

2025

TRANSFORMACIÓN EN LA FUNCIÓN LEGAL EN LA GRAN EMPRESA ANTE EL NUEVO ENTORNO REGULATORIO Y DIGITAL

Observatorio de la Asesoría Jurídica
de la Gran Empresa



El Confidencial

Deloitte.
Legal

INFORME 'EC JURÍDICO'

Índice.

03	La carta de Nacho Cardero
04	La carta de Enrique Gutiérrez
06	Resumen ejecutivo
07	Metodología
11	Datos
11	Bloque I: Gobierno y estrategia
17	Bloque II: Aplicación de tecnologías disruptivas

Redacción

Álvaro Zarzalejos - Alejandro Galisteo

Datos

Begoña Fernández y Rodrigo González

Diseño

El Confidencial Diseño

La carta de Nacho Cardero.

El Confidencial y Deloitte Legal presentan el informe 'Transformación de la función legal en la gran empresa ante el nuevo entorno regulatorio y digital', una mirada profunda a la digitalización y a la preparación de estos departamentos estratégicos en un contexto de negocio y regulación en constante evolución.

Cuando hace seis años pusimos en marcha El Confidencial Jurídico, nos marcamos el objetivo de aportar valor y conocimiento al sector legal desde una mirada centrada también en la empresa y en el negocio. De ese compromiso nace una nueva edición del Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa, que El Confidencial y Deloitte Legal presentan este año bajo el título 'Transformación de la función legal en la gran empresa ante el nuevo entorno regulatorio y digital'.

A lo largo de este tiempo, las asesorías jurídicas han ido ganando un peso creciente dentro de las organizaciones. Lejos de limitarse a una función puramente técnica, hoy desempeñan un papel estratégico en la toma de decisiones, en la gestión del riesgo y en la adaptación de las compañías a un entorno regulatorio cada vez más complejo y exigente.

Este informe pone el foco en cómo los departamentos legales están abordando ese proceso de transformación. La digitalización, el uso de nuevas herramientas, la reorganización interna y la gestión del talento se combinan con la necesidad de dar respuesta a un marco normativo en constante evolución y a las demandas del negocio.

Para construir esta radiografía ha sido fundamental la participación de algunas de las principales empresas del país, a las que queremos agradecer su colaboración y confianza. Esperamos que este observatorio ofrezca una visión útil y contribuya a entender mejor los retos y oportunidades a los que se enfrenta la función legal en la gran empresa, en un contexto regulatorio y digital que seguirá marcando su evolución en los próximos años.



Director de El Confidencial

La carta de Enrique Gutiérrez.

La función jurídica de las compañías continúa su proceso de evolución en un contexto marcado por la creciente complejidad regulatoria y por una acelerada transformación tecnológica, acentuada por el impulso de la inteligencia artificial en todos los aspectos de nuestros negocios. Ante este escenario, y con el objetivo de ofrecer una visión actualizada y útil para los directores jurídicos, presentamos la nueva edición del informe “Transformación de la función legal en la gran empresa ante el nuevo entorno regulatorio y digital”, en el marco del Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa que elaboramos nuevamente junto con El Confidencial.

Un trabajo que busca advertir las actuales capacidades y desafíos de las asesorías jurídicas en materia de tecnología, talento y gobernanza, analizando aspectos esenciales como son la apuesta por perfiles tecnológicos y multidisciplinarios, el rol e influencia de los directores jurídicos en la toma de decisiones de los órganos de gobierno, la adopción de herramientas tecnológicas en las labores diarias del departamento -especialmente aquellas impulsadas por la inteligencia artificial-, así como la gestión del cambio frente a nuevas regulaciones, o su grado de colaboración con otras áreas de negocio en procesos de transformación corporativa.

Por medio de las conclusiones recogidas en este informe identificaremos las tendencias emergentes y prioridades de la función legal de las principales compañías de nuestro país, en un contexto en el que la regulación tecnológica está generando un especial impacto en la toma de decisiones corporativas y en la redefinición de los nuevos modelos de negocio de los departamentos jurídicos.

Un documento que recoge la experiencia y opinión de diferentes directores jurídicos de grandes empresas a los que agradecemos sinceramente su inestimable ayuda e implicación y que confiamos sea de su interés.



Socio responsable de Deloitte Legal

Suscríbete a El Confidencial.

Trabajos como este no serían posibles sin el apoyo de nuestros suscriptores. Si aún no lo eres, suscríbete con un 40% de descuento y accede de forma ilimitada a El Confidencial, The Wall Street Journal, Barrons y Marketplace.

Para acceder a la oferta, [pincha en este enlace](#) o escanea el código QR que aparece a continuación.

Escanea el QR para poder darte de alta y aprovecha la promoción



Resumen ejecutivo.

La digitalización, la creciente presión regulatoria y la integración de la tecnología al día a día de las asesorías jurídicas empresas son algunos de los principales retos que afrontan los abogados in house, pieza clave en las organizaciones y auténticas palancas de cambio para la transformación interna de las compañías.

Es una de las conclusiones del Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa en España, impulsado por El Confidencial y Deloitte Legal, en el que analizamos la transformación en la función legal en la gran empresa ante el nuevo entorno regulatorio y digital. Preguntados por los principales retos que afrontan las compañías, los directores de las asesorías jurídicas señalan la transformación interna (digitalización, nuevos modelos de trabajo) como el más importante.

El informe también permite hacer una radiografía del estado actual de las asesorías, formadas principalmente por abogados con entre 8 y 15 años de experiencia. La mayoría de los departamentos consultados admite que no cuenta con una estrategia definida para la contratación de abogados tecnológicos (72%) y casi la mitad (44%) de los equipos cuenta con un plan de formación estructurado en competencias ajenas a la función legal, como por ejemplo en tecnología, finanzas o soft skills.

Uno de los grandes debates en torno a la digitalización de las asesorías jurídicas y el uso de herramientas de inteligencia artificial es el impacto que pueda tener en la contratación de despachos de abogados externos.

Si una asesoría es capaz de mantener internamente mucho trabajo gracias a la tecnología, la contratación de firmas se verá reducida, tal y como admiten la mayoría de directores jurídicos consultados.

La inversión en relación con la tecnología que asumen las asesorías jurídicas es ligeramente equilibrada entre tecnología y recursos internos (36%), aunque le sigue muy de cerca la combinación de tecnología y recursos externos (32%). La gran mayoría de in house, además, destaca el alto grado de colaboración con las áreas de negocio de sus organizaciones en los procesos de transformación tecnológica.

Respecto al uso de herramientas tecnológicas, las conclusiones son variadas. En materia de inteligencia artificial (IA), el informe revela que Microsoft Copilot es la herramienta de IA más usada por las asesorías jurídicas (43,8%), seguida de ChatGPT (16,7%).

Por otro lado, las herramientas de gestión de contratos (83,3%) y de automatización de procesos (66,7%) son las más usadas por las asesorías jurídicas y en cuanto al uso de herramientas de monitorización legislativa, la implementación es heterogénea. Hay el mismo número de encuestados que afirma que se encuentra desarrollando estas herramientas en su organización (32%) y aquellos que tienen un grado avanzado de implantación (32%).

Metodología.

Perfil de los encuestados

El presente estudio ha sido desarrollado gracias a una encuesta realizada a los máximos responsables legales de las mayores empresas españolas por cotización bursátil, volumen de facturación, número de empleados y presencia extranjera. El informe refleja un desglose pormenorizado de las contestaciones recibidas, así como un análisis realizado en su conjunto y sus conclusiones respectivamente.

A continuación, incluimos, expresado en porcentaje, el grado de participación de los sectores de actividad, el tipo de organización, y el tamaño de las empresas participantes.

