

C/M/S/

Law.Tax

# Gerentes legales en América Latina: enfrentando el desafío

# Contenido

Introducción	3	La pirámide de valor	22
Algunos hallazgos importantes	4	Entrevista: Salomon Vaie	24
Gerentes legales de América Latina	5	Innovación	26
Entrevista: Gonzalo Smith	6	Entrevista: Juan Luis Rodriguez	30
El actual escenario para los gerentes legales	9	Haciendo lo correcto	32
¿Qué es importante para los gerentes legales?	10	Proyección profesional	37
Ética y Compliance	11	Caminos a seguir	39
Entrevista: Juan Antonio Castro	12	Entrevista: Carlos Hernán Paz Mosquera	40
El poder de la influencia	14	El asesor estratégico de negocios: el "Modelo 8C"	43
Liderazgo	17	Entrevista: Arusiak Mardirousian y Rocío Arredondo	52
Entrevista: Rafael Cox	18	Conclusiones	54
Medición de desempeño	20	Metodología	55

## Nuestro reporte

Con más de 4.800 abogados ubicados en 70 oficinas en más de 40 países, CMS es una de las firmas de abogados más grandes del mundo.

Durante la última década, hemos publicado una serie de reportes enfocados en gerentes legales que se desempeñan en países de la Unión Europea y Asia Pacífico, sosteniendo conversaciones con cientos de ellos —en diversas jurisdicciones— sobre su experiencia y aquellas materias que, a su juicio, representan mayor importancia en el ejercicio diario de sus funciones.

Esta vez, hemos aplicado el conocimiento y herramientas adquiridos por años para entender los desafíos de los profesionales que ejercen este cargo en Latinoamérica.

El mercado legal de la región usa diversas denominaciones para el abogado interno de empresas: gerente legal, "in-house" y la voz anglosajona General Counsel, con ligeros matices, práctica que seguiremos

en este informe, gracias al cual observamos cómo este rol se ha consolidado en la región por medio de líderes de connotada trayectoria y también por un numeroso grupo de abogados jóvenes, llenos de energía.

Lo interesante es que la figura ha ido adquiriendo mayor relevancia a pesar de los decepcionantes números macroeconómicos, los que han llevado a algunos expertos a calificar esta era como "la década perdida de América Latina". Ya en 2020, parece un buen momento para mirar lo que creemos son aspectos esenciales para el perfeccionamiento de los gerentes legales que buscan desarrollarse profesionalmente y, a su vez, hacer crecer sus equipos.

Nos gustaría agradecer a los General Counsel que participaron en el proceso de entrevistas para la preparación de este estudio, en especial a Rocío Arredondo, Juan Antonio Castro, Rafael Cox, Arusiak Mardirousian, Carlos Hernán Paz Mosquera, Juan Luis Rodríguez, Gonzalo Smith y Salomón Vaie.

# Introducción

La primera vez que redactamos la introducción de este reporte, dijimos que a pesar de que nuestro enfoque era el desarrollo personal de un gerente legal, su entorno juega un papel fundamental en el desempeño de su rol. Sin duda, los acontecimientos recientes han reafirmado esta conclusión de una manera que nunca podríamos haber imaginado en ese entonces.

Durante el proceso de encuestas y entrevistas a los gerentes legales de América Latina, nadie había oído hablar de COVID-19. Sin embargo, la publicación de este reporte hoy se hace en un mundo absolutamente diferente de aquel al cual nos enfrentamos al momento de comenzar nuestra investigación.

El coronavirus ha traído no solo innumerables tragedias humanas, sino también disrupción social, financiera y comercial a nivel mundial. Debido a lo anterior, fue necesario preguntarnos si siguen siendo igualmente válidos nuestros hallazgos sobre la profesión al interior de las empresas en un entorno tan desafiante y cambiante.

Nosotros creemos que sí lo son. CMS comenzó este programa durante la crisis financiera mundial, y son estas épocas las que aceleran los cambios y la forma en que vemos las cosas. Dicha crisis aumentó el estatus y el valor de muchos gerentes legales, lo que los ayudó, a su vez, a alcanzar las ambiciones que se discuten a lo largo de este reporte. Al ayudar a sus compañías a navegar en tiempos difíciles y con la aparición de nuevas áreas como la de Compliance (cumplimiento normativo), los gerentes legales se han vuelto cada día más influyentes dentro de las compañías.

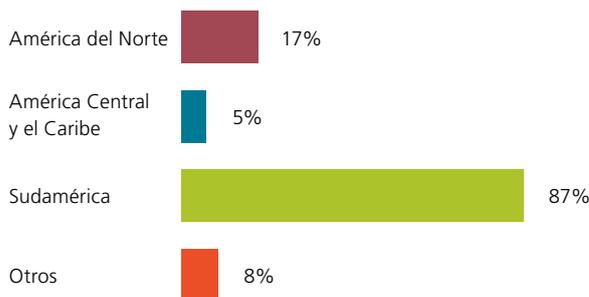
Durante el desarrollo de la actual crisis, seremos testigo de cómo algunos de ellos experimentan cambios: muchas de sus compañías se centrarán en la supervivencia, el riesgo y la sostenibilidad bajo la "nueva normalidad". Esta investigación muestra de qué manera los gerentes legales en América Latina están listos para aprovechar esas oportunidades, demostrar su valor, crecer y desarrollarse en sus roles.



**Luis Felipe Arze**  
Socio

**T** +56 22 4852 073  
**E** luis.arze@cms-ca.com

## ¿En qué jurisdicción(es) estás habilitado para ejercer?



En algunos aspectos, este informe ofrece una imagen de la vida antes de COVID-19. Pero, al mismo tiempo, entrega también una visión para el futuro. La ruta de los abogados in-house, que los ha llevado a convertirse en asesores comerciales verdaderamente estratégicos, sigue siendo la misma, aun cuando existan ciertos cambios en el escenario. Si la crisis acelera las tendencias preexistentes, serán tendencias que los gerentes legales ya habían reconocido con anterioridad.

Creemos que este es uno de los primeros estudios en América Latina con este enfoque; esperamos que les sea útil y que, a su vez, los invite a reflexionar. Asimismo, los dejamos invitados a hacernos llegar sus comentarios, los que estaremos encantados de discutir con ustedes.

Finalmente, nos gustaría agradecer a los muchos colaboradores en todo CMS por su apoyo en la preparación de este reporte. Si bien no nos es posible mencionar a todos aquellos que hicieron una contribución significativa, nos gustaría agradecer especialmente a Adam Beach, Madalena Houlihan, Jonathan Fenton, Catherine McGregor y Mary Hoover, por su enorme esfuerzo y apoyo.



**Jonathan Warne**  
Socio

**T** +44 20 7524 6130  
**E** jonathan.warne@cms-cmno.com

# Algunos hallazgos importantes

Ética y Compliance se han convertido hoy en una materia esencial para muchos gerentes legales, más allá de sus responsabilidades tradicionales en temas comerciales.

El 85% de los consultados cree que serían mejores en sus roles si desarrollaran sus habilidades para ejercer influencia.

Dos tercios de los abogados entrevistados usan sistemas que incluyen key performance indicators (KPI) para medir el desempeño de sus equipos, mientras que el tercio restante piensa en incorporar dichas métricas en el corto plazo.

Sobre el 60% ha cambiado sus prácticas de reclutamiento, considerando a profesionales que no son abogados, y contratando servicios de personal provisorio o de apoyo al giro.

La mayoría de los gerentes legales no se ven a sí mismos como profesionales innovadores en sus áreas.

Cerca de un quinto de ellos tiene la expectativa de hacerse cargo de otras gerencias y muchos no ven como improbable llegar a gerente general, director general o CEO, mientras que solo dos tercios de la muestra desean pasar el resto de sus carreras como gerente legal.



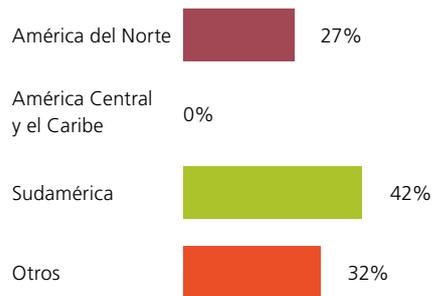
# Gerentes legales en América Latina

Como podrán constatar en las siguientes páginas, los abogados de gerencias legales de Latinoamérica tienen más en común con sus pares de otras latitudes de lo que se cree. Muchas de las conclusiones a las que llegamos han coincidido con lo que General Counsel de Europa y diversas jurisdicciones han mostrado en estudios anteriores, lo que realmente no es una sorpresa en un mundo que continúa funcionando en torno a la globalización.

Sin perjuicio de ello, hay importantes diferencias. Una de ellas es el acceso a las oportunidades que se tiene en América Latina. El McKinsey Global Institute, por ejemplo, ha identificado el problema de “la ausencia de un nivel intermedio” (“Missing Middle”) en la región, es decir, una relativa ausencia de empresas de tamaño mediano, que muestren diversidad y una proyección. De acuerdo con el análisis de McKinsey, Argentina, Brasil, Chile y México tienen la mitad de las compañías sobre USD 50 millones en utilidades, en comparación con otros mercados emergentes. Los actores principales, en muchos casos muy exitosos, están en su mayoría concentrados en algunos pocos sectores y son relativamente menos numerosos que sus equivalentes en otros lugares. El factor común de las pequeñas compañías es que, en su mayoría, no generan un ambiente que promueva el crecimiento de gerencias o departamentos legales que entreguen un rango amplio de servicios.

Por lo mismo, muchos gerentes legales encuentran roles en compañías multinacionales, cuyas casas matrices se encuentran fuera de la región. De hecho, es el caso de un alto porcentaje de los entrevistados (59%).

## ¿Dónde se ubican las oficinas principales de tu organización?



Otra de las conclusiones es que los gerentes legales ubicados en oficinas regionales (headquarters) toman decisiones respecto de otras jurisdicciones, algunas con sistemas legales que requieren distintos manejos de los negocios y sus riesgos: cerca del 40% de los entrevistados reporta su trabajo directamente a otros países. Es por ello que identificar y entender los matices locales que puedan generar un impacto en las actitudes y comportamientos de los clientes, accionistas, autoridades y reguladores en la región es fundamental para quienes trabajan con ese nivel de alcance o cobertura.

En particular, para los in-house de compañías multinacionales que intentan establecer una forma de hacer las cosas estandarizada, lograr un grado aceptable de uniformidad cultural en una región tan diversa como lo es América Latina puede ser un desafío, como también lo es el simple hecho de la lejanía física de las distintas operaciones. De hecho, algunos gerentes legales aparentemente prefieren disponer de una variedad de firmas de abogados en diferentes jurisdicciones en lugar de desarrollar distintas subáreas legales de manera interna.

Hacer crecer el departamento legal al interior de una empresa también puede traer otro problema: la gestión del talento (o recursos humanos). Quienes tienen equipos que se están expandiendo se enfrentan a una serie de inquietudes que en el pasado no tenían la relevancia de hoy y para las cuales muchos gerentes legales carecen de experiencia o entrenamiento para sentirse cómodos.

# Gonzalo Smith

**Gerente corporativo de asuntos legales y gobernanza en Falabella S.A.**



Tras mi paso por estudios de abogados en Santiago de Chile, Nueva York y Madrid — y, entre tanto, un LLM en Harvard—, llegué al cargo de Gerente Legal de una importante cadena de supermercados, que finalmente fue comprada por Walmart. Mirando en retrospectiva, probablemente tuve la fortuna de llegar a ejercer el cargo cuando las compañías estaban cambiando su percepción sobre la importancia, el valor y el rol del liderazgo que debe asumir quien está internamente a cargo de la función legal. Hoy tengo a mi cargo un equipo legal de algo menos de 200 personas en Falabella.



