

Índice de Madurez Tecnológica **Legal 2026.**

Estudio piloto sobre adopción de tecnología e inteligencia artificial en despachos y departamentos jurídicos de México.

Autores/as: Philippe Prince Tritto · José Briam Limón (Universidad Panamericana de México) · Patricia Villa Berger (KermaPartners) · Luciana Salmon y Marcela Muñoz Ponce (LemonTech).

n = 111 organizaciones · 72 despachos · 39 gerencias legales · 71.2% muestra mexicana



KermaPartners



CARTA A LA INDUSTRIA LEGAL

Una fotografía **necesaria.**

La industria legal está en medio de una **transformación tecnológica acelerada**, pero hasta ahora esa transformación se discutía más desde la intuición que desde la evidencia. Faltaban datos propios de la región: cuánta tecnología se usa de verdad, qué tan preparados están los equipos, y qué resultados concretos está entregando la inteligencia artificial en el trabajo legal diario.

Por eso desde el **Laboratorio de Derecho e Inteligencia Artificial de la Universidad Panamericana, KermaPartners y LemonTech** unimos esfuerzos para construir el primer Índice de Madurez Tecnológica Legal: una medición rigurosa, con datos propios de 111 organizaciones entre despachos y departamentos jurídicos, que reemplaza la percepción por evidencia.

Los resultados nos dejan una conclusión central: **el sector adoptó la tecnología** –y en particular la inteligencia artificial– **más rápido de lo que construyó la disciplina para aprovecharla**. Siete de cada diez organizaciones ya usan IA, pero menos de la mitad mide su gestión con indicadores sólidos, y son pocas las que evalúan sus riesgos éticos de forma consistente. Digitalizar no ha sido sinónimo de modernizar: lo que más distingue a una organización madura no es cuánto papel ha escaneado, sino cuánto entiende su equipo, cuánta disciplina de medición tiene, y qué tan bien conecta esa tecnología con el cliente.

El desafío que queda, para despachos y departamentos jurídicos por igual, es **cerrar la brecha entre entusiasmo y gobernanza**: convertir la adopción en criterio, y el criterio en resultados medibles para el cliente.

No pretendemos cerrar esta conversación con este informe, sino abrirla con datos.

TABLA DE CONTENIDOS

Índice

Seis capítulos, conclusiones y tres anexos técnicos con el detalle metodológico completo.

00	Carta a la industria legal	pág. 2
	Por qué este estudio y qué encontramos	
01	Perfil de la muestra	pág. 4
	Quiénes participaron: país, industria, tamaño y punto de partida	
02	Índice de Adopción Tecnológica	pág. 16
	Una fotografía de conjunto de la madurez del sector	
03	Capacidad tecnológica	pág. 23
	Infraestructura, herramientas y capacitación	
04	Personas y valor	pág. 32
	Adaptación profesional, eficiencia y experiencia del cliente	
05	Inteligencia artificial	pág. 41
	Uso práctico y marco ético	
06	Conclusiones y recomendaciones	pág. 51
	Seis lecturas centrales y qué hacer con ellas	

ANEXOS TÉCNICOS

— Anexo A — Metodología	54
— Anexo B — Correlaciones	63
— Anexo C — Comparativa despachos vs. gerencias	76

CAPÍTULO 1

Perfil de la muestra.

LA IDEA EN UNA FRASE

La mayoría ya adoptó IA (73.6% de despachos, 69.4% de gerencias), pero muchas operan casi sin indicadores (43% de firmas, 51.3% de gerencias). Es adopción sin brújula: el telón de fondo para leer todo lo que sigue.

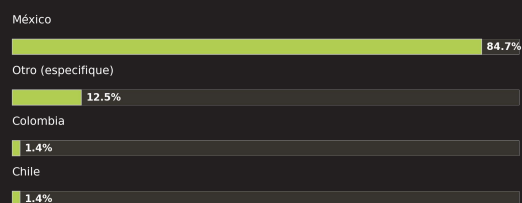
El perfil organizacional es una variable de control que permite interpretar correctamente los hallazgos. La transformación digital se debe diseñar sobre realidades, oportunidades y restricciones concretas. Una firma boutique y una gerencia jurídica de una empresa multinacional pueden tener el mismo objetivo de modernización, pero parten de realidades y necesidades muy diferentes. Para firmas y gerencias, este módulo permite realizar esa comparación con sus pares de tamaño, país y sector.

Más allá de sus características básicas, conviene conocer el punto de partida de estas organizaciones en materia de gestión y tecnología: cuánto invierten, qué tan desarrollada está su medición, cuánto saben y cuánta IA ya han adoptado. Estas cifras son el telón de fondo para interpretar todo lo que sigue en el informe.

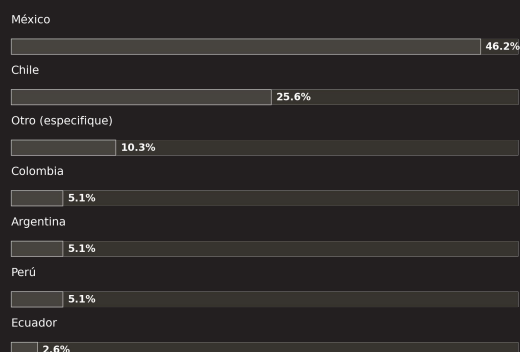
DISTRIBUCIÓN POR PAÍS

¿En qué país opera principalmente la organización?

DESPACHOS



GERENCIAS LEGALES



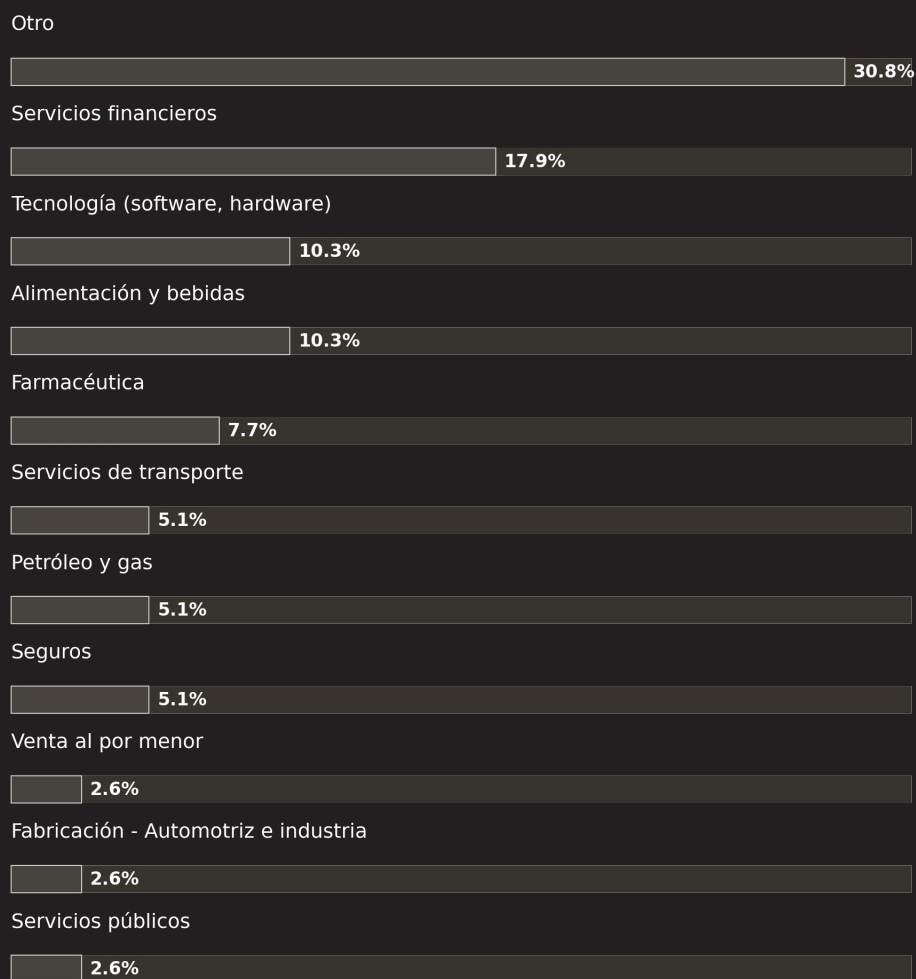
La muestra de despachos es abrumadoramente mexicana (84.7%); dentro de "Otro" (9 firmas) se encuentran Estados Unidos (5), España (2), Venezuela (1) y Costa Rica (1). Las gerencias muestran una distribución algo más diversa: México sigue siendo mayoría (46.2%), pero Chile aporta una base exploratoria relevante (25.6%), seguido de Colombia, Argentina, Perú y Ecuador (5.1% o menos cada uno).

POR SEGMENTO

Solo México tiene tamaño muestral suficiente para análisis inferenciales en despachos. Las observaciones sobre Chile (solo en gerencias, n=10) son exploratorias.

DISTRIBUCIÓN POR INDUSTRIA · GERENCIAS

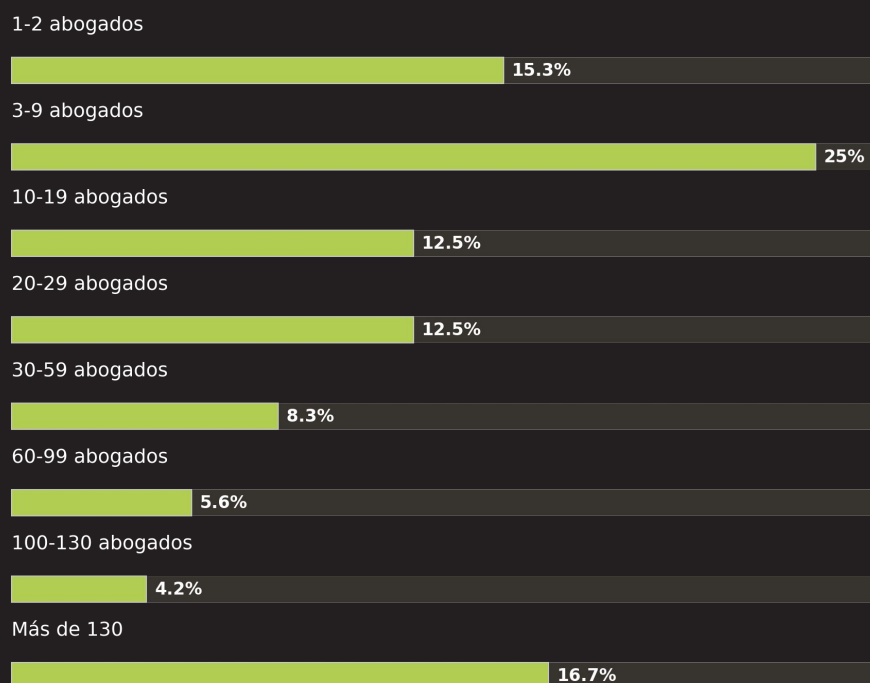
¿A qué industria pertenece la empresa?



La categoría "Otro" (12 gerencias) agrupa sectores muy diversos, cada uno con un solo respondiente: construcción e infraestructura, real estate, aviación, educación, industria musical, electromovilidad, recursos humanos, seguridad, entre otros. Servicios financieros (17.9%) es la única industria individual con peso propio relevante.

DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO · DESPACHOS

¿Cuántos abogados conforman la firma?



Los despachos se concentran en firmas pequeñas: las de 1 a 9 abogados suman el 40.3% de la muestra (15.3% + 25%). Aun así, hay presencia notable de firmas grandes: 16.7% declara más de 130 abogados, lo que da al estudio un rango amplio de tamaños para comparar.

DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO · GERENCIAS

¿Qué tamaño tienen la empresa y el departamento jurídico?

TAMAÑO DE LA EMPRESA



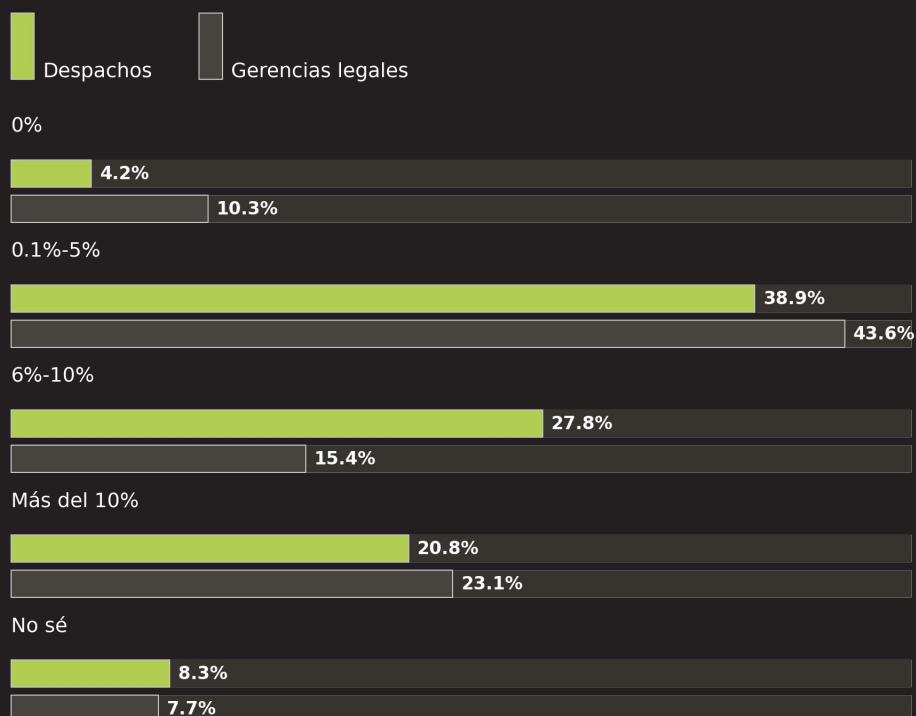
TAMAÑO DEL DEPTO. JURÍDICO



En gerencias, predominan los departamentos jurídicos pequeños (2 a 9 personas concentran el 59% de la muestra), incluso dentro de empresas de gran tamaño: 28.2% de las gerencias encuestadas pertenece a compañías con 5,000 colaboradores o más. El tamaño de la empresa no garantiza un equipo legal grande.

PUNTO DE PARTIDA · PRESUPUESTO

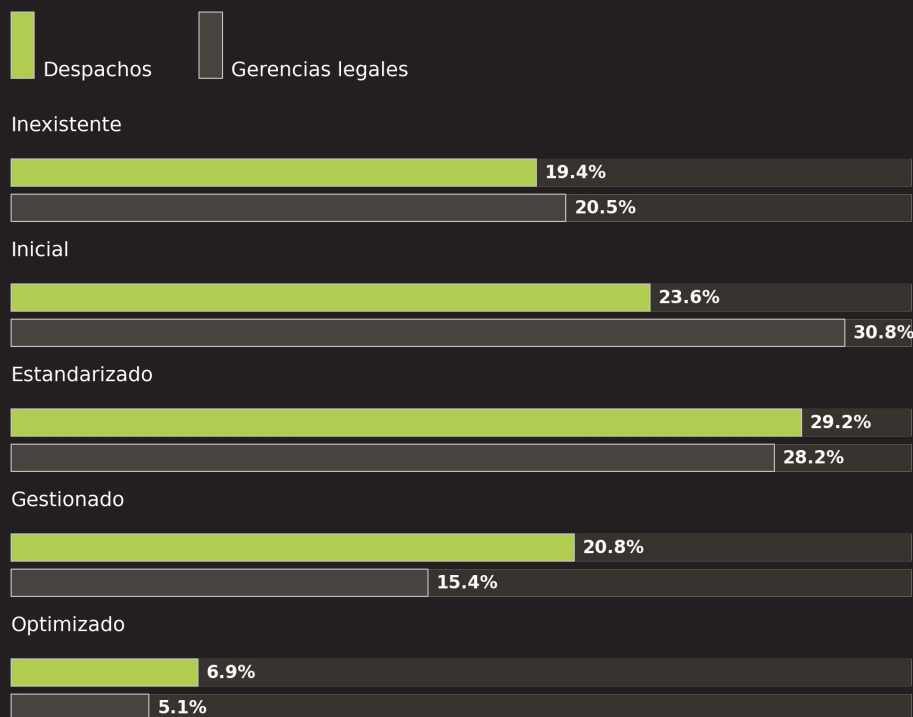
¿Qué porcentaje del presupuesto se destina a tecnología?



La mayoría de las organizaciones destina entre 0.1% y 10% de su presupuesto a tecnología. Una minoría invierte más del 10%, y una fracción no sabe cuánto invierte —un dato en sí mismo revelador sobre la madurez de gestión—, más pronunciado en despachos (8.3%) que en gerencias (7.7%).

PUNTO DE PARTIDA · GESTIÓN

¿Qué tan desarrollada está la gestión de indicadores (KPI)?