Sectores de empresas encuestadas

● Energía, utilities e infra	28%
● Tecnología, telecom, defensa	28%
● Banca y servicios financieros	16%
● Turismo, ocio y consumo	12%
● Construcción, ingeniería	12%
● Farma y salud	4%

Tamaño de empresas encuestadas

● Más de 5.000	68%
● Entre 1.000 y 5.000	24%
● Entre 250 y 1.000	8%

Tipología de empresas encuestadas

● Ibex 35	52%
● Gran empresa española	20%
● Multinacional extranjera	20%
● Empresa pública	8%



Daniel Ventín Morales

Director General de Asesoría Jurídica
y Cumplimiento Normativo de Abertis
Infraestructuras



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

Abertis ha ido adaptándose adecuadamente a los cambios tecnológicos de los últimos años y su Asesoría Jurídica no ha sido ajena a ese proceso. En el momento actual vivimos con una mezcla de entusiasmo y preocupación la irrupción de las herramientas de inteligencia artificial, pero no dudamos de que tendrán un impacto relevante en nuestra función.

En cualquier caso, esta Asesoría Jurídica se ha marcado como objetivo prioritario extraer el máximo partido a estas herramientas para mejorar la eficiencia y la productividad. El impacto de las herramientas de inteligencia artificial es aún moderado, pero será muy relevante cuando aquellas específicamente adaptadas a las funciones de asesoramiento jurídico estén implantadas.

Creemos que las mejoras en eficiencias provocarán una aceleración de nuestros procesos, pero deberían también permitir a los abogados liberar tiempo para trabajar de manera más cercana al resto de áreas de la compañía y a la toma de decisiones del negocio.



José Julio Figueroa Gómez de Salazar

General Counsel de Acciona



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital es prioritaria dentro de la estrategia de la asesoría jurídica de Acciona. Es una tarea que empezamos a desarrollar en 2021, tratando en primer lugar de entender a qué mejoras podíamos aspirar dentro de nuestros procesos, no sólo internos como departamento, sino en el contexto de una organización relativamente grande y con exposición a más de cuarenta jurisdicciones. Una vez definidas nuestras necesidades y aspiraciones, llevamos a cabo con ayuda de profesionales externos un análisis de proveedores, para posteriormente implantar los nuevos métodos de trabajo con soporte tecnológico.

Este proceso ha provocado un cambio importante en la forma de trabajar de las personas, y en particular, en la forma de dirigir y organizar el trabajo gracias a los numerosos KPI que estas herramientas generan: analizamos cargas de trabajo, picos de eficiencia e ineficiencia, resultados económicos, etc. Un elemento esencial en el proceso de selección de nuestros medios de transformación fue la interconectividad con el resto de los sistemas de la empresa, de modo que esos datos sean utilizables por otros departamentos, o que incluso otros departamentos puedan tener acceso a determinados sistemas de la asesoría jurídica que afecten a sus procesos.



Pablo Hernández-Lahoz Ortiz

Director de Asuntos Legales y Corporativos de Aena



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital de la asesoría jurídica de Aena se encuadra dentro del plan de transformación global de la Secretaría General Corporativa, denominado "Plan Atenea".

El primer paso del proceso de transformación digital consistió en la implementación de la herramienta tecnológica "Clarity", a través de la cual deben encauzarse todas las consultas y dudas jurídicas provenientes de las unidades de negocio, así como sus respuestas mediante informes firmados electrónicamente por los letrados. Clarity aporta numerosas ventajas tanto a los solicitantes de consultas jurídicas como a la dirección de asuntos legales y corporativos. Las unidades de negocio pueden plantear sus dudas con la misma sencillez que si mandaran un correo electrónico y pueden conocer en qué estado se encuentra su consulta dentro del proceso. En relación con la asesoría jurídica, Clarity facilita disponer de un "workflow" ordenado, prescindiendo del papel y de listas interminables de correos. Además, el uso de la herramienta permite introducir mediciones sobre cargas de trabajo o tiempos de respuesta.

En un momento posterior, se puso en marcha un gestor del conocimiento denominado "ClarityNews". Su finalidad es aglutinar, como fuente de información, todos los informes, tanto internos como elaborados por despachos externos, que pueden ser relevantes por fijar algún criterio jurídico o por solventar alguna cuestión legal compleja.

Por último, a través de "ClarityNews", se elabora un boletín mensual de contenido legal, con referencias doctrinales, jurisprudenciales y normativas, que se pone a disposición de toda la compañía y del consejo de administración de la sociedad. A través de este boletín se facilita el acceso a las novedades más importantes en el ámbito legal.



Elena Chávarri Padilla

Head of Talent & Culture & Strategy & Performance Legal Services de BBVA



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

En línea con la estrategia de BBVA, la digitalización está impulsando un cambio cultural profundo en los Servicios Jurídicos, donde el rigor jurídico convive con la tecnología, los datos y la colaboración transversal. Esta transformación está fortaleciendo un equipo más estratégico y preparado para el futuro, capaz de integrar el conocimiento jurídico con las nuevas competencias digitales y liderar el cambio. La transformación digital no solo moderniza nuestra función, sino que refuerza nuestra capacidad para generar valor y acompañar al negocio.

En concreto, la adopción de herramientas de inteligencia artificial están transformando nuestra forma de hacer las cosas, promoviendo un modelo más ágil, colaborativo y orientado al dato. Estamos realizando una inversión significativa en el desarrollo, implementación y uso de soluciones de IA que optimizan procesos, automatizan tareas de menor valor añadido y facilitan la toma de decisiones basadas en datos. Al mismo tiempo, fomentamos la formación y el desarrollo de nuevas capacidades digitales en todo el equipo, para asegurar una adopción responsable de estas tecnologías. Todo ello ha fortalecido la eficiencia del área y consolidado una cultura de mejora continua.

Esta transformación se caracteriza por el rigor y la responsabilidad con los que abordamos tanto el asesoramiento al negocio en materias disruptivas como la incorporación de nuevas tecnologías. Desde los Servicios Jurídicos buscamos siempre el cómo sí, innovando con responsabilidad y garantizando el rigor jurídico en cada paso. Además, contamos con un grupo de trabajo dedicado a la exploración, testeo e implementación de herramientas tecnológicas, que evalúan de forma exhaustiva qué soluciones nos aportan verdadero valor. No adoptamos cualquier tecnología: seleccionamos cuidadosamente aquellas que realmente optimizan nuestra función.



Laura de Rivera

Directora de Asesoría Jurídica CaixaBank



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital está redefiniendo nuestra manera de trabajar en el área legal, incorporando herramientas avanzadas que permiten automatizar procesos y mejorar la trazabilidad del asesoramiento legal.

El plan de transformación de la Asesoría Jurídica de CaixaBank, bautizado como Plan Plutón, contempla, entre otras medidas, la revisión de procesos para su automatización, la mejora de la gestión contractual, una mayor analítica de datos y el despliegue del uso de inteligencia artificial. El objetivo es ganar en agilidad y eficiencia para adaptarnos a las necesidades del negocio, sin perder la calidad, así como anticipar riesgos.

La colaboración con las diversas áreas de negocio y corporativas se ha intensificado gracias a proyectos transversales, siendo la aportación legal un elemento esencial en la configuración de las decisiones. Es determinante compartir conocimiento y construir soluciones que impactan no solo en el ámbito legal, sino en toda la organización.

La digitalización está impulsando un cambio cultural orientado a esta mayor colaboración y a la capacitación continua. Para ello se han llevado a cabo jornadas internas y debates con expertos en LegalTech con el objetivo de reforzar la idea de que la tecnología no es solo una herramienta, sino un catalizador para evolucionar el modelo de asesoramiento jurídico. Este enfoque fomenta la confianza y la apertura al cambio, creando sinergias con áreas como Innovación, Tecnología y Negocio para garantizar que Asesoría Jurídica sea un socio estratégico en la transformación global de la compañía.