Para explicar el trabajo del abogado in-house hay que pensar en términos de competencias y aptitudes. La función principal del equipo legal es modelar conductas al interior de la compañía y para ello se debe haber internalizado sus valores y su propósito.

La estructura jerárquica en la que opera un gerente legal define el nivel de independencia que la empresa le confía para conformar su equipo y promover sus valores. Mi trabajo comprende las funciones de legal, gobernanza, ética, Compliance y secretariado del directorio de Falabella.

Para mí, la estructura de dependencia del rol es un tema crucial. En Falabella el cargo reporta al CEO (Chief Executive Officer). Recuerdo que en una oportunidad rechacé un puesto de General Counsel, precisamente porque el área legal estaba bajo el CFO (Chief Financial Officer) o Gerente de Finanzas.

Las empresas tienen distintas formas o perspectivas de ser entendidas y que son esenciales en el manejo de sus asuntos jurídicos. La primera dimensión es que se trata de una entidad legal, con vida corporativa que la hace un núcleo de derechos y deberes.

Por otra parte, también se trata de una organización que realiza una actividad económica, que requiere un manejo legal en el día a día del negocio. Finalmente, la empresa es, además, un miembro corporativo de la sociedad, lo que implica trabajar en gobernanza, ética y Compliance.

Cada documento elaborado por el equipo legal debiera ser simple y determinar de forma clara sus objetivos.

Mi equipo sabe que la forma más efectiva de lograr resultados es ser concisos y procurar que en sus comunicaciones las frases no tengan más de tres líneas y los párrafos no tengan más de tres frases, y que el texto completo no tenga más de tres párrafos.

En materia de políticas, los documentos preparados por nuestro equipo deben comunicar claramente la conducta que se espera de las personas e informar las consecuencias que conlleva su no cumplimiento.

Cuando comencé a trabajar para Falabella, pasé los primeros 90 días pensando en el mejor método para lograr lo que podía aportarle a la compañía y sus filiales. El estilo de los contratos y políticas que diseñamos buscan asegurar que la ética de Falabella esté implícita en todo lo que hacemos.

No es posible liderar un equipo grande mediante una estructura vertical; creo que es importante empoderar a los abogados y que acepten las responsabilidades que tocan a cada cual, plenamente. Busco empoderar a mi equipo pidiéndoles que se concentren y tengan en cuenta la distinción de cómo debemos actuar en los asuntos entendiendo que las áreas del derecho tienen distintas intensidades de necesidad para la empresa, dependiendo de su actividad y prioridades de negocio:

**Gana** (*win*): son las áreas del derecho en las que el equipo está especializado y a las que se destinan muchos recursos.

**Juega** (*play*): son las áreas del derecho en que los abogados internos debemos tener un nivel adecuado de competencias pero que nunca serán parte de la especialización del equipo y en las que debemos contar con apoyo externo para los asuntos más complejos. Un cambio de prioridades en el negocio puede hacer que una materia que uno calificaría de "play", puede rápidamente pasar a "win", y hay que cambiar el foco y los recursos.

**Muestra** (*show*): son las áreas del derecho en que los abogados internos debemos saber identificar los problemas y hacer las preguntas correctas, pero que siempre vamos a externalizar.

La estrategia de modelar conductas debe funcionar de manera independiente de los individuos particularmente considerados que la implementan, de manera que todos los colaboradores de la empresa puedan contar con las herramientas para llevar a cabo sus funciones y maximizar sus capacidades, sin necesidad de requerir en todo momento del equipo legal interno. Para salvaguardar esta metodología, nos preocupamos de concebir nuestros programas internos de manera flexible



La filosofía del win/play/show (gana/juega/muestra) busca conducir el foco de nuestro equipo dentro de la empresa y capacitarlas para que sepan reconocer cuando deben entregar algo de control a otros.

y adaptable, de modo que estén bajo constante revisión y sean fáciles de modificar.

Mientras más progresen las personas dentro del área legal de la empresa, más difícil se torna cuantificar el valor del papel que desempeña cada uno de nosotros, porque, a diferencia de lo que ocurre en los estudios de abogados, nosotros no vendemos servicios legales a una tarifa horaria según la experiencia y especialidad.

Esto significa que los incentivos deben poner énfasis en los resultados obtenidos por todo el equipo in-house, lo que puede provocar cambios no deseados en el equipo puesto que el plan de carrera es más difícil de definir. Por eso, la decisión de mantenerse o no en un puesto una vez que se ha alcanzado la madurez en el mismo radica en el abogado mismo.



El desarrollo in-house es diferente, porque no hay una venta de servicios y el talento no se le puede cobrar a un cliente.

Es particularmente desafiante retener a los abogados jóvenes, pero una forma transparente de abordar este desafío es ayudándolos a que asuman otros roles en la compañía, porque tal vez no haya otras oportunidades en el equipo legal para que todos puedan crecer profesionalmente en él, en el momento en que estaban listos para hacerlo.

El trabajo es una actividad, no un lugar. Si es simplemente un "lugar", las personas no se van a comprometer. Con ese fin, tenemos una política muy ágil de flexibilidad horaria, gracias a la cual los abogados pueden intercambiar sus horarios dentro de un período semanal o trabajar remotamente por extensiones considerables de tiempo en la semana, como ellos lo prefieran. Y lo más importante es que se trata de una política conforme a la cual está prohibido preguntarle a quien la usa la razón por la que necesita trabajar distinto. No podemos pedirle a la gente que den su 110% en el trabajo si no les permitimos ser ellos mismos en el lugar de trabajo.



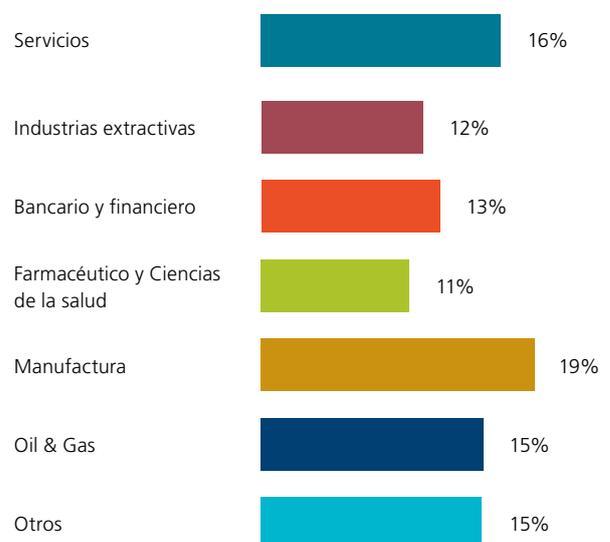


# El actual escenario para los gerentes legales

Nuestros estudios muestran que los in-house tienen ambiciones crecientes en el ámbito profesional, y que realizan cada vez más esfuerzos para obtener mayores logros para la compañía, para sí mismos y para sus equipos. Sin embargo, están operando en un escenario dinámico, mientras enfrentan nuevas tendencias globales y cuestionamientos sobre “valores” en lugar de “valor”, lo que provoca que el manejo ético, el riesgo y la reputación se posicionen como sus nuevos desafíos (o, más bien, oportunidades).

Por ello, el mercado requiere un gerente legal muy particular: uno que pueda operar en una matriz internacional de normativas y prácticas comerciales, y que a la vez mantenga los valores de su organización. Los profesionales en este cargo también necesitan habilidades y técnicas para trabajar en el nivel más alto de liderazgo, lo que analizamos con mayor profundidad en el modelo de asesor legal estratégico hacia el final de este informe.

## ¿Cuál es el sector económico en que se desarrolla su organización?



# ¿Qué es importante para los gerentes legales?

Elaboramos un listado de múltiples responsabilidades y preguntamos a los gerentes legales entrevistados cuáles de ellas, a su juicio, eran relevantes al cumplir con su rol. Las respuestas dieron cuenta de su participación en una amplia gama de actividades corporativas claves; algunas de ellas, mucho más acentuadas de lo que hemos visto en otras partes del mundo.

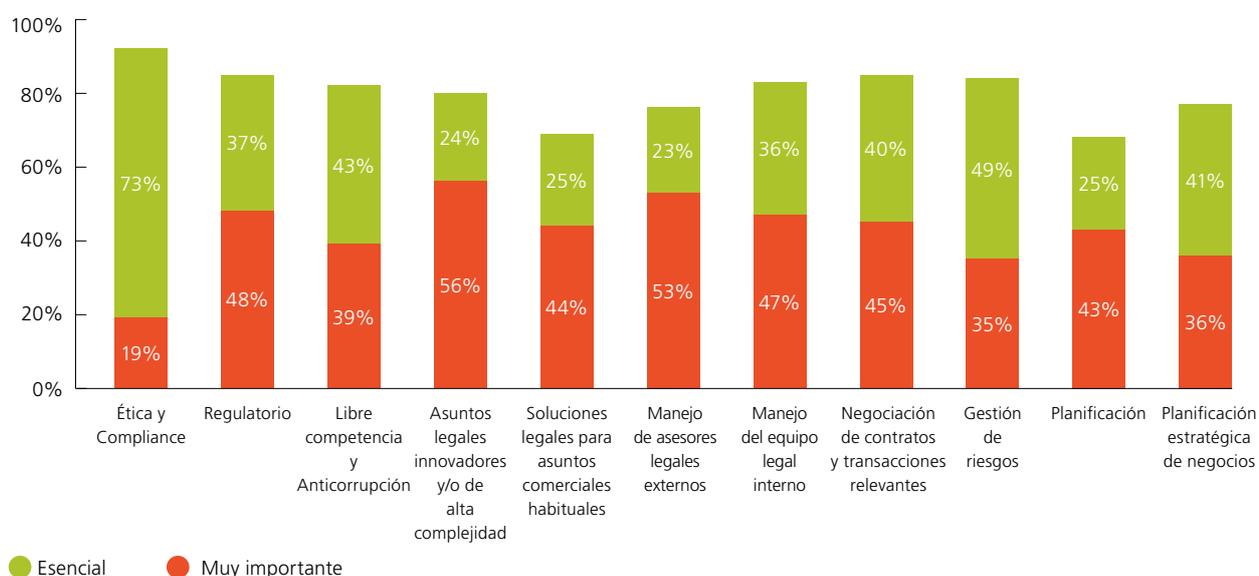
Por ejemplo, la planificación estratégica de negocios es esencial o muy importante para el 77% de los gerentes legales encuestados en Latinoamérica. Bastante por debajo, esa cifra representó solo el 45% y 46% en Singapur y Reino Unido, respectivamente.

Por el contrario, las soluciones legales para los problemas comerciales usuales son consideradas esenciales o muy importantes para el 69% de los gerentes legales de la región, en comparación con el 80% de Singapur y el 81% de Reino Unido.

En otros casos, los números son más similares. Por ejemplo, la negociación de contratos y acuerdos comerciales es esencial o muy importante para el 85% de los gerentes legales en América Latina, mientras que, para Reino Unido y Singapur, el 81% y el 80% de los encuestados, respectivamente, dio esa calificación para tal área.

Algunas de estas diferencias pueden reflejar, a su vez, distinciones sectoriales entre zonas. Por ejemplo, más de una cuarta parte de los gerentes legales de Latinoamérica que participaron en la investigación trabajan en oil & gas o en la industria extractiva, proporción que es mucho mayor que la de Reino Unido o Singapur. También, parece ser que los General Counsel de la región están, en promedio, operando a un nivel más alto, lo que, hasta cierto punto, podría estar reflejando la proporción que trabaja para grandes compañías internacionales. Volveremos a tratar este tema cuando al abordar la "Pirámide de valor de los gerentes legales" (GC Value Pyramid).

