



Katarzyna Dunin Borkowski
Directora Editorial

Del árbol al bosque: el regreso del abogado generalista

La inteligencia artificial nos está llevando a los abogados de la especialización a la generalidad.

Cuando empecé a ejercer, especializarse era lo que había que hacer, porque ser generalista no era bien visto. Elegí un área, como casi toda mi generación: me hice tributarista, y funcionó. Los clientes aprendieron a pedir "al tributarista" o "al laboralista", y especializarse se volvió sinónimo de ser bueno. Tenía sentido: mantenerse al día en una sola materia ya era trabajo de tiempo completo. A cambio de saber mucho de una cosa, renunciábamos a saber de las demás, y parecía un precio justo.

Ese trato se está renegociando. Las herramientas de IA hacen en minutos buena parte de lo que era nuestro capital: encontrar la norma, rastrear la jurisprudencia, comparar cláusulas, preparar un primer borrador. Según Thomson Reuters, el 41% de las firmas de abogados ya usa IA generativa, frente al 28% de hace un año. Por el momento, estas herramientas se

equivocan, y hay que verificar lo que entregan. Pero el conocimiento técnico de una materia está dejando de ser escaso, y lo que deja de ser escaso deja de diferenciarnos y pierde valor a los ojos del cliente.

Algo parecido ocurrió en el ajedrez, y David Epstein lo cuenta en *Range* (2019), su libro en defensa de los generalistas. En 1997, una computadora, Deep Blue, le ganó al campeón mundial Kasparov. Después hubo torneos en los que cada jugador podía usar una computadora, y pasó lo inesperado: jugadores aficionados vencieron a grandes maestros del ajedrez. La máquina calculaba las jugadas mejor que cualquier humano, así que esa habilidad dejó de dar ventaja. Ganaba el jugador humano que mejor decidía la estrategia, hacia dónde llevar la partida, y que mejor aprovechaba lo que la máquina calcula.

A los abogados nos pasa lo mismo. Buena parte de nuestra pericia como especialistas es ese cálculo de jugadas: la norma exacta, el precedente, la cláusula. Justo lo que la IA hace cada vez mejor. Lo que queda en nuestras manos es la estrategia: entender qué necesita el cliente y decidir hacia dónde llevar el caso.

Epstein añade que la especialización rinde en actividades de reglas fijas y situaciones que se repiten, pero que en los problemas reales, donde las reglas son incompletas y las consecuencias llegan tarde, gana quien tiene amplitud y conecta lo que otros ven por separado. Los problemas de nuestros clientes son de este segundo tipo.

En mis años de ejercicio no he conocido a un cliente que llegue con "un problema tributario". Llega con un problema. Una reorganización es societaria, pero también tributaria, laboral, regulatoria y, a veces, familiar. Una estructura societaria puede ser impecable y, aun así, abrir una contingencia laboral o tributaria que nadie pidió mirar. No es falta de talento; a cada uno le enseñaron a mirar solo su área. El especialista ve su árbol con nitidez y, muchas veces, no ve el bosque.

Eso es lo que ahora vale: advertir que un caso toca seis especialidades, entender cómo se afectan entre sí, ordenar los riesgos y decidir. Eso se llama criterio, y la IA no lo entrega por sí sola.

En nuestra profesión, quien lo ha dicho más claro es Evan Zimmerman, en un ensayo de mayo pasado. Su relato parte de la historia: el abogado del siglo XIX era generalista por defecto. Y llega a la economía: la IA derrumba

el costo de trabajar fuera de la propia especialidad, porque permite adquirir rápido lo suficiente de un área vecina para hacer mejores preguntas y reconocer cuándo hace falta el especialista. Zimmerman no anuncia el fin del especialista profundo, y yo tampoco. Pero coincido con él en que, para casi todos, la IA empuja hacia el generalismo.

Sé que "generalista" suena a quien sabe un poco de todo y nada a fondo. No hablo de eso. Hablo de un perfil más exigente: base sólida en las principales ramas del derecho, capacidad de conversar con rigor en cualquiera y de profundizar rápido, con ayuda de la IA, donde el caso lo pida. Un generalista especializado. La profundidad no desaparece, pero deja de ser algo que uno posee para siempre. Yuval Noah Harari lo advirtió en 21 lecciones para el siglo XXI (2018): para seguir vigentes tendremos que reinventarnos una y otra vez. Yo seguiré siendo tributarista. Lo que cambia es que ya no me alcanza con serlo: ahora debo saber también de las materias a las que renuncié por especializarme. La idea me entusiasma más de lo que me asusta.

Para las firmas hay consecuencias concretas. Organizar los equipos por cliente o por caso y no por área, con un abogado responsable de mirar el conjunto y convocar al especialista cuando haga falta. Hacer rotar a los abogados por distintas áreas en sus primeros años, como hacía el sistema Cravath (el de las grandes firmas de Nueva York hace un siglo). Revisar cómo medimos y premiamos: si cada área cuida sus horas y sus clientes, nadie tiene incentivo para mirar más allá. Y compartir la IA y el conocimiento de la firma entre todos, no por departamento.

Y hay algo más, lo decisivo. El cliente llega casi siempre preocupado. Necesita que alguien lo escuche, entienda lo que le quita el sueño y le diga: Yo me hago cargo. La IA puede redactar una frase amable, pero no siente esa preocupación ni responde por su consejo. La empatía y la confianza no se automatizan. Serán, cada vez más, lo que nos distinga, y tendremos que cultivarlas con el mismo rigor con que estudiamos las normas.

Durante años, cuando alguien tenía un problema legal, la pregunta era: "¿Cuál es tu especialidad?". Pronto será otra, más sencilla y más exigente: "¿Me puedes ayudar con este tema legal?". Para contestar que sí, harán falta amplitud, criterio y cercanía. La IA puede describirnos cada árbol con detalle asombroso. Cruzar el bosque junto al cliente seguirá siendo trabajo nuestro.