Xavier Pujol Tobeña

General Counsel & Secretary of the Board of Directors Cellnex Telecom



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital está impactando de manera significativa la forma en que el departamento legal organiza su trabajo. La implementación de plataformas de gestión documental permite centralizar la información, mejorar la trazabilidad y reducir los tiempos de revisión. Asimismo, la automatización de tareas repetitivas con ayuda de la IA libera recursos para que el equipo se enfoque en actividades de mayor valor, como el asesoramiento estratégico. Estas herramientas de LegalTech han impulsado un modelo de trabajo más ágil y flexible, facilitando la colaboración remota y la gestión eficiente de proyectos. Además, la IA está desempeñando un papel clave, no solo en la clasificación y análisis de documentos, sino también en la detección de riesgos, la revisión de cláusulas y la generación de borradores, lo que incrementa la eficiencia y la precisión en los procesos legales. Nosotros, desde el área Legal Corporativa, estamos liderando la implementación de estos procesos, no solo a nivel corporativo, sino también en todos los países donde tenemos presencia.

En cuanto a la colaboración con otras áreas, la digitalización permite responder con mayor rapidez a dudas relacionadas con documentos, proporcionar información requerida y realizar análisis solicitados. Esto mejora la transparencia y agiliza la toma de decisiones, fortaleciendo la coordinación entre departamentos.

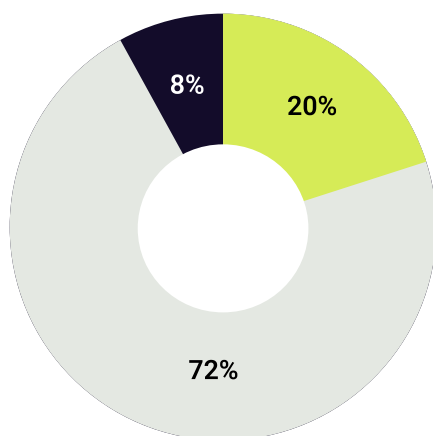
Finalmente, esta evolución tecnológica está posicionando al departamento legal como un socio estratégico dentro de la compañía. Al pasar de un rol tradicional a uno más proactivo, basado en datos y automatización, el área legal contribuye directamente a la eficiencia global y a la mitigación de riesgos. No solo optimiza procesos internos, sino que también refuerza la capacidad del departamento para anticipar problemas y aportar valor en la toma de decisiones corporativas.

Bloque I.

Gobierno y estrategia

La transformación de las asesorías jurídicas no es posible si no se cuenta con una hoja de ruta definida que permita afrontar con éxito los desafíos que la digitalización plantea para la abogacía. En este bloque se analiza la estrategia que siguen las asesorías jurídicas en un momento en el que los abogados de empresa juegan cada vez un papel más relevante en el seno de las organizaciones.

¿Dispone su asesoría jurídica de una estrategia definida para la contratación de abogados con perfiles tecnológicos (por ejemplo, con conocimientos tecnológicos, de datos, sostenibilidad o de ciberseguridad)?



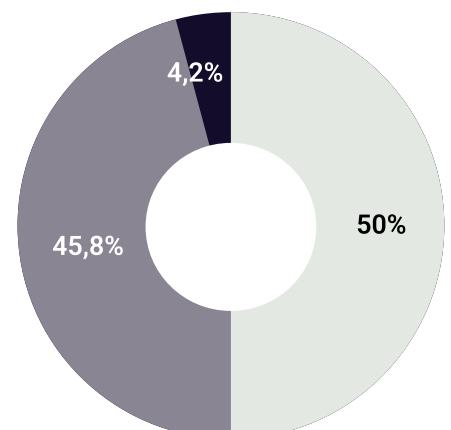
- **Sí** (existencia de una estrategia clara y activa para atraer este tipo de perfiles)
- **De forma parcial** (se valoran estos perfiles en función de necesidades concretas)
- **No** (actualmente no existe una estrategia en este ámbito)

El 72% de los encuestados han respondido que tienen definida de manera parcial una estrategia de contratación de abogados con perfiles tecnológicos, mientras que un 20% sí tienen un marco estratégico para ello, a diferencia del 8% que no lo tienen.

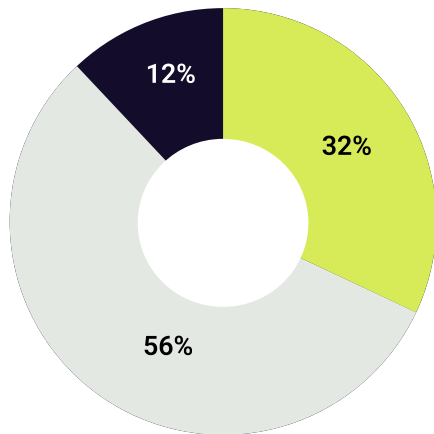
¿Cuál es el grado de apoyo externo que recibe su asesoría jurídica a través de la contratación de servicios externos a despachos de abogados?

Los encuestados se dividen, principalmente, entre quienes afirman que sus asesorías jurídicas tienen un alto grado de apoyo externo por parte de los despachos de abogados (con un 50%), y los que afirman tener un grado moderado (con un mismo 45,8%). Por otra parte, un 4,2% de los encuestados consideran que tienen un bajo grado de colaboración externa.

- **Muy alta** (recurre de forma habitual y recurrente a despachos externos para la mayoría de los asuntos)
- **Alta** (utiliza despachos externos en áreas clave o especializadas, pero mantiene parte relevante del trabajo internamente)
- **Moderada** (recurre puntualmente a despachos externos para casos concretos o de alta complejidad)
- **Baja** (resuelve internamente la mayoría de los asuntos y rara vez contrata servicios externos)



¿Cuál es la experiencia profesional media de los abogados que integran su asesoría jurídica?



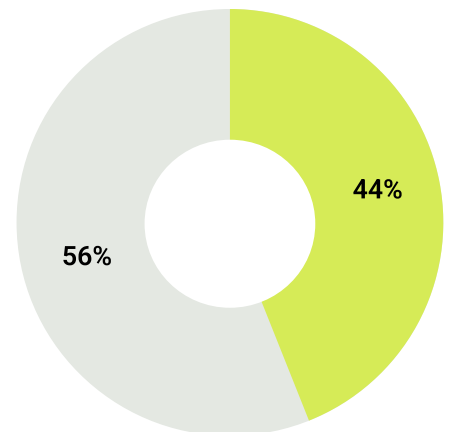
- **Alta** (los abogados de la asesoría cuentan con una media de 15 años de experiencia)
- **Intermedia** (los abogados de la asesoría cuentan con una media de entre 8 y 15 años de experiencia)
- **Emergente** (los abogados de la asesoría cuentan con una media de menos de 8 años de experiencia)

El 56% de las asesorías jurídicas consultadas disponen de abogados con una media de entre 8 y 15 años de experiencia, mientras que un 32% cuentan con abogados con una media de 15 años de experiencia o más, y un 12% cuentan con abogados con una media menor a los 8 años de trayectoria profesional

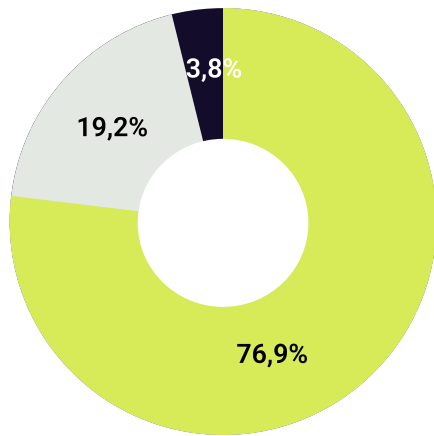
¿Está su asesoría jurídica implementando un plan de formación para sus abogados en áreas y competencias ajenas a la especialidad legal (p. ej. tecnología, gestión de proyectos, finanzas, sostenibilidad, soft skills)?