## ¿Cuán importante estima que son las siguientes actividades para el cumplimiento exitoso de su rol?





## Ética y Compliance

Definitivamente, el resultado más sorprendente de nuestro estudio es que el 92% de los gerentes legales de América Latina consideran la ética y el Compliance como esenciales o muy importantes. Este número es significativamente superior a lo que hemos encontrado en otras zonas. De hecho, si aislamos las respuestas, podemos ver claramente que esta área resulta “colectivamente esencial” (77%) por un amplio margen, seguido bastante más atrás, y en segundo lugar, por la gestión de riesgos (con un 49%).

Esto podría ser el resultado de los recientes escándalos corporativos en la región, como los “Panama Papers” y la operación “Lava Jato”, en Brasil y por campañas anticorrupción implementadas en países tan diversos como Costa Rica y Perú. Por otro lado, la tendencia podría atribuirse, al menos en parte, a la proporción de gerentes legales que trabajan en las principales compañías internacionales.

Sin embargo, indistintamente de los factores que incidieron, dicho auge se ha observado alrededor del mundo. El fenómeno se remonta al aumento de los requisitos de Compliance, debido a normas como la “Sarbanes-Oxley Act” y, en particular, al colapso financiero global de 2008, lo que ha conllevado un alto enfoque en la ética en época reciente.

Para algunos, este aumento en los requisitos de Compliance ha sido el principal impulsor del crecimiento masivo de las gerencias legales de empresas en los últimos años, así como el incremento de la influencia de muchos gerentes legales en la expansión de sus funciones y responsabilidades. Solo el 17% de los encuestados no ha asumido responsabilidades adicionales desde que están en su cargo actual y del porcentaje mayoritario; en muchos casos, esas nuevas responsabilidades se relacionan con asuntos regulatorios y Compliance. El actual escrutinio de la opinión pública sobre el actuar ético corporativo no hará más que crecer.



Cuando redactamos un contrato, estamos modelando conductas. Cuando ejercemos la función de ética, estamos modelando conductas en la organización. Cuando trabajamos en Compliance, estamos modelando conductas. Eso es lo que hacemos día tras día.

*Gonzalo Smith, Falabella SA*

# Juan Antonio Castro

**Director legal  
en InterCorp Group**



Soy el gerente legal en InterCorp Group y en InterCorp International Services, el conglomerado de empresas peruanas que abarca áreas de educación, salud, servicios financieros y farmacéutica. Después de un LLM en EE. UU. y de trabajar como becario Fulbright, me incorporé a una firma de abogados en Washington DC. Luego, regresé a Perú para trabajar como Jefe de Gabinete de la Presidencia del Consejo de Minsitros.



La función legal in-house es líquida: se filtra por todas las áreas de la empresa. Se espera que los General Counsel sumen valor a una empresa, haciendo que las cosas sucedan y que haya negocios, pero siempre cumpliendo con la norma. Se espera que sean de confianza. Se espera que sean respetados.

En 2004, asumí la dirección legal en InterCorp. En los 90, pocos in-house querían que sus equipos internos resolvieran los problemas legales que enfrentaban sus organizaciones. Desde su experiencia, él cuenta que se externalizaban la mayoría de los asuntos en estudios de abogados para tener un respaldo por parte de la firma y que no tuvieran que asumir ellos la responsabilidad de cómo se resolvían los problemas. Creo que, actualmente, la importancia del General Counsel se ha hecho notoria. En ese sentido, se espera que forme parte de la empresa para que contribuya no solo con liderazgo en el aspecto legal, sino también como un consejero de confianza respecto del manejo de todos los negocios de la compañía.

El rol del abogado interno se ha vuelto más relevante para la empresa en los últimos 15 o 20 años. Descontados los temas propiamente legales, lo que se espera de nosotros es que, con nuestro conocimiento del negocio, aconsejemos sobre aspectos comerciales y regulatorios, sobre la planificación y la estrategia general. Pero nunca olvides que eres un abogado y nunca olvides cuáles son tus responsabilidades.



Gana tu metro cuadrado en la vida. Trabaja duro. Trata de entender y trata de ganar experiencia en más de una área de práctica. Una vez que sientas que estás completamente capacitado; entonces, considera moverte a una empresa.

Mi equipo es un “conglomerado”, pues los equipos de abogados de cada empresa tienen absoluta autonomía. Yo le reporto al gerente general (CEO) y al presidente de InterCorp, y me enfoco en M&A (fusiones y adquisiciones). Por ejemplo, una empresa que adquirimos el año pasado continúa operando con su propio equipo legal. La diferencia es que el in-house que lo dirige debe reportar ante mí los asuntos corporativos relacionados, pero ellos manejan de manera autónoma el día a día.

En una reunión, escuché a alguien decir que la función legal en una empresa es una función líquida, porque es absorbida por todas sus áreas. Reportarle directamente al CEO me otorga autoridad para interactuar a un mismo nivel con otros ejecutivos de la alta dirección de la compañía. El General Counsel es una persona de la cual se espera contribuya no solo como líder legal, sino también como un consejero de confianza para las demás áreas. Se espera de mí que agregue valor a la empresa para garantizar que los negocios se concreten, al mismo tiempo que se gestionen sus riesgos.

Valoro mucho el respeto y la confianza que recibimos como respuesta al consejo legal que entregamos en la empresa. Pienso que ese respeto y esa confianza significan que estamos realizando un buen trabajo. Mantengo a mi equipo comprometido y los incentivo a que sientan suyo el trabajo que toman a su cargo. También, les digo que sigan sonriendo, que se relajen y no entren en pánico cuando algo sale mal. Equivocarse es algo a lo cual no hay que tenerle miedo, sobre todo si no se logró lo que se perseguía en un escenario de alta dificultad que implique mucha preparación. Esto promueve la creatividad, el apoyo y el trabajo en equipo.

Me gusta que cada uno se responsabilice por lo que entrega, que trabajen duro y que no dejen de lado aquello que los hace especiales. Así mismo, es importante ir observando los errores y los triunfos de los demás para también aprender de ellos.

Incentivo a mi equipo para que trabaje desde casa y están autorizados a tomar sus vacaciones cuando quieran. Les exijo trabajar duro, pero también les pido descansar con la misma intensidad y que disfruten su vida privada.



Los abogados internos tienen una tarea muy importante debido al impacto que causa el rápido avance de la transformación digital.

Para los gerentes legales, los abogados de firmas y para la profesión legal en general, los años que vienen serán muy desafiantes. La transformación digital está sucediendo a un ritmo mucho más rápido que las modificaciones legislativas para regular la digitalización de la economía. Debemos tener una idea de cómo la regulación evolucionará e intentar evaluar el futuro bajo esa incertidumbre. Históricamente, la regulación ha llegado de la mano de los cambios en la industria, pero es poco probable que en los próximos años este sea el caso. Un desafío mayor será asesorar cuando la normativa legal no sea clara y el contexto sea ambiguo.

En InterCorp, lanzamos una iniciativa llamada Mesa Redonda InterCorp, con la que reunimos estudios jurídicos locales y regionales para discutir los cambios digitales. Hemos debatido diversos problemas relacionados con el uso de información, incluidos la analítica y protección de datos, para administrarlos cumpliendo las regulaciones más estrictas. Sabemos que tenemos que trabajar en conjunto con los entes reguladores.

# El poder de la influencia

Un gerente legal exitoso, a los ojos de la mayoría de los entrevistados, tiene que ser influyente. Su voz debe ser escuchada, tanto en instancias formales como fuera de ellas, en los niveles más altos de la compañía. Según ellos, deberían aspirar a ser vistos no como poseedores de la misma ambición estratégica que otros ejecutivos, sino como personas cuyo consejo es esencial para el logro de la estrategia corporativa.

La máxima expresión de ese objetivo es que el General Counsel no solo influya en la administración, sino que su

opinión sea determinante en las decisiones, en los valores y en la cultura de la compañía, desde la ubicación que le haya sido asignada en el organigrama o derechamente como parte de la gestión.

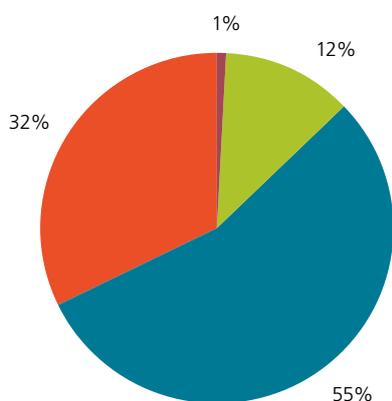
Si la compañía es un barco y el CEO es su capitán — quien decide el destino—, el gerente legal debe aspirar a ser el piloto, familiarizado con los obstáculos y las mareas, con las capacidades de la nave y su tripulación, capaz de trazar un rumbo que refleje los riesgos y tesoros que encontrará más adelante.



Ofrecemos una carrera con proyección, no promesas vacías. Entrego una proyección dentro del equipo al proporcionarles a mis abogados una oportunidad para avanzar dentro de una estructura regional, haciendo trabajo de tipo corporativo y comercial para moverse hacia un rol que implique mayores responsabilidades y que, a la larga, les permita pasar un tiempo con nuestro equipo centralizado en México.

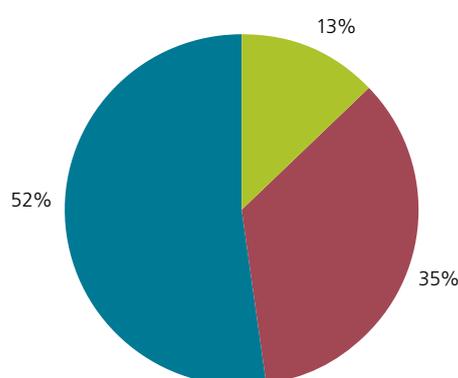
*Salomon Vaie, Corporación Multi Inversiones*

## ¿Cómo calificarías tu capacidad de influir en la alta dirección de tu empresa?



- Poca
- Neutra
- Fuerte
- Muy fuerte

## Sobre tu capacidad de influir, ¿es mayor o menor a la que tenías hace 5 años o cuando comenzaste en ese cargo?



- Menor
- Se ha mantenido
- Mayor

Algunos gerentes legales encuentran esto más fácil de lograr que otros, sobre todo porque los diferentes modelos corporativos tienden a generar grados de influencia diferentes. En palabras sencillas, los gerentes legales que trabajan en una estructura o cultura corporativa empoderadora tienen una ventaja sobre aquellos que no lo hacen.

Sin embargo, sea cual sea la estructura corporativa, esta ambición requiere que el CEO y el resto de la alta gerencia de la compañía acepten al gerente legal en ese rol y le permitan, ya sea de manera formal o no, consciente o inconscientemente, ese grado de influencia. Los gerentes legales deben ser conscientes de la política del Directorio y de sus ejecutivos principales, como también saber dónde se concentra el poder.

Sería un error suponer que un modelo corporativo es necesariamente mejor que otro en este aspecto. Siempre existirán diferencias entre compañías. Establecer las mejores prácticas en diferentes estructuras corporativas complejas con diferentes modelos de negocios en diferentes sectores no es sencillo.

Sin embargo, en cualquier modelo, existe un círculo virtuoso. Si un gerente legal, que ha construido bases sólidas de relación con la alta gerencia, puede usar su influencia para enfrentar eficazmente desafíos importantes o aprovechar las oportunidades, entonces, su influencia aumenta. Así, a medida que crece su influencia, es cada vez más fácil desempeñar ese papel proactivo.

Aunque existe el riesgo, por supuesto, de que un gerente legal se encuentre en un círculo no virtuoso de declive. Si un gerente legal establece un grado de influencia que no está respaldado por su capacidad de entregar soluciones - quizás debido a la falta de otras habilidades-, entonces, ese grado de influencia tenderá a disminuir con el tiempo, y en tanto más disminuya, más difícil será para él lograr resultados exitosos.

En cierto sentido, estos gráficos dan cuenta de una historia positiva: más de la mitad de los gerentes legales señala que hoy gozan de más influencia que cuando asumieron sus actuales funciones (o desde hace cinco años, para aquellos que han estado en el cargo por más tiempo). Además, la mayoría cree que influye con fuerza en los niveles superiores de sus compañías.

