente también significa acceder a proyectos, ampliar conocimientos y asumir responsabilidades, sin que necesariamente exista un cambio inmediato de categoría.

La cercanía al negocio y el conocimiento del sector aparecieron como factores decisivos para desarrollar la carrera. Las intervenciones también abordaron la necesidad de combinar una base jurídica sólida con competencias transversales, comunicación y formación tecnológica, así como la aparición de nuevos perfiles vinculados a la inteligencia artificial y a la gestión de la función legal.

Un reto para llevar la IA a la práctica

La primera jornada incluyó el reto «Legal Minority Report», una actividad por equipos con apoyo tecnológico de vLex que trasladó el debate sobre inteligencia artificial a un ejercicio práctico. Los

asistentes trabajaron con Vincent AI en la creación de instrucciones reutilizables —skills— para aplicar el conocimiento y los criterios internos de una empresa a tareas jurídicas concretas.

La demostración mostró, entre otros ejemplos, cómo configurar una revisión de contratos de proveedores conforme a una guía interna. Los equipos debían definir la finalidad de su propuesta, estructurar su funcionamiento y preparar una presentación. La valoración contemplaba la creatividad, la claridad del proceso, la utilidad y la posibilidad de extender la solución a otros supuestos.

Tras las sesiones y el reto, los participantes compartieron una cena de gala, durante la que la diputada del ICAM Ana Buitrago y la decana del Colegio de la Abogacía de Barcelona, Cristina Vallejo, realizaron un brindis. La velada ofreció un espacio para continuar el intercambio entre profesionales de ambos colegios.



Geopolítica: anticipar y ofrecer alternativas

La segunda jornada comenzó con la mesa sobre el impacto del escenario geopolítico en la empresa, moderada por Ana Buitrago. Participaron el general de brigada Víctor Mario Bados Nieto, director del Instituto Español de Estudios Estratégicos; Carlota García Encina, investigadora principal de Estados Unidos y Relaciones Transatlánticas del Real Instituto Elcano; Manuel García Cobaleda, director de los servicios jurídicos y secretario del Consejo de Administración de Naturgy, y Alicia Muñoz Lombardía, vicesecretaria del Consejo de Santander España y directora de Asesoría Jurídica de Banca Comercial, Gobierno y Regulación.



Bados analizó las amenazas híbridas, los ciberataques, la desinformación y la vulnerabilidad de las infraestructuras y las rutas comerciales. García Encina distinguió entre episodios coyunturales y transformaciones estructurales del orden internacional, como la competencia entre Estados Unidos y China, el uso del comercio como instrumento de seguridad y la evolución de las relaciones transatlánticas. Desde la perspectiva energética, García Cobaleda abordó la seguridad de suministro, la diversificación y la exposición de las empresas a las tensiones internacionales.

Muñoz Lombardía explicó la respuesta de la asesoría jurídica a partir de tres tareas: observar y anticipar, diagnosticar el impacto sobre la entidad y sus clientes, y ofrecer soluciones. La conversación destacó la importancia de trabajar con distintos escenarios, coordinar áreas y aportar alternativas jurídicas desde el inicio de la gestión de una crisis.

De proveedores a socios estratégicos

La mesa «De proveedores a partners», moderada por Eugenia Navarro, socia de LOIS, reunió a Llanos Manzanares, directora jurídica de Astara, y Carolina Pérez Polo, responsable de Gestión y Control de la asesoría jurídica de CaixaBank. El diálogo examinó cómo la gestión de proveedores jurídicos puede contribuir al control del riesgo, la eficiencia y la construcción de relaciones estables con los asesores externos.



Las participantes explicaron que externalizar un servicio exige valorar también la seguridad de la información, el acceso a sistemas, la continuidad de la actividad y los controles sobre el proveedor. Por ello, defendieron comenzar con un diagnóstico de las necesidades, los recursos internos y el trabajo contratado, para después definir criterios de selección, seguimiento e indicadores. El equilibrio entre calidad y precio y la coordinación con la estrategia empresarial se situaron en el centro de este análisis.

La inteligencia artificial añadió una nueva dimensión al debate sobre qué tareas asumir internamente y cuáles encargar fuera. Las ponentes señalaron que la combinación de equipos propios, asesores externos y tecnología exige revisar los modelos de colaboración y su aportación de valor. También advirtieron de que los resultados requieren planificación y tiempo: las herramientas deben apoyar un modelo de gestión previamente definido y las expectativas de ahorro deben ajustarse al proceso real de implantación.

IA: nuevos perfiles, criterio y gobernanza

La mesa «Revolución en las asesorías jurídicas por la IA», moderada por Elia Esteban García-Aboal, copresidenta de la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM, reunió a Pablo Blanco, director general de Asuntos Legales y secretario del Consejo de Repsol; Santiago Martínez Garrido, secretario general y del Consejo de Iberdrola; Miguel Romera Marroquín, director de Asesoría Jurídica Corporativa, Compliance y Riesgos de Vodafone; Ainhoa Madrazo, directora de la Asesoría Jurídica de ISDIN; José Luis Barceló, secretario general y director de la Asesoría Jurídica de ILUNION, y Sara Molina, presidenta de la Sección de Innovación y Abogacía del ICAM. Sus intervenciones mostraron cómo la inteligencia artificial está transformando los procesos, las competencias profesionales y la relación con el negocio y los despachos externos.



