

TRIBUNA ABIERTA

LA ASESORÍA JURÍDICA INTERNA EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE UNA COMPAÑÍA

JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE LÓPEZ*

La asesoría jurídica interna en la transformación digital de una compañía

La transformación ha sido históricamente un rasgo definidor de Telefónica y su asesoría jurídica interna ha sido siempre un agente activo en este proceso. La compañía está actualmente inmersa en la configuración de su 4.ª plataforma, la de la inteligencia artificial, y su asesoría jurídica está plenamente implicada en esta tarea. Para ello está trabajando tomando como referencia cuatro puntos cardinales: valores, personas, procesos y tecnología.

Una de sus principales creaciones ha sido la de Modelo de Datos de Referencia Jurídica Unificada. Este modelo supone la creación de un esquema abstracto que organiza los datos jurídicos con los que trabaja la compañía, estandarizando su forma y propiedades y el modo en que estos datos se relacionan entre sí, y que constituye la base tecnológica para la explotación de las iniciativas analíticas y operativas de nuestro equipo jurídico en la 4.ª plataforma de la inteligencia artificial.

PALABRAS CLAVE

Transformación digital, Inteligencia artificial, Asesoría jurídica interna, Dato jurídico.

In-House Legal Counsel And The Digital Transformation Of A Company

Transformation has historically been a trait of Telefónica and its in-house legal counsel has always been very active in the process. The company is currently engaged in developing its fourth platform, the one related to artificial intelligence, and its in-house legal counsel is fully involved in this task. To this end, the in-house legal counsel bases its approach on four benchmarks: values, people, processes and technology.

One of its main creations is the Unified Legal Data Reference Model. This model creates an abstract structure that arranges the legal data that the company works with and standardises their form, properties and the way that the data is interrelated. It is also the technological basis for the exploitation of our legal team's analytical and operational initiatives in connection with the fourth artificial intelligence platform.

KEY WORDS

Digital Transformation, Artificial Intelligence, In-house Legal Counsel, Legal Data.

Fecha de recepción: 13-9-2019

Fecha de aceptación: 17-9-2019

La historia de Telefónica es una de esas historias “dignas” de ser contadas. Desde que nació (allá en la primavera del año 1924) y hasta el momento, la nuestra ha sido una casa en la que ha ondeado una bandera con un singular lema: la “transformación”. En todos y cada uno de los capítulos que integran nuestra historia, la “transformación” ha demandado su parte y ha requerido su protagonismo.

Desde la internacionalización de una compañía que nació en España y tuvo el coraje de lanzarse fuera de sus fronteras hacia Latinoamérica, hasta la conversión de una compañía que “fabricaba” voz en

una compañía de datos, la transformación siempre ha estado en el ADN de la compañía. Pioneros siempre, a la vanguardia en aplicación de nuevas tecnologías, los grandes profesionales que han pasado por la compañía la han impulsado hacia delante sin temer al cambio.

En un paso más, surgió la visión de una compañía de plataformas. Desde la 1.ª plataforma, la de los activos físicos, la de las infraestructuras, pasando por la 2.ª, la de los sistemas, y la 3.ª, la de los servicios. Sobre todas ellas, la más joven, la 4.ª plataforma, la de la inteligencia artificial que nos permite personalizar la experiencia de cliente y optimizar las decisiones de negocio. Seguimos trabajando e invirtiendo en nuestras plataformas para hacerlas mejores, más capaces, más innova-

* Presidente ejecutivo, Telefónica S. A.

doras, más tecnológicas. Siempre al servicio de las necesidades de nuestros clientes, alrededor de los cuales gira todo.

El equipo jurídico de Telefónica nunca se ha quedado al margen de lo que representa la bandera de “transformación” de la compañía. Al contrario, ha sido, en todo momento y lugar, un ejemplo de profunda adaptación y constante innovación.

Dicho está: *“todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora”*. Cuando miramos hacia atrás, y nos centramos en la historia jurídica de esta casa, nos conmueven los ecos de las pequeñas y grandes historias de superación y transformación llevadas a cabo por nuestro equipo jurídico. Historias de antaño, pero también historias de ahora. Ha llegado la hora de que a dicha transformación se le adicione el calificativo de “digital”, en el contexto de la propia transformación digital del conjunto de la compañía.