Sin embargo, visto de otra manera, los números sugieren algunas debilidades. Un poco más de uno de cada ocho abogados encuestados cree que su influencia ha disminuido, mientras más de un tercio sugiere que la ha conservado sin haber podido aumentarla. En algunos casos (7%), se debe a que ya estaban en una posición de alta incidencia. Esto deja a más del 40% en una situación en la que sienten que su influencia en los niveles superiores no ha aumentado o se ha reducido.

Quizás el gráfico más revelador en este informe es el que muestra que un 85% de los gerentes legales de América Latina creen que podrían hacer su trabajo mejor si desarrollaran sus habilidades para lograr ser un factor influyente al momento de la toma de decisiones a nivel de alta dirección. Por lo tanto, incluso aquellos que califican como exitoso el aumento de su influencia manifiestan que todavía tienen margen de mejora. Asimismo, dado que un porcentaje incluso mayor de ellos (92%) cree que se puede enseñar la habilidad de ser influyente, agendar alguna capacitación o tutoría al respecto debería estar en la lista de pendientes de la mayoría de los gerentes legales.

### ¿Consideras que te desempeñarías mejor en tu rol si desarrollaras más tu capacidad de influir?





Desde el inicio, asignamos responsabilidades significativa a nuestros abogados jóvenes y esperamos que estén a la altura de los desafíos. Si eres un atleta olímpico de salto alto, irás gradualmente aumentando la altura del listón para mejorar tu salto poco a poco. En AB InBev, colocamos el listón alto desde el comienzo, porque creemos que, si no te propones grandes desafíos a ti mismo, nunca estarás lo suficientemente motivado como para alcanzar el nivel que se espera de ti.

*Salomon Vaie, Corporación Multi Inversiones.*

Algunos de estos gerentes legales podrían también considerar organizar algo así para sus equipos. A pesar de la aceptación general de que las habilidades para influir pueden enseñarse, un tercio de los consultados no toma acciones en tal sentido, a pesar de que muy probablemente mejoraría la efectividad del departamento legal interno.

Es interesante que la encuesta de gerentes legales de Reino Unido que realizamos hace algunos años tuviera resultados muy similares: un 82% de los General Counsel consideró que serían más efectivos en sus trabajos si contaran con mejores habilidades para influir

en la toma de decisiones. Yendo más allá, el 88% sintió que los haría más efectivos en sus carreras a largo plazo. Tal como dijimos en esa oportunidad, la clave para los gerentes legales es asumirlo como un compromiso personal, aunque no les sea cómodo y les sea difícil encontrar el tiempo. "Nadie se ha vuelto más influyente no haciendo nada al respecto".

Nuestro informe "Gerentes Legales influyentes" ("Influential GC"), que profundiza mucho en esta materia, todavía está disponible en <http://cms.law/en/gbr/publication/general-counsel-services>.

**En tu opinión, ¿puede enseñarse la capacidad de influir en otros?**



**¿Entregas algún tipo de mentoría o coaching para desarrollar la capacidad de influencia en tu equipo?**



# Liderazgo

Además de ser líderes en temas jurídicos, en su mayoría (73%), los gerentes legales encuestados forman parte de los directorios o de la línea ejecutiva de sus empresas, aun cuando en algunos casos se trata de un equipo local dentro de una organización multinacional.

Para muchos gerentes legales con los que conversamos, este "asiento en la mesa" también se refleja en sus responsabilidades, en permanente cambio, e inciden como factor fundamental en lo que finalmente tienen que hacer ellos y sus equipos.

Sin embargo, el liderazgo de la función in-house requiere una combinación de habilidades dentro de un equipo ejecutivo.

La diferencia clave es que, en un departamento legal, quien lo encabeza no es parte de un grupo de tomadores de decisiones de la misma jerarquía: es la jefatura. Por ende, las decisiones son suyas al igual que muchos otros aspectos del trabajo, como la elaboración de estrategias, reclutar y formar un buen equipo, ser capaz de inspirar a su gente y transmitirles energía. Todo ello requiere especiales habilidades de liderazgo, pero también requiere tiempo, algo que para muchos no es

fácil, sobre todo para quienes deben estar en el día a día del trabajo práctico.

Con estos requerimientos —y muchos otros— deben lidiar los gerentes legales, lo que implica una fuerte dedicación, más aun si tienen labores de gestión por primera vez en su carrera. La función legal más efectiva suele ser un atributo de quienes son capaces de delegar funciones legales y de administración a miembros de su equipo en los que pueden confiar. Así, saben cuándo quedarse en segunda línea y cuándo intervenir.

Como se puede ver en los hallazgos graficados en la página 10, el 83% de los gerentes legales encuestados calificó como esencial o muy importante el manejo de personas a nivel individual en los equipos legales. A su vez, los resultados de Latinoamérica no difieren de lo que piensan los General Counsel en Estados Unidos y Reino Unido, quienes a menudo citan el liderazgo como una habilidad que necesitan desarrollar más, pero también respecto de la cual sienten que pueden aportar el mayor valor a su compañía, al construir un equipo legal realmente apto para satisfacer las necesidades de la misma.



# Rafael Cox

**Gerente legal y fiscal  
corporativo de Empresas  
CMPC**



Llevo trabajando en Empresas CMPC por más de 18 años y, cuando entré, la empresa operaba en un modelo que no consideraba tener abogados internos. Todo se externalizaba. Mi rol era básicamente coordinar a los asesores legales externos para después reportar al directorio y al gerente general (CEO). Con el transcurso del tiempo, mi mayor responsabilidad ha sido cambiar el modelo que existía: he creado un equipo legal in-house muy sofisticado y capaz de manejar las complejidades inherentes a las operaciones de CMPC, encargando a abogados externos solo algunas materias específicas.

Hoy me toca coordinar y dirigir a un gran número de abogados distribuidos a lo largo de Latinoamérica, en países como Chile, Argentina, Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador y México. Además, soy responsable del área de Compliance y riesgo reputacional de la empresa. A contar del año pasado, también estoy a cargo del programa de gestión de riesgos.



La comunidad in-house en América Latina se está poniendo al día con una tendencia que comenzó hace 20 años en los Estados Unidos y Europa.

Los abogados internos en la América Latina de hoy esperan ser actores influyentes y tener puestos claves en las diferentes industrias. Quieren participar en las decisiones y esperan que se los involucre en las estrategias del directorio. Aunque ya no quieren ser vistos simplemente como un centro de costos de la empresa, son pocos los gerentes legales que han logrado ese nivel de influencia. Muchos dedican gran porcentaje de su tiempo al trabajo del día a día, que antes era manejado por abogados externos.

En mis inicios como General Counsel, tuve que lidiar con una crisis reputacional que en ese entonces enfrentaba CMPC, lo que finalmente me dio la oportunidad para cuestionar la estructura del área legal que existía en la empresa y lograr cambiar la forma en que trabajábamos.

La compañía adoptó un nuevo enfoque y se dio cuenta de lo necesario que era empoderar al gerente legal en su rol, y también dentro de la estructura de la compañía. Fue un caso muy complejo y no teníamos un panorama claro sobre cómo manejar correctamente la situación. Participé en las reuniones del Directorio y varias de mis sugerencias fueron implementadas. Sin duda, fue un momento crucial para mi carrera profesional y también para la empresa.

La crisis y sus consecuencias demostraron la necesidad de contar con alguien externo al equipo comercial que conociera bien la compañía; que conociera a las personas, los procedimientos, el ethos; y que pudiera dar una opinión imparcial y honesta para cuestionar las decisiones y proponer nuevas ideas. Creo que realmente hoy opero a un nivel gerencial, porque he logrado demostrar el valor de los temas relacionados con lo legal y porque las circunstancias me han dado la oportunidad de demostrar que un abogado interno puede aportar de manera sustancial a la marcha de una empresa. Sucede que, a veces, los abogados internos no tienen la oportunidad de demostrar ese valor a la dirección de una compañía.

La forma en que se gana influencia es estando muy cerca del negocio, entendiéndolo realmente y contando con una mentalidad comercial. Tengo muy claro que mi cliente es la empresa. Ellos saben que cuento con un pensamiento que va más allá de lo puramente legal y que soy la cabeza de un área que está ahí para ayudar a mejorar el negocio. Pero, cuando decimos que no, también saben que la respuesta es definitiva. El desafío está en lograr un equilibrio entre ambos roles.



El valor que generamos se basa en proteger el valor que crea la empresa.

Para ser un abogado influyente y posicionarte en la cúspide de la pirámide de valor, necesitas probar todos los días que estás aportando. Sin embargo, tus pares en el área comercial no pueden medir tu valor únicamente sobre la base de cuánto dinero se ha ahorrado. Mi trabajo es proteger valor; ellos crean valor y nosotros lo mantenemos y defendemos. No creo en la definición constreñida, exclusivamente ligada a una reducción de costos, pues, aunque el costo es sin duda importante en cualquier organización, hay algo que es más inherente al negocio, en términos del valor que este genera y cómo se preserva o, de hecho, se lo potencia.



Tengo que construir relaciones, estar cerca del negocio y ganarme la confianza de la empresa.

Para mantener la confianza de la empresa, soy muy estricto con el proceso de selección de mi equipo interno. Opto por personas que promueven los negocios, que se ven a sí mismos como socios comerciales y que creen en la excelencia.

También en las entrevistas soy muy claro sobre un asunto: cometeremos errores todos los días, pero hay un error que jamás toleraré, que es exponer a la compañía a algo poco ético o ilegal que pudiera causarle daño, independientemente del cargo o experiencia de la persona.

# Medición de desempeño

Tres cuartas partes de los gerentes legales encuestados dicen que han implementado mecanismos formales de medición de desempeño, tales como los KPI (Key Performance Indicators o indicadores clave de desempeño). Como muestra el gráfico al final de esta página, la mayoría considera que estos mecanismos son, a lo menos, razonablemente efectivos, aunque claramente hay mucho espacio para mejorar.

El resultado de un 75% para el uso de KPI u otros sistemas de medición de rendimiento es el más alto que hemos encontrado en todos nuestros estudios sobre gerencias legales. ¿Cómo se explica un número tan grande? Hay varias respuestas posibles. Dejando de lado el margen de error inherente a las encuestas, creemos que los dos factores más importantes son, en primer lugar, que los KPIs tienen un uso cada vez más frecuente y, en segundo lugar, el mayor protagonismo de las compañías multinacionales en la comunidad in-house de América Latina. Organizaciones de gran tamaño y sofisticación tienden a usar mucho más los KPIs como herramientas de administración para toda la compañía, comparadas con empresas pequeñas o de capitales locales.

Gran parte del 25% de los gerentes legales que no utilizan mecanismos formales de medición del desempeño sienten que de todas maneras es importante poder demostrarle a la empresa el valor del equipo legal. De hecho, algunos de ellos han decidido introducir KPI o están en vías de hacerlo, sea a través un consultor externo o investigando qué software puede servir para medir el desempeño de sus abogados.

Todavía existen reclamos acerca de lo difícil que es encontrar criterios cuantitativos objetivos para las métricas y de que los criterios cualitativos son subjetivos. Por definición, ello es así, pero se ignora el hecho de que, si los datos cualitativos se manejan adecuadamente, aún pueden aportar con evaluaciones muy cercanas a la objetividad. Para usar una analogía: en ciertas competencias de los Juegos Olímpicos, las ganadoras pueden identificarse en términos puramente cuantitativos, pues corrieron más rápido o saltaron más lejos. Pero, en gimnasia y nado sincronizado, son juzgadas con otros criterios, que tienen elementos de subjetividad significativos, pero que no dejan de ser válidos.