Blanco destacó la evolución hacia perfiles que combinan conocimiento jurídico y capacidades tecnológicas, así como la importancia de aprender a dirigir las herramientas y revisar sus resultados. Martínez Garrido situó el criterio humano y la gobernanza en el centro de esta transformación y apuntó a una contratación de servicios jurídicos más vinculada al resultado y al valor aportado. Romera explicó la necesidad de justificar los proyectos con indicadores de negocio, mientras que Madrazo distinguió tres ámbitos de cambio: la propia asesoría, la gobernanza de la compañía y el impacto de la IA sobre su actividad empresarial.

Barceló compartió la experiencia de ILUNION con asistentes especializados y su modelo de abogado estratégico, tecnológico y ético, mientras que Molina abordó la transformación de los servicios de los despachos y la necesidad de trasladar las eficiencias al cliente. El debate también examinó la confidencialidad, la ciberseguridad, la supervisión humana y la formación práctica. Los participantes coincidieron en que incorporar licencias resulta insuficiente: aprovechar la IA exige revisar la forma de trabajar, desarrollar nuevas capacidades y preservar la responsabilidad profesional sobre el asesoramiento.

<https://web.icam.es/tecnologia-talento-y-estrategia-el-iii-encuentro-abogacia-de-empresa-icam-icab-analiza-la-transformacion-de-las-asesorias-juridicas/>



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

Clausura del III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB | Del control de riesgos a la generación de valor: la abogacía de empresa reivindica su creciente papel en la dirección de las compañías

23 octubre 2026

- El Encuentro impulsado por la abogacía de Madrid y Barcelona cierra su tercera edición desplazando el debate desde el reconocimiento de la función legal hacia las condiciones necesarias para ejercerla con impacto: conocimiento del negocio, transversalidad, tecnología y capacidad de anticipación.
- La diputada del ICAM Roberta Poza subraya la evolución de la abogacía de empresa hacia una función cada vez más integrada en la estrategia, la gestión del riesgo y la toma de decisiones.
- La decana del ICAB, Cristina Vallejo, reivindica la función jurídica como ventaja competitiva, mientras el presidente de la Comisión Legal de CEOE, Valentín Pich Rosell, defiende un abogado de empresa más pluridisciplinar y plenamente integrado en el negocio.
- La consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, Rocío Albert López-Ibor, defiende reglas “claras, estables y previsibles” y presenta el proyecto de Ley contra la Hiperregulación como una vía para reducir cargas y dar mayor seguridad a las empresas.

El III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB ha cerrado este viernes en Madrid una nueva etapa en el debate sobre la función jurídica de estos profesionales dentro de las compañías. Si las dos primeras ediciones contribuyeron a consolidar su consideración como socio estratégico del negocio y su presencia en los órganos de dirección, esta tercera cita ha puesto el foco en cómo ejercer esa posición en un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la complejidad regulatoria y una exposición creciente a riesgos que desbordan el ámbito estrictamente jurídico.

El resultado apunta hacia una asesoría jurídica cada vez más transversal. Conocer el negocio, anticipar riesgos, interpretar el contexto geopolítico, gobernar el uso de nuevas tecnologías y trasladar el criterio legal a quienes toman las decisiones forman ya parte de una función que se mide no solo por su capacidad para evitar contingencias, sino también por su contribución al desarrollo y la competitividad de la empresa.



Los datos presentados por el ICAM durante la clausura muestran que esa evolución tiene ya una traducción concreta en las estructuras corporativas. Roberta Poza, diputada de la Junta de Gobierno del ICAM y presidenta del Consejo editor de Otrosí, ha recordado las principales conclusiones del primer estudio sobre abogacía de empresa impulsado por la revista del ICAM, según el cual el 42% de los profesionales participa activamente en la estrategia empresarial, el 26% pertenece al comité de dirección y el 23% ejerce como secretario del consejo.

El estudio, elaborado a partir de 893 entrevistas, dibuja además un perfil profesional consolidado. Siete de cada diez abogados de empresa proceden de despachos y sus responsabilidades se han extendido hacia áreas como el cumplimiento normativo, la protección de datos, la gestión de riesgos o la propia estrategia corporativa. La ciberseguridad figuraba ya entre las principales preocupaciones del colectivo cuando se realizó el trabajo de campo en 2025.

Del reconocimiento estratégico a la capacidad de influencia

La clausura ha permitido contrastar esos datos con la evolución que observan actualmente empresas y profesionales. Para Cristina Vallejo, decana del Colegio de la Abogacía de Barcelona, el reconocimiento del valor estratégico de la abogacía in-house debe traducirse también en una mayor presencia allí donde se adoptan las principales decisiones de la compañía.

“La abogacía de empresa sois estrategia y os lo tenéis que creer”, ha afirmado Vallejo, que ha defendido la presencia de estos profesionales en los comités de dirección. “La abogacía de empresa es una ventaja competitiva para su organización”, ha añadido.