Las métricas son la columna vertebral de cualquier organización que desea modernizarse de manera coherente y estructurada. Sin indicadores, el trabajo de digitalización se convierte en un ejercicio de corazonadas, a falta de línea base, métricas de desempeño y monitoreo continuo.

Este componente fundacional es uno de los más débiles en la región: 43% de las firmas y 51.3% de las gerencias legales reportan operar sin indicadores o con indicadores muy básicos ("nulo" + "básico"). Este hallazgo se contrapone directamente con las altas tasas autorreportadas de adopción de IA.

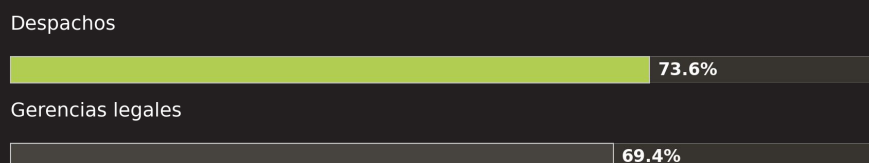
POR SEGMENTO

Este componente fundacional es uno de los más débiles en la región: el 51.3% de las gerencias legales y el 43% de las firmas reportan operar sin indicadores o con indicadores muy básicos.

ADOPCIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

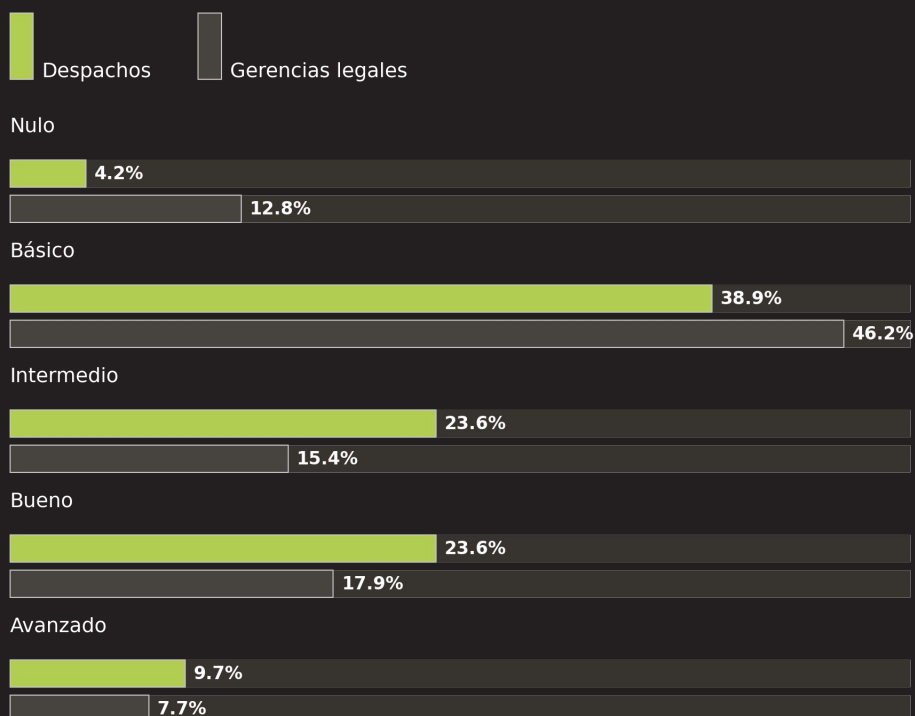
¿Ha implementado herramientas de IA?

% que respondió sí.



El 73.6% de los despachos (53/72) y el 69.4% de las gerencias (25/36) reportan haber implementado IA. Sin embargo, si esto se lee a la par de la poca madurez de indicadores en el sector, es poco probable que la mayoría de las organizaciones estén en posición de identificar correctamente los mejores casos de uso de esta tecnología, medir sus ganancias de eficiencia y un retorno de inversión que justifique, en el mediano y largo plazo, dicha inversión.

73.6% DE LOS DESPACHOS YA IMPLEMENTÓ IA

PUNTO DE PARTIDA · CONOCIMIENTO**Nivel autorreportado de conocimiento en gestión y tecnología**

La mayoría se ubica en un nivel básico de conocimiento (38.9% despachos, 46.2% gerencias). Solo una minoría se considera en nivel avanzado (9.7% y 7.7% respectivamente). Este dato conversa con el anterior: sin conocimiento profundo ni disciplina de medición, la tecnología difícilmente rinde todo su potencial.

CÓMO SELECCIONAN LA TECNOLOGÍA

¿Qué hacen las organizaciones antes de contratar una herramienta tecnológica?

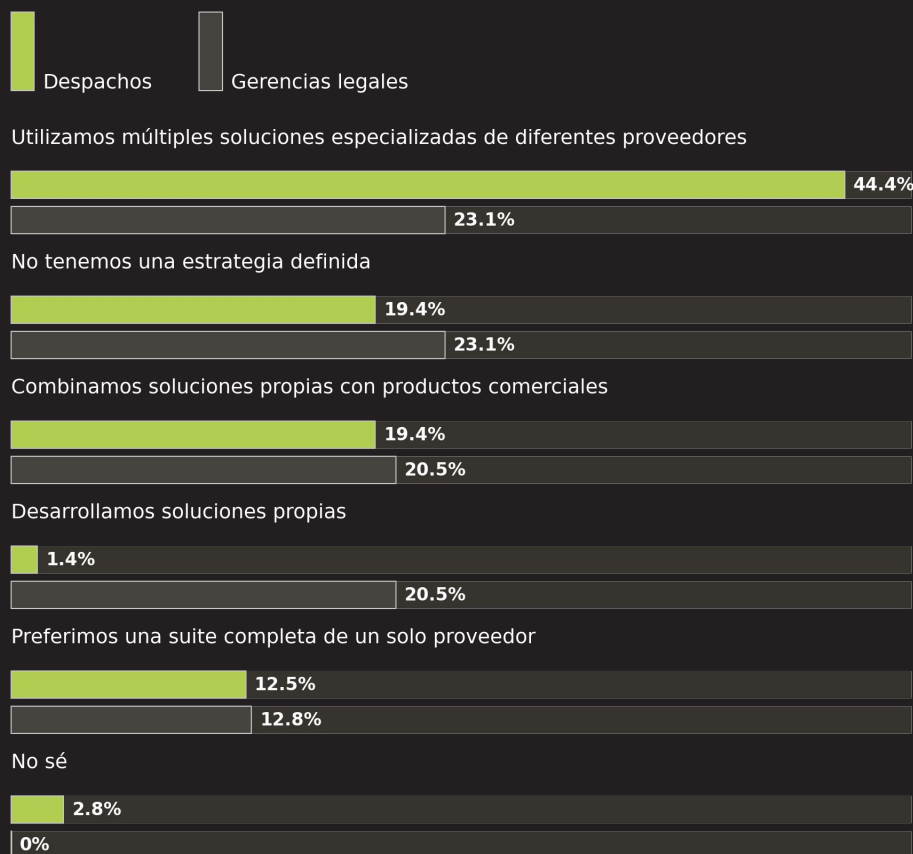
% que realiza cada tarea. Pregunta de respuesta múltiple.



Las tareas más frecuentes son informales —investigar en Internet y pedir recomendaciones a colegas—, mientras que las prácticas más estructuradas —elaborar términos de referencia, pruebas piloto formales— son minoritarias. Esto es coherente con la baja madurez de gestión: la selección de tecnología en el sector se apoya más en la intuición y la referencia que en procesos formales de evaluación.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO DIGITAL

¿Qué estrategia siguen las organizaciones respecto al software?

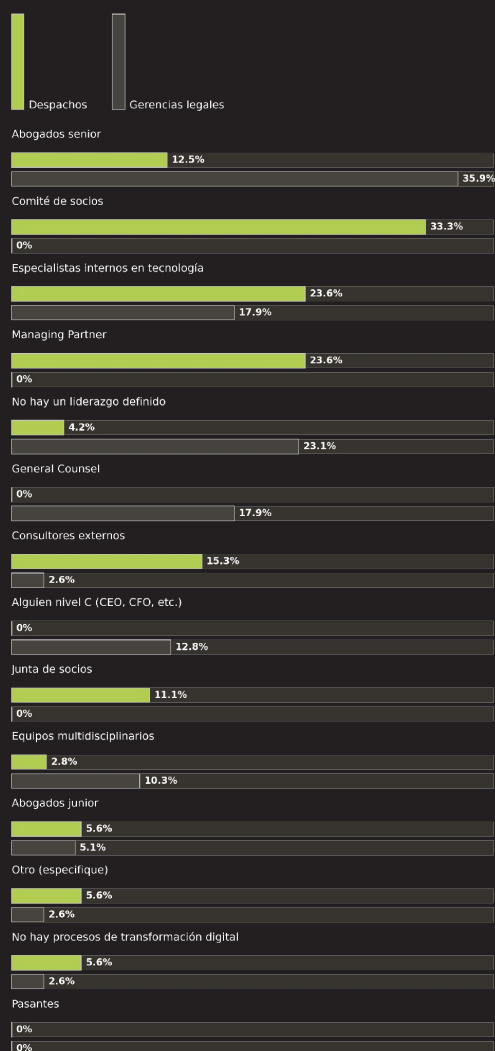


Alrededor de 1 de cada 5 organizaciones no tiene una estrategia tecnológica definida (19.4% en despachos, 23.1% en gerencias). Entre las que sí la tienen, predomina el modelo de múltiples soluciones especializadas ("best-of-breed") por encima de la suite única de un solo proveedor. Es una señal más de que la adopción ocurre, en buena parte, sin un plan rector.

ESTRATEGIA Y LIDERAZGO DIGITAL

¿Quién lidera la transformación digital dentro de la organización?

% que lo señala.



En los despachos, el liderazgo suele recaer en figuras definidas: comité de socios (33.3%), Managing Partner (23.6%) o especialistas internos en tecnología (23.6%). En las gerencias legales, en cambio, el 23.1% declara que no hay un liderazgo definido para la transformación digital —una de las cifras más accionables del estudio—.

23.1%

DE LAS GERENCIAS NO TIENE UN LIDERAZGO DIGITAL DEFINIDO

KermaPartners

UNIVERSIDAD
Panamericana
Laboratorio
de Derecho e
Inteligencia
Artificial
Facultad de
Derecho
Campus CDMX

CAPÍTULO 2

El Índice de Adopción Tecnológica.

LA IDEA EN UNA FRASE

Despachos y gerencias jurídicas están, en promedio, igual de maduros. Lo que de verdad los separa no es el tipo de organización, sino lo que cada una hace puertas adentro —y, muy en particular, si ya adoptó inteligencia artificial.

Antes de entrar en cada tema, conviene tener una fotografía de conjunto: ¿qué tan avanzada está, en promedio, cada organización? Para responderlo construimos el Índice de Adopción Tecnológica, la herramienta que ordena y da contexto al resto del informe.

La transformación digital no es una sola cosa: es la suma de varias señales que, juntas, distinguen a una organización madura de una que apenas empieza. El índice combina precisamente esas señales, agrupadas en seis familias. Los obstáculos restan: infraestructura que frena la digitalización, problemas de compatibilidad, o la ausencia de un liderazgo digital definido bajan el puntaje.

QUÉ MIDE EL ÍNDICE

Seis ingredientes de madurez.

El índice retiene solo las señales que miden madurez o práctica efectiva —lo que la organización hace y tiene— y deja fuera las que miden convicciones u opiniones que no varían según el nivel de adopción.

Ingrediente	Qué señal de madurez captura
Uso efectivo de herramientas	No basta con contratar software, importa con qué frecuencia se usa.
Uso de herramientas de IA	Presencia efectiva de IA en el trabajo diario.
Capacitación del equipo	Inversión sostenida en que las personas sepan usar la tecnología.
Madurez en indicadores (KPI)	Disciplina para medir; sin métricas no hay mejora dirigida.
Conocimiento del equipo	Comprensión efectiva de gestión y tecnología.
Percepción de impacto	Si la organización siente que la tecnología mejora eficiencia, cliente e IA.

Por qué estos ítems y no otros: el cuestionario incluía muchas preguntas y el índice retiene solo las que miden madurez o práctica efectiva. La justificación estadística de esta selección está en el Anexo A.

CÓMO LEER EL ÍNDICE

Dos escalas, un mismo fenómeno.

Este capítulo usa dos escalas distintas a propósito, y conviene no confundirlas.

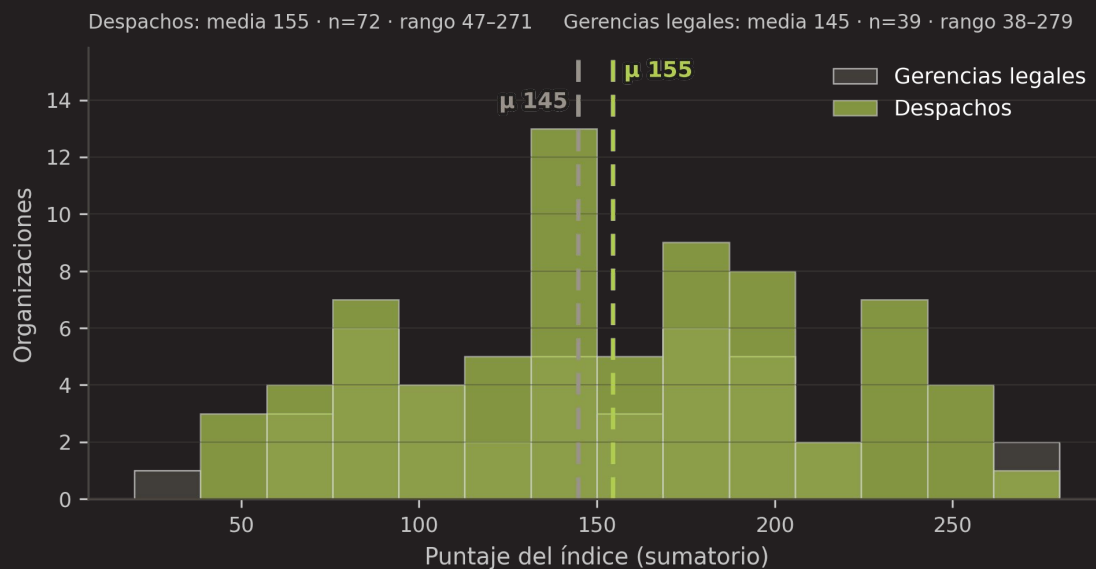
El Índice es un puntaje sumatorio: junta todos los ingredientes en un número grande. En este estudio, los puntajes observados van de 38 a 279. Sirve para comparar organizaciones entre sí —quién está más arriba.

El perfil por dimensiones (la gráfica de araña) usa la escala original de 1 a 5 de cada bloque de preguntas. Sirve para ver en qué áreas una organización es fuerte o débil, en las mismas unidades en que se hicieron las preguntas.

Son dos vistas del mismo fenómeno: una para el total, otra para el desglose.

CÓMO SE DISTRIBUYE LA MADUREZ

Distribución del Índice de Adopción Tecnológica



Despachos y gerencias tienen un nivel de madurez estadísticamente indistinguible (promedios de 155 y 145 puntos). Lo llamativo no es la diferencia entre públicos —que no la hay— sino la enorme dispersión dentro de cada uno: en ambos conviven organizaciones muy avanzadas con otras que apenas comienzan.

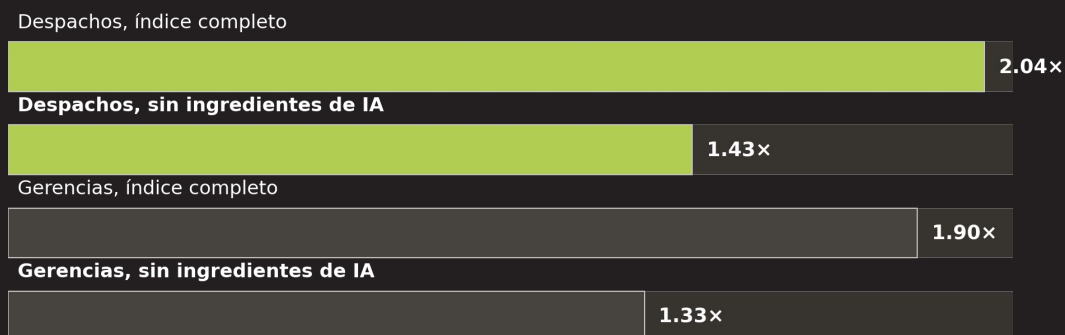
POR SEGMENTO

La madurez no la define el tipo de organización, sino lo que cada una hace puertas adentro.

EL FACTOR QUE MÁS SEPARA

Cuánto más maduras son las organizaciones que adoptaron IA

Razón adoptó ÷ no adoptó.