Las asesorías jurídicas son conscientes de la valía de contar en sus equipos con abogados con conocimientos extrajurídicos. Así lo muestran los resultados de esta encuesta que muestra que un 56% de las asesorías jurídicas implementan de manera eventual un plan de formación para sus abogados en áreas y competencias ajenas a la especialidad legal, mientras que un 44% afirma que sí lleva a cabo estos cursos internamente.

- **Sí** (existencia de un plan estructurado y en marcha con programas de formación continua en estas materias)
- **Eventualmente** (se ofrecen iniciativas formativas puntuales según necesidades, pero no existe un plan global)
- **No** (actualmente no se están desarrollando planes de formación en este ámbito)



¿Cuál es el nivel de presencia y capacidad de decisión del director/a de la asesoría jurídica en los principales comités de la compañía?



- **Alta** (participa de manera permanente en los principales comités y con capacidad de decisión)
- **Media** (asiste de forma regular a los comités, pero con un rol principalmente consultivo)
- **Baja** (su presencia es esporádica o limitada, interviniendo solo cuando se tratan asuntos jurídicos concretos)

Es evidente el papel que juegan las asesorías jurídicas en la toma de decisiones estratégicas de las compañías. El 76,9% de las asesorías jurídicas encuestadas así lo afirman, mientras que el 19,2% consideran que su nivel de presencia y decisión en los comités de la compañía es intermedio. El 3,8% consideran que no tienen un rol relevante en dichos comités.

¿Cuáles considera que son los principales retos a los que se enfrenta su asesoría jurídica en la actualidad? (Valora cada una de las opciones con una puntuación del 1 al 4, siendo el 1 el reto menos relevante y 4 el reto más importante)

Opción	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Transformación interna (adaptación a nuevos modelos de trabajo, eficiencia y digitalización)	34,6%	15,4%	30,8%	19,2%
Presión regulatoria (adaptación y cumplimiento de los nuevos marcos normativos)	28%	12%	32%	28%
Asesoramiento adopción tecnológica (acompañamiento a la organización en la adopción de nuevas tecnologías: IA, datos, ciberseguridad)	12%	32%	20%	36%
Alineación en compliance (asegurar que toda la organización cumpla con las normas internas y códigos éticos de la empresa y con la legislación vigente)	20%	32%	32%	16%

Los datos ofrecidos en esta encuesta nos permiten advertir que los directores jurídicos encuestados consideran que la transformación interna es el reto más importante en sus asesorías jurídicas (34,6%), mientras que la adopción y acompañamiento al resto de la organización en la adopción de nuevas tecnologías, las políticas de alineación en compliance, así como el cumplimiento de los nuevos marcos normativos se sitúan en un segundo plano.



Elena Sáenz Guillén

Secretaria general de Enaire

ENAIRE 

¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital está reconfigurando nuestra forma de trabajar y colaborar, convirtiéndose en una palanca de mejora en eficiencia y cohesión.

No solo está suponiendo una mejora en el desempeño de nuestras funciones permitiendo enfocarnos en tareas de mayor valor añadido, sino que la transformación digital ha supuesto una evolución en las relaciones con otras unidades de la Entidad. La digitalización ha roto silos tradicionales, fomentando la colaboración entre áreas mediante plataformas integradas y entornos virtuales seguros.



Diego Trillo Ruiz

Secretario General y del
Consejo de Enagás

enagas

¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

El proceso de transformación digital de nuestra Asesoría Jurídica se enmarca en el Plan de Transformación Digital 2024-2026 de Enagás que persigue impulsar un modelo energético digitalizado, resiliente y alineado con nuestros objetivos y retos estratégicos.

El impacto de este proceso se manifiesta en nuestra Asesoría Jurídica a través de la creación de una plataforma colaborativa que permite el acceso y uso de los expedientes a todos los miembros del equipo. Este acervo colectivo nos permite reforzar el conocimiento global del equipo y ganar eficiencias mediante la automatización de procesos y utilización ágil de soluciones de inteligencia artificial (Copilot y Harvey).

El desarrollo de talento digital fomentando un nuevo mapa de skills es el motor que impulsa esta transformación y es clave para la puesta en marcha y evolución de esta nueva manera de trabajar.

En términos de Compañía, este plan supone disponer de una Asesoría Jurídica más eficaz en la solución de problemas, más eficiente en términos de costes y más alineada con el negocio de la Compañía pasando de un modelo de silos a un modelo colaborativo (entre los miembros de la Asesoría Jurídica y resto de Unidades de negocio de la Compañía).



Geerte Heslen

Chief Legal and Compliance Officer de Ferrovial

ferrovial

¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital está remodelando de forma fundamental la manera en que nuestro departamento jurídico opera y colabora dentro de la organización. Hemos adoptado una estrategia clara y proactiva para implementar soluciones innovadoras que impulsen la eficiencia, manteniendo al mismo tiempo los más altos estándares de asesoramiento legal. Nuestro enfoque no se centra simplemente en adoptar tecnología por sí misma, sino en garantizar que cada herramienta y proceso que introducimos aporte un valor medible tanto a nuestro equipo como al conjunto de la empresa, mejorando nuestra forma de trabajar.

Uno de los cambios más significativos ha sido la integración de la inteligencia artificial (IA) en nuestros flujos de trabajo jurídicos principales. Actualmente aprovechamos soluciones basadas en IA para la redacción de documentos legales, lo que acelera la creación de textos y mejora la precisión. Estas herramientas permiten a nuestros abogados concentrarse en tareas de mayor valor añadido al automatizar procesos repetitivos y ofrecer sugerencias inteligentes, reduciendo así los tiempos de respuesta sin sacrificar la calidad. Además, nuestro Digital Hub ha desarrollado soluciones de IA (chatbots) que permiten a los usuarios obtener fácilmente respuestas sobre nuestras propias políticas y procedimientos internos.

Asimismo, estamos implementando sistemas avanzados para revisar las facturas de los despachos externos y para realizar el seguimiento y análisis de nuestros gastos legales. Al utilizar herramientas de analítica y paneles interactivos, obtenemos visibilidad en tiempo real de nuestros costes legales, lo que nos permite tomar decisiones más informadas y gestionar los presupuestos de manera proactiva. Esta transparencia no solo nos ayuda a optimizar la asignación de recursos, sino que también refuerza nuestra colaboración con otros departamentos, ya que podemos ofrecer información puntual y apoyar los objetivos estratégicos de la empresa.



Andrés Botella

Global Tax Director de Fluidra

FLUIDRA

¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital es uno de los vectores de desarrollo que el grupo ha asumido en su Plan Estratégico.

Así, el grupo en sus diferentes áreas (desde Negocio, pasando por Operaciones o Servicios Corporativos), ha apostado de manera decidida por la transformación digital a través del "Proyecto Mizu" y, más recientemente, el "Proyecto Ona".

De manera más específica, el área de Legal Operations es la encargada de impulsar esta digitalización dando el soporte necesario mediante la incorporación de herramientas y procedimientos que permitan automatizar y digitalizar las funciones del departamento. El objetivo de ello es mejorar la eficiencia en el trabajo del equipo, así como la robustez del dato.