La cuestión, por tanto, ya no se limita a estar presente en la dirección, sino a qué aporta el profesional una vez integrado en ella. Vallejo ha señalado que las decisiones jurídicas contribuyen también a generar valor para las compañías y ha llamado a superar una visión de la asesoría legal centrada exclusivamente en el coste o en la prevención de contingencias.

Desde la perspectiva empresarial, Valentín Pich Rosell ha incidido en esa misma evolución. El presidente de la Comisión Legal de CEOE ha contrapuesto el perfil tradicional, más especializado y estático, con las necesidades actuales de compañías sometidas a cambios continuos en su estructura, su actividad y su marco normativo.

A su juicio, el abogado de empresa necesita hoy “un carácter pluridisciplinar”, conocer en profundidad el negocio y entender qué persiguen tanto la dirección como la propiedad para poder orientar sus decisiones. “Esto ya no puede ser aquel papel pasivo”, ha resumido.

Esa capacidad para integrar Derecho y negocio adquiere especial importancia en un contexto regulatorio cada vez más difícil de interpretar. Pich ha apuntado a la fragmentación normativa y política como uno de los factores que obligan al profesional jurídico a discriminar qué cambios tienen un impacto real sobre la empresa y dónde debe concentrarse la atención.

Previsibilidad regulatoria para acompañar inversión y crecimiento

La consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid ha situado precisamente ahí una de las responsabilidades de la Administración. Rocío Albert López-Ibor ha defendido que la seguridad y la previsibilidad que la asesoría jurídica aporta a la empresa necesitan a su vez unas reglas “claras, estables y previsibles”.

La consejera ha vinculado esa necesidad con el proyecto de Ley de medidas contra la Hiperregulación aprobado por el Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid el pasado 7 de octubre y remitido a la Asamblea regional para su tramitación. El texto persigue reducir cargas burocráticas y mejorar la calidad normativa como vía para facilitar la actividad económica y la inversión. Entre sus medidas figura la obligación de compensar cada nueva carga administrativa impuesta a una empresa con la eliminación de otra de coste equivalente. El proyecto fija además dos fechas ordinarias —2 de enero y 1 de julio— para la entrada en vigor de las normas que incorporen nuevas obligaciones a los operadores económicos, con el objetivo de facilitar la planificación y evitar cambios regulatorios dispersos a lo largo del año.



La iniciativa introduce también mecanismos de revisión y caducidad de normas organizativas y regula espacios controlados de prueba o sandboxes para aquellas actividades innovadoras que avanzan por delante de la legislación vigente. La Línea Abierta contra la Hiperregulación ha permitido ya eliminar 738 cargas administrativas, según los datos oficiales de la Comunidad de Madrid.

Albert ha pedido a los propios departamentos jurídicos que participen en ese proceso identificando normas o trámites que hayan quedado obsoletos o generen dificultades innecesarias. Al mismo tiempo, ha animado a la abogacía de empresa a seguir aumentando su presencia “en la toma de decisiones de las inversiones” y “del crecimiento de las empresas”.

Una función jurídica más transversal

El balance de las ocho sesiones celebradas durante estos dos días confirma que la transformación de la asesoría jurídica ya no puede explicarse únicamente desde la incorporación de tecnología. La diputada del ICAM Ana Buitrago ha destacado que, junto a la inteligencia artificial, el Encuentro ha abordado el desarrollo profesional, la sostenibilidad, el impacto de la geopolítica y la evolución de la relación entre departamentos jurídicos y proveedores externos.

En materia tecnológica, Buitrago ha defendido una aproximación alejada tanto del inmovilismo como de la sobrereacción. La inteligencia artificial es, en sus palabras, “una oportunidad de oro para innovar, para acelerar”, y ha señalado que en determinadas organizaciones los equipos legales se encuentran ya entre los más avanzados en su adopción.

Ese proceso no desplaza otras responsabilidades de la función jurídica. Buitrago ha reivindicado la sostenibilidad como una variable empresarial que debe mantenerse más allá de los ciclos normativos. “Sin un medio ambiente y sin un entorno sostenible a medio y largo plazo no hay empresas, no hay nada”, ha señalado.



Finalmente, Vallejo ha añadido a esta agenda la formación continua, el bienestar profesional y la responsabilidad de los departamentos jurídicos en el uso de la inteligencia artificial “con criterio, con ética y con responsabilidad”. Para la decana del ICAB, la evolución de la función legal demuestra que el Derecho no tiene por qué limitarse a reaccionar ante cambios ya producidos. “Cuando la abogacía se organiza, cuando la abogacía comparte conocimiento y cuando la abogacía lidera, el Derecho marca el rumbo”.

Organizado por la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM y la Comissió de l'Advocacia d'Empresa del ICAB, el III Encuentro ha reunido en Madrid a cerca de un centenar de profesionales en las distintas sesiones dedicadas a LegalTech e inteligencia artificial, influencia interna, gobierno corporativo y sostenibilidad, talento, geopolítica y gestión de proveedores jurídicos.