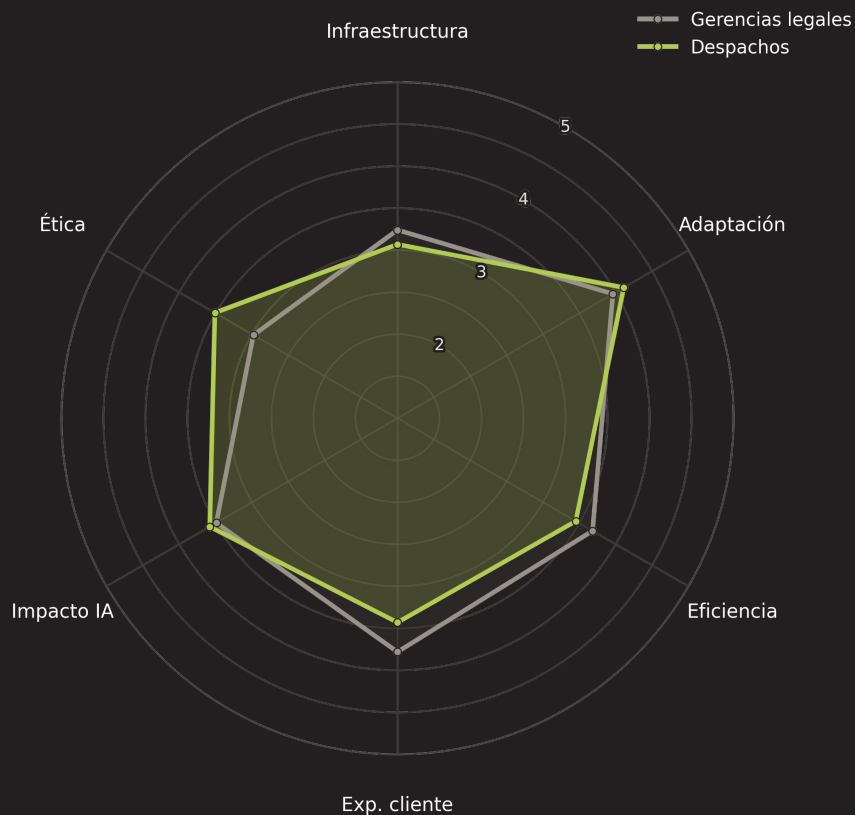


Las organizaciones que implementaron IA puntúan claramente más alto en el índice. Pero esta comparación tiene una trampa que conviene despejar: como el uso de IA forma parte del índice, quienes no la usan arrancan con desventaja por construcción. Al recalcular el índice quitando los ingredientes de IA, el diferencial se reduce pero se mantiene y sigue siendo sólido.

Es decir: quienes adoptaron IA no tienen «el doble» de madurez, pero sí son alrededor de 40% más maduros en todo lo demás (despachos 1.43x, gerencias 1.33x). La adopción de IA funciona como señal de un camino más amplio de modernización, no como un componente aislado.

EL PERFIL POR DIMENSIONES

Promedio de cada área (escala 1 a 5)

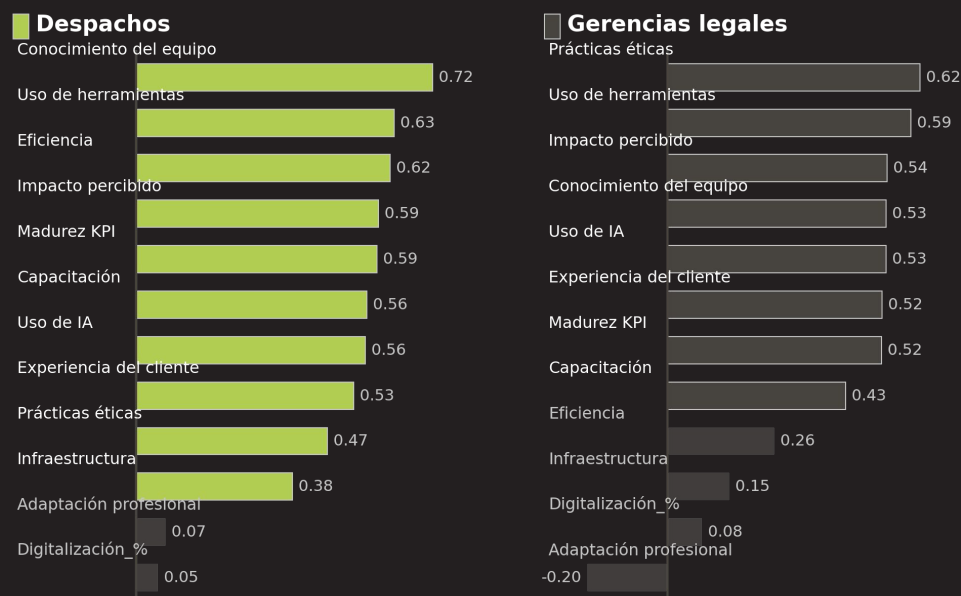


En esta vista, cada eje en la escala original de 1 a 5, ambos públicos comparten un perfil parecido: más fuertes en eficiencia y adaptación profesional, y más débiles en prácticas éticas —el área con menor desarrollo relativo en los dos casos.

QUÉ ACOMPAÑA A UN ÍNDICE ALTO

Predictores corregidos del Índice de Adopción

Correlación de cada ingrediente contra el índice excluyéndose a sí mismo.



Los dos públicos llegan a la madurez por caminos algo distintos: los despachos por el saber —el conocimiento del equipo es el predictor más fuerte—, las gerencias por el hacer ordenado —gestión, gobernanza y uso efectivo de herramientas—. En ambos, el porcentaje de documentos digitalizados casi no tiene relación con la madurez: digitalizar no es, por sí solo, modernizarse.

CAPÍTULO 3

Capacidad tecnológica: infraestructura y herramientas.

LA IDEA EN UNA FRASE

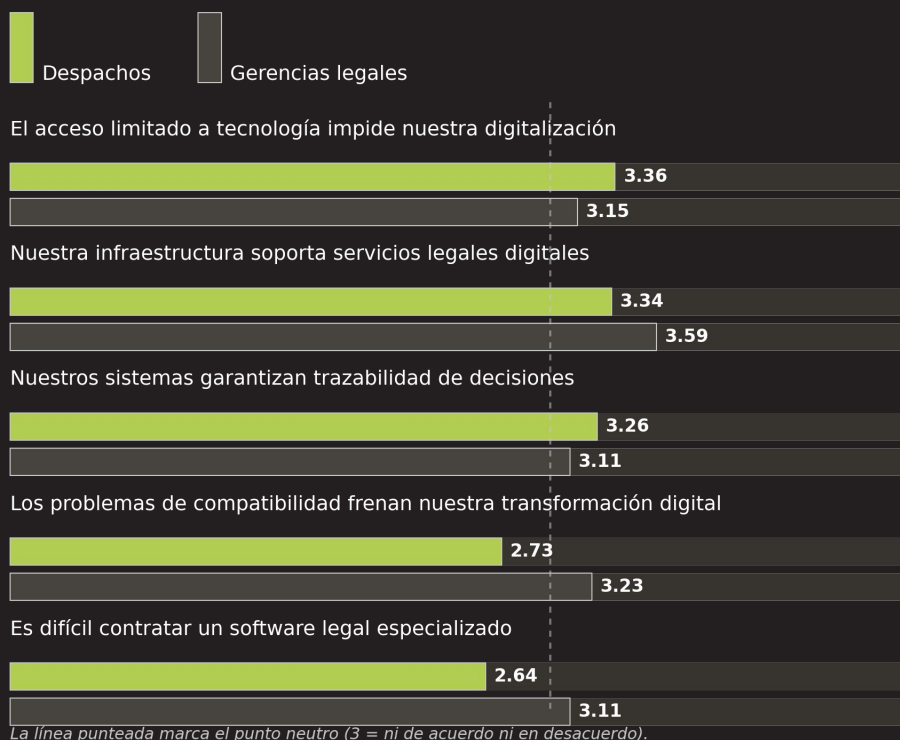
La base está razonablemente cubierta —buena infraestructura, herramientas de comunicación de uso diario—, pero hay dos brechas claras: el software de gestión avanzada se contrata poco y se usa menos, y la capacitación en competencias digitales clave es escasa.

Este capítulo describe con qué cuentan las organizaciones legales para operar: la infraestructura que las soporta, las herramientas que efectivamente usan y la capacitación con que preparan a sus equipos. Es la base material sobre la que se construye todo lo demás.

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Infraestructura tecnológica, despachos vs. gerencias

Escala de acuerdo 1 a 5.



Evaluamos la infraestructura con cinco afirmaciones sobre el acceso a tecnología, la capacidad de los sistemas existentes, la trazabilidad de las decisiones, la compatibilidad entre herramientas y la dificultad para contratar software especializado.

Las mayores preocupaciones —en ambos públicos— son las que miden barreras: la dificultad para contratar software legal especializado y los problemas de compatibilidad entre herramientas. En cambio, la mayoría percibe que su infraestructura sí soporta el trabajo digital.

QUÉ ACOMPAÑA A UNA BUENA INFRAESTRUCTURA

Qué se relaciona con la percepción de infraestructura

ρ de Spearman. Barras grises = relación no significativa.



En despachos, la infraestructura va de la mano con todo lo demás —prácticas de gestión, capacitación, eficiencia, conocimiento—. No opera aislada: las firmas con mejor infraestructura tienen ecosistemas más maduros en general. En gerencias, en cambio, la infraestructura no se relaciona con casi nada: los departamentos jurídicos corporativos heredan la infraestructura del área de TI de la empresa, por lo que esta percepción no necesariamente refleja su nivel efectivo de adopción o madurez tecnológica.

POR SEGMENTO

¿La fragmentación entre herramientas es una barrera dominante? No emerge como problema prioritario en el contexto mexicano. No confirmada.

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Medidas de seguridad de la información implementadas

% que la tiene implementada. Despachos / Gerencias legales.



Las medidas básicas —autenticación multifactor, cifrado de datos— tienen adopción razonable, pero las certificaciones formales son casi inexistentes: ISO 27001 la tiene ~6% de despachos y ~10% de gerencias; ISO 27701 (privacidad), menos aún. En un sector que custodia información sensible de terceros, es una brecha relevante entre la práctica cotidiana y los estándares formales de aseguramiento.

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS · DESPACHOS

Uso efectivo de herramientas

Escala 0 = no contratada · 1 = nunca · 3 = ocasional · 5 = uso diario.

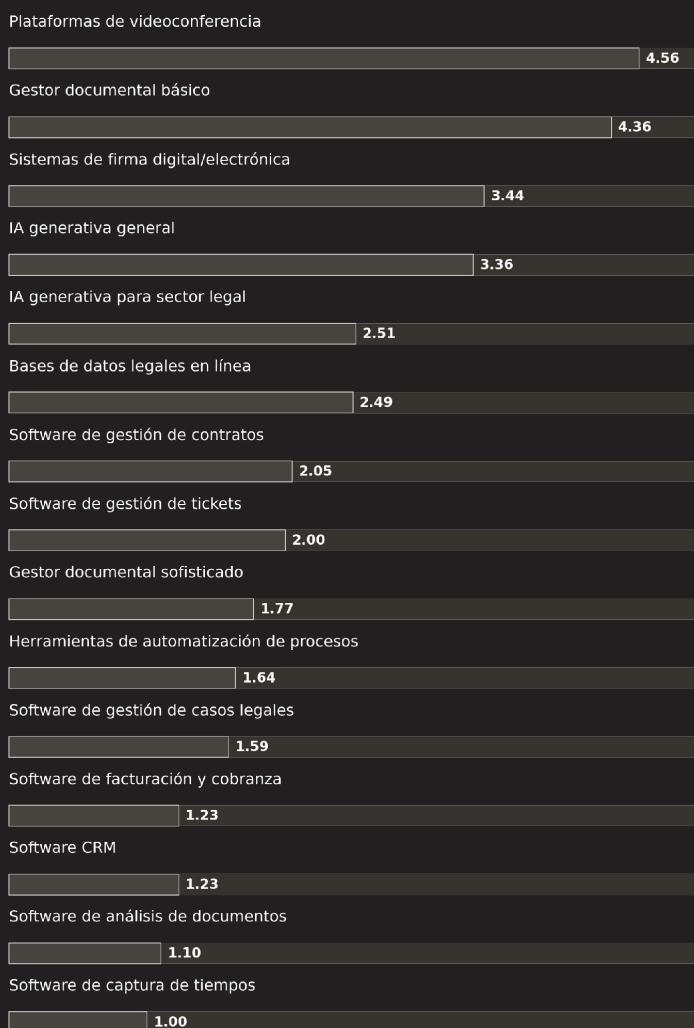


El objetivo es medir el uso efectivo de 15 herramientas y no solo su contratación: la mera contratación no se traduce en transformación. Las herramientas de comunicación y gestión documental básica tienen uso alto y cotidiano; el software especializado —gestión de contratos, CRM legal, gestión de tickets— muestra un uso bajo.

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS · GERENCIAS

Uso efectivo de herramientas

Escala 0 = no contratada · 1 = nunca · 3 = ocasional · 5 = uso diario.



El patrón se repite: videoconferencia y gestión documental básica encabezan el uso diario. La brecha no está en las herramientas de base, sino en las de gestión avanzada —muchas organizaciones ni siquiera las tienen contratadas—, lo que permite visibilizar necesidades, inversiones futuras y una comparación entre pares.

CAPACITACIÓN DEL EQUIPO · DESPACHOS

Frecuencia de capacitación

Escala 0 = nunca · 4 = constantemente (más de 5 veces al año).



Medimos la frecuencia con la que las organizaciones capacitan a sus equipos en 14 temas relevantes. Los temas con menor inversión formativa son, precisamente, los más relevantes para la transformación digital: gestión del cambio, análisis y visualización de datos, diseño y monitoreo de indicadores, y legal design.

CAPACITACIÓN DEL EQUIPO · GERENCIAS

Frecuencia de capacitación

Escala 0 = nunca · 4 = constantemente (más de 5 veces al año).



Más de la mitad de las organizaciones nunca ha capacitado a su equipo en los temas más críticos. En términos generales, las gerencias legales invierten algo más en capacitación que los despachos, sobre todo en protección de datos, ciberseguridad y gestión documental —temas donde los departamentos corporativos enfrentan mayor presión regulatoria.

EN RESUMEN

Bien equipados, **mal entrenados.**

La capacidad tecnológica de base está razonablemente cubierta: buena infraestructura, herramientas de comunicación de uso diario. Pero hay dos brechas claras: el software de gestión avanzada se contrata poco y se usa menos, y la capacitación en las competencias digitales clave es escasa.

En gerencias, además, la infraestructura corporativa "oculta" el verdadero nivel de madurez del área jurídica: al heredar la infraestructura de TI de la empresa, la percepción de infraestructura deja de ser un buen indicador de la madurez propia del equipo legal.

CAPÍTULO 4

Personas y valor: adaptación, eficiencia y cliente.

LA IDEA EN UNA FRASE

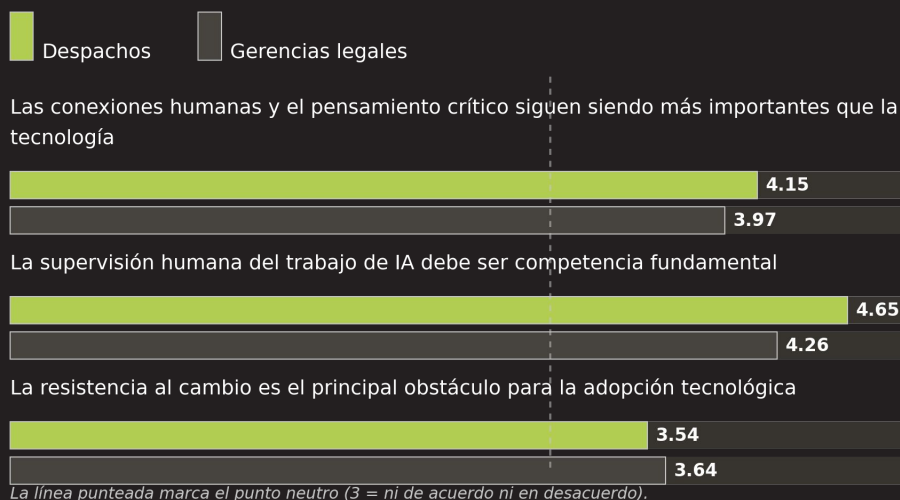
La tecnología sí hace más eficientes a las personas, y esa eficiencia se traduce en clientes más satisfechos —el vínculo más fuerte del estudio. Pero el beneficio llega al cliente sobre todo por la transparencia, no por digitalizar la relación, que sigue siendo presencial en los despachos.