Los gerentes legales —probablemente con justa razón— tienen una percepción similar sobre las métricas de rendimiento para el nivel superior y es que son prácticamente imposibles. Es muy poco probable que un General Counsel que forma parte de la alta dirección considere apropiado evaluar con KPI al gerente general o CEO de una empresa. Nadie, en realidad. Incluso así, necesitará formas de monitorear el desempeño del equipo legal en su conjunto, y esa capacidad será un activo importante a medida que ascienden hacia esos niveles corporativos.

De acuerdo con el reporte que elaboramos por primera vez sobre gerentes legales, “aquellos que usan KPI exitosamente sienten que transmiten mejor su compromiso de medir su aporte a la empresa”. La mayoría de quienes esperan llegar al nivel más alto de una compañía moderna probablemente consideren los KPI indispensables, incluso cuando ya no les sean aplicables a ellos en lo personal.

Nuestros dos primeros informes sobre General Counsel —aún disponibles en <http://cms.law/en/gbr/publication/general-counsel-services>— contienen más información sobre KPI y medición de desempeño.

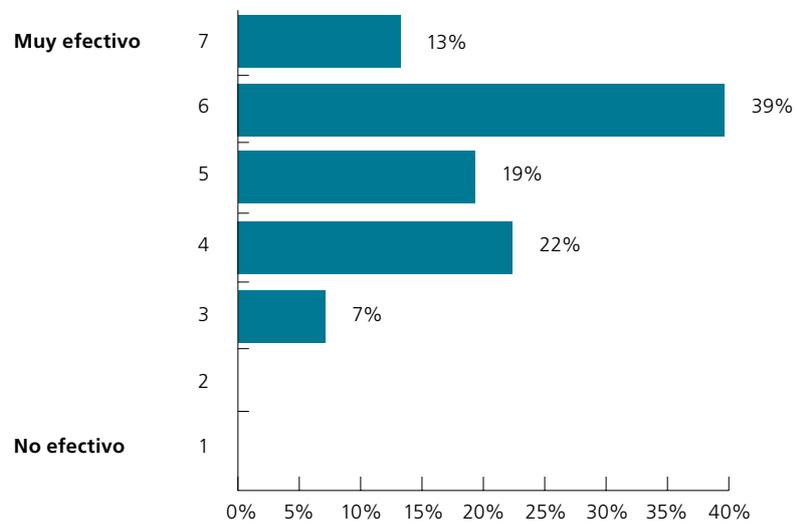
Si desean más información al respecto, nos complacería discutir el tema con ustedes.

**¿Cuentas con sistemas formales de medición de desempeño (como los KPI) para tu equipo legal interno?**





Si mides desempeño, ¿qué tan efectivo es tu sistema, en una escala de 1 a 7, donde 1 es no efectivo y 7 es muy efectivo?



# La pirámide de valor

En 2010, nuestro primer reporte sobre General Counsel introdujo el concepto de “pirámide de valor” para la función in-house, que consiste en segmentar las tareas en cuatro niveles, según cómo se percibe el valor que aportan a la compañía.

El nivel uno de la pirámide involucra tareas percibidas como las de mayor valor estratégico, mientras que aquellas calificadas como de nivel cuatro, entendidas como esenciales, se asocian más bien al trabajo cotidiano.

Nuestras discusiones con gerentes legales en otras regiones han respaldado con fuerza la validez del modelo. De hecho, creemos que es aplicable a Latinoamérica, pues la posición que los profesionales encuestados creen tener en la pirámide refleja muy bien sus percepciones acerca de su rol y estatus, tal como se explica en otros capítulos de este informe.

Los datos de la pirámide sugieren que los gerentes legales de la región han tenido un éxito relevante cuando se restan de las labores cotidianas para centrarse en temas tan importantes, como la gestión de crisis o la negociación de las transacciones más significativas.

## ¿En qué nivel de la pirámide te sitúas a la fecha?





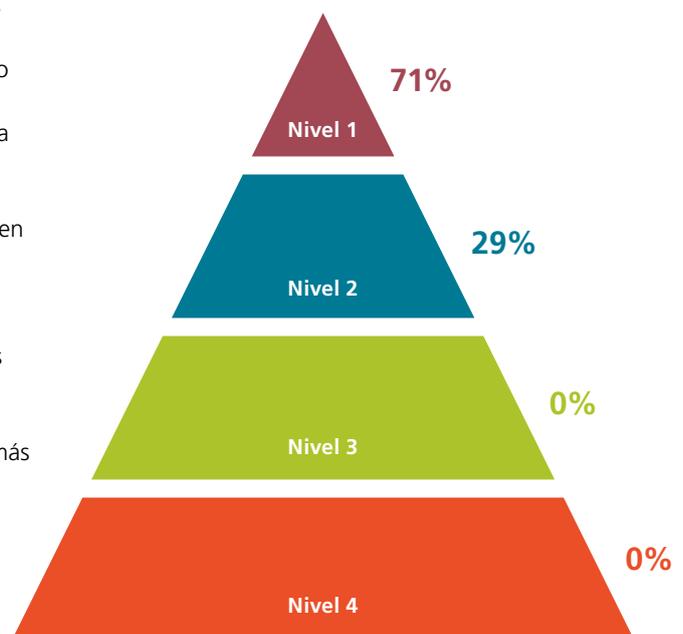
En mi opinión, la comunidad in-house en América Latina se está poniendo al día con una tendencia que comenzó hace 20 años en Estados Unidos y Europa. Los abogados internos en la América Latina de hoy esperan ser actores influyentes y tener puestos claves en las diferentes industrias. Quieren participar en las decisiones y esperan que se los involucre en las estrategias del directorio.

Rafael Cox, CMPC

Algunos de los gerentes legales con quienes conversamos durante la elaboración de este reporte han cuestionado si la posición en que los abogados se sitúan en la pirámide corresponde a la realidad o se exagera. Al respecto, debemos hacer presente que se trata de las declaraciones de los encuestados y no de una conclusión de este informe. También, se nos ha hecho ver que los resultados podrían ser un reflejo de la percepción que, en general, se tiene en Latinoamérica sobre los abogados.

Otras explicaciones tentativas para los altos puntajes en la pirámide incluyen haber creado equipos legales internos sólidos, que entregan un muy buen soporte legal, y la subcontratación de tareas ordinarias a estudios jurídicos o a proveedores de servicios legales alternativos. Cualquiera que sea la explicación, los gerentes legales de América Latina creen firmemente que pueden operar y agregar valor en las funciones más estratégicas requeridas por sus compañías.

#### ¿Qué nivel de la pirámide esperas que tu equipo legal ocupe en el año 2025?



# Salomon Vaie

**Director legal senior de Multi Inversiones, ex Director de asuntos legales y gobernanza en AB InBev (Colombia)**



Los riesgos empresariales se relacionan con variables externas al mercado. Los abogados son los profesionales mejor preparados para resolver este tipo de riesgos. Como gerentes, necesitamos ser intrépidos y aceptar nuestra labor con una visión desde el management, más que ser profesionales de traje y corbata.

Me encargo de los seis pilares de la administración legal en una empresa: (1) contratos, (2) litigios, (3) propiedad intelectual, (4) fusiones y adquisiciones, (5) contraloría, y (6) sector regulatorio. A lo largo de mi carrera en AB InBev, he visto su transición desde una empresa familiar a una compañía de gran tamaño. Los sucesivos propietarios han ejercido una gran influencia en las distintas formas en las que el departamento legal se ha estructurado y ha habido un vuelco en la gestión de riesgos.

Al inicio de cada año, establecemos objetivos concretos para los equipos legales de cada jurisdicción. Los 150 abogados que componen el departamento legal de Ab InBev deben cumplir con estos objetivos antes de finalizar el año.

Si los miembros del equipo no son ágiles en la forma de trabajar y no son capaces de tomar decisiones rápidas con la información que tengan disponible, no lograrán cumplir sus objetivos. Las metas que establecemos requieren que nuestros in-house, que sean muy pragmáticos.

Mi estilo de liderazgo busca motivar al equipo promoviendo la autonomía y estableciendo desafíos. Sé que AB InBev puede no ser la mejor opción para todos. Tenemos un equipo diverso compuesto por personas de distintas edades y niveles de experiencia. Le confiamos a nuestros abogados más jóvenes gran responsabilidad y esperamos que cumplan con los desafíos dados. Desde un principio, fijamos el umbral de desempeño bien alto porque consideramos que, si de verdad no te desafías a ti mismo, nunca tendrás la motivación para llegar al nivel esperado.



Ofrecemos una carrera con proyección, no promesas vacías.

Entrego una proyección dentro del equipo al proporcionarles a mis abogados una oportunidad para avanzar dentro de una estructura regional, haciendo trabajo de tipo corporativo y comercial, para moverse hacia un rol que implique mayores responsabilidades y que, a la larga, les permita pasar un tiempo con nuestro equipo centralizado en México.

El equipo legal en México fue ideado para funcionar como un estudio de abogados dentro de la empresa, capaz de manejar temas legales complejos que surjan al interior. Al tener una proyección profesional clara, logramos comprometer a las personas.

Lo que diferencia a AB InBev de otras empresas es que, cuando hablamos de proyección de carrera, si alguien tiene los conocimientos, la actitud correcta, ha logrado reconocimiento y creemos que tiene potencial para liderar un equipo legal, lo contratamos.



Yo espero de nuestros abogados que sean empáticos con las necesidades de la empresa, que sean capaces de “lanzarse el agua” junto con la empresa, y que entiendan los problemas y dificultades que surjan cuando se toman riesgos de negocios.

Algunas compañías no necesitan ni quieren que sus General Counsel operen a un nivel estratégico. Mi decisión ha sido ser flexible, dependiendo de la sofisticación del equipo con el que esté interactuando. Hay quienes ganan influencia y poder a costa de inundar a los gerentes con advertencias, lo que resulta en que estos terminen pidiendo la conformidad del área legal hasta en materias que no tienen relevancia alguna.

No es nuestro estilo: nosotros no queremos ser el principal ente decisivo en la empresa. Mientras más positivo sea el aporte que entreguemos sobre las decisiones estratégicas de la empresa, mejor. Nuestro equipo legal no quiere ser visto por otras áreas de la compañía como que nos adueñamos del negocio.



Como abogados y directores legales, deberíamos tener la ambición de llegar a ser gerente general (CEO).

Las habilidades que desarrollamos para resolver problemas son críticas para cualquier negocio moderno. Son muchos los desafíos que importan la supervivencia de una empresa: laborales y sindicales, éticos, de confidencialidad o diversas variables externas. Los abogados tenemos habilidades que nos dan la oportunidad de ser un aporte en la administración de una empresa y que otros profesionales no han tenido la posibilidad de desarrollar.

# Innovación

A menudo, la innovación es vista como uno de los desafíos claves para las compañías modernas. Es usual también que se asocie con lo tecnológico; sin embargo, los gerentes legales deberían tener claro que ciertos tipos de innovación no implican para nada el uso de tecnología. En algunos casos, ni siquiera es necesario hacer algo distinto de lo que ya se hacía.

La innovación puede consistir simplemente en mejorar procesos, volverse más eficientes o generar nuevas ideas sobre cómo se resuelve algo.

Muy en el fondo, innovar está relacionado con la curiosidad y la optimización. Es una forma de pensar y actuar: una filosofía que, cuando se integra en un equipo, puede traer beneficios que van mucho más allá de cualquier proyecto en particular al que se pudiera aplicar. Sin embargo, es frecuente que exista una resistencia al cambio por parte de las organizaciones y de las personas que las componen, lo que hace indispensable planificar bien el proceso y gestionar el cambio para así lograr que las personas se adapten.