La cita da continuidad a una línea de trabajo iniciada en Madrid en 2024 y desarrollada el pasado año en Barcelona. La primera edición situó en primer plano el papel de la abogacía de empresa como business

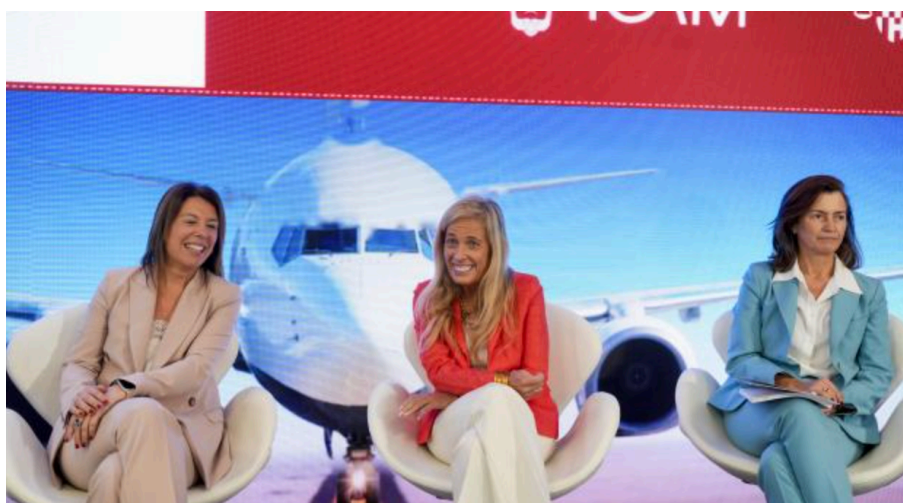
partner y motor jurídico de la transformación empresarial; la segunda profundizó en el valor estratégico de la función legal, su protección profesional y su integración en los comités de dirección. Tras esta tercera edición, Barcelona tomará el relevo como sede del IV Encuentro en 2027.

<https://web.icam.es/clusura-iii-encuentro-abogacia-empresa-icam-icab/>

La Comunidad de Madrid subraya la importancia de la seguridad jurídica para garantizar la competitividad y la atracción de inversiones

La consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, Rocío Albert, ha abogado por la seguridad jurídica como un factor determinante para garantizar la competitividad y la capacidad de atraer inversiones, empresas y talento. Así lo ha expresado Albert en la clausura del III Encuentro de Abogacía de Empresa, organizado conjuntamente por el Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM) y su homólogo de Barcelona (ICAB), donde ha señalado que invertir, contratar, innovar, internacionalizarse o poner en marcha un nuevo negocio “exige certezas, confianza y unas reglas claras”.

La consejera madrileña ha destacado que el abogado de empresa ha dejado de ser únicamente un asesor al que se consulta cuando surge un problema para convertirse en una figura esencial en la toma de decisiones, con un papel creciente en la definición de la estrategia, la prevención de riesgos, el cumplimiento normativo, el gobierno corporativo o la transformación digital. Albert ha aludido también a la Inteligencia Artificial que, en su opinión, plantea “importantes interrogantes jurídicos, profesionales y éticos”, para afirmar que el desafío no consiste en elegir entre innovación y seguridad, sino en “conseguir que ambas avancen juntas”. Por último, ha subrayado que la colaboración entre colegios profesionales, empresas y administraciones públicas es esencial para afrontar los cambios del futuro.



<https://sur-madrid.com/online/la-comunidad-de-madrid-subraya-la-importancia-de-la-seguridad-juridica-para-garantizar-la-competitividad-y-la-atraccion-de-inversiones/>

Abogacía de Empresa

22 Y 23 OCTUBRE DE 2026



Eugenio Ribón, decano del ICAM, durante su intervención en la apertura del III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB, este jueves en Madrid.

El abogado «in-house» reivindica su independencia en el III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB

Los departamentos jurídicos ya no esperan a que estalle el problema. Llegan antes, cuando la decisión todavía está abierta, y esa posición adelantada en el organigrama de las compañías tiene un precio: se les exige más criterio, más anticipación y una mejor forma de explicar el riesgo a quien firma.

Ese fue el hilo conductor de la apertura del III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB, que arrancó este jueves en Madrid.

El decano del Colegio de la Abogacía de Madrid, **Eugenio Ribón**, situó el debate en una tensión propia del ejercicio dentro de las organizaciones.

El letrado *in-house* debe dominar el Derecho, pero también los tiempos, las necesidades y las presiones del negocio al que sirve.

Esa cercanía, sostuvo, no le dispensa de mantener un criterio propio aunque la respuesta incomode, y en ocasiones le obliga a decir a su propio equipo que algo no puede hacerse o que, siendo legal, no conviene.

«Ser un buen abogado no significa dar siempre la respuesta que nuestro cliente espera escuchar. Significa ofrecerle la respuesta que necesita conocer», afirmó Ribón, que vinculó esa independencia a un catálogo creciente de frentes —inteligencia artificial, ciberseguridad, cumplimiento normativo, incertidumbre internacional— sobre los que las asesorías deben pronunciarse, a menudo con urgencia.



Ana Buitrago, diputada de la Junta de Gobierno del ICAM, defendió que el abogado in-house ha pasado de resolver problemas a ayudar a evitarlos.

Del bombero al copiloto

La diputada de la Junta de Gobierno del ICAM **Ana Buitrago** describió el mismo fenómeno desde el momento en que el jurídico entra en escena.

«Durante mucho tiempo, el abogado era la persona a la que se acudía cuando había que resolver un problema. Hoy, cada vez más, es la persona con la que se cuenta para evitarlo y para decidir qué camino tomar», señaló.