La modernización del sector legal debe tener como finalidad última entregar mejores servicios en menos tiempo y con mayor transparencia. Este capítulo une tres miradas sobre las personas y el valor que perciben: cómo se adapta el profesional al cambio, si la tecnología lo hace más eficiente, y si ese esfuerzo llega al cliente.

ADAPTACIÓN PROFESIONAL

Adaptación profesional, despachos vs. gerencias

Escala de acuerdo 1 a 5.



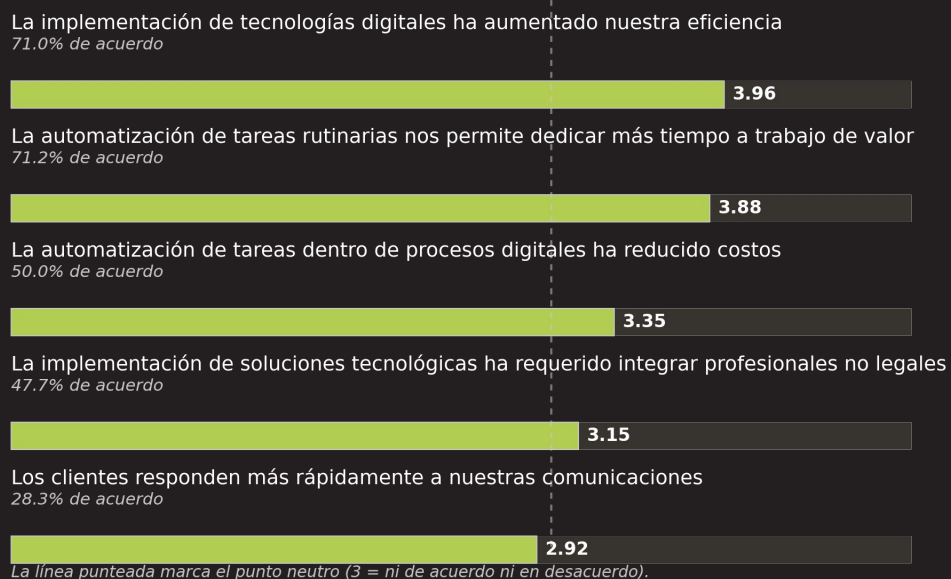
Por adaptación profesional entendemos la forma en que las personas del equipo legal asimilan el cambio tecnológico: qué papel le dan al juicio humano frente a la tecnología, cuánta supervisión creen que necesita el trabajo de la IA, y cómo viven la resistencia al cambio dentro de sus organizaciones.

Estas tres afirmaciones producen un acuerdo muy alto en ambos públicos, pero su verdadero interés es otro: son convicciones compartidas por todos, independientemente de qué tan avanzada esté la organización. Por eso no se incluyen en el Índice de Adopción: no distinguen a una organización avanzada de una que apenas empieza.

EFICIENCIA · DESPACHOS

Eficiencia y facilitación de negocios

% de acuerdo · escala 1 a 5.

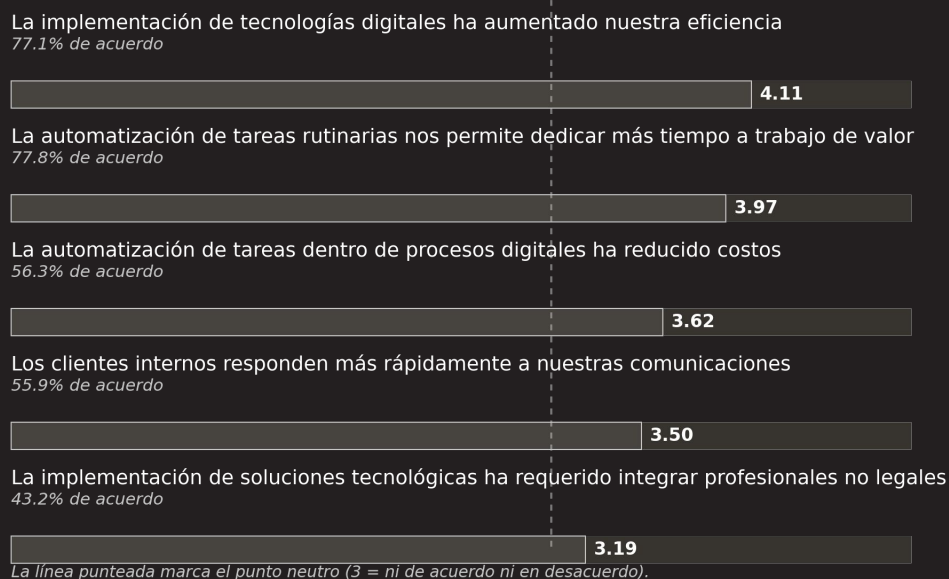


Los cinco ítems de eficiencia miden si la tecnología aumentó la eficiencia operativa, automatizó procesos, liberó tiempo para trabajo de mayor valor, obligó a incorporar perfiles no legales y agilizó la comunicación con el cliente. Fue el bloque con mayor respaldo de todo el estudio.

EFICIENCIA · GERENCIAS

Eficiencia y facilitación de negocios

% de acuerdo · escala 1 a 5.



Las tres hipótesis de eficiencia se confirmaron en ambos públicos: la tecnología digital aumentó la eficiencia operativa, la automatización redujo costos y, sobre todo, liberó tiempo para dedicarlo a trabajo de mayor valor.

QUÉ ACOMPAÑA A LA EFICIENCIA PERCIBIDA

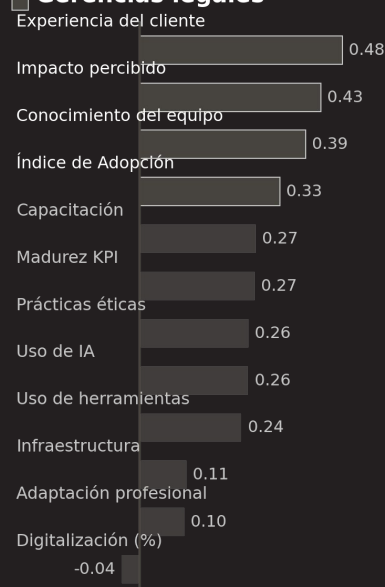
Qué se relaciona con sentirse más eficiente

ρ de Spearman.

■ Despachos



■ Gerencias legales



En los despachos, quienes sienten que la tecnología los hizo más eficientes también son quienes ven clientes más satisfechos: es una de las asociaciones más fuertes del estudio, y la más consistente entre ambos tipos de organización. En los despachos, capacitar al equipo también va de la mano con sentirse más eficiente; en las gerencias legales esa conexión no aparece con la misma claridad.

POR SEGMENTO

El porcentaje de documentos digitalizados no acompaña a una mayor eficiencia percibida: escanear documentos, por sí solo, no vuelve más eficiente a una organización.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE · DESPACHOS

Experiencia del cliente

% de acuerdo · escala 1 a 5.



Evaluamos la frecuencia con la que las firmas miden la satisfacción de sus clientes y las herramientas con las que lo hacen. El beneficio mejor valorado de todo el bloque es la transparencia: poder mostrar al cliente en qué estado está su asunto y cuánto tiempo tomará.

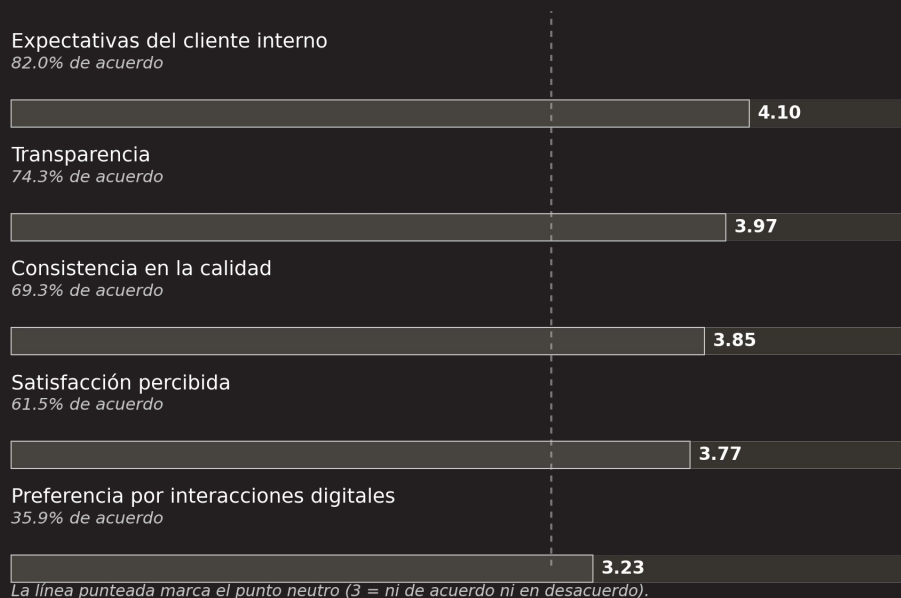
POR SEGMENTO

Los clientes externos de las firmas siguen prefiriendo el trato presencial sobre el digital: la eficiencia interna puede digitalizarse por completo, pero la relación sigue siendo fundamentalmente presencial.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE INTERNO · GERENCIAS

Experiencia del cliente interno

% de acuerdo · escala 1 a 5.



Ambos grupos coinciden en que la tecnología mejoró la satisfacción de sus clientes, aunque el efecto es claramente más marcado en las gerencias legales que en los despachos. En las gerencias, los clientes internos se mueven con más comodidad en canales digitales, algo esperable entre colegas de una misma empresa ya acostumbrados a herramientas corporativas.

QUÉ MUEVE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Qué se relaciona con clientes más satisfechos

ρ de Spearman.

■ Despachos



■ Gerencias legales



En ambos tipos de organización, el factor que más acompaña a la satisfacción del cliente es la eficiencia operativa. Pero a partir de ahí los caminos se separan: en las gerencias legales, usar una gama amplia de herramientas y tener disciplina de medición destacan justo detrás. En un departamento jurídico corporativo, medir bien y trabajar con las herramientas adecuadas pesa más que la formación puntual del equipo.

EN RESUMEN

Eficiencia y cliente, **de la mano.**

Las personas del sector comparten convicciones firmes sobre el valor humano del trabajo legal. La tecnología sí las ayuda a ser más eficientes, y esa eficiencia se traduce en clientes más satisfechos —el vínculo más fuerte del estudio.

Pero el beneficio llega al cliente sobre todo por la vía de la transparencia, no por la digitalización de la relación, que sigue siendo presencial en los despachos.

CAPÍTULO 5

Inteligencia artificial: uso y marco ético.

LA IDEA EN UNA FRASE

La IA ya está en la mayoría de las organizaciones, pero sobre todo en tareas internas de texto y con uso diario aún minoritario. El punto de atención es la gobernanza: el entusiasmo por la IA corre por delante de las prácticas éticas que deberían acompañarla.

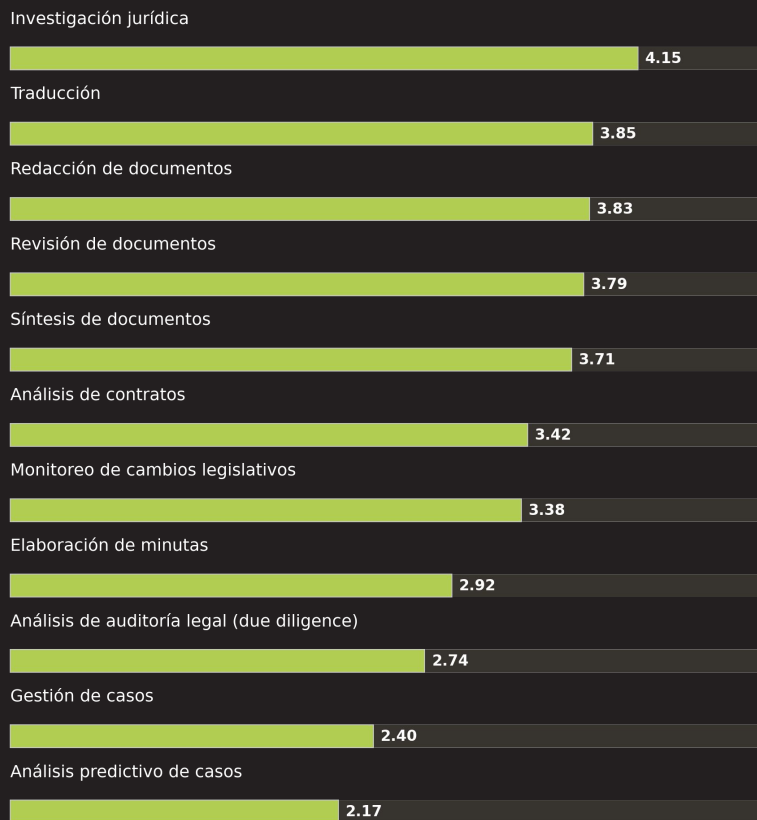
La inteligencia artificial es el tema que más expectativa genera en el sector. Este capítulo separa dos preguntas que conviene no confundir: cómo se usa hoy la IA en el trabajo legal, y con qué cuidados éticos se está adoptando.

Alrededor de 7 de cada 10 organizaciones reportan haber implementado alguna herramienta de IA, sin diferencia clara entre públicos. Este dato depende de un criterio metodológico: 9 despachos y 8 gerencias dejaron la pregunta en blanco pero respondieron sí usar herramientas de IA, por lo que se contabilizaron como usuarios. Si se cuentan solo las declaraciones explícitas, las tasas bajan —de 73.6% a 69.8% en despachos y de 69.4% a 60.7% en gerencias— pero en ambos casos sigue siendo mayoría.

CÓMO SE USA LA IA HOY · DESPACHOS

Uso de herramientas de IA

Escala 0–5.

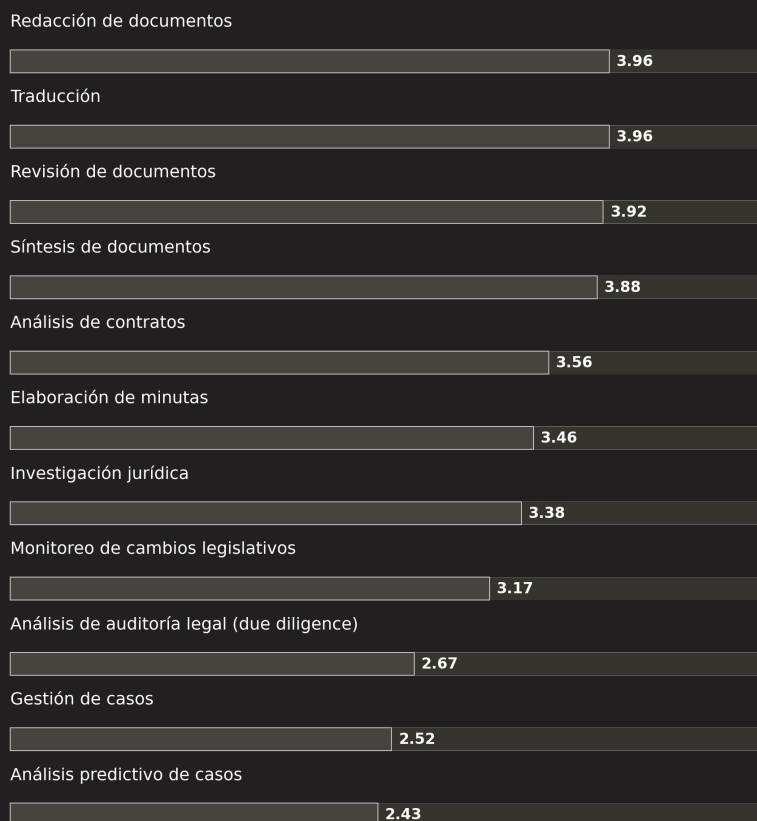


La IA se concentra hoy en tareas internas de texto: investigación jurídica, traducción, redacción y revisión de documentos, y síntesis. Son usos que el cliente no ve directamente. Análisis predictivo de casos y gestión de casos —los usos más avanzados— quedan al final de la lista.

CÓMO SE USA LA IA HOY · GERENCIAS

Uso de herramientas de IA

Escala 0–5.