Una breve descripción de la innovación en un contexto de negocios podría ser "hacer algo nuevo o de manera diferente, de modo que resulte beneficioso para una organización". Es cierto que, con una definición como esta, la vara queda baja y deja varios flancos abiertos, pero no es inusual que algo que razonablemente podría calificarse de innovador no da los frutos esperados, lo que puede deberse a la cultura organizacional o bien a un escenario muy cambiante. Además, puede que los impactos positivos no siempre sean tangibles, como cuando no inciden directamente en la línea final del balance, pero sí, por ejemplo, en un mejor Compliance o

en una gestión de riesgos más acertada. Como sea, se trata de un enfoque que puede ser útil a la hora de pensar en el tema.

La figura abajo refuerza un hallazgo que hemos hecho en otras regiones: cerca de la mitad de los gerentes legales encuestados se consideran "un poco" innovadores. El resto se divide de manera más o menos pareja entre quienes se autoevalúan como no innovadores y los que creen que son muy innovadores, pero en Latinoamérica esta última calificación representa a la minoría.

Los gráficos que veremos más adelante, en esta misma sección, se relacionan con la innovación en la contratación de servicios legales externos y muestran que, en su mayoría, quienes están en la Dirección Legal de una compañía de la región ya han tomado algunas acciones para reconfigurar la forma en que obtienen y prestan servicios legales, generalmente como reacción a las condiciones cambiantes del mercado, para mejorar su eficiencia o dar una respuesta más eficaz. Sin embargo, todos y cada uno de los aspectos ligados a las funciones de una gerencia legal se pueden abordar con un enfoque innovador.

## Contratación de servicios legales externos

Los gerentes legales que se desplazan hacia arriba en la pirámide de valor o que pretenden mantenerse en la cúspide necesitan una fuerte red de apoyo; en muchos casos, se ha descubierto que una forma de ascender es mejorando la administración de proveedores externos de servicios legales.

### ¿Describirías tus mecanismos de selección y contratación de asesores externos como innovadora?





Me uní a Accenture en 2004, cuando Accenture estaba en la búsqueda de promover que sus in-house fueran más proactivos como consejeros de negocios, de modo que pudieran añadir valor a la compañía, conociéndola bien y colaborando con los demás en la generación de negocios.

*Juan Luis Rodríguez Rivero, Accenture México*





Incluso, si estamos hablando de organizaciones no tan innovadoras, durante los últimos años, los gerentes legales han tomado decisiones más acertadas acerca de las variadas maneras en que pueden procurarse servicios legales, desde el trabajo más básico -altamente sensible a las tarifas-, hasta la contratación de asesorías estratégicas, en las que entran a jugar una amplia gama de factores.

Una de las claves del éxito de aquellos gerentes legales que se ubican en la cúspide de la pirámide es mantener un enfoque coherente y sofisticado al momento de contratar servicios legales externos, al manejo experto de una variedad de estudios jurídicos y la incorporación de otros proveedores de servicios.

Los abogados in-house pueden estar bajo mayor presión -particularmente presupuestaria- para tomar soluciones de "NewLaw", como se denomina a estos nuevos modelos de prestación de asesoría o representación legal, distintos de las tradicionales firmas o de los abogados independientes. Algunos tomarán la iniciativa de hacerlo, lo que ayudará a que tengan una imagen de actores genuinamente innovadores y enfocados en los

números, pero el NewLaw todavía está evolucionando y no todos los General Counsel se muestran entusiastas con la oferta actual. De hecho, al conversar con algunos de ellos, que han trabajado con proveedores alternativos y visto de cerca cómo resuelven requerimientos estandarizados y de poca complejidad, resulta que también han observado debilidades que en definitiva los han llevado a desarrollar soluciones propias -lo que de por sí es un comportamiento innovador-, que puede terminar siendo una ventaja comparativa en el mercado.

Cualquiera sea el enfoque que adopten, los gerentes legales no deberían perder la oportunidad de procurarse apoyo mediante la contratación de servicios legales y de otros, como los tecnológicos, y demostrar cuán bien pueden agregar valor a sus compañías.

### Benchmarking de innovación

¿Cómo debería medirse la innovación? Formas de hacerlo no faltan (como podrás constatar si lo buscas en Google). Algunos índices usan sistemas diseñados para detectar la innovación en todas las áreas de la economía. Muchas compañías, especialmente si son de

### ¿Ha cambiado el proceso de selección de tu equipo en los últimos años para incluir profesionales distintos de abogados o alternativas de personal temporal?





tecnología o Life Science, también han encontrado formas de medir su innovación frente a sus competidores. Pero para los abogados in-house, muchas de las métricas que han sido desarrolladas para su uso en empresas productivas -como el gasto en I + D o las solicitudes de patentes de invención- no les serán aplicables.

La evaluación comparativa o benchmarking con otros equipos in-house podría ser una buena idea, siempre que se reconozca que quien los dirige, por más innovador que sea, si trabaja en una compañía local relativamente pequeña, tal vez nunca podrá, en términos objetivos, llegar al nivel de un gerente legal, por ejemplo, de una multinacional tecnológica. A veces bastará compararse consigo mismos, midiendo dónde se encuentran ahora y qué tanto pueden lograr en un año. Gerentes legales realmente innovadores primero se fijarán un objetivo realista -acordado con su CEO o gerente general-, y luego buscarán las formas de ir más allá.

### Equipos innovadores

¿Cómo irán a ser las gerencias legales en 20 años más?  
¿Llegaremos a ver al interior de los equipos más grandes

a profesionales senior no abogados, que estén ahí por sus habilidades y experiencia gerencial o técnica?

Muchos departamentos in-house ya usan administradores de contratos que son paralegales o personal que no tiene conocimientos jurídicos. Nuestro cuarto informe de gerentes legales —sobre Reino Unido— arrojó que no son pocas las gerencias legales que están acudiendo cada vez más a trabajadores no abogados, como profesionales calificados y que ocupan puestos directivos superiores. Algunas empresas con equipos in-house de gran tamaño, incluidos varios bancos, ya han designado gerentes de Operaciones o COOs en sus departamentos legales.

Estados Unidos está aun más avanzado, como lo demuestra la existencia del “Consortio de Operaciones Legales Corporativas”, una asociación de profesionales de operaciones legales que se formó hace algunos años.

Nuestra pregunta es esta: ¿América Latina se sumará a esa tendencia? De ser así, ¿qué implicancias tendrá para la profesión?

### ¿Ha introducido nuevas soluciones tecnológicas en su trabajo y/o equipo legal?



# Juan Luis Rodríguez Rivero

**Gerente legal  
Accenture México**



Si las expectativas que tiene un empleado para su trabajo coinciden con los valores de la empresa, entonces, es un match caído del cielo. Existirá un mayor valor para el negocio cuando las expectativas individuales se alineen con lo que busca la empresa.

Comencé mi carrera trabajando en un estudio de abogados en México, centrado principalmente en M&A y financiamientos. Me uní a Accenture en 2004, cuando Accenture estaba en la búsqueda de promover que sus in-house fueran más proactivos como consejeros de negocios, de modo que pudieran añadir valor a la compañía, conociéndola bien y colaborando con los demás en la generación de negocios. Desde 2010, he trabajado para el área comercial de Accenture para México, Colombia, Perú, Chile y Argentina. Me ha tocado ver una evolución en materia de tecnología que, comparada con los 10 años previos, se ha convertido en un activo increíblemente valioso. Hoy dirijo un equipo de más de 200 abogados repartidos por toda América Latina.



En la industria de la tecnología, el valor que puede añadir un abogado interno es de un alto nivel.

El outsourcing es actualmente uno de principales impulsores de las empresas en América Latina. Hemos identificado que hay un espacio en el mercado para tomar parte en las operaciones del negocio de un cliente, haciendo su trabajo in-house de la manera más económica, rápida y eficiente. Durante los últimos años, mi equipo ha efectuado transacciones internacionales en Latinoamérica, donde hemos hecho propios los procesos transaccionales de nuestros clientes. El equipo legal interno participa en dichas transacciones, pero trabaja en conjunto con otras áreas de Accenture, combinando el conocimiento que tienen y lo que ellos esperan de los contratos. El equipo de abogados interno realiza una revisión de las transacciones desde un punto de vista regulatorio y determinamos cuáles son las normas aplicables en la regulación local; luego, trabajamos en conjunto con el negocio para aplicar un conocimiento más profundo de dicha industria en particular, por medio de la interacción con otros equipos dentro de Accenture.

En mi equipo, medimos los logros en relación con metas a corto y largo plazo, que son fijadas por cada persona, cuyo progreso es discutido con sus superiores. Hay un bono previsto para quienes sobrepasen sus metas. Usamos indicadores de medición de rendimiento para incentivar al equipo, pero siempre cuidando que las metas establecidas sean precisas y objetivas.

Le doy gran importancia al seguimiento del progreso de mi equipo, dedicando sesiones de hasta cinco horas para sentarme con cada abogado y conversar sobre qué están logrando hoy, cuáles son sus objetivos y hacia dónde se está dirigiendo su carrera. Hay una real inversión en el desarrollo del individuo. No exagero respecto de la dedicación a cada miembro de mi equipo, ya que creo que, si las personas se alinean con los valores y la esencia de la empresa, serán extraordinarios embajadores de la marca Accenture.



Ser respetuoso con cada persona es un valor central de mi estilo de liderazgo. En la toma de mis decisiones, reconozco que cada miembro de mi equipo tiene una vida fuera de la oficina.

Priorizo la integridad del equipo como fórmula para lograr la colaboración. Quiero que todos los miembros de mi equipo se sientan aceptados en todos los ámbitos, lo que significa que deben ser aceptados como profesionales y como personas. Considero que hay momentos en la vida donde una persona puede aportar más al estar en el lugar que debe estar en vez de estar sentado en su oficina. Entender que estoy formado un ser humano, con su propio mundo y preocupaciones es un cambio de mentalidad que lo cambia todo, y que los lleva a un mejor desempeño, agrega valor al trabajo de las personas y les da tranquilidad.

Un líder es un facilitador. Como líder de mi equipo, facilito el camino para evitar que se encuentren con barreras que les impidan cumplir lo que se les encarga. Nuestros abogados tienen todas las habilidades que necesitan para hacer su trabajo, por lo que mi obligación como líder es proporcionarles las herramientas adecuadas para ello. Cuando veo grandes resultados y noto que a ellos les importa que yo esté presente, es cuando sé que mi equipo está comprometido al nivel que espero de ellos.



En mi experiencia, la confianza es algo que se gana.

La compañía debe entender el valor que un General Counsel añade a la organización y cómo se logra generar confianza. Una vez que se ha ganado esa confianza, se requiere un segundo paso, con el que la empresa comprende que, cuando el equipo legal dice "no" a algún asunto, significa que hemos explorado todas las opciones posibles y hemos identificado un riesgo que es insalvable.

Una vez que alcanzas un nivel en el que eres percibido como un asesor de negocios en vez de un mero abogado, entonces, sabes que tu trabajo ha sido exitoso. La idea es lograr que te consideren como parte de la alta dirección de la empresa.

Cuando ingresé a Accenture en el año 2004, la toma de decisiones se guiaba por un sentido común no necesariamente alineado con las normativas locales. Encauzar el barco de la toma de decisiones hacia el curso correcto fue muy difícil. Se debieron establecer procedimientos y protocolos para prevenir que los riesgos se volvieran un problema para la compañía. La comunicación es clave para asegurarse de que la empresa se encuentre bien asesorada. Aunque sea yo quien se sienta en las reuniones ejecutivas, es fundamental poder ser capaz de transmitir correctamente esas directrices al resto del equipo para que puedan concretar la estrategia de la empresa de manera correcta.



Es sorprendente la frecuencia con la que vemos que la estrategia de las distintas gerencias difiere de lo que se está realizando día a día en sus subáreas.