Para que esa participación temprana sea útil, a su juicio, el profesional necesita conocer los objetivos de la organización y el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir. Sin ese conocimiento, advirtió, el análisis jurídico se queda en el despacho: *«De poco sirve conocer todos los riesgos de una operación si no sabemos trasladarlos a quienes deben tomar las decisiones».*

Aplicó la misma regla a la tecnología: *«De poco sirve disponer de las mejores herramientas tecnológicas si no contamos con el criterio necesario para utilizarlas correctamente».*

Buitrago recordó además que el ICAM lanzó en julio el Espacio Abogacía de Empresa, una plataforma de recursos, formación, herramientas y servicios de protección profesional para quienes ejercen dentro de organizaciones, concebida para prolongar durante el año el trabajo de estos encuentros.

Lo posible y lo conveniente

José María Campos, director legal de CEOE, aportó la mirada de quien ha ejercido en despacho y en una organización empresarial. **Las herramientas cambian deprisa, dijo; los principios —lealtad, independencia, profesionalidad, secreto profesional, integridad, vocación de servicio— no.**

Lo que sí se transforma es el contenido del trabajo. Campos enumeró tareas ya alteradas por la tecnología: búsqueda de información, revisión de contratos, gestión de expedientes, identificación de riesgos o análisis de Derecho comparado.

Eso no reduce el papel del abogado, sostuvo, sino que lo desplaza hacia lo que la máquina no resuelve: *«Hace falta criterio para hacer la pregunta, hace falta criterio para saber si la respuesta es correcta y hace falta criterio para distinguir lo jurídicamente posible de lo empresarialmente conveniente, porque la inteligencia artificial no es un abogado»*.

Extendió esa exigencia a los despachos externos, que, en su opinión, deben conocer la compañía lo suficiente como para ayudarla a decidir qué riesgos asumir, cuáles evitar y cómo alcanzar sus objetivos de forma legítima.

Ocho mesas y una competición con IA

Organizado por la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM y la Comissió de l'Advocacia d'Empresa del ICAB, el encuentro se estructura en ocho mesas.

La primera jornada abordó la implantación real del LegalTech en las asesorías, la influencia del *in-house*, gobierno corporativo y sostenibilidad, y nuevas vías de desarrollo profesional.

Como novedad, incorpora *«Legal Minority Report»*, una competición por equipos que deben resolver un escenario de crisis con ayuda de herramientas de inteligencia artificial.

Este viernes, las sesiones se centrarán en el impacto geopolítico, la relación entre asesorías internas y despachos externos y el efecto de la IA en la organización de los departamentos legales.

La clausura, a las 13:00 horas, reunirá a la consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, **Rocío Albert López-Ibor**; la decana del ICAB, **Cristina Vallejo Ros**; el presidente de la Comisión Legal de CEOE, **Valentín Pich Rosell**; el secretario de la Junta de Gobierno del ICAM, **José Ignacio Monedero**, y **Eugenio Ribón**.

<https://confilegal.com/20261023-iii-encuentro-abogacia-empresa-icam-icab-criterio-independencia-in-house/>

La gran encrucijada del sector legal: cuando el abogado tiene que decir "no" a su propio cliente

El paso clave de los abogados de Oviedo para transformar la atención a las víctimas de violencia de género



Ana Buitrago, diputada del ICAM responsable de Abogacía de Empresa. Foto: ICAM.

El papel clave de los departamentos jurídicos en la estrategia corporativa

El **III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB** ha arrancado en Madrid poniendo el foco en el protagonismo creciente que los equipos legales internos (*in-house*) han ganado en la estrategia de las compañías. Durante las jornadas, decanos y expertos han coincidido en que su intervención es cada vez más temprana, participando de forma activa para anticipar riesgos y guiar el rumbo de las organizaciones antes de que surjan los problemas.

Independencia de criterio frente a las presiones del negocio

Durante la inauguración, el decano del ICAM, **Eugenio Ribón**, ha defendido con firmeza la independencia profesional del abogado de empresa, señalando que su labor no consiste en complacer al cliente, sino en aportarle el rigor necesario: "*Ser un buen abogado no significa dar siempre la respuesta que nuestro cliente espera escuchar, sino la que necesita conocer*". En la misma línea, la diputada **Ana Buitrago** ha advertido sobre la importancia de traducir los riesgos jurídicos en información útil para quienes toman las decisiones directivas.

Tecnología y criterio humano ante los nuevos retos

Por su parte, el director legal de CEOE, **José María Campos**, ha recalcado que aunque la irrupción del *LegalTech* y la inteligencia artificial están transformando las tareas rutinarias de revisión y búsqueda, el valor del criterio humano sigue siendo insustituible. El encuentro reúne a más de veinte profesionales para debatir sobre gobierno corporativo, geopolítica, talento y el uso ético de las nuevas herramientas tecnológicas en el sector.