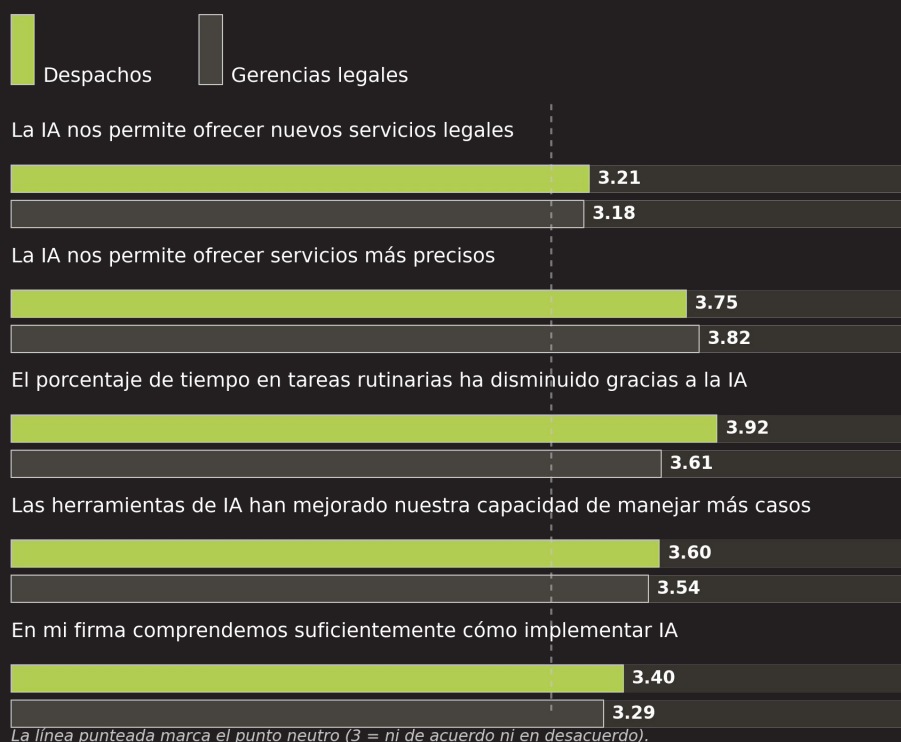


El mismo patrón se repite en gerencias: redacción, revisión y traducción de documentos encabezan el uso. La adopción declarada no siempre es uso intenso: entre quienes ya implementaron IA, solo alrededor de 1 de cada 5 la usa a diario, lo que sugiere un margen amplio de subutilización.

IMPACTO PERCIBIDO

Impacto percibido de la IA, despachos vs. gerencias

% de acuerdo · escala 1 a 5.



¿Qué distingue a quienes ya adoptaron IA? En los despachos, las firmas que ya la implementaron se sienten más eficientes y su equipo sabe más de tecnología —diferencias claras, no marginales. Adoptar IA parece ser el resultado de un camino previo: primero el equipo aprende, la firma ordena su operación, y de ahí surge la decisión.

En las gerencias legales no encontramos nada que distinga a las que adoptaron IA de las que no —ni tamaño, ni conocimiento del equipo, ni eficiencia percibida—. La adopción está repartida de forma pareja: en un departamento jurídico corporativo la decisión suele venir de fuera, una directiva de la empresa o una licencia corporativa que ya llegó.

QUÉ ACOMPAÑA A PERCIBIR MÁS IMPACTO

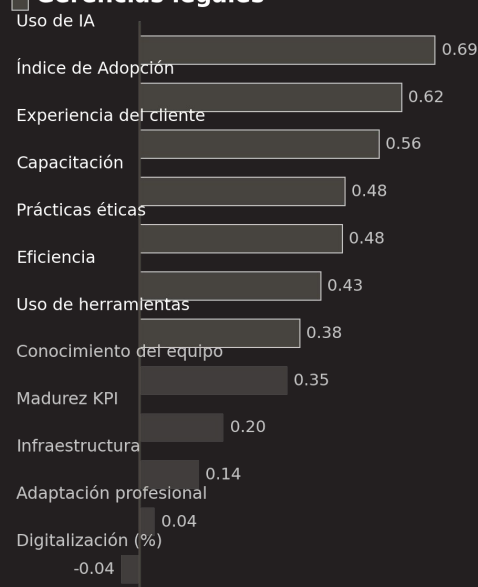
Qué se relaciona con percibir más impacto de la IA

ρ de Spearman.

■ Despachos



■ Gerencias legales



En las gerencias legales, un factor destaca sobre todos: cuánto se usan las herramientas de IA en el trabajo diario. Los departamentos que las usan a diario reportan mucho mayor impacto que los que las tienen contratadas pero apenas las abren. En los despachos no hay un factor dominante: la satisfacción del cliente, la eficiencia y el conocimiento del equipo pesan más o menos lo mismo.

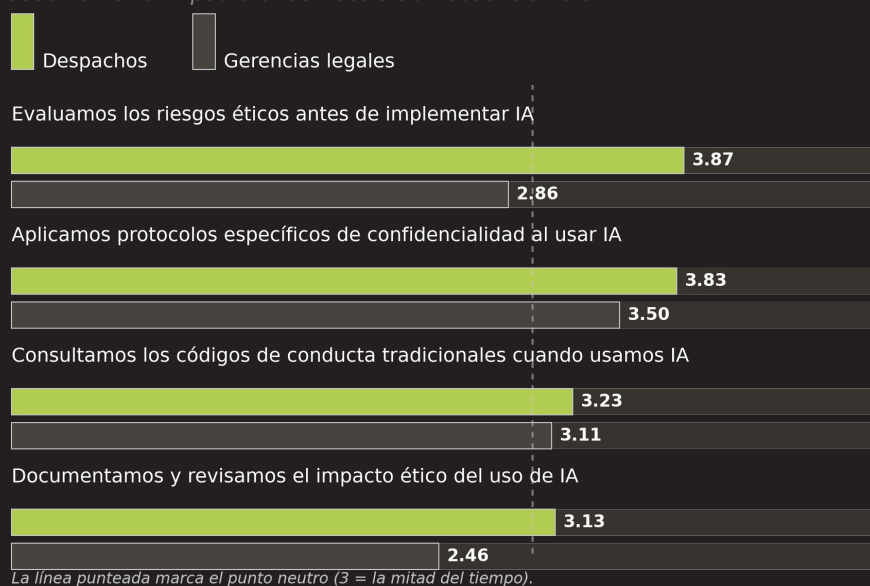
POR SEGMENTO

En las gerencias, adopción y gobernanza avanzan juntas: quien más valor le encuentra a la IA es también quien evalúa riesgos antes de implementar y documenta su uso. En los despachos, no.

MARCO ÉTICO

Frecuencia de prácticas éticas en el uso de IA

Por prácticas éticas entendemos: evaluar riesgos éticos, aplicar protocolos de confidencialidad, consultar códigos de conducta y documentar el impacto ético. Escala de frecuencia 1 a 5.



Conviene leer esta gráfica con cuidado para no invertir su sentido: son los despachos los que evalúan riesgos éticos con más frecuencia —claramente por encima de las gerencias—, no al revés. En los departamentos jurídicos, estas prácticas apenas alcanzan la mitad del tiempo.

QUÉ ACOMPAÑA A PRÁCTICAS ÉTICAS MÁS FRECUENTES

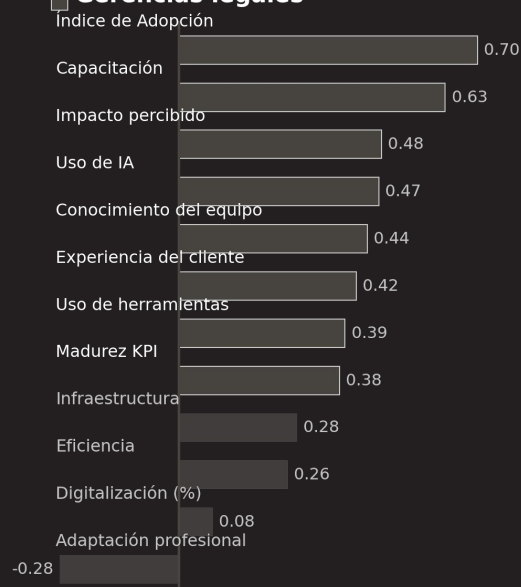
Qué se relaciona con prácticas éticas más frecuentes

ρ de Spearman.

■ Despachos



■ Gerencias legales



En los despachos, la ética viene de la madurez de gestión: lo que más acompaña a tener protocolos éticos formales no es la capacitación, sino la disciplina de medición. La infraestructura tecnológica y la relación con el cliente pesan más que la formación; la capacitación aparece, pero en quinto lugar.

En las gerencias legales, el canal es la capacitación: aquí sí es el factor dominante, con casi el doble de fuerza que en los despachos. Es coherente con cómo funcionan las áreas corporativas: la cultura de compliance instala las prácticas mediante programas formativos.

LA BRECHA QUE IMPORTA

Beneficio percibido, sin gobernanza.

El hallazgo delicado no es de niveles, sino de desconexión. En los despachos, percibir beneficios de la IA no va de la mano con tener prácticas éticas formalizadas: se puede estar convencido del valor de la IA sin haber establecido ningún control sobre su uso.

En un contexto donde la regulación de la IA legal aún está en desarrollo, esta brecha entre beneficio percibido y gobernanza es un riesgo que merece atención —tanto para despachos como para gerencias legales.

1 de cada 5

USA LA IA A DIARIO ENTRE QUIENES YA LA IMPLEMENTARON

QUÉ SE PROBÓ Y QUÉ ENCONTRAMOS

Tres preguntas, puestas a prueba.

- **¿Las organizaciones evalúan los riesgos éticos antes de usar IA?** En despachos, sí, con frecuencia notable. En gerencias, apenas a medias. La preocupación ética está desigualmente institucionalizada.
- **¿Se aplican de forma consistente los códigos de conducta ante dilemas tecnológicos?** No hay un estándar compartido: conviven organizaciones muy rigurosas con otras que casi nunca lo hacen.

El enunciado de estas hipótesis y su detalle estadístico —incluida la corrección de su dirección— están en el Anexo A.

EN RESUMEN

El entusiasmo corre **por delante de la gobernanza.**

La IA ya está presente en la mayoría de las organizaciones, pero sobre todo en tareas internas de texto y con un uso diario todavía minoritario. Su impacto se percibe con fuerza donde se usa de verdad.

El punto de atención es la gobernanza: los despachos son más cuidadosos que las gerencias en lo ético, pero en ambos públicos el entusiasmo por la IA corre por delante de las prácticas que deberían acompañarla.

CAPÍTULO 6 · CONCLUSIONES

Seis lecturas centrales del mercado legal mexicano.

Las conclusiones son válidas para la industria legal mexicana; no deben extrapolarse a Latinoamérica sin recolección adicional de datos en cada país.

-
- 01 La madurez se construye por caminos distintos según el público.** Despachos y gerencias tienen niveles de madurez semejantes, pero llegan a ella de forma diferente: las firmas maduran por el saber (conocimiento del equipo); los departamentos corporativos, por el hacer ordenado (uso de herramientas, gobernanza y medición).
-
- 02 Eficiencia y experiencia del cliente van de la mano.** Es la asociación más fuerte del estudio. Las organizaciones que se sienten más eficientes también reportan clientes más satisfechos; no podemos afirmar cuál causa a cuál, pero ambas se mueven juntas.
-
- 03 Hay convicciones profesionales compartidas por todos.** La supervisión humana del trabajo de IA, la centralidad de las conexiones humanas y la resistencia al cambio como barrera no distinguen a las organizaciones avanzadas de las que apenas empiezan: son valores de la profesión, no señales de madurez.
-
- 04 El entusiasmo por la IA corre por delante de su gobernanza.** Percibir beneficios de la IA no va de la mano con tener prácticas éticas formalizadas, especialmente en los despachos —que, de hecho, evalúan riesgos éticos con más frecuencia que las gerencias—. Beneficio percibido y gobernanza avanzan por separado.
-
- 05 Digitalizar no es lo mismo que modernizarse.** El porcentaje de documentos digitalizados no acompaña a mayor eficiencia, ni a mejor experiencia del cliente, ni a un índice más alto. Escanear documentos sin transformar los procesos no produce resultados perceptibles.
-
- 06 En los despachos, el conocimiento acompaña más a la madurez que la capacitación frecuente.** La profundidad de comprensión del equipo se relaciona con la madurez más que la mera frecuencia de sesiones formativas: importa más entender que acumular horas de curso.
-

Alcance: 72 despachos y 39 gerencias, muestra no probabilística y predominantemente mexicana (71.2%). Detalle completo de limitaciones en la página siguiente.

RECOMENDACIONES

Qué hacer con estos hallazgos.

PARA DESPACHOS

- Priorizar la profundización del conocimiento tecnológico del equipo por encima de la mera frecuencia de sesiones formativas: el conocimiento profundo se relaciona más con la madurez que la capacitación superficial.
- Establecer políticas formales de uso ético de la IA antes de ampliar su implementación. La desconexión entre beneficio percibido y práctica ética es un riesgo a futuro.
- Fortalecer la disciplina de medición (KPI): es lo que más acompaña tanto a las prácticas éticas formales como a la madurez general.

PARA GERENCIAS LEGALES

- Impulsar el uso efectivo de herramientas —no solo su contratación— como prioridad: es lo que más se relaciona con la madurez y con el impacto percibido de la IA.
- Aprovechar la cultura de compliance corporativo como palanca de gobernanza: las prácticas éticas ya están estrechamente ligadas a la adopción.
- Usar los programas de capacitación como canal para institucionalizar la ética, no solo para mejorar la eficiencia: en gerencias, la capacitación es la vía principal hacia las prácticas éticas.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Qué tener presente al leer los hallazgos.

LIMITACIÓN PRINCIPAL · ALCANCE GEOGRÁFICO

Este estudio no es representativo de Latinoamérica. El 71% de la muestra es mexicana (85% en despachos). Las conclusiones aplican al mercado legal mexicano; las observaciones sobre Chile (solo en gerencias, n=10) son exploratorias.

Muestra pequeña y no probabilística. Con 72 despachos y 39 gerencias, reclutados a través de las redes de las organizaciones convocantes, es probable que la muestra sobreestime la adopción efectiva del mercado.

Datos autorreportados y de un solo momento. Todas las mediciones son percepciones, no métricas objetivas, tomadas en una sola medición (junio–noviembre 2025). Por eso el informe habla de variables que "van de la mano" y no que una "causa" a la otra.

Cobertura parcial de hipótesis. De las 56 hipótesis del mapeo original, solo se pudieron probar formalmente 17 (una más quedó sin resultado por muestra insuficiente).

El Índice es una herramienta interna, no un estándar. Al ser una suma de componentes, sus partes se relacionan con el total por construcción; por eso se usa siempre la versión corregida al comparar qué factores lo explican.

La tasa de adopción de IA depende de un criterio de imputación. Contabilizar como usuarios a quienes dejaron la pregunta en blanco pero declararon usar IA eleva la tasa reportada; sin esa imputación, las tasas bajan varios puntos.

ANEXO A

Metodología.

Este anexo reúne el detalle metodológico del estudio: el diseño, las escalas, las pruebas estadísticas, las decisiones de tratamiento de datos y el marco teórico que fundamenta cada hipótesis. El cuerpo del informe puede leerse sin necesidad de este anexo; aquí se documenta todo lo técnico para quien quiera auditar o profundizar.

Diseño del estudio: sigue la metodología de validación de instrumentos de José Supo (2013), aplicada en cuatro etapas —revisión de literatura, construcción de ítems, validación por jueces y prueba piloto con análisis estadístico de discriminación de ítems ($n=20$)—.

Se aplicaron dos versiones del cuestionario, adaptadas terminológicamente a cada población ("firma legal" vs. "departamento jurídico", "clientes" vs. "clientes internos"), en colaboración entre el Laboratorio de Derecho e Inteligencia Artificial de la Universidad Panamericana, KermaPartners y LemonTech. Los datos se recolectaron entre junio y noviembre de 2025.

MUESTRA Y ALCANCE GEOGRÁFICO

Quiénes respondieron.

La muestra es no probabilística y predominantemente mexicana. Los participantes fueron reclutados a través de las redes de las organizaciones convocantes, lo que probablemente sobreestima el nivel efectivo de adopción del mercado.

Población	México	Chile	Otros LATAM	Fuera de LATAM
Despachos (n=72)	61 (84.7%)	0	4 (5.6%)	7 (9.7%)
Gerencias (n=39)	18 (46.2%)	10 (25.6%)	8 (20.5%)	3 (7.7%)
Total (n=111)	79 (71.2%)	10 (9.0%)	12 (10.8%)	10 (9.0%)

Solo México tiene tamaño muestral suficiente para análisis inferenciales en despachos. Las observaciones sobre Chile (solo en gerencias, n=10) son exploratorias.

ESCALAS DE MEDICIÓN

Tres escalas principales.

Escala	Rango	1 / 0	3	5
Acuerdo	1–5	Totalmente en desacuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
Frecuencia	1–5	Nunca	La mitad del tiempo	Siempre
Uso de herramientas	0–5	No contratada / Nunca	Ocasional	Diario

Otras variables escalares: madurez KPI (1–5), conocimiento (1–5), % de digitalización (0–4, por rangos), frecuencia de capacitación (0–4).

PRUEBAS ESTADÍSTICAS

Qué prueba se usó en cada caso.