La función de un director legal es hablar el mismo idioma que los clientes, para así garantizar que tengamos la misma perspectiva e información básica sobre temas claves. Somos proactivos en asegurarnos de que, antes de comenzar las negociaciones, alineemos las expectativas de los abogados y los clientes para garantizar que estos entiendan nuestro punto de vista y los riesgos involucrados.

Los equipos in-house somos facilitadores de negocios. Queremos encontrar caminos para hacer todavía más operaciones y a la vez mitigar ciertos riesgos. Esto significa que necesitamos adaptar la forma en que nos comunicamos según el tipo de mensaje y la audiencia a la cual se le comunica. Buscamos lograr traducir números, estrategias y regulaciones locales de una manera efectiva a clientes y a nuestras contrapartes. Hay muchos mercados emergentes de los cuales podemos aprender en esta área: mirando a distintas latitudes y observando las similitudes con esos países, podremos aplicar lo mejor de los mejor a las prácticas de la región.

# Haciendo lo correcto

Como ya lo dijimos, ética y Compliance aparecen como materias del mayor interés para todos los directores legales de América Latina encuestados.

También comentamos que los gerentes legales regionales pueden estar cubriendo otras jurisdicciones, con normativas y sistemas judiciales distintos y que, por lo mismo, requieren diferentes enfoques, tanto de negocios como de riesgos involucrados. Estas diferencias pueden ser bastante significativas. Por tomar un solo indicador, la clasificación de los países de Latinoamérica en el "Índice de Percepción de la Corrupción 2019", de Transparencia Internacional, oscila entre Uruguay en el puesto 21 -dos lugares más arriba que Estados Unidos- y Venezuela, en el puesto 173. Por lo tanto, es probable que los gerentes legales que quieran "hacer lo correcto" tengan que establecer diferentes estrategias para lograr ese objetivo, dependiendo del lugar de que se trate.

La diversidad de legislaciones no es la única dificultad que enfrentan los gerentes legales de América Latina, pues la actividad económica de la empresa en la cual trabajan puede, por ejemplo, verse afectada por el efecto extraterritorial de leyes estadounidenses. La

"Foreign Corrupt Practices Act" (Ley sobre Prácticas de Corrupción en el Extranjero) ha impactado en diversas compañías latinoamericanas; probablemente el caso más reciente y mediático fue el que terminó con Petrobras, pagando USD 1,78 mil millones para terminar un caso en 2018. Gerentes legales cuya matriz tiene su sede en Estados Unidos -buena parte de los encuestados- deberán estar alerta no solo de las consecuencias locales de comportamientos cuestionables, sino también de cómo se percibe esa conducta desde Estados Unidos y qué dispone su legislación, si fuera aplicable. En realidad, es un aspecto que debe cuidarse en cualquier parte del mundo: compañías relacionadas con otras en Reino Unido deberán tener en cuenta la "Bribery Act 2010" (Ley de Soborno, de 2010).

Tales peligros significan que, dejando de lado cuestionamientos éticos e incluso de reputación, los gerentes legales siempre deben ser capaces de llamar la atención de la administración central sobre temas de Compliance y riesgos.



## El Compliance

La última década ha visto un cambio sin precedentes en el entorno en el que operan los gerentes legales por tres razones que están interconectadas.

Probablemente la más significativa es el tipo de regulación y la posibilidad de hacerla cumplir por la fuerza, como ya se ha descrito. Ha habido un aumento de esa clase de normativas y, al mismo tiempo, un creciente fortalecimiento de las sanciones civiles e incluso penales para los infractores, que, en algunos casos, abarca responsabilidad personal. Todo aquello ha impulsado la importancia de los in-house. Tal como un gerente legal dijo en su entrevista: "El Compliance es aburrido, pero ciertamente te abre puertas".

De manera simultánea, los desafíos en el ámbito reputacional también han ido en aumento. Algunos derivan de las complejidades regulatorias; la mayoría no son nuevos, aunque otros sí lo son, como los ciberataques. Pueden amplificarse enormemente, y también pueden ser provocados o ser manejados por el tercer factor.

Redes Sociales. Los gerentes legales deben monitorearlas si no quieren ser sorprendidos por una "tormenta de twitters" que surgió de la nada o un video negativo que se volvió viral en cuestión de horas, y que llevará a la compañía a una actividad frenética para mitigar daños. Si bien las empresas necesitan contar con un plan de manejo de crisis confiable, también querrán ser capaces de demostrar claramente que, de hecho, de alguna manera, son los "buenos".

Así, cuando un gerente legal del siglo XXI busca proteger a su compañía multinacional, en términos de evaluar los riesgos del negocio y reaccionar de manera idónea, verá que hacer Compliance, más que seguir las reglas al pie de la letra, tiene que ver con ética y valores. Por supuesto, seguir las reglas es algo que todo abogado debería hacer, pero también existe una larga y honorable tradición de asesorar como consejero, aportando sabiduría en lugar de una interpretación literal que poco suma; en algunos casos, saber cómo moverse en el sistema es lo que la empresa agradecerá.

Este reporte no pretende analizar los problemas que puedan plantear jurisdicciones o sectores particulares;





En InterCorp, lanzamos una iniciativa llamada Mesa Redonda InterCorp, con la que reunimos estudios jurídicos locales y regionales para discutir los cambios digitales. Hemos debatido diversos problemas relacionados con el uso de información, incluidos analítica y protección de datos, para administrarlos cumpliendo las regulaciones más estrictas. Sabemos que tenemos que trabajar en conjunto con los entes reguladores.

*Juan Antonio Castro, InterCorp Group*

cada gerente legal está perfectamente consciente de las dificultades con las que debe lidiar y si lo hace directamente, mediante la gestión de equipos locales o firmas externas. Lo que creemos que tiene valor es analizar el impacto que aquello puede tener en un ámbito de acción que abarque más responsabilidades y abra el progreso personal de un in-house.

Además de cuestionarse si un comportamiento está permitido, los gerentes legales siempre tienen que preguntarse si es apropiado, pero también pueden enfrentar el desafío de persuadir a otros de que esta es la pregunta correcta y que una visión amplia que proteja el futuro de la empresa tiene que considerar entre los resultados algo más que los números. Esto puede ser particularmente difícil en compañías que ya realizan actividades en un contexto en el que conductas reñidas con la ética han sido normalizadas, o si el director legal carece de real influencia en los niveles altos de la organización.

Sin embargo, su posicionamiento y experiencia debe otorgarles la capacidad de formular estas preguntas difíciles, a pesar de la presión que puede haber para que no lo hagan, sobre todo cuando las respuestas podrían tener un carácter personal, involucrar responsabilidades de tipo penal o generar consecuencias corporativas.

Los General Counsel deben desempeñar un papel crucial en la formulación y adopción de valores corporativos apropiados. Sin embargo, no deben trabajar en ser identificados como la conciencia de la

compañía, pues si la ética es exclusivamente una "cuestión del abogado", entonces, las personas que desean ignorar o evitar los valores corporativos tendrán una excusa fácil para hacerlo.

Es poco probable que un gerente legal sea efectivo si se lo ve como un árbitro ético distante, particularmente cuando juega en su contra una distancia que es geográfica o cultural. Más bien, el gerente legal tiene que entregar un conjunto de valores sólidos y que sean funcionales donde sea que la compañía realice sus actividad. Para algunas jurisdicciones, eso significará trabajar duro para garantizar que tanto las ideas importantes como los matices culturales sean realmente asimilados y no pierdan significancia.

En algunos casos, puede ser cierto que apuntar a posibles trampas legales tendrá más peso que apelar a los "valores corporativos" y, aunque se consideran cada vez más importantes en las compañías modernas, suele ocurrir que, cuando son ideados desde la oficina central, no fluyen de manera uniforme y consistente, traspasando a la organización completa. Cuando las compañías tienen operaciones en países con culturas muy diferentes, el problema se agrava y no es raro que terminen predominando los "valores locales".

Para ser efectivos, los valores deben introducirse desde la alta dirección e irse impregnando hacia el interior de manera rápida y precisa. El gerente legal debe asegurarse de que la difusión y aceptación dentro de la compañía sean lo más fluidas y completas posible. Eso puede requerir que muestre sus facetas de ejecutivo influyente, de defensor o de consejero.

También puede requerir que deba encargarse de eliminar los obstáculos que surjan en el camino. En una empresa grande, en la que el gerente legal es una persona entre miles, este necesitará estar pendiente de la administración local sin descuidar a los colaboradores senior de esos departamentos legales, de modo que los pueda transformar en aliados influyentes que persuadan para que los negocios se hagan conforme a la ética. Deberá transformar su integridad personal e influencia en un sistema capaz de mantener a la compañía en el camino correcto.

Si bien será difícil para algunos gerentes legales, también es una gran oportunidad. Las firmas de abogados y otros proveedores externos pueden hacerse cargo de varias de sus responsabilidades, pero aquí estamos hablando de un ámbito cuyo progreso se impulsa de mejor manera desde un Departamento Legal interno.

Siempre ha habido escepticismo acerca de la capacidad del gerente legal para ser un "asesor de confianza" en materia de negocios, pero se trata de un papel para el que cuenta con una calificación única; si está en cuestión la confianza, entonces, deberá ser la persona más creíble de la compañía.

Habrán gerentes legales con ansias de liderar los temas éticos, mientras otros pueden sentirlo un desafío complejo, pero incluso estos pueden descubrir que si intentan ser un factor preponderante en esta área, encontrarán las puertas abiertas. Muchos gerentes generales o CEO han despertado y entienden la importancia de los valores y los peligros de administrar un negocio riesgoso en lo ético. Gerentes legales con igual capacidad de visión verán que ahora cuentan con un espacio y una oportunidad que deberán hacer suyos, para expandir así el alcance y la fuerza de su influencia.

## Diversidad e inclusión

Si bien todavía son conceptos en evolución en Latinoamérica, nuestras conversaciones con gerentes legales indican que la diversidad y la inclusión son cada vez más importantes. En algunos casos, son impulsadas por compañías multinacionales y son aplicables más allá del Departamento Legal. Ya hemos visto a empresas como Falabella, Microsoft y HP anunciarles a sus asesores externos objetivos de diversidad con el fin de garantizar que cumplan con sus estándares.

Algunos departamentos legales entienden el argumento ético a favor de la diversidad, pero fallan en apreciar la fortaleza de las razones comerciales. Numerosos estudios han demostrado que los equipos laborales diversos, no solo en términos de género y raza, sino también, por ejemplo, en el contexto social o económico, discapacidad, creencias religiosas, orientación sexual o edad, son más productivas que aquellas en las que los empleados provienen de un pequeño segmento de la sociedad.

La diversidad, de manera natural, alimenta los debates sobre igualdad, tema sobre el cual América Latina -como muchos otros lugares, como el mismo Estados Unidos-, tiene mucho por mejorar. En materias de equidad de género, las cifras publicadas por LACCA (Latin American Corporate Counsel Association) en 2019, por dar un ejemplo, muestran que la remuneración que reciben las gerentes legales o abogadas en cargos equivalentes es aproximadamente un 28% más baja que la que reciben hombres en el mismo puesto. Otra estadística reveladora mostró que solo el 8% de las gerentes legales eran también secretarías de la junta directiva en comparación con el 18% de sus pares hombres. Tales inequidades llevarán inevitablemente a una creciente discusión y, eventualmente, a su renuncia.



El equipo requiere tener una mentalidad positiva para alcanzar los objetivos y agregar valor a la compañía. Le doy una gran importancia al equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Quiero que mi equipo tenga familia, relaciones personales, intereses y hobbies.

*Carlos Hernán Paz Mosquera, Riopaila Castilla*

# Sostenibilidad

Al igual que sus pares en todo el mundo, los gerentes legales de Latinoamérica son cada vez más conscientes -además de sentir sus efectos- de la tendencia global que ha llevado a las empresas a modificar sus prácticas laborales, en respuesta a las preocupaciones sobre el impacto ambiental y la sostenibilidad.