En efecto, en este capítulo de la historia de Telefónica, que nos corresponde ahora vivir y a nosotros protagonizar, los componentes del equipo jurídico no han querido quedarse atrás. Con la pasión e ilusión que les caracteriza han querido asumir su propio reto y lo han hecho con la sabiduría de antaño y la humildad de siempre.

El reto en cuestión no es otro que, en esta aventura de transformación digital, entender que todo se reduce a transformar lo “malo” en “bueno” y convertir lo “bueno” en “mejor”.

Huyendo de lo sencillo, no han dudado en afrontar el reto de transformarse (sin perder su esencia) cuestionando todo y no renunciando a nada. Lo han hecho de una manera integral, con un planteamiento totalmente holístico que toma como punto de partida el “dato jurídico” (en sus distintas manifestaciones), convirtiéndolo en el verdadero protagonista de esta historia de transformación.

Con tal objetivo en mente, se han planteado la transformación digital como si de cartografiar un terreno precioso se tratara. Fijaron, al efecto, cuatro puntos cardinales (valores, personas, procesos y tecnología) en un mapa en blanco que no dudaron en llamar “Transformación”, y lo hicieron precisamente en ese orden.

Inicialmente, tomaron como punto cardinal “Norte” los “valores” de Telefónica (reflejados en nuestros principios de negocio responsable) para, acto seguido y girando hacia el “Este”, centrarse en las “personas” que integran el equipo jurídico

de Telefónica con las miras puestas en dotarlas de las capacidades y habilidades necesarias para garantizar una plena “inclusión digital”; en palabras de uno de nuestros abogados, *“este proceso... será un fracaso en la medida en que una sola de las personas que integran el equipo de Secretaría General se quede al margen de esta fascinante aventura en la que estamos dando lo mejor de nosotros mismos... a la espera de encontrar aquello que ni siquiera nos imaginamos”*.

Afianzados de esta manera tales “valores”, y empoderadas las “personas” para asumir el papel de protagonistas que les corresponde, se lanzaron a la conquista del punto cardinal “Sur”: aquel en el que se encuentra el sugestivo mundo de los “procesos”; levantaron los mapas de procesos de todo el quehacer jurídico (societario, privacidad, asesoría jurídica de productos digitales, etc.) y lo hicieron con el querer y la pasión de quienes asumen el papel de “pioneros” en un territorio no cartografiado, pero con la devoción y reconocimiento por el “legado” transmitido por generaciones de abogados que les precedieron.

En esa tarea de cartografiar los procesos tuvieron en mente la simplificación, generación de patrones y aumentos de la eficiencia como guías irrenunciables a la hora de arrojar luz sobre procesos y subprocesos, categorías y flujos entre los unos y los otros. Trabajando en temáticas, prioridades, urgencias e impactos, dieron paso a una nueva forma de ver las cosas y una nueva manera de visualizar sus resultados.

Sirva un botón de muestra de todo lo llevado a cabo al respecto (en un caso concreto, la constitución de una sociedad de capital). (Ver Gráfico 1).

Finalmente, con “valores” al frente, las “personas” al costado y los “procesos” trillados, avanzaron en la senda de buscar lo “mejor” entre los “mejores” (en clave de herramientas tecnológicas) con el objeto de alcanzar un equilibrio entre el “arte” de la abogacía y la “ciencia” de la tecnología, dotándose de herramientas y habilitadores (gestores documentales integrados con herramientas de inteligencia artificial, gestores de procesos imbricados con herramientas de automatización) puestos al servicio de la transformación, y no a la inversa.