- **Escalas Likert vs. punto neutro:** prueba de Wilcoxon de rangos con signo contra el valor neutro (3.0), bilateral. Se usa por el tamaño de muestra y la naturaleza ordinal de los datos.
- **Comparación entre dos grupos (p. ej. despachos vs. gerencias):** Mann-Whitney U.
- **Comparación entre más de dos grupos (p. ej. por país o tamaño):** Kruskal-Wallis.
- **Variables categóricas:** Chi-cuadrado (o Fisher exacto si alguna celda < 5).
- **Relación entre variables:** correlación de Spearman (ρ), por la naturaleza ordinal de las escalas.
- **Nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$.

Tamaños de efecto (r): < 0.1 despreciable · $0.1-0.3$ pequeño · $0.3-0.5$ mediano · > 0.5 grande.

Fuerza de correlación (Evans, 1996): $0.00-0.19$ muy débil · $0.20-0.39$ débil · $0.40-0.59$ moderada · $0.60-0.79$ fuerte · $0.80-1.00$ muy fuerte.

TRATAMIENTO DE DATOS

Skip-logic e imputación de IA.

Nueve respondientes en despachos y ocho en gerencias dejaron vacía la pregunta de implementación de IA, pero sí respondieron las preguntas de uso de herramientas de IA. Se atribuye a un artefacto de la plataforma de encuesta y se infirió "Sí implementó IA" para esos casos.

Como esta decisión eleva mecánicamente la tasa de adopción (cifra titular del informe), se reporta un análisis de sensibilidad con y sin imputación:

Público	% imputada	% conservadora	Δ
Despachos	73.6	69.8	3.8
Gerencias legales	69.4	60.7	8.7

La imputación mueve la tasa de adopción unos pocos puntos en despachos y más en gerencias, pero en ambos casos la adopción sigue siendo mayoritaria. El criterio queda documentado como decisión metodológica versionada en el repositorio.

ÍNDICE DE ADOPCIÓN

Correlaciones **parte-todo.**

El Índice de Adopción es una escala sumatoria de componentes. Correlacionar un componente con el índice completo produce una correlación parte-todo, inflada por construcción.

Por eso, siempre que el informe compara qué factores se relacionan con el índice, usa la correlación ítem-total corregida, que excluye cada componente de su propio total. Ambas versiones (bruta y corregida) se reportan en el Anexo B.

HIPÓTESIS: PLANTEAMIENTO, PRUEBA Y RESULTADO

18 hipótesis, 17 puestas a prueba.

Se plantearon 18 hipótesis, de las cuales 17 pudieron probarse formalmente (una quedó sin resultado por muestra insuficiente). Numeración única y correlativa (H01–H18).

H	Cap.	Hipótesis	Media D	p (D)	Media G	p (G)	Resultado
H01	IA · Ética	Carecen de políticas internas para uso ético de IA	3.87	<0.001	2.86	0.560	Matizada*
H02	IA · Ética	La aplicación práctica de consideraciones éticas es inconsistente	3.23	0.245	3.11	0.742	No soportada
H03	Capacidad	La brecha digital es una barrera para la adopción tecnológica	3.36	0.027	3.15	0.455	Soportada
H04	Capacidad	Falta comprensión técnica para uso efectivo de IA	3.34	0.017	3.60	0.009	No soportada
H05	Capacidad	La fragmentación tecnológica es una barrera significativa	2.73	0.089	3.23	0.271	No soportada
H06	Personas	Las competencias humanas mantienen su centralidad	4.16	<0.001	3.97	<0.001	Consenso
H07	Personas	La supervisión humana del trabajo de IA es fundamental	4.65	<0.001	4.26	<0.001	Consenso
H08	Personas	La resistencia al cambio es la principal barrera	3.54	<0.001	3.64	0.006	Consenso
H09	Eficiencia	La adopción digital aumenta la eficiencia operativa	3.96	<0.001	4.11	<0.001	Soportada
H10	Eficiencia	La automatización de tareas reduce costos operativos	3.35	0.021	3.62	0.004	Soportada
H11	Eficiencia	La automatización libera tiempo para trabajo de mayor valor	3.88	<0.001	3.97	<0.001	Soportada
H12	Cliente	La implementación tecnológica mejora la satisfacción del cliente	3.43	0.004	3.77	<0.001	Soportada
H13	Cliente	La tecnología aumenta la transparencia percibida	3.78	<0.001	3.97	<0.001	Soportada
H14	Cliente	Preferencia creciente por interacciones digitales	2.64	0.011	3.23	0.145	No soportada
H15	IA · Uso	Se percibe beneficio tangible en eficiencia al usar IA	3.92	<0.001	3.61	0.017	Soportada
H16	IA · Uso	Perciben mejora en calidad de servicios al usar IA	—	—	—	—	Indeterminado
H17	IA · Uso	La IA reduce el tiempo dedicado a tareas rutinarias	3.92	<0.001	3.61	0.017	Soportada
H18	IA · Uso	Las herramientas de IA aumentan la capacidad de manejar casos	3.60	0.001	3.54	0.031	Soportada

* H01 se reclasifica de "Soportada" a matizada: la media de despachos (3.87) indica que sí evalúan riesgos con frecuencia, lo que refuta la "carencia" en ese grupo; la carencia solo se sostiene en gerencias (2.86). H15/H17 comparten el mismo ítem (mismos valores). H16 quedó indeterminada por muestra insuficiente de no adoptantes.

MARCO TEÓRICO POR BLOQUE

La literatura detrás de cada hipótesis.

- **Infraestructura.** Zolea (2023) documenta que la digitalización amplió el acceso a servicios legales, pero la brecha digital persiste donde la infraestructura es deficiente. Syahril & Hasan (2024) advierten que la mera disponibilidad de infraestructura no garantiza su uso efectivo: se requiere comprensión técnica y capacidad organizacional.
- **Adaptación profesional.** Kubicki (citado en Berry, 2024) sostiene que el pensamiento crítico y las conexiones humanas siguen siendo las competencias más valoradas, incluso con alta adopción tecnológica. Armour et al. (2022) describen tres efectos de la tecnología sobre el empleo legal —sustitución, complemento y creación de roles—; la supervisión humana de la IA corresponde al efecto de complemento. Clio (2023) y EY (2024) identifican la resistencia al cambio como principal barrera.
- **Eficiencia.** Rebenchuk (citado en Berry, 2024) estima que ~44% de las tareas legales son automatizables. Armour et al. (2022) vinculan la reducción de costos al efecto de sustitución de tareas rutinarias.

MARCO TEÓRICO POR BLOQUE

Continuación.

- **Experiencia del cliente.** Clio (2023) identifica la satisfacción del cliente como uno de los resultados más directos de la adopción tecnológica, con la transparencia —visibilidad del estado y los tiempos del asunto— como palanca central.
- **Uso de IA.** Jackowski & Araszkievicz (2023) reportan que ~51% de profesionales legales ya usan alguna forma de IA y que ~38% de las tareas rutinarias son automatizables, lo que se traduce en la percepción de liberación de tiempo profesional.
- **Marco ético.** Bowan & Katzav (citados en Berry, 2024) argumentan que los sistemas de IA operan sin comprensión ética genuina, lo que abre una brecha entre la capacidad técnica y la responsabilidad profesional. Pierce & Goutos analizan las reglas de la ABA sobre IA y concluyen que los marcos regulatorios existentes son insuficientes para el ritmo de adopción de la IA generativa. En México, donde el marco específico para IA legal está en desarrollo, esta brecha es más pronunciada.

ANEXO B

Correlaciones.

Esta sección presenta la matriz completa de correlaciones Spearman entre las 13 variables compuestas del instrumento. Los capítulos temáticos extraen subconjuntos de esta matriz para sus rankings de predictores; aquí se ofrece la vista integral para consulta e investigación adicional.

Método: correlación de Spearman (ρ), bilateral, $\alpha = 0.05$. Se eligió Spearman sobre Pearson por la naturaleza ordinal de las escalas Likert.

CONSTRUCCIÓN DE LAS 13 VARIABLES

Trece variables compuestas.

Las correlaciones se calculan entre 13 variables compuestas, cada una representando una dimensión del instrumento.

Variable	Origen	Escala
Infraestructura	Media de 5 ítems Likert Q12/Q17	1-5 (acuerdo)
Adaptación profesional	Media de 3 ítems Likert Q17/Q21	1-5 (acuerdo)
Eficiencia	Media de 5 ítems Likert Q18/Q22	1-5 (acuerdo)
Experiencia del cliente	Media de 5 ítems Likert Q21/Q25	1-5 (acuerdo)
Impacto IA	Media de 5 ítems Likert Q26/Q30	1-5 (acuerdo)
Prácticas éticas	Media de 4 ítems Likert Q27/Q31	1-5 (frecuencia)
Madurez KPI	Ítem único Q6/Q8	1-5 (madurez)
Conocimiento	Ítem único Q15/Q19	1-5 (nivel)
Digitalización (%)	Ítem único Q13/Q16	0-4 (rango %)
Capacitación	Media de 14 temas Q16/Q20	0-4 (frecuencia)
Uso de herramientas	Media de 15 herramientas Q11/Q13	0-5 (uso)
Uso de herramientas de IA	Media de 11 herramientas IA Q25/Q29	0-5 (uso)
Índice de Adopción	Escala sumatoria compuesta	rango 38-279

MATRIZ DE CORRELACIÓN · DESPACHOS (N=72)

Matriz de correlación, Despachos

	Infra.	Herram.	Herram. IA	Capacit.	KPI	Conocim.	Digital. %	Eficiencia	Cliente	Impacto IA	Ética	Adapt.	Índice
Infra.	1.00	0.23	0.19	0.40*	0.31*	0.32*	0.19	0.37*	0.31*	0.30*	0.44*	0.21	0.37*
Herram.	0.23	1.00	0.45*	0.62*	0.63*	0.58*	0.09	0.46*	0.40*	0.41*	0.35*	0.10	0.73*
Herram. IA	0.19	0.45*	1.00	0.39*	0.34*	0.50*	-0.02	0.41*	0.47*	0.44*	0.33*	0.22	0.63*
Capacit.	0.40*	0.62*	0.39*	1.00	0.59*	0.58*	0.03	0.49*	0.39*	0.31*	0.38*	0.00	0.66*
KPI	0.31*	0.63*	0.34*	0.59*	1.00	0.59*	0.06	0.35*	0.33*	0.38*	0.54*	0.13	0.60*
Conocim.	0.32*	0.58*	0.50*	0.58*	0.59*	1.00	0.17	0.48*	0.55*	0.53*	0.41*	0.07	0.73*
Digital. %	0.19	0.09	-0.02	0.03	0.06	0.17	1.00	0.05	0.31*	0.26	0.16	-0.20	0.07
Eficiencia	0.37*	0.46*	0.41*	0.49*	0.35*	0.48*	0.05	1.00	0.68*	0.54*	0.33*	0.06	0.63*
Cliente	0.31*	0.40*	0.47*	0.39*	0.33*	0.55*	0.31*	0.68*	1.00	0.60*	0.41*	-0.06	0.56*
Impacto IA	0.30*	0.41*	0.44*	0.31*	0.38*	0.53*	0.26	0.54*	0.60*	1.00	0.26	0.13	0.64*
Ética	0.44*	0.35*	0.33*	0.38*	0.54*	0.41*	0.16	0.33*	0.41*	0.26	1.00	0.17	0.54*
Adapt.	0.21	0.10	0.22	0.00	0.13	0.07	-0.20	0.06	-0.06	0.13	0.17	1.00	0.10
Índice	0.37*	0.73*	0.63*	0.66*	0.60*	0.73*	0.07	0.63*	0.56*	0.64*	0.54*	0.10	1.00

ρ de Spearman. * indica significancia $p < 0.05$.

MATRIZ DE CORRELACIÓN · GERENCIAS (N=39)

Matriz de correlación, Gerencias legales

	Infra.	Herram.	Herram. IA	Capacit.	KPI	Conocim.	Digital. %	Eficiencia	Cliente	Impacto IA	Ética	Adapt.	Índice
Infra.	1.00	0.07	0.36	0.25	0.09	0.24	-0.02	0.11	0.23	0.14	0.28	0.05	0.13
Herram.	0.07	1.00	0.45*	0.39*	0.61*	0.39*	0.20	0.24	0.57*	0.38*	0.39*	-0.10	0.76*
Herram. IA	0.36	0.45*	1.00	0.69*	0.25	0.41*	0.04	0.25	0.33	0.69*	0.47*	-0.23	0.69*
Capacit.	0.25	0.39*	0.69*	1.00	0.30	0.37*	0.14	0.27	0.44*	0.48*	0.63*	-0.19	0.56*
KPI	0.09	0.61*	0.25	0.30	1.00	0.46*	0.28	0.27	0.53*	0.20	0.38*	-0.06	0.53*
Conocim.	0.24	0.39*	0.41*	0.37*	0.46*	1.00	0.37*	0.39*	0.50*	0.35	0.44*	-0.06	0.55*
Digital. %	-0.02	0.20	0.04	0.14	0.28	0.37*	1.00	-0.04	0.17	-0.04	0.08	-0.24	0.12
Eficiencia	0.11	0.24	0.25	0.27	0.27	0.39*	-0.04	1.00	0.48*	0.43*	0.26	0.10	0.33*
Cliente	0.23	0.57*	0.33	0.44*	0.53*	0.50*	0.17	0.48*	1.00	0.56*	0.42*	-0.06	0.56*
Impacto IA	0.14	0.38*	0.69*	0.48*	0.20	0.35	-0.04	0.43*	0.56*	1.00	0.48*	0.04	0.62*
Ética	0.28	0.39*	0.47*	0.63*	0.38*	0.44*	0.08	0.26	0.42*	0.48*	1.00	-0.28	0.70*
Adapt.	0.05	-0.10	-0.23	-0.19	-0.06	-0.06	-0.24	0.10	-0.06	0.04	-0.28	1.00	-0.18
Índice	0.13	0.76*	0.69*	0.56*	0.53*	0.55*	0.12	0.33*	0.56*	0.62*	0.70*	-0.18	1.00

ρ de Spearman. * indica significancia $p < 0.05$.

RESUMEN DE SIGNIFICANCIA

Un ecosistema más integrado en despachos.

De 156 pares analizados, 89 son significativos ($p < 0.05$), es decir el 57.1%. En despachos, 53 de 78 (67.9%). En gerencias, 36 de 78 (46.2%).

La estructura de correlación es mucho más densa en despachos que en gerencias. Esto sugiere que en las firmas legales, las dimensiones de adopción tecnológica forman un ecosistema más integrado —mejorar una dimensión tiende a correlacionar con mejoras en las demás. En gerencias, la estructura es más fragmentada, posiblemente porque las decisiones tecnológicas están distribuidas entre el departamento jurídico y las áreas corporativas de TI.

LAS 5 CORRELACIONES MÁS FUERTES POR DATASET

Los pares
más fuertes.

DESPACHOS

Variable A	Variable B	ρ	p
Conocim.	Índice	0.731	<0.001
Herram.	Índice	0.729	<0.001
Eficiencia	Cliente	0.681	<0.001
Capacit.	Índice	0.661	<0.001
Impacto IA	Índice	0.637	<0.001

GERENCIAS LEGALES

Variable A	Variable B	ρ	p
Herram.	Índice	0.760	<0.001
Ética	Índice	0.703	<0.001
Impacto IA	Herram. IA	0.695	<0.001
Herram. IA	Índice	0.692	<0.001
Capacit.	Herram. IA	0.687	<0.001

TABLA COMPLETA DE CORRELACIONES SIGNIFICATIVAS

Las 30 correlaciones
(1/3)

Ordenadas por fuerza (|p|). D = Despachos · G = Gerencias legales.

Pob.	Variable A	Variable B	p	p	n
G	Herram.	Índice	0.760	<0.001	39
D	Conocim.	Índice	0.731	<0.001	72
D	Herram.	Índice	0.729	<0.001	72
G	Ética	Índice	0.703	<0.001	28
G	Impacto IA	Herram. IA	0.695	<0.001	25
G	Herram. IA	Índice	0.692	<0.001	25
G	Capacit.	Herram. IA	0.687	<0.001	24
D	Eficiencia	Cliente	0.681	<0.001	71
D	Capacit.	Índice	0.661	<0.001	72
D	Impacto IA	Índice	0.637	<0.001	53
D	Herram. IA	Índice	0.634	<0.001	53
D	Eficiencia	Índice	0.631	<0.001	71
G	Ética	Capacit.	0.627	<0.001	27
D	KPI	Herram.	0.626	<0.001	72
D	Capacit.	Herram.	0.620	<0.001	72
G	Impacto IA	Índice	0.616	<0.001	28
G	KPI	Herram.	0.607	<0.001	39
D	Cliente	Impacto IA	0.600	<0.001	53
D	KPI	Índice	0.598	<0.001	72
D	KPI	Conocim.	0.594	<0.001	72
D	KPI	Capacit.	0.591	<0.001	72
D	Conocim.	Capacit.	0.579	<0.001	72
D	Conocim.	Herram.	0.578	<0.001	72
G	Cliente	Herram.	0.570	<0.001	39
D	Cliente	Índice	0.565	<0.001	72
G	Cliente	Impacto IA	0.563	0.0018	28
G	Cliente	Índice	0.562	<0.001	39
G	Capacit.	Índice	0.561	<0.001	38
G	Conocim.	Índice	0.550	<0.001	39
D	Cliente	Conocim.	0.549	<0.001	72

TABLA COMPLETA DE CORRELACIONES SIGNIFICATIVAS

Las 30 correlaciones
(2/3)

Ordenadas por fuerza (|p|). D = Despachos · G = Gerencias legales.