<https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/punos-y-punetas/gran-encrucijada-sector-legal-cuando-abogado-tiene-que-decir-propio-cliente/202610230500001496079.html>

Los días 22 y 23 de octubre se ha celebrado el III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB

La abogacía in-house gana influencia en la estrategia de las compañías y reivindica el criterio jurídico en la toma de decisiones

El III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB, que ha contado con el patrocinio de Lefebvre y la participación su directora de Estrategia e Innovación María de la O Martínez, ha arrancado este jueves en Madrid abordando el creciente peso de los departamentos jurídicos en la estrategia de las compañías.



A medida que los profesionales in-house intervienen antes y con mayor relevancia en decisiones que afectan al negocio, aumenta también la exigencia sobre su criterio, su capacidad para anticipar riesgos y la forma en que trasladan sus recomendaciones a quienes deben decidir.

Sobre esta realidad han centrado buena parte de sus intervenciones el decano del ICAM, Eugenio Ribón, y la diputada de su Junta de Gobierno Ana Buitrago, que han reivindicado la independencia profesional y la capacidad de convertir el conocimiento jurídico en una herramienta útil para la toma de decisiones.

Ribón ha puesto el acento en una de las particularidades del **ejercicio dentro de las organizaciones**. El abogado de empresa necesita conocer el Derecho, pero también comprender el negocio, sus tiempos, sus necesidades y las presiones a las que está sometido. Esa proximidad a la actividad de la compañía no elimina, sin embargo, la obligación de mantener un criterio propio, incluso cuando la respuesta jurídica pueda resultar incómoda.

En ocasiones, ha señalado, corresponde al abogado explicar a su propio equipo que algo no puede hacerse o que, aun siendo jurídicamente posible, quizá no sea lo más conveniente. “Ser un buen abogado no significa dar siempre la respuesta que nuestro cliente espera escuchar. Significa ofrecerle la respuesta que necesita conocer”, ha afirmado el decano.

Para Ribón, esa capacidad de **acompañar a una organización sin renunciar a la independencia de criterio** adquiere aún más importancia en un contexto en el que los departamentos jurídicos deben responder a problemas cada vez más diversos. La inteligencia artificial, la ciberseguridad, el cumplimiento normativo o la incertidumbre internacional obligan a

las empresas a revisar continuamente su forma de trabajar y trasladan nuevas preguntas a sus equipos legales, con frecuencia en situaciones que exigen una respuesta rápida.

Anticipar el riesgo y saber trasladarlo

Buitrago ha abordado esa misma evolución desde el momento en que el abogado entra en el proceso de decisión. Si tradicionalmente se recurría al departamento jurídico cuando surgía un problema, su intervención se produce ahora cada vez antes, cuando todavía es posible anticipar el riesgo e influir en el camino que adopta la compañía.

“Durante mucho tiempo, el abogado era la persona a la que se acudía cuando había que resolver un problema. Hoy, cada vez más, es la persona con la que se cuenta para evitarlo y para decidir qué camino tomar”, ha señalado.

Esa participación temprana exige, a juicio de la diputada del ICAM, comprender cómo funciona la organización, cuáles son sus objetivos y qué riesgos está dispuesta a asumir. Solo a partir de ese conocimiento puede el profesional traducir una cuestión jurídica compleja en información útil para quienes tienen la responsabilidad de decidir.

“De poco sirve conocer todos los riesgos de una operación si no sabemos trasladarlos a quienes deben tomar las decisiones”, ha advertido Buitrago. La misma lógica, ha añadido, debe aplicarse a la tecnología: “De poco sirve disponer de las mejores herramientas tecnológicas si no contamos con el criterio necesario para utilizarlas correctamente”.

Lo jurídicamente posible y lo empresarialmente conveniente

El director legal de CEOE, José María Campos, ha aportado a este debate la perspectiva de quien ha ejercido tanto desde despachos como desde una organización empresarial. A su juicio, las herramientas y las formas de trabajar están cambiando con rapidez, pero los principios que sostienen el ejercicio profesional permanecen. Ha citado entre ellos la lealtad, la independencia, la profesionalidad, el secreto profesional, la integridad y la vocación de servicio.

La transformación tecnológica sí está modificando, en cambio, tareas que hasta hace poco ocupaban buena parte del trabajo jurídico. Campos ha mencionado la búsqueda de información, la revisión de contratos, la gestión de expedientes, la identificación de riesgos o el análisis de derecho comparado como ámbitos en los que las nuevas herramientas ya están alterando la práctica cotidiana.

Ese cambio, ha advertido, no reduce la necesidad del abogado. La desplaza hacia aquello que la tecnología no puede resolver por sí sola. “Hace falta criterio para hacer la pregunta, hace falta criterio para saber si la respuesta es correcta y hace falta criterio para distinguir lo jurídicamente posible de lo empresarialmente conveniente, porque la inteligencia artificial no es un abogado”.

Campos ha extendido esa exigencia tanto a las asesorías internas como a los despachos que trabajan con ellas. Ambos, ha defendido, deben integrarse en el proceso de decisión empresarial y conocer suficientemente la compañía para ayudarla a valorar qué riesgos puede asumir, cuáles debe evitar y cómo alcanzar legítimamente sus objetivos. El asesoramiento jurídico, ha señalado, no puede limitarse a explicar qué dice la norma sin entender la realidad sobre la que debe aplicarse.