Charo Fernández-Ramos Oca

Secretaria General de Generali España Seguros y Reaseguros



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital ha supuesto una evolución significativa en la forma en que la Asesoría Jurídica de Generali España está organizando su actividad y su relación con el resto de la organización. Hemos adoptado herramientas tecnológicas que nos permiten automatizar procesos, mejorar la trazabilidad de nuestras actuaciones y optimizar la gestión documental, lo que ha significado una mayor eficiencia y agilidad en la prestación de los servicios jurídicos.

La colaboración con otras áreas se ha intensificado con una mayor integración en los proyectos estratégicos de la compañía. Esto nos permite aportar una visión legal desde las fases iniciales de los proyectos, anticipando riesgos y generando valor añadido.

En definitiva, la transformación digital ha reforzado nuestro papel como socio estratégico del negocio, permitiéndonos acompañar a la organización en su proceso de evolución y adaptación a un entorno cada vez más dinámico.



Javier Ramírez Iglesias

Vicepresidente Legal y Secretario General Asociado, responsable de Litigación & Investigaciones Gubernamentales a nivel mundial, excepto EE.UU, en HP



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

HP Legal es una parte activa de la transformación digital que desde hace años se lleva a cabo en toda la compañía.

Por un lado, esto implica la adopción de soluciones digitales transversales, como la Workforce Experience Platform (WXP) que optimiza la infraestructura digital y facilita la colaboración en entornos híbridos, mejorando la experiencia de nuestros empleados y la eficiencia operativa en el uso de herramientas digitales desde cualquier lugar, y la incorporación de otras soluciones para el trabajo híbrido y la comunicación virtual, que han estrechado la colaboración entre el equipo Legal y los diferentes negocios de HP, acelerando procesos y mejorando la calidad de nuestro servicio.

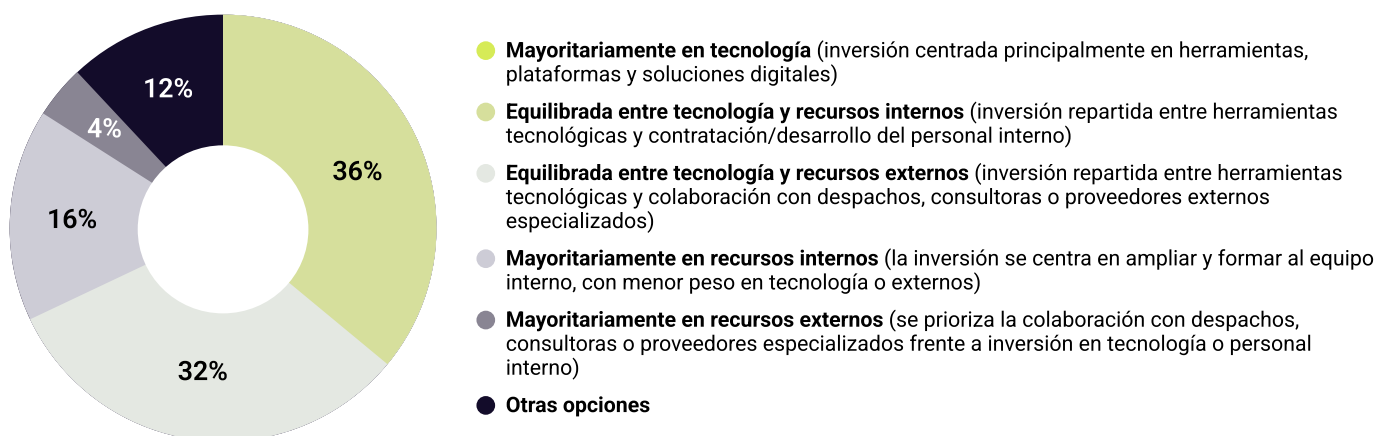
Por otro lado, en HP Legal buscamos transformar la complejidad en simplicidad, aplicando datos, automatización, IA y herramientas colaborativas para que nuestros equipos trabajen de manera más ágil, eficiente y conectada. Una transformación que nos ha llevado a automatizar procesos clave, como la gestión de contratos, la revisión de documentos y la gestión financiera (presupuesto y facturación), de modo que nuestro equipo pueda dedicar más tiempo a tareas estratégicas y centrarnos en lo que realmente genera valor: el asesoramiento proactivo y estratégico en estrecha colaboración con el negocio.

Bloque II.

Aplicación de tecnologías disruptivas

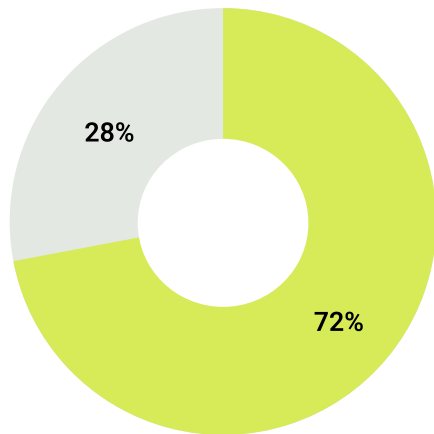
Las asesorías jurídicas cuentan cada vez con un mayor número de herramientas tecnológicas que les permiten ganar eficiencia, automatizar procesos y reducir con mayor precisión riesgos legales. La implementación de estos recursos no es igual en todas las compañías, pero todas son conscientes de los beneficios que conlleva la incorporación de nuevas tecnologías en el trabajo diario del equipo.

¿Cómo se distribuye actualmente la inversión de su asesoría jurídica en relación con la tecnología?



Los resultados de la encuesta muestran que la inversión en relación con la tecnología que asumen las asesorías jurídicas es ligeramente equilibrada entre tecnología y recursos internos (36%), seguido de un equilibrio entre tecnología y recursos externos (32%), después van destinado mayoritariamente a recursos internos (16%), luego un equilibrio entre recursos internos y externos (12%) y finalmente a recursos externos (4%).

¿Cómo describiría el grado de colaboración de su asesoría jurídica con las áreas de negocio de la organización en los procesos de transformación tecnológica?



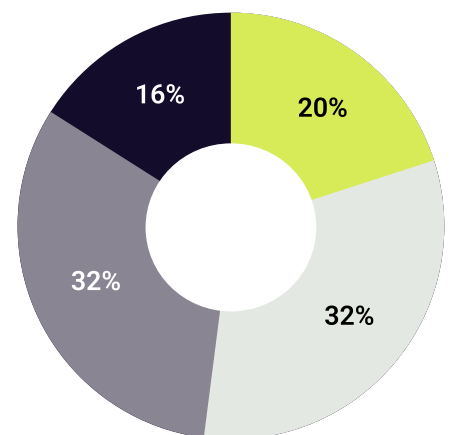
- **Alta** (la asesoría participa de forma activa y temprana en el diseño y ejecución de los proyectos de transformación)
- **Moderada** (la asesoría colabora de manera puntual, principalmente en fases específicas o cuando se requiere de validación legal)
- **Ocasional** (la asesoría interviene de forma limitada o reactiva, solo cuando es necesario resolver cuestiones jurídicas concretas)

Entre las asesorías jurídicas encuestadas hay una gran mayoría (72%) que afirma mantener un alto grado de colaboración con las áreas de negocio de sus compañías en los procesos de transformación tecnológica, mientras que el resto (28%) afirman tener un grado puntual.

¿Cuál es el grado de implantación de herramientas de monitorización legislativa en su asesoría jurídica?

Al preguntar sobre el grado de implantación de herramientas de monitorización legislativa, las asesorías jurídicas responden de manera heterogénea. Hay el mismo número de encuestados que afirma que se encuentra desarrollando estas herramientas en su organización (32%) y aquellos que tienen un grado avanzado de implantación (32%), seguido de quienes afirman no tener implantado esta clase de herramientas (20%) y una parte minoritaria (16%) afirma que sí tiene un grado muy avanzado de implantación de estas herramientas.