Pob.	Variable A	Variable B	ρ	p	n
D	Ética	Índice	0.540	<0.001	53
D	Eficiencia	Impacto IA	0.537	<0.001	52
D	Ética	KPI	0.536	<0.001	53
G	Cliente	KPI	0.533	<0.001	39
G	KPI	Índice	0.531	<0.001	39
D	Impacto IA	Conocim.	0.529	<0.001	53
G	Cliente	Conocim.	0.502	0.0011	39
D	Conocim.	Herram. IA	0.497	<0.001	53
D	Eficiencia	Capacit.	0.488	<0.001	71
G	Impacto IA	Capacit.	0.483	0.0107	27
D	Eficiencia	Conocim.	0.482	<0.001	71
G	Eficiencia	Cliente	0.477	0.0028	37
G	Impacto IA	Ética	0.477	0.0104	28
D	Cliente	Herram. IA	0.474	<0.001	53
G	Ética	Herram. IA	0.471	0.0176	25
D	Eficiencia	Herram.	0.461	<0.001	71
G	KPI	Conocim.	0.460	0.0032	39
D	Herram.	Herram. IA	0.453	<0.001	53
G	Herram.	Herram. IA	0.447	0.0252	25
D	Impacto IA	Herram. IA	0.444	<0.001	53
G	Cliente	Capacit.	0.444	0.0052	38
G	Ética	Conocim.	0.443	0.0184	28
D	Infra.	Ética	0.436	0.0012	52
G	Eficiencia	Impacto IA	0.426	0.0267	27
G	Cliente	Ética	0.418	0.0268	28
D	Cliente	Ética	0.414	0.0021	53
G	Conocim.	Herram. IA	0.413	0.0403	25
D	Impacto IA	Herram.	0.410	0.0023	53
D	Eficiencia	Herram. IA	0.410	0.0026	52
D	Ética	Conocim.	0.407	0.0025	53

TABLA COMPLETA DE CORRELACIONES SIGNIFICATIVAS

Las 29 correlaciones (3/3)

Ordenadas por fuerza (|p|). D = Despachos · G = Gerencias legales.

Pob.	Variable A	Variable B	p	p	n
D	Cliente	Herram.	0.399	<0.001	72
D	Infra.	Capacit.	0.396	<0.001	71
D	Cliente	Capacit.	0.395	<0.001	72
G	Ética	Herram.	0.391	0.0395	28
G	Eficiencia	Conocim.	0.390	0.0171	37
D	Capacit.	Herram. IA	0.388	0.0041	53
G	Conocim.	Herram.	0.386	0.0151	39
G	Capacit.	Herram.	0.386	0.0166	38
D	Ética	Capacit.	0.379	0.0051	53
G	Ética	KPI	0.378	0.0476	28
G	Impacto IA	Herram.	0.377	0.0482	28
D	Impacto IA	KPI	0.375	0.0057	53
D	Infra.	Índice	0.370	0.0015	71
G	Conocim.	Digital. %	0.369	0.0208	39
G	Conocim.	Capacit.	0.366	0.0240	38
D	Infra.	Eficiencia	0.365	0.0017	71
D	Eficiencia	KPI	0.348	0.0029	71
D	Ética	Herram.	0.345	0.0114	53
D	KPI	Herram. IA	0.336	0.0140	53
D	Eficiencia	Ética	0.332	0.0161	52
G	Eficiencia	Índice	0.330	0.0462	37
D	Ética	Herram. IA	0.326	0.0173	53
D	Cliente	KPI	0.325	0.0053	72
D	Infra.	Conocim.	0.319	0.0066	71
D	Infra.	Cliente	0.311	0.0084	71
D	Impacto IA	Capacit.	0.308	0.0247	53
D	Infra.	KPI	0.307	0.0091	71
D	Cliente	Digital. %	0.305	0.0091	72
D	Infra.	Impacto IA	0.304	0.0286	52

Fuente: matrices de correlación Spearman, Anexo B. ✖ = no significativo en tablas anteriores del informe; aquí se listan solo los pares significativos ($p < 0.05$).

CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL CORREGIDA DEL ÍNDICE DE ADOPCIÓN

Bruta vs.
corregida.

Como el Índice suma sus componentes, correlacionar cada uno con el índice completo lo infla por construcción (correlación parte-todo). La columna corregida excluye cada componente de su propio total; es la que usa el capítulo del Índice.

Pob.	Componente	ρ bruto	ρ corr.	Δ	Fuerza	Sig.
D	Conocim.	0.731	0.724	0.006	fuerte	*
D	Herram.	0.729	0.631	0.098	fuerte	*
D	Eficiencia	0.631	0.621	0.010	fuerte	*
D	Impacto IA	0.637	0.592	0.045	moderada	*
D	KPI	0.598	0.588	0.009	moderada	*
D	Capacit.	0.661	0.564	0.097	moderada	*
D	Herram. IA	0.634	0.560	0.074	moderada	*
D	Cliente	0.565	0.532	0.033	moderada	*
D	Ética	0.540	0.467	0.073	moderada	*
D	Infra.	0.370	0.382	-0.012	débil	*
D	Adapt.	0.100	0.072	0.028	muy débil	—
D	Digital. %	0.075	0.053	0.022	muy débil	—
G	Ética	0.703	0.617	0.087	fuerte	*
G	Herram.	0.760	0.594	0.166	moderada	*
G	Impacto IA	0.616	0.536	0.080	moderada	*
G	Conocim.	0.550	0.534	0.016	moderada	*
G	Herram. IA	0.692	0.534	0.159	moderada	*
G	Cliente	0.562	0.524	0.037	moderada	*
G	KPI	0.531	0.523	0.008	moderada	*
G	Capacit.	0.561	0.435	0.126	moderada	*
G	Eficiencia	0.330	0.261	0.069	débil	—
G	Infra.	0.132	0.151	-0.019	muy débil	—
G	Digital. %	0.116	0.084	0.032	muy débil	—
G	Adapt.	-0.178	-0.195	0.017	muy débil	—

D = Despachos · G = Gerencias legales. Los componentes con mayor inflación (Δ) son los de mayor peso en el índice. Tras la corrección, el conocimiento del equipo se mantiene como el predictor más fuerte en despachos; en gerencias emergen las prácticas éticas y el uso de herramientas.

CORRELACIONES DE PERFIL, MADUREZ Y ADOPCIÓN

Perfil, madurez y adopción.

A solicitud del comité editorial, se calcularon relaciones adicionales entre variables de perfil (tamaño, presupuesto), madurez de gestión (KPI, conocimiento) y adopción de IA.

Pob.	Relación	ρ	p	n	Fuerza	Sig.
D	Tamaño de firma vs. % presupuesto tech	0.059	0.6399	66	muy débil	—
D	Tamaño de firma vs. madurez KPI	0.442	<0.001	72	moderada	*
D	% presupuesto tech vs. madurez KPI	0.426	<0.001	66	moderada	*
D	Conocimiento vs. % presupuesto tech	0.534	<0.001	66	moderada	*
D	Conocimiento vs. madurez KPI	0.594	<0.001	72	moderada	*
D	Implementó IA vs. madurez KPI	0.196	0.0994	72	muy débil	—
D	Implementó IA vs. conocimiento	0.327	0.0051	72	débil	*
G	Tamaño de empresa vs. tamaño del jurídico	0.431	0.0070	38	moderada	*
G	Tamaño del jurídico vs. % presupuesto tech	-0.144	0.4100	35	muy débil	—
G	Tamaño del jurídico vs. madurez KPI	0.237	0.1516	38	débil	—
G	% presupuesto tech vs. madurez KPI	0.322	0.0558	36	débil	—
G	Conocimiento vs. % presupuesto tech	0.391	0.0182	36	débil	*
G	Conocimiento vs. madurez KPI	0.460	0.0032	39	moderada	*
G	Implementó IA vs. madurez KPI	0.165	0.3358	36	muy débil	—
G	Implementó IA vs. conocimiento	0.184	0.2836	36	muy débil	—

El conocimiento del equipo se relaciona con la madurez de gestión en ambos públicos. El tamaño no determina la inversión en tecnología: la relación entre tamaño y % de presupuesto tecnológico es muy débil. Haber implementado IA se relaciona solo débilmente con la madurez de gestión o el conocimiento.

CONCENTRACIÓN POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

Perfil full-service e industria.

El cuestionario no incluye una clasificación directa de "boutique vs. full-service" en despachos; se usa el número de áreas de práctica como aproximación (más áreas ≈ perfil full-service). En gerencias, el equivalente es el tipo de industria, con celdas muy pequeñas: lectura solo descriptiva.

DESPACHOS · NÚ DE ÁREAS DE PRÁCTICA FRENTE A MADUREZ

Relación	ρ	p	Fuerza	Sig.
Nº de áreas de práctica vs. Madurez KPI	0.427	<0.001	moderada	*
Nº de áreas de práctica vs. Conocimiento	0.233	0.0490	débil	*
Nº de áreas de práctica vs. % presupuesto tech	0.116	0.3545	muy débil	—

GERENCIAS · PERFIL POR INDUSTRIA (DESCRIPTIVO, CELDAS PEQUEÑAS)

Industria	n	KPI	Conocim.	Presup.	Tamaño
Otro	12	2.25	2.58	1.42	1.50
Otras (n<3)	9	3.11	2.33	1.25	1.56
Servicios financieros	7	2.14	1.71	1.60	3.00
Tecnología (software, hardware)	4	2.50	3.25	2.00	1.00
Alimentación y bebidas	4	3.25	4.00	2.50	1.50
Farmacéutica	3	2.00	3.00	1.00	1.00

SESGO DE MÉTODO EN EL VÍNCULO EFICIENCIA-CLIENTE (CMV)

Una relación fuerte, con una cautela.

La correlación eficiencia-experiencia del cliente es la más fuerte del estudio, pero ambas variables provienen del mismo respondiente, mismo instrumento y misma sesión; en despachos, una parte no mide genuinamente la satisfacción del cliente (la variable capta la creencia del socio, no la satisfacción medida). Para dimensionar el riesgo de common method variance (CMV), comparamos a quienes miden satisfacción frente a quienes no:

Grupo	n	Efic.	Exp. cliente	ρ	Fuerza
Mide satisfacción	48	3.58	3.53	0.734	fuerte
No mide / no sabe	24	3.30	3.23	0.559	moderada

Alrededor de un tercio de los despachos no mide la satisfacción del cliente (o no sabe), y ninguno usa NPS. La relación eficiencia-cliente persiste incluso entre quienes no miden la satisfacción, lo que confirma que parte de su fuerza es un artefacto de método más que un vínculo puramente empírico. Por eso, a lo largo del informe esta relación se describe como una asociación "que va de la mano", evitando lenguaje causal.

ANEXO C

Comparativa

despachos vs. gerencias.

Esta sección consolida la comparación sistemática entre las dos poblaciones del estudio: firmas legales (despachos, n=72) y departamentos jurídicos internos (gerencias, n=39). Ambas respondieron ítems equivalentes adaptados a su contexto.

La prueba es Mann-Whitney U, con effect size $r = Z/\sqrt{N}$ ($|r| > 0.3$ mediano, > 0.5 grande; Cohen, 1988). De los 27 pares de ítems Likert comparados, solo 5 muestran diferencia significativa ($p < 0.05$): las dos poblaciones son más similares que diferentes en sus percepciones sobre tecnología legal, IA y prácticas éticas. Las diferencias que existen se concentran en la experiencia del cliente y las prácticas éticas.

RESUMEN DE LOS 27 PARES LIKERT

Más similares que diferentes.

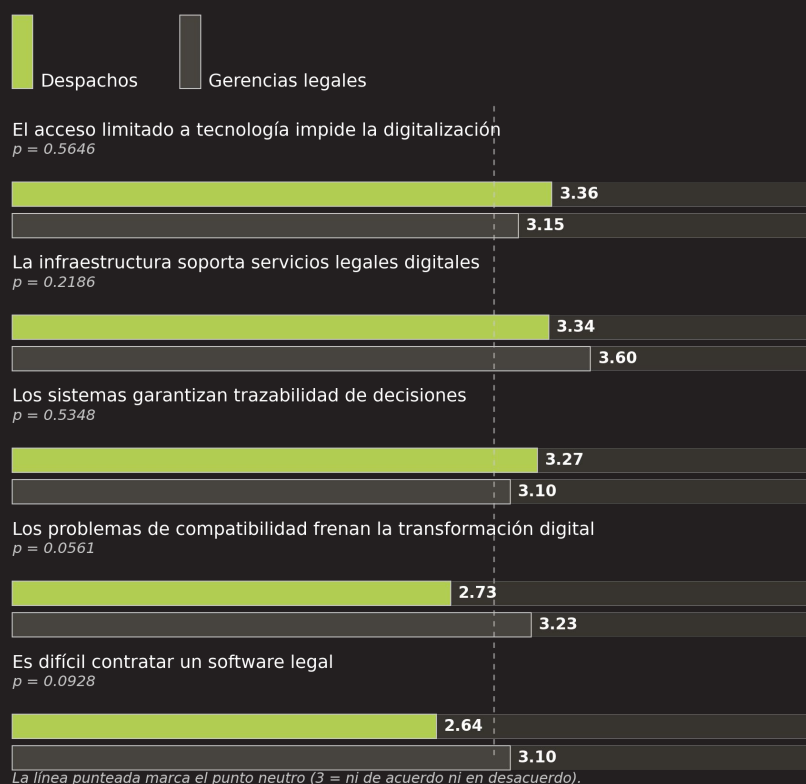
* = diferencia estadísticamente significativa ($p < 0.05$, prueba Mann-Whitney U).

Ítem	Despachos	Gerencias	p	r	Sig.
El acceso limitado a tecnología impide la digitalización	3.36	3.15	0.5646	0.054	—
La infraestructura soporta servicios legales digitales	3.34	3.60	0.2186	0.119	—
Los sistemas garantizan trazabilidad de decisiones	3.27	3.10	0.5348	0.059	—
Los problemas de compatibilidad frenan la transformación digital	2.73	3.23	0.0561	0.185	—
Es difícil contratar un software legal	2.64	3.10	0.0928	0.158	—
Las conexiones humanas siguen siendo más importantes que la tecnología	4.16	3.97	0.5152	0.058	—
La supervisión humana del trabajo de IA debe ser competencia fundamental	4.65	4.26	0.0061	0.221	*
La resistencia al cambio es el principal obstáculo	3.54	3.64	0.5839	0.051	—
La tecnología ha aumentado la eficiencia	3.96	4.11	0.3646	0.084	—
La automatización ha reducido costos	3.35	3.62	0.2904	0.105	—
La automatización permite dedicar más tiempo a trabajo de valor	3.88	3.97	0.6255	0.046	—
Requirió integrar profesionales no legales	3.15	3.19	0.9582	0.005	—
Los clientes/clientes internos responden más rápido	2.92	3.50	0.0127	0.247	*
Expectativas cliente	3.65	4.10	0.0206	0.209	*
Satisfacción percibida	3.43	3.77	0.1288	0.138	—
Transparencia	3.78	3.97	0.2613	0.101	—
Preferencia por interacciones digitales	2.64	3.23	0.0076	0.242	*
Consistencia en la calidad	3.65	3.85	0.5542	0.052	—
La IA permite ofrecer nuevos servicios	3.21	3.18	0.9429	0.008	—
La IA permite ofrecer servicios más precisos	3.75	3.82	0.9875	0.002	—
El tiempo en tareas rutinarias ha disminuido	3.92	3.61	0.2329	0.126	—
Las herramientas IA han mejorado la capacidad de manejar casos	3.60	3.54	0.9297	0.010	—
Comprensión suficiente de cómo implementar IA	3.40	3.29	0.7081	0.041	—
Evaluamos riesgos éticos antes de implementar IA	3.87	2.86	0.0040	0.307	*
Aplicamos protocolos de confidencialidad al usar IA	3.83	3.50	0.4033	0.089	—
Consultamos códigos de conducta cuando usamos IA	3.23	3.11	0.6974	0.042	—
Documentamos el impacto ético del uso de IA	3.13	2.46	0.0522	0.211	—

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Infraestructura, despachos vs. gerencias

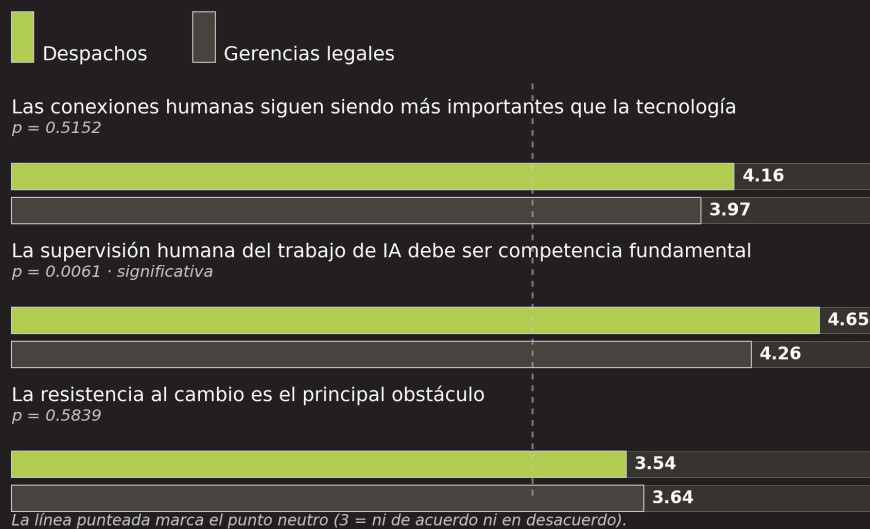
Línea punteada = punto neutro (3).