Todas estas tareas se han llevado a cabo en entornos de metodología “agile” plenamente compatible con cómo Telefónica está abordando su propia transformación en una compañía tecnológica. Plenamente compatible con el proceso fascinante que sitúa a la

Constitución de la sociedad

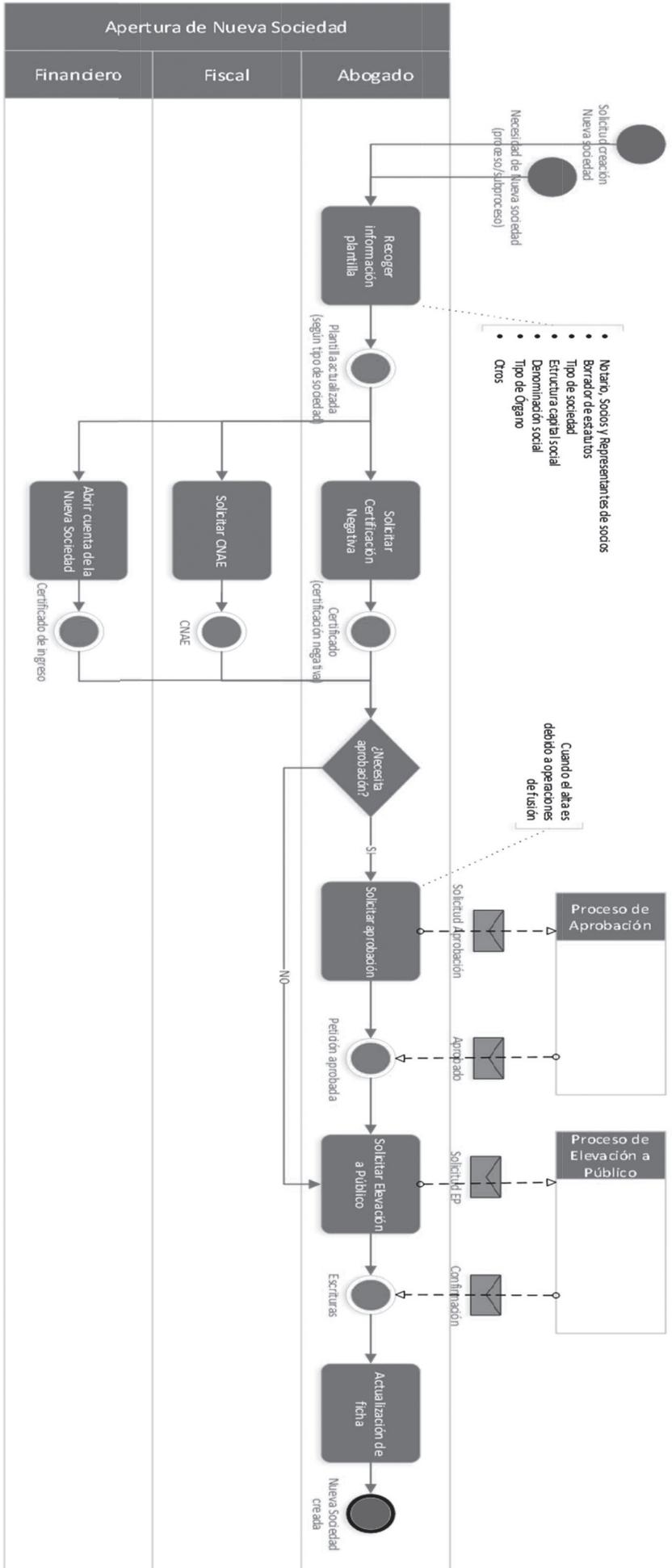


GRÁFICO 1

compañía en el ecuador de su transformación y que nos permite decir que hoy somos más fuertes que hace tres años y nos encontramos más cerca de ser la compañía que aspiramos a ser que de la que orgullosamente fuimos.

Las conclusiones (como no podía ser de otra forma) son fascinantes, a la par que fascinadoras. Abogados centrados en tareas contractuales trabajando mano a mano con “arquitectos de datos”; expertos en “procesos” lidiando con juristas especializados en temas de privacidad y negocio; y así hasta la última de las combinaciones posibles.