- **Ninguno** (no cuentan con herramientas de monitorización legislativa)
- **En desarrollo** (se están evaluando o implementando actualmente herramientas de monitorización legislativa)
- **Avanzado** (existen soluciones implantadas y se utilizan regularmente, aunque con alcance limitado)
- **Muy avanzado** (la monitorización legislativa está plenamente integrada en los procesos de la asesoría y conectada con otras áreas de la compañía)





Esther García Pérez

Head of Legal, Compliance & DPO de Hyundai



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital no sólo ha permitido agilizar y optimizar nuestros procesos internos en la asesoría jurídica, sino que está generando interacciones más eficientes a la hora de colaborar con el resto de los departamentos de la compañía. Las tareas rutinarias y repetitivas tienen cada vez menor cabida con el impacto de la transformación digital.

Como asesoría jurídica, aportar valor con el entorno normativo actual, proporcionar una visión transversal y ser capaces de anticipar los riesgos es cada vez más relevante. La transformación digital nos aporta mayor claridad en el acceso a datos y su interpretación, reforzando nuestra capacidad de análisis y planificación, y permitiéndonos tomar decisiones informadas.

Además de lo anterior, es prácticamente obligado centrarse en el desarrollo de otras habilidades directamente relacionadas, como las soft skills, especialización tecnológica o gestión de proyectos, que permitan a la asesoría jurídica avanzar con la compañía y adaptarse a la creciente complejidad del entorno.



David Santos

Chief Legal Officer de Indra Group



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital está cambiando de forma sustantiva cómo organizamos el trabajo jurídico y cómo colaboramos con las áreas de negocio. Hemos articulado un modelo operativo apoyado en tres pilares tecnológicos: una solución basada en inteligencia artificial para asistencia jurídica y automatización avanzada de tareas de alto volumen y bajo valor; un repositorio documental, que actúa como fuente única de conocimiento jurídico normativo y jurisprudencial, integrado con nuestro ecosistema; y Temis, nuestra herramienta de gestión del conocimiento construida sobre tecnología SharePoint. Este trípode tecnológico nos ha permitido reducir tiempos de respuesta, mejorar la trazabilidad y elevar la calidad y consistencia del asesoramiento.

En términos de organización interna, estamos migrando de un esquema por especialidades a un modelo híbrido orientado a productos y procesos, con cuadros de mando y alimentados por analítica. La IA acelera revisiones contractuales, primeras redacciones y análisis comparados; El repositorio documental asegura la consulta y citación con versiones consolidadas y alertas de cambios normativos; y Temis habilita reutilización efectiva del conocimiento, plantillas y cláusulas aprobadas.

La colaboración con negocio se ha adelantado a fases de diseño y due diligence tecnológica. Participamos de manera temprana en casos de uso de datos e IA, ciberseguridad, contratación compleja y cumplimiento regulatorio, integrando directrices de compliance. en los canales de trabajo en SharePoint/Teams y habilitando espacios colaborativos con permisos granulares.

Por último, la gestión del cambio ha sido crítica: plan de capacitación continua en tecnología aplicada al derecho, gobierno de datos y riesgos de IA, así como políticas reforzadas de seguridad, DLP y clasificación de información. Este enfoque asegura que la adopción tecnológica se traduzca en resultados sostenibles, medibles y auditables.



Antonio García

Director General Legal & Aseguramiento



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital ha dejado de ser una tendencia periférica para convertirse en el eje vertebrador de nuestra operativa departamental, redefiniendo no solo la gestión interna, sino también nuestra sinergia con las diversas unidades de negocio. Hemos desplegado un ecosistema de soluciones digitales diseñado para optimizar el ciclo de vida de procesos críticos, desde la gestión integral de la documentación del departamento (contratos y escrituras) hasta la automatización de flujos de reporte. Esta transición ha permitido mitigar riesgos operativos, garantizar una trazabilidad y reducir los tiempos de respuesta.

Estamos liderando una transición hacia un modelo de Legal Operations robusto, mediante la integración estratégica de sistemas de Inteligencia Artificial, tanto generalistas como especializados en el sector legal. El uso de motores de búsqueda semántica y herramientas de análisis documental avanzado nos permite: acceder con agilidad a doctrina y jurisprudencia de alta complejidad, ejecutar comparativas automatizadas de cláusulas y documentos, minimizando el error humano; y proporcionar un asesoramiento preventivo y una respuesta de alto valor añadido a nuestros clientes internos.

La digitalización ha actuado como un catalizador de la colaboración interdisciplinar. Mediante el uso de plataformas de gestión compartida, hemos logrado una visibilidad total sobre los proyectos transversales. Esto asegura que la perspectiva legal se incorpore desde el diseño inicial del proyecto (Legal by Design), eliminando silos de información, evitando redundancias y dotando a la toma de decisiones de una agilidad y seguridad jurídica sin precedentes.

En última instancia, este proceso trasciende la mera implementación tecnológica; representa un cambio cultural profundo. Nos alejamos de la visión tradicional del departamento legal como un centro de control reactivo para consolidarnos como un socio estratégico y proactivo.



Mariano Pérez de Cáceres

Chief legal & Compliance Officer de Meliá

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

Totalmente transformador, hemos participado en un cambio transversal y diría que también cultural (impulsado o mejor, quizás, a la estela del propio modelo integral de transformación digital de compañía), que ha transitado desde trabajar en un repositorio único de información e interactuar con nuestros compañeros a través de un mecanismo único que asegura la trazabilidad de la información, hasta dotar a este cliente de herramientas que le permiten gestionar asuntos propios con impacto legal dentro de un marco específico de trabajo, lo cual nos solo libera al equipo jurídico de llevar a cabo tareas poco eficientes, también permite la dedicación de esos recursos a temas de mayor complejidad o valor añadido.



Virginia Beltramini

EVP de Legal & Assurance y
Secretaria del Consejo de Moeve

moeve

¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

En el departamento de Legal & Assurance de Moeve hemos impulsado un ambicioso proceso de transformación, enmarcado en la estrategia Positive Motion con la que Moeve aspira a convertirse en un referente europeo de la transición energética a partir de 2030. Para nosotros, esta transformación ha supuesto mucho más que incorporar nuevas herramientas digitales, nos ha permitido evolucionar hacia un modelo de asesoría más ágil y eficiente, que opere en base a datos y no a conjeturas, para lo cual contamos con un equipo específico de Legal Tech.

A través del proyecto SHIDO, la hoja de ruta de transformación digital del área, hemos diseñado un departamento plenamente integrado en las distintas áreas del negocio y sus equipos operativos, permitiendo al equipo legal participar desde la fase inicial del diseño de los proyectos, lo que ofrece un asesoramiento mucho más proactivo y efectivo. Para ello, hemos implementado un sistema de gestión de contratos (CLM) y otro documental avanzado que optimiza el acceso, trazabilidad y control de la información legal. También, hemos desplegado soluciones específicas para la gestión de asuntos contenciosos y societarios, lo que nos permite abordar con mayor agilidad y precisión los retos jurídicos más complejos. Se trata de soluciones que no solo optimizan los flujos de trabajo, sino que facilitan la colaboración con otras áreas, garantizando trazabilidad, eficiencia y transparencia.

En este aspecto, estamos reestructurando el departamento en torno a hubs jurídicos especializados, que están integrados en cada una de las unidades de negocio. El primero que pusimos en marcha fue el hub regulatorio, que ayuda a Moeve a avanzar de la manera más adecuada, aportando seguridad jurídica en un momento de tsunami regulatorio como el que vivimos. Actuamos de manera transversal como un verdadero facilitador del cambio, promoviendo sinergias, impulsando la innovación y garantizando el cumplimiento normativo.