Ningún ítem de infraestructura muestra diferencia significativa. Ambas poblaciones perciben niveles similares de acceso, trazabilidad y problemas de compatibilidad. Esto sugiere que los retos de infraestructura son estructurales del sector legal mexicano, no del tipo de organización.

ADAPTACIÓN PROFESIONAL Y COMPETENCIAS

Adaptación profesional, despachos vs. gerencias

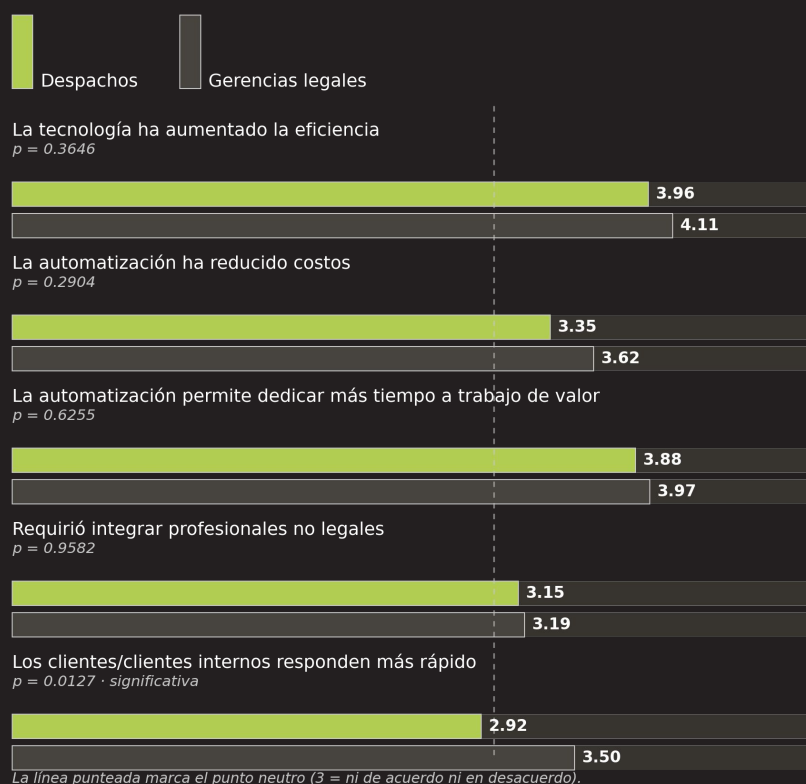


El único ítem significativo es la supervisión humana del trabajo de IA (D: 4.65 vs. G: 4.26, $p=0.006$, $r=0.22$). Los despachos valoran más esta competencia, posiblemente porque su modelo de negocio depende directamente de la calidad del trabajo legal entregado al cliente. Los otros dos ítems —centralidad de las conexiones humanas y resistencia al cambio— son hallazgos de consenso.

EFICIENCIA OPERATIVA

Eficiencia operativa, despachos vs. gerencias

Línea punteada = punto neutro (3).

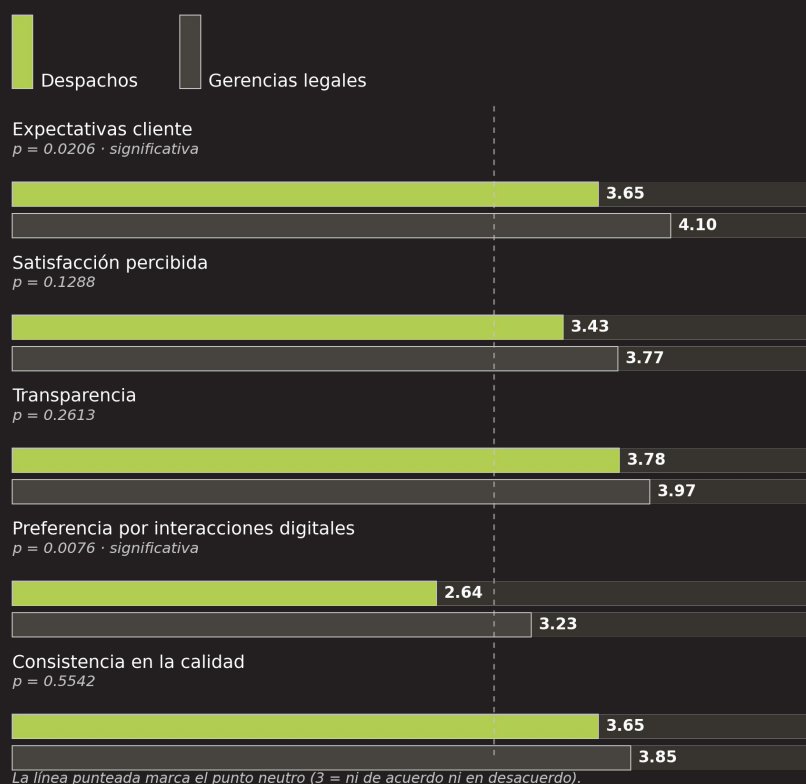


El ítem significativo es la velocidad de comunicación con clientes (D: 2.92 vs. G: 3.50, $p=0.013$, $r=0.25$). Las gerencias perciben mayor mejora en comunicación, posiblemente porque sus "clientes internos" responden dentro de la misma organización, facilitando la adopción de canales digitales.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Experiencia del cliente, despachos vs. gerencias

Línea punteada = punto neutro (3).

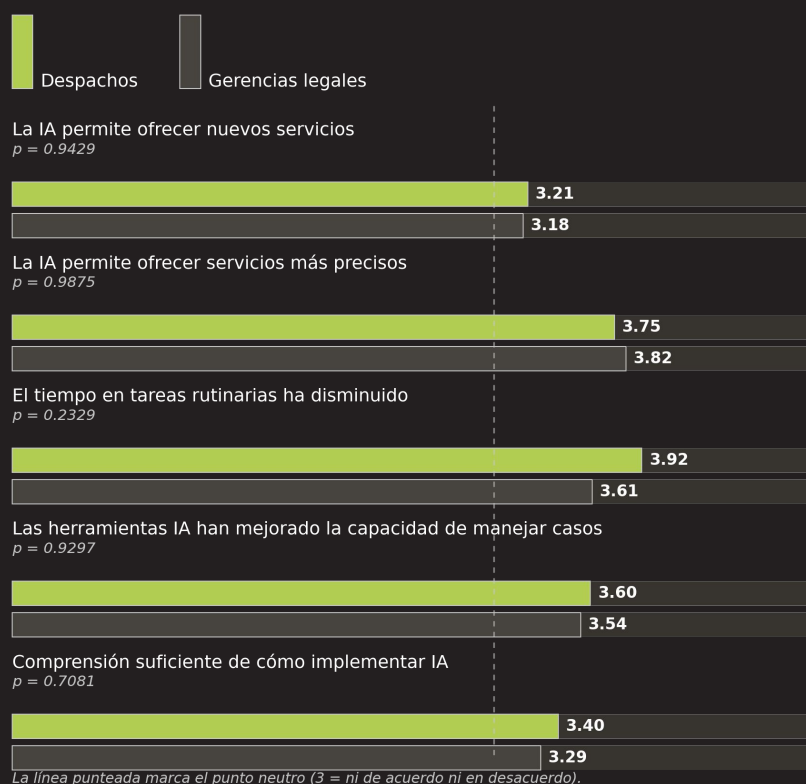


Dos ítems significativos: expectativas del cliente alineadas con tecnología (D: 3.65 vs. G: 4.10, $p=0.021$, $r=0.21$) —las gerencias perciben que sus clientes internos tienen expectativas tecnológicas más alineadas—; y preferencia por interacciones digitales (D: 2.64 vs. G: 3.23, $p=0.008$, $r=0.24$). Ambos hallazgos son coherentes: los clientes internos tienden a estar más digitalizados que los clientes externos de despachos, que incluyen personas físicas y PYMEs con menor adopción tecnológica.

IMPACTO DE IA EN SERVICIOS LEGALES

Impacto de IA, despachos vs. gerencias

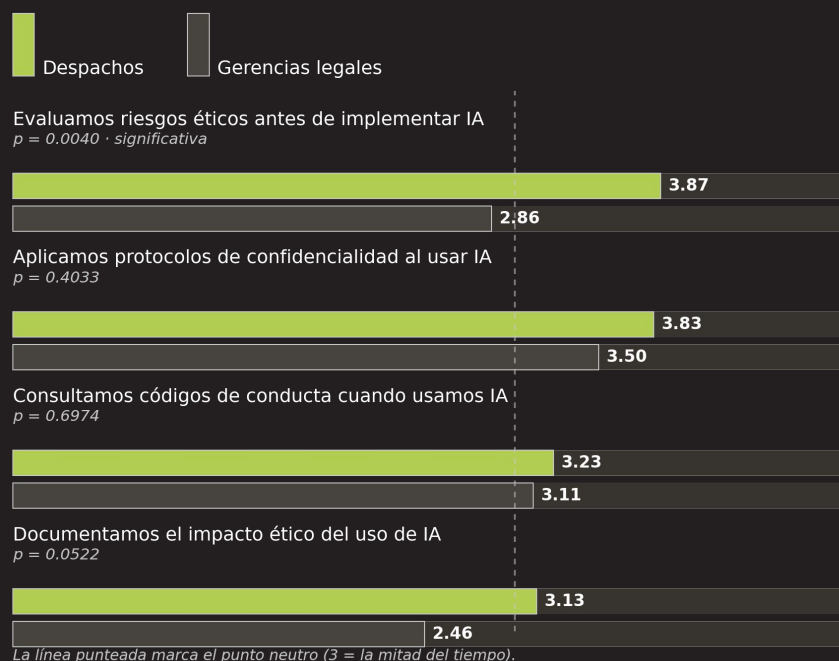
Línea punteada = punto neutro (3).



Ningún ítem muestra diferencia significativa. La percepción del impacto de IA en servicios legales es notablemente uniforme entre despachos y gerencias: ambos ven beneficios similares en precisión, reducción de tareas rutinarias y capacidad de manejo de casos. Esto sugiere que el impacto de IA no depende del tipo de organización, sino de la madurez en su implementación.

PRÁCTICAS ÉTICAS

Prácticas éticas, despachos vs. gerencias



El hallazgo más relevante de toda la comparación: los despachos evalúan riesgos éticos antes de implementar IA con mayor frecuencia que las gerencias (D: 3.87 vs. G: 2.86, $p=0.004$, $r=0.31$, efecto mediano) —el effect size más alto de los 27 pares comparados.

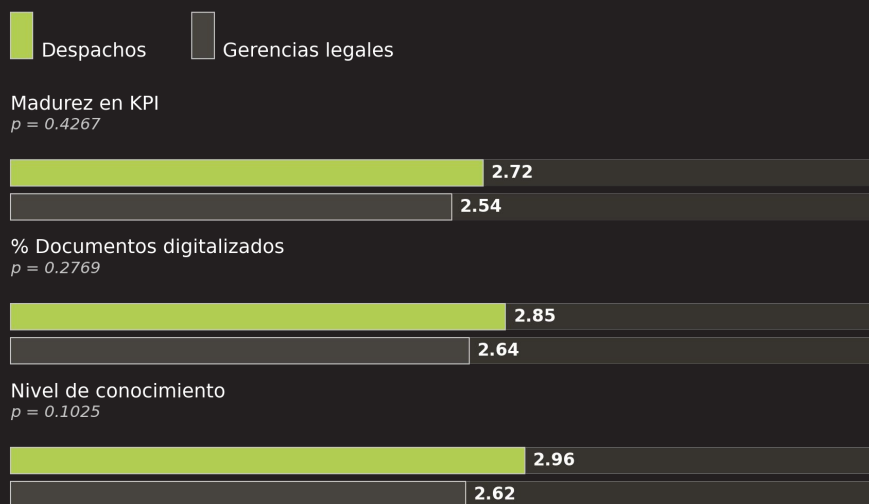
POR SEGMENTO

La explicación más probable: los despachos tienen responsabilidad directa ante el cliente por la calidad y ética de su trabajo. Las gerencias, dentro de una corporación, pueden delegar parcialmente esa responsabilidad a la estructura organizacional.

VARIABLES ESCALARES

Variables escalares, despachos vs. gerencias

Madurez KPI, % documentos digitalizados y nivel de conocimiento.

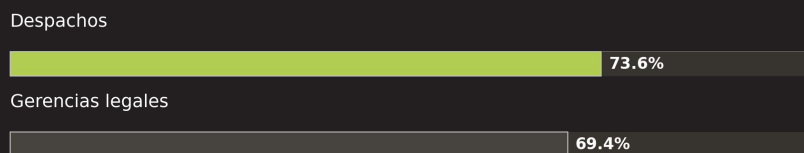


Ninguna variable escalar muestra diferencia significativa. Ambas poblaciones parten de niveles similares de madurez organizacional, lo que refuerza la conclusión de que las diferencias encontradas en los ítems Likert reflejan dinámicas específicas de la relación con el cliente, no diferencias estructurales.

ADOPCIÓN DE IA

Tasa de implementación de IA, despachos vs. gerencias

$\chi^2 = 0.052$, $p = 0.820$.



La tasa de implementación de IA es estadísticamente indistinguible entre poblaciones. Tanto despachos (73.6%) como gerencias (69.4%) reportan niveles altos de adopción de IA, lo que sugiere que esta tendencia es sectorial, no condicionada por el tipo de organización legal.

SÍNTESIS DE HALLAZGOS

Las diferencias en una sola vista.

LOS 5 ÍTEMS CON DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ($P < 0.05$)

Ítem	Despachos	Gerencias	p	Mayor en
La supervisión humana del trabajo de IA debe ser competencia fundamental	4.65	4.26	0.0061	Despachos
Los clientes/clientes internos responden más rápido	2.92	3.50	0.0127	Gerencias
Expectativas cliente alineadas con tecnología	3.65	4.10	0.0206	Gerencias
Preferencia por interacciones digitales	2.64	3.23	0.0076	Gerencias
Evaluamos riesgos éticos antes de implementar IA	3.87	2.86	0.0040	Despachos

PATRÓN POR DIMENSIÓN

Dimensión	Patrón
Infraestructura	Sin diferencias, retos compartidos.
Adaptación profesional	Consenso general; los despachos valoran más la supervisión humana de la IA.
Eficiencia	Las gerencias perciben mayor mejora en la comunicación digital.
Experiencia del cliente	En gerencias, clientes internos más digitalizados y con expectativas tecnológicas más altas.
Impacto de IA	Convergencia total: el impacto percibido no depende del tipo de organización.
Prácticas éticas	Mayor diferencia del estudio: los despachos evalúan riesgos éticos con más frecuencia ($r=0.31$).

CIERRE DEL ANEXO

La relación con el cliente, **no la tecnología.**

La narrativa que emerge es clara: las diferencias se concentran en la relación con el cliente, no en la tecnología en sí. Los despachos, con responsabilidad directa hacia clientes externos, desarrollan mayor conciencia ética. Las gerencias, con clientes internos más digitalizados, perciben mayor alineación tecnológica.