De entre tales conclusiones, destaco una fundamentalmente: la elaboración del primer Modelo de Datos de Referencia Jurídica Unificada (“Legal Unified Reference Model” o “LURM”) del Grupo Telefónica en toda su historia, modelo que sirve de base a la 4.^a plataforma en el ámbito de los equipos jurídicos de Telefónica. Porque la clave de funcionamiento de la 4.^a plataforma son los datos sobre los que trabaja, procedentes de toda la organización y de todas las plataformas, y de cuyo análisis mediante inteligencia artificial surgen el conocimiento y las decisiones. Esos datos tienen que recogerse, analizarse y procesarse y, para que todo ello pueda suceder, tienen que ser homogéneos, en un mismo formato, capaces de “hablar” un mismo idioma. Ese formato, que es a la vez concepto y tecnología, y que hemos diseñado para que lo entienda la maquinaria inteligente de la 4.^a plataforma es lo que denominamos URM (*Unified Reference Model*), en general, y en el caso del “dato jurídico” en particular lo llamamos LURM.

¿Qué significa realmente tamaña tarea? Nada más y nada menos que la creación de un esquema abstracto que organiza elementos básicos (datos jurídicos) y estandariza tanto su forma y propiedades como el modo en el que se relacionan entre sí los elementos que lo integran. El LURM constituye la base tecnológica para la explotación de iniciativas analíticas y operativas. Desde el punto de vista técnico y funcional, el LURM se configurará como parte del URM de la 4.^a plataforma.

El esquema conceptual del LURM describe a alto nivel el contenido de la información recogida en el modelo de datos, y su modelo de relación, mientras que el esquema lógico del LURM se plantea como referencia para el diseño e implementación física en la infraestructura tecnológica.

Basten dos ejemplos adicionales de tal conceptualización. (Ver Gráficos 2 y 3).

Volvemos así al punto de partida antes mencionado: el “dato jurídico”.

La complejidad del día a día de nuestros abogados (cuatro lenguas oficiales, dos sistemas jurídicos diferenciados, miles de patentes, marcas y otras manifestaciones en materia de propiedad intelectual e industrial, decenas de miles de contratos, cantidades similares de litigios, centenas de miles de documentos jurídicos, etc.) hace de la homogeneización del “dato jurídico” la clave de bóveda de todo el proceso de transformación digital. Datos homogeneizados y volcados en la 4.^a plataforma con la intención de construir casos de uso que permitan al dato jurídico desplegar todo el potencial que conlleva en la cadena de generación de valor del asesoramiento que presta la Secretaría General del Grupo Telefónica.

Los esfuerzos que está llevando a cabo el equipo jurídico de Telefónica están dando sus primeros frutos (tanto internos como externos). Como equipo, y dentro de Telefónica, se ha ganado el respeto y admiración de todas las áreas de negocio con las que interactúa en un diálogo de “tú” a “tú” en el que los abogados son vistos como aliados y no como guardianes de una autoesencia alejada de las necesidades del día a día. Como equipo, y hacia el exterior, se ha incluido al área de “Business Legal Affairs & Digital Transformation” en el GC Powerlist Iberia Team 2019 como el más innovador en el sector “Telecomunicaciones” a nivel de España.

No quería cerrar esta pequeña mención a los esfuerzos de transformación de nuestros equipos jurídicos sin hacer referencia a unos versos del poema Ítaca de Kavafis:

“Si vas a emprender el viaje hacia Ítaca, pide que tu camino sea largo, rico en experiencias, en conocimiento...”

... Ten siempre a Ítaca en la memoria. Llegar allí es tu meta. Mas no apresures el viaje. Mejor que se extienda largos años y en tu vejez arribes a la isla con cuanto hayas ganado en el camino, sin esperar que Ítaca te enriquezca”.

Como en el poema, veo al equipo jurídico de Telefónica tener claro su destino (su propia Ítaca), pero sobre todo disfrutar de su viaje hacia él.

Es cierto que al final del juego, el peón y el rey vuelven a la misma caja, pero lo que hayan hecho en la partida es lo que marca la diferencia. Me late el corazón, y lo hace con fuerza, sabiendo que nuestro equipo jurídico está a punto de escribir una de las mejores páginas de su historia.

GRÁFICO 2