Cristina Carro Werner

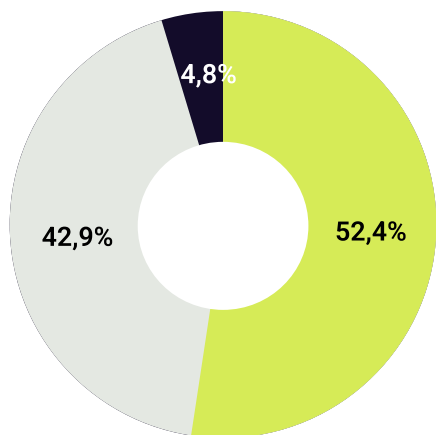
Chief Legal Officer de Parques Reunidos



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

Por ahora hasta la fecha en más carga de trabajo y especialización de mi departamento, ya que hemos asistido al Grupo en todos los proyectos de transformación digital en particular desde el prisma de contractual, de cumplimiento, y de GDPR. Aun no ha llegado, por motivos presupuestarios, la transformación digital al área legal.

¿Qué grado de preocupación genera en su asesoría jurídica la gestión del cambio (adaptación a nuevas regulaciones, tecnologías o procesos de trabajo)?



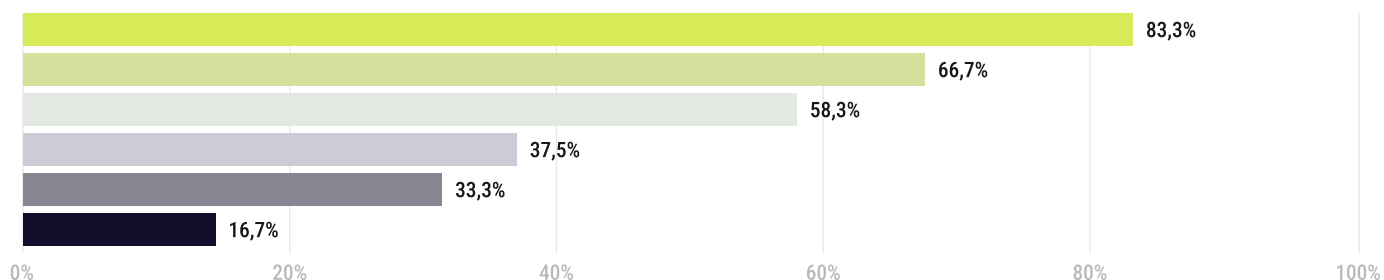
- **Alta** (la gestión del cambio es una de las principales inquietudes estratégicas de la asesoría)
- **Moderada** (preocupa en determinados ámbitos, pero no es un reto prioritario)
- **Baja** (apenas genera inquietud, se percibe como un aspecto controlado o secundario)

Más de la mitad de las asesorías jurídicas encuestadas (52,4%) afirman tener un alto grado de preocupación por la gestión del cambio, mientras que un 42,9% considera que esta genera una cierta preocupación en determinados ámbitos sin ser un reto prioritario. Por el contrario, un 4,8% considera que apenas genera inquietud.

¿Qué herramientas tecnológicas se emplean actualmente en su asesoría jurídica? (Seleccione las tres que más utilice o que tengan mayor impacto)

Al preguntar por las herramientas más empleadas en los departamentos legales de las empresas, un 83,3% de las asesorías jurídicas emplean en su mayoría herramientas de gestión de contratos CLM, mientras que un 66,7% se sirven de aquellas herramientas para la automatización de procesos (workflows), seguido de aquellas propias de la analítica de datos (58,3%), detección y análisis de riesgos laborales, (37,5%), monitorización legislativa (33,3%) y algunas asesorías jurídicas (16,7%) que emplean herramientas para la traducción y tratamiento de textos, de revisión de gastos legales, o intercambio de información sensible a los clientes.

- **Gestión de contratos (CLM)** (herramientas para creación, seguimiento y revisión de contratos)
- **Automatización de procesos (workflows)** (soluciones que automatizan tareas repetitivas y flujos de trabajo)
- **Analítica de datos / Business Intelligence** (herramientas que permiten extraer insights de información legal y operativa)
- **Monitorización legislativa** (herramientas que permiten seguir cambios normativos y regulatorios de manera proactiva)
- **Detección y análisis de riesgos legales** (soluciones que identifican, clasifican y evalúan riesgos potenciales en contratos y operaciones)
- **Otras opciones**

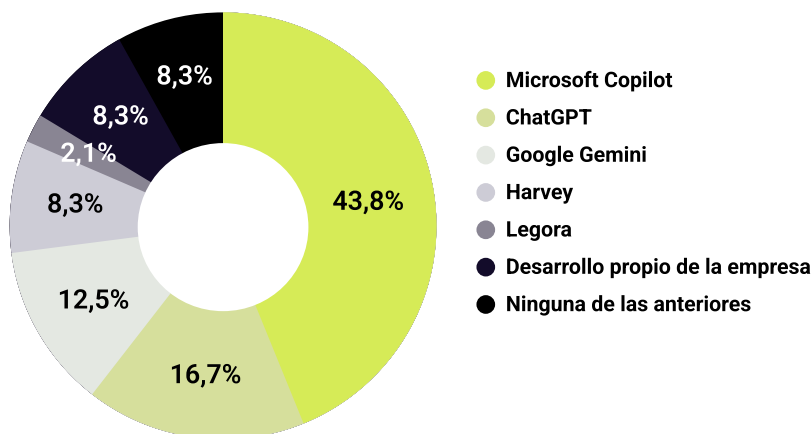


¿Cuál considera que es el principal impacto del uso de la tecnología en el modelo de negocio de su asesoría jurídica y de la organización a la que pertenece? (Valora cada una de las opciones con una puntuación del 1 al 4, siendo el 1 el reto menos relevante y 4 el reto más importante)

Opción	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Reducción en la contratación de servicios profesionales externos (la tecnología permite que la asesoría gestione internamente tareas antes delegadas)	33,3%	20,8%	20,8%	25%
Transformación del capital humano (se modifica la composición del equipo, priorizando perfiles con competencias tecnológicas o analíticas)	15,4%	42,3%	34,6%	7,7%
Mayor integración estratégica de la asesoría jurídica en la toma de decisiones (la asesoría jurídica asume un rol más proactivo y cercano a la toma de decisiones del negocio gracias a la tecnología)	12%	36%	36%	16%
Otros (especificar)	40%	0%	8%	52%

De acuerdo con esta encuesta son varios los impactos del uso de la tecnología en el modelo de negocio de las asesorías jurídicas: mejora significativa en la eficiencia operativa, reducción de tiempos en tareas repetitivas, y una mayor capacidad para gestionar volúmenes crecientes de información legal y mejora la trazabilidad y el control de los riesgos legales. Entre otros impactos, encontramos también una reducción de contratación de servicios externos, transformación de las plantillas de las asesorías jurídicas (priorizando perfiles con competencias tecnológicas o analíticas) y mayor integración estratégica de los equipos jurídicos en la toma de decisiones corporativas.

¿Cuáles de las siguientes herramientas de inteligencia artificial se utilizan actualmente en su asesoría jurídica? (Indique aquellas herramientas que más empleen en su departamento)



Poco más de la mitad de las asesorías jurídicas consultadas aseguran emplear más de una herramienta impulsada por inteligencia artificial, siendo la más usada Microsoft Copilot (43,8%), seguida de ChatGPT (16,7%) y Google Gemini (12,5%) y advirtiendo un mismo porcentaje de respuestas (8,3%) que afirman usar habitualmente Harvey, herramientas IA desarrolladas por la propia empresa u otras herramientas y, por último, Legora (2,1%). Algún otro encuestado emplea VLEX-VINCENT.



Juan Gómez Pulido

Secretario General y del Consejo de PharmaMar



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital está empezando a influir en la manera en que nuestro departamento organiza su trabajo y se coordina con otras áreas, aunque de forma gradual. Si bien no hemos incorporado un gran número de herramientas digitales, sí estamos observando una evolución en los procesos.

En particular, la digitalización ha facilitado una mayor agilidad en la comunicación con las distintas áreas de la Compañía y en nuestra área en particular con los propios miembros del Consejo de Administración. Esto nos permite coordinar iniciativas de gobierno corporativo y reporting institucional con mayor eficiencia, aunque seguimos combinando métodos tradicionales con soluciones digitales puntuales.

Asimismo, la transformación digital está generando una mayor conciencia sobre la necesidad de anticipación normativa y de mejora en la accesibilidad a la información jurídica relevante. Aunque aún no hemos adoptado sistemas avanzados de automatización o análisis legal, estamos valorando su incorporación progresiva en función de las necesidades estratégicas del área y de la compañía.

En definitiva, el impacto actual es más cualitativo que tecnológico: se están redefiniendo nuestras prioridades, preparando el terreno para futuras mejoras operativas.



Miguel Soler Ruiz-Boada

General Counsel y Vicesecretario del Consejo de Prosegur



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

En Prosegur, estamos inmersos desde hace años en diversos procesos de transformación interna que han desafiado de manera transversal el comportamiento de la compañía y que han tenido un profundo impacto en nuestra cultura y en la forma de hacer las cosas.

Estos procesos se han estructurado principalmente sobre tres grandes ejes. En primer lugar, la transformación del negocio, como pilar fundamental que afecta al resto de forma definitiva y que se ha centrado tanto en la búsqueda de nuevos modelos de productos y servicios que evolucionaran los modelos tradicionales, como en la identificación de nuevas soluciones con un fuerte componente tecnológico. En segundo lugar, la adecuación del modelo de gestión de la compañía a través de los procesos, con el que se ha buscado una mayor eficiencia y una mejora continua de la organización. Por último, la adecuada y paulatina adopción del cambio, a través de las herramientas y sistemas de información adecuados.

Para acometer este importante reto de transformación del modelo de trabajo dentro del departamento legal, hemos diseñado e implementado un plan estructurado basado en la orientación a nuestro cliente interno, a través del entendimiento de sus necesidades; la agilidad y eficiencia en los procesos para dar la respuesta adecuada; y el fomento del trabajo colaborativo, tanto a nivel interno como con otras áreas de soporte y negocio dentro de la compañía, que ha requerido, la reorganización de nuestra estructura corporativa, la redefinición/adaptación de puestos y funciones, la mejora de nuestras capacidades (soft y hard skills), la incorporación de nuevos perfiles adecuados para la función, la formación específica adaptada, y finalmente la implantación de la tecnológica necesaria.



Pablo Blanco

Director General de Asuntos Legales de Repsol y Secretario del Consejo de Administración de Repsol



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital ha redefinido la función legal, acelerando nuestra evolución desde un rol eminentemente consultivo hacia un perfil híbrido capaz de entender la tecnología y optimizar procesos para aportar mayor valor al negocio.

En los dos últimos años, hemos consolidado un modelo de trabajo más ágil y orientado a datos y al conocimiento estructurado, apoyado en plataformas colaborativas, automatización de procesos, optimizar la gestión contractual y elevar la calidad del asesoramiento.

La colaboración transversal se ha fortalecido tanto dentro de los propios servicios jurídicos, como con otras áreas de la compañía. En este sentido, el área legal trabaja estrechamente con el equipo digital, asumiendo el rol de Product Owner en todas aquellas iniciativas recogidas en nuestro Programa Digital propio del área legal. Aplicamos metodologías ágiles y priorizamos por valor, iterando de forma continua para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes, los negocios y áreas corporativas de Repsol.

La adopción de herramientas de gestión del conocimiento, junto con flujos de trabajo digitales, impulsa la transparencia y la alineación con los objetivos corporativos. La irrupción de la inteligencia artificial generativa refuerza el tratamiento del conocimiento como un activo estratégico, permitiendo vincularlo de forma segura a casos de uso concretos. Este proceso no es solo tecnológico; representa un cambio cultural que reconoce el conocimiento como un valor corporativo. Hemos reforzado competencias en metodologías ágiles, así como en metodologías jurídicas comunes, asegurando que todo el equipo legal comparta un mismo enfoque y criterios en el tratamiento de los temas legales.



Alfonso Aguirre Díaz-Guardamino

Director Asesoría Jurídica – Vicesecretario del Consejo de Administración de Sacyr



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

En Sacyr, la transformación digital viene impulsada principalmente por la implementación de Synergia, una plataforma de inteligencia artificial diseñada como un entorno de conocimiento cerrado y seguro para Sacyr. Synergia permite a los usuarios interactuar con la información y los datos de manera intuitiva y eficiente. Al utilizar el procesamiento del lenguaje natural, Synergia responde preguntas, proporciona información y automatiza tareas, todo dentro de un ecosistema controlado que garantiza la confidencialidad y la seguridad de la información.

Esta implementación de Synergia ha supuesto un impacto notable en la asesoría jurídica, facilitando el acceso rápido y centralizado a la información relevante para sus funciones. Esto se traduce en una reducción significativa del tiempo dedicado a la búsqueda de información interna y un aumento en la eficiencia del asesoramiento legal proporcionado. Además, Synergia ha mejorado la colaboración entre los miembros del equipo, fomentando el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas legales complejos, optimizando el flujo de trabajo y mejorando la calidad del servicio. La implementación ha sido fluida, gracias a su interfaz intuitiva y a las capacitaciones personalizadas, permitiendo a los asesores jurídicos adoptar rápidamente la herramienta en sus procesos de investigación, redacción de informes y preparación de casos.

En definitiva, la transformación digital a través de Synergia no solo ha optimizado las operaciones internas del departamento, sino que también ha fortalecido su capacidad para colaborar de manera más efectiva con otras áreas de Sacyr. Synergia nos permite integrarnos de manera más fluida en los procesos de toma de decisiones de la empresa, ofreciendo un asesoramiento legal de alta calidad, innovador y adaptado a las necesidades de la organización.



Javier Illescas

Director de la Asesoría Jurídica de Santander



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

La transformación digital nos está afectando en ambos planos. Por un lado está requiriendo un asesoramiento jurídico sobre la implantación de nuevas herramientas y nuevos usos de éstas y por otro nos está permitiendo explorar cambios y mejoras en nuestra propia organización como asesoría jurídica.

De ambos aspectos es quizás más retador el segundo. Asesorar en temas novedosos o complejos es para nosotros lo ordinario. Sin embargo, evaluar y ensayar con nuevas herramientas nosotros mismos es algo que exige que salgamos más de nuestra zona de confort y que desarrollemos nuevas habilidades. Como cualquier reto, es a la vez prometedor y desafiante.



José Ortiz Martínez

Responsable del área de Legal, Regulación y Seguridad Corporativa de Vodafone



¿Qué impacto está teniendo actualmente la transformación digital en la manera en que su departamento organiza su trabajo y colabora con otras áreas de la compañía?

Es un elemento fundamental en la toma de decisiones ya que condiciona el trabajo diario del equipo de Secretaría General, tanto a la hora de organizar el trabajo a nivel interno (e.g. priorización, gestión del tiempo, etc.) como en nuestra relación con el resto de áreas y funciones de la compañía (e.g. capacidad de anticipación, análisis más rápido y actualizado, etc.).

El Confidencial