En el plano colegial, Buitrago ha recordado que el ICAM puso en marcha el pasado mes de julio el Espacio Abogacía de Empresa, una plataforma que reúne recursos, formación especializada, herramientas jurídicas y servicios de protección profesional dirigidos específicamente a quienes ejercen dentro de organizaciones.

La iniciativa pretende dar continuidad durante todo el año al trabajo que se desarrolla en encuentros como el que ahora celebran ICAM e ICAB. «El congreso nos permite encontrarnos,

debatir y aprender durante estas dos jornadas. El portal nos ofrece un espacio de referencia al que acudir durante el resto del año», ha explicado Buitrago.

Ocho mesas para llevar el debate a la práctica

El III Encuentro está organizado conjuntamente por la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM y la Comissió de l'Advocacia d'Empresa del ICAB. En su tercera edición reúne a más de veinte profesionales y articula el debate a través de ocho mesas centradas en cuestiones que ya condicionan el trabajo diario de los departamentos jurídicos.

La primera jornada aborda el grado real de implantación del LegalTech en las asesorías, la capacidad de influencia del profesional in-house, el gobierno corporativo y la sostenibilidad y las nuevas vías de desarrollo profesional. El programa incorpora además por primera vez "Legal Minority Report", una competición por equipos en la que los participantes deberán resolver un escenario de crisis con apoyo de herramientas de inteligencia artificial.

Una primera jornada en la que ha tenido lugar la mesa "El estado del arte del LegalTech en las asesorías jurídicas. Grado de adopción real, barreras culturales, retos éticos y casos ya implementados", en la que ha participado María de la O Martínez, directora de Estrategia e Innovación en Lefebvre y vicepresidenta de Innovación y Proyectos de GLTH, junto con Gloria Carmona (ICAB) y Blanca Bardín (PwC).

El debate continuará este viernes con una mirada más directa a algunos de los factores externos que condicionan la actividad de las compañías. Las sesiones analizarán el impacto del escenario geopolítico, la evolución de la relación entre las asesorías jurídicas y los despachos externos y los cambios que la inteligencia artificial está introduciendo en la organización y el funcionamiento de los departamentos legales.

La clausura, prevista a las 13:00 horas, contará con la consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, Rocío Albert López-Ibor; la decana del ICAB, Cristina Vallejo Ros; el presidente de la Comisión Legal de CEOE y miembro de su Junta Directiva, Valentín Pich Rosell; el secretario de la Junta de Gobierno del ICAM, José Ignacio Monedero, y Eugenio Ribón.

<https://elderecho.com/la-abogacia-in-house-gana-influencia-en-la-estrategia-de-las-companias-y-reivindica-el-criterio-juridico-en-la-toma-de-decisiones>

La abogacía in-house gana influencia en la estrategia de las compañías y reivindica el criterio jurídico en la toma de decisiones

23 octubre 2026

LEGAL TODAY



- La diputada del ICAM Ana Buitrago pone el foco en la capacidad de trasladar el riesgo jurídico a quienes deciden: **“De poco sirve conocer todos los riesgos de una operación si no sabemos trasladarlos a quienes deben tomar las decisiones”**. El III Encuentro Abogacía de Empresa ICAM-ICAB ha arrancado este jueves en Madrid abordando el creciente peso de los departamentos jurídicos en la estrategia de las compañías. A medida que los profesionales in-house intervienen antes y con mayor relevancia en decisiones que afectan al negocio, aumenta también la exigencia sobre su criterio, su capacidad para anticipar riesgos y la forma en que trasladan sus recomendaciones a quienes deben decidir.

Sobre esta realidad han centrado buena parte de sus intervenciones el decano del ICAM, **Eugenio Ribón**, y la diputada de su Junta de Gobierno **Ana Buitrago**, que han reivindicado la independencia profesional y la capacidad de convertir el conocimiento jurídico en una herramienta útil para la toma de decisiones.

Ribón ha puesto el acento en una de las particularidades del ejercicio dentro de las organizaciones. El abogado de empresa necesita conocer el Derecho, pero también comprender el negocio, sus tiempos, sus necesidades y las presiones a las que está sometido. Esa proximidad a la actividad de la compañía no elimina, sin embargo, la

obligación de mantener un criterio propio, incluso cuando la respuesta jurídica pueda resultar incómoda.

En ocasiones, ha señalado, corresponde al abogado explicar a su propio equipo que algo no puede hacerse o que, aun siendo jurídicamente posible, quizá no sea lo más conveniente. “Ser un buen abogado no significa dar siempre la respuesta que nuestro cliente espera escuchar. Significa ofrecerle la respuesta que necesita conocer”, ha afirmado el decano.

Para Ribón, esa capacidad de acompañar a una organización sin renunciar a la independencia de criterio adquiere aún más importancia en un contexto en el que los departamentos jurídicos deben responder a problemas cada vez más diversos. La inteligencia artificial, la ciberseguridad, el cumplimiento normativo o la incertidumbre internacional obligan a las empresas a revisar continuamente su forma de trabajar y trasladan nuevas preguntas a sus equipos legales, con frecuencia en situaciones que exigen una respuesta rápida.