Por el momento, son pocos los gerentes legales que cumplen roles importantes en las decisiones de sostenibilidad en sus compañías. Pero hay signos claros de que la tendencia es que se involucren más. De hecho, existe una eventual superposición entre ambas funciones, en áreas como Compliance, estándares y códigos de conducta, y acuerdos con proveedores para crear una cadena de suministro sostenible.

Si bien existe una conexión clara entre los temas medioambientales y la sostenibilidad, que a su vez se combinan con la ética de una empresa, el concepto de sostenibilidad corporativa también se extiende al impacto de una empresa en la sociedad, sobre todo tras la aparición del SARS-CoV-2. De hecho, esa conexión es fácil de entender cuando se lee un informe sobre ética y Compliance preparado por un gerente legal. Para algunas autoridades, incluso comprende la idea de que un negocio pueda sostenerse a sí mismo, algo en lo que un gerente legal ciertamente debería estar involucrado.

Entonces, la pregunta es qué puede hacer el director legal para promover estos tres objetivos: sostenibilidad ambiental, un impacto social sostenible y que la organización sea una entidad sostenible en sí misma. Afortunadamente, quienes quieren dedicarse a estas materias se encontrarán con que van al alza. Medioambiente, enfoque social y gobernanza son los temas del momento para legisladores, reguladores e inversionistas, y también para muchos empleados, sobre todo debido al cambio climático, que es una preocupación importante para el público en general. Muchas compañías nunca habían sido tan receptivas a la idea de que un cambio en estas áreas podría ser positivo.

Los gerentes legales no necesitan un conjunto especial de habilidades para liderar o promover estos intereses. Los atributos que hemos tratado a lo largo de este informe ayudarán a aquellos que quieran hacerlo. Sin embargo, para lograr el éxito tendrán que obtener apoyo y —más importante incluso— tiempo, desde el nivel directivo. La verdadera pregunta puede no ser qué hacer en esta área, sino, más bien, si son capaces de ello y si están dispuestos a convertirlo en una verdadera prioridad. ¿Llegará a transformarse en una responsabilidad clave para los gerentes legales en los próximos diez años, tal como lo fue el Compliance en la década pasada?



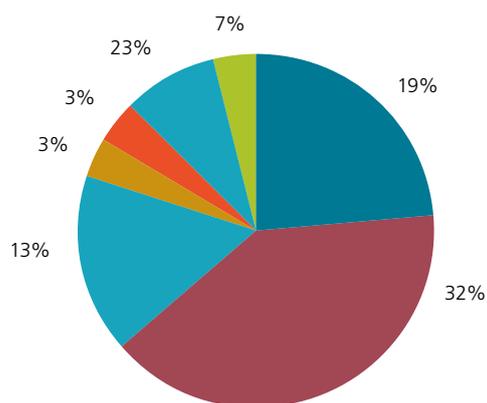
# Proyección profesional

Una de las preguntas que les hicimos a los gerentes legales de Latinoamérica fue cuáles eran sus principales objetivos profesionales. La mayor parte dijo que pretende seguir su carrera in-house, pero cerca de un tercio dijo tener expectativa de cambiar de rumbo. Es destacable que aproximadamente uno de cada cinco tiene la ambición de formar parte del nivel directivo —lo que en inglés se denomina C-Suite—, y muchos creen que podrían llegar al cargo de CEO o gerente general.

La categoría de "Otros" incluye una variedad de aspiraciones, desde convertirse en líder del equipo legal o trabajar de forma independiente, hasta desempeñarse en un cargo que no sea una gerencia legal, todo ello con miras a potenciar su desarrollo.

Un gerente legal dijo que quiere "crear una firma pequeña para que haga las veces de gerencia legal externalizada para empresas pequeñas". Este fue el único encuestado que vinculó sus expectativas con la estructura cambiante del mercado legal, lo que puede confirmar nuestro hallazgo de que la mayoría de los gerentes legales no se ven a sí mismos como muy innovadores.

## ¿Cuál es el objetivo final de tu carrera profesional?



- Alcanzar el cargo de gerente legal
- Mantenerme en mi rol actual
- Cambiarme a otra gerencia legal
- Llegar a ser gerente general (CEO, director general)
- Llegar a ser gerente de Personas (RRHH)
- Llegar a ser gerente de Operaciones (COO)
- Otros





Varios de los in-house encuestados apuntan a dirigir el área jurídica. Si bien la mayoría manifiesta que quieren permanecer como gerentes legales, la aspiración de alcanzar otros cargos como miembro del directorio se incluyó en la categoría de "Otros" en el correspondiente gráfico. En total, cerca de dos tercios de los encuestados planean llegar al término de su etapa profesional como gerente legal.

Es interesante que estas cifras sean similares a las de nuestro estudio más reciente, en Singapur, así como también a la última encuesta que realizamos en Reino Unido. Es conveniente preguntarse si ello sugeriría un patrón en la comunidad in-house a nivel internacional, en el que cerca de uno de cada tres gerentes legales ve su cargo como un paso para llegar a otros puestos más desafiantes.

Si en lugar de mantenerse en sus actuales funciones hasta el retiro, un tercio de todos los gerentes legales deseara ir más allá, eso tiene implicancias directas para el segmento de abogados jóvenes y talentosos, porque podría haber allí un mayor espacio para crecer. Lo que un gerente legal describió como la cultura tradicional latinoamericana de "cuando naces abogado, mueres abogado" puede estar cambiando.

En esa línea, los gerentes legales que quieran transitar hacia funciones que no sean estrictamente jurídicas deberían centrarse lo más posible en su desarrollo personal. Por nuestras conversaciones con profesionales de todo el mundo, sabemos que aquellos que aspiran, por ejemplo, a convertirse en CEO o gerente general de una compañía, son conscientes de que ese cargo requerirá una combinación de habilidades diferente de las del in-house promedio. Incluso en Estados Unidos, donde históricamente ha habido más movilidad profesional para los abogados internos de rango más senior, pocos gerentes legales realmente logran llegar a cargos top en sus empresas. No obstante, con la ética y la gestión de riesgos ocupando un lugar central en su labor, la brecha que los separa del nivel directivo parece estar disminuyendo, distancia que podría reducirse aun más si su liderazgo en la conducción de negocios y su capacidad de influir se incrementan.



## Caminos a seguir

Los resultados de nuestra encuesta muestran tres amplias trayectorias profesionales posibles para un gerente legal.

La más popular y en la que nos hemos centrado en este reporte y sus versiones previas es la de aquellos que quieren ser un gerente legal de "primer nivel".

Un camino no tan seguido, pero que todavía atrae a casi una quinta parte de los gerentes legales, es para aquellos que tienen los ojos puestos en alcanzar la línea directiva o C-Suite. En última instancia, el objetivo de estos gerentes legales es llegar a ser más influyentes y con habilidades más desarrolladas que las de un in-house típico, de manera que sean más apreciados como similares a un CEO o a un COO (Chief Operations Officer), que a un abogado dedicado al ejercicio profesional.

Un porcentaje más pequeño de gerentes legales ve su función como un trampolín con una variedad de oportunidades de otros cargos, algunos de los cuales pueden requerir habilidades perfeccionadas en un departamento legal interno y que son muy apreciadas a nivel comercial, como por ejemplo, la capacidad de vender. Los gerentes legales, cada vez más, ven como fundamental adquirir dicha habilidad, útil también para aquellos que esperan llegar a la alta dirección, tanto como la experiencia en administración y una mayor facilidad con los números que la del abogado promedio.

Los tres caminos contienen obstáculos. Por ejemplo, solo hay oportunidades limitadas o escasas para el movimiento de gerentes legales entre compañías, y muchos roles de alto nivel nunca se anuncian o publican.

Es probable que la reputación y la credibilidad en el mercado, junto al networking que las acompaña, sean necesarias si un gerente legal desea ser considerado en un espectro de funciones lo más amplio posible. La idea de crear una "marca personal" es un concepto que los gerentes legales deberían tomarse en serio.

Los General Counsel pueden tener dificultades para encontrar trabajos distintos si su actual rol es limitado. Mientras más alto quieran llegar, mayor será la probabilidad de que se les exija una experiencia significativa en cierta actividad económica; las barreras de entrada son mucho más altas en algunos sectores que en otros.

Lo mismo puede ser aplicable para los gerentes legales que buscan entrar al nivel directivo. Los altos ejecutivos evidentemente se mueven entre sectores, pero tales movimientos pueden ser difíciles de hacer y serán aun más difíciles para un in-house que busca cambiarse a una gestión "no legal". Pocos de quienes se convierten en ejecutivos de una empresa logran su primer rol directivo en un sector económico distinto de aquel en el que eran gerentes legales.

Sin embargo, los que quieran pasar a otros roles deben tener en cuenta que la estructura del mundo corporativo no está grabada en piedra. Hace cuarenta años, por ejemplo, nadie había oído hablar de un director de Tecnología e Información (CIO).

Las tendencias de nuestro tiempo, como el creciente centralismo de los datos en todas las compañías, un Compliance en plena expansión, las ciberamenazas, la sostenibilidad y las preocupaciones medioambientales obligarán a las empresas a adaptar algunos de sus puestos gerenciales y crear otros más innovadores. La capacitación y la experiencia de los gerentes legales pueden posicionarlos bien, ya que se los considera calificados para asumir nuevos roles que las grandes empresas desarrollarán en los próximos años. Un gerente legal de espíritu emprendedor, con la suerte de estar en el lugar correcto en el momento correcto, puede incluso ser capaz de liderar la creación de un rol para sí mismo.

# Carlos Hernán Paz Mosquera

**Director del área legal y  
compliance en Riopaila  
Castilla**



Actualmente, estoy encargado del área legal y de Compliance, en Riopaila Castilla, una productora de azúcar y energía, ubicada en el Valle de Cauca, Colombia. La empresa, cuyas raíces se remontan a más de 100 años, exporta a más de 20 países en el mundo, cubriendo a la vez la importante demanda del mercado local. Me uní a la empresa desde Ficasia, empresa de externalización de servicios, y con anterioridad trabajé en Deloitte.

Mi trabajo fue transformar la imagen y percepción de la labor legal dentro de la empresa, anteriormente vista como de bloqueo u obstaculización. Los equipos legales internos deben darse cuenta de que trabajan para sus clientes internos y de que esos clientes deben quedar satisfechos.

Cuando llegué a Riopaila en el 2018, me encomendaron reenfocar la estrategia del equipo in-house y asegurarme de que estuviera alineada con la estrategia corporativa de toda la compañía. En el curso de un año, diseñé una estrategia basada en 4 pilares fundamentales: (1) enfocarse en el cliente interno; (2) ética y Compliance deben permear la totalidad de las actividades; (3) añadir valor a la empresa; y (4) crear eficiencias. Como reporto directamente al CEO, observo constantemente la estrategia corporativa y voy adaptando la estrategia de mi equipo cuando es necesario. Nuestro desafío es ponernos en el lugar de la compañía y anticipar lo que necesite.

Los pilares por sí solos no son suficientes para alcanzar el objetivo final de mi equipo de agregar valor al negocio. Cada pilar debe tener su propia estrategia para asegurar que logremos nuestros objetivos. Comunicamos internamente nuestras actividades e iniciativas, dividiendo el equipo legal en áreas, de forma similar a los estudios, de modo tal que nuestros abogados puedan ser generalistas y a la vez tener experiencia en materias específicas. Estamos constantemente buscando nuevas tecnologías para hacer que los procesos sean más ágiles.



## Sin una cultura ética, no tienes nada.

Igual de importante es promover una cultura de ética y Compliance. Adoptamos un enfoque proactivo frente al riesgo, organizando talleres para los otros gerentes de la empresa y revisando regularmente las políticas internas para afianzar esta cultura.

El equipo requiere tener una mentalidad positiva para alcanzar los objetivos