Anticipar el riesgo y saber trasladarlo

Buitrago ha abordado esa misma evolución desde el momento en que el abogado entra en el proceso de decisión. Si tradicionalmente se recurría al departamento jurídico cuando surgía un problema, su intervención se produce ahora cada vez antes, cuando todavía es posible anticipar el riesgo e influir en el camino que adopta la compañía.

“Durante mucho tiempo, el abogado era la persona a la que se acudía cuando había que resolver un problema. Hoy, cada vez más, es la persona con la que se cuenta para evitarlo y para decidir qué camino tomar”, ha señalado.

Esa participación temprana exige, a juicio de la diputada del ICAM, comprender cómo funciona la organización, cuáles son sus objetivos y qué riesgos está dispuesta a asumir. Solo a partir de ese conocimiento puede el profesional traducir una cuestión jurídica compleja en información útil para quienes tienen la responsabilidad de decidir.

“De poco sirve conocer todos los riesgos de una operación si no sabemos trasladarlos a quienes deben tomar las decisiones”, ha advertido Buitrago. La misma lógica, ha añadido, debe aplicarse a la tecnología: “De poco sirve disponer de las mejores herramientas tecnológicas si no contamos con el criterio necesario para utilizarlas correctamente”.

Lo jurídicamente posible y lo empresarialmente conveniente

El director legal de CEOE, **José María Campos**, ha aportado a este debate la perspectiva de quien ha ejercido tanto desde despachos como desde una organización empresarial. A su juicio, las herramientas y las formas de trabajar están cambiando con rapidez, pero los principios que sostienen el ejercicio profesional permanecen. Ha citado entre ellos la lealtad, la independencia, la profesionalidad, el secreto profesional, la integridad y la vocación de servicio.

La transformación tecnológica sí está modificando, en cambio, tareas que hasta hace poco ocupaban buena parte del trabajo jurídico. Campos ha mencionado la búsqueda de información, la revisión de contratos, la gestión de expedientes, la identificación de riesgos o el análisis de derecho comparado como ámbitos en los que las nuevas herramientas ya están alterando la práctica cotidiana.

Ese cambio, ha advertido, no reduce la necesidad del abogado. La desplaza hacia aquello que la tecnología no puede resolver por sí sola. “Hace falta criterio para hacer la pregunta, hace falta criterio para saber si la respuesta es correcta y hace falta criterio para distinguir lo jurídicamente posible de lo empresarialmente conveniente, porque la inteligencia artificial no es un abogado”.

Campos ha extendido esa exigencia tanto a las asesorías internas como a los despachos que trabajan con ellas. Ambos, ha defendido, deben integrarse en el proceso de decisión empresarial y conocer suficientemente la compañía para ayudarla a valorar qué riesgos puede asumir, cuáles debe evitar y cómo alcanzar legítimamente sus objetivos. El asesoramiento jurídico, ha señalado, no puede limitarse a explicar qué dice la norma sin entender la realidad sobre la que debe aplicarse.

En el plano colegial, Buitrago ha recordado que el ICAM puso en marcha el pasado mes de julio el Espacio Abogacía de Empresa, una plataforma que reúne recursos, formación especializada, herramientas jurídicas y servicios de protección profesional dirigidos específicamente a quienes ejercen dentro de organizaciones.

La iniciativa pretende dar continuidad durante todo el año al trabajo que se desarrolla en encuentros como el que ahora celebran ICAM e ICAB. «El congreso nos permite encontrarnos, debatir y aprender durante estas dos jornadas. El portal nos ofrece un espacio de referencia al que acudir durante el resto del año», ha explicado Buitrago.

Ocho mesas para llevar el debate a la práctica

El III Encuentro está organizado conjuntamente por la Sección de Abogacía de Empresa del ICAM y la Comissió de l'Advocacia d'Empresa del ICAB. En su tercera edición reúne a más de veinte profesionales y articula el debate a través de ocho mesas centradas en cuestiones que ya condicionan el trabajo diario de los departamentos jurídicos.

La primera jornada aborda el grado real de implantación del LegalTech en las asesorías, la capacidad de influencia del profesional in-house, el gobierno corporativo y la sostenibilidad y las nuevas vías de desarrollo profesional. El programa incorpora además por primera vez “Legal Minority Report”, una competición por equipos en la que los participantes deberán resolver un escenario de crisis con apoyo de herramientas de inteligencia artificial.

El debate continuará este viernes con una mirada más directa a algunos de los factores externos que condicionan la actividad de las compañías. Las sesiones analizarán el impacto del escenario geopolítico, la evolución de la relación entre las asesorías jurídicas y los despachos externos y los cambios que la inteligencia artificial está introduciendo en la organización y el funcionamiento de los departamentos legales.

La clausura, prevista a las 13:00 horas, contará con la consejera de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, **Rocío Albert López-Ibor**; la decana del ICAB, **Cristina Vallejo Ros**; el presidente de la Comisión Legal de CEOE y miembro de su Junta Directiva, **Valentín Pich Rosell**; el secretario de la Junta de Gobierno del ICAM, **José Ignacio Monedero**, y **Eugenio Ribón**.

<https://www.legaltoday.com/actualidad-juridica/noticias-de-derecho/la-abogacia-in-house-gana-influencia-en-la-estrategia-de-las-companias-y-reivindica-el-criterio-juridico-en-la-toma-de-decisiones-2026-10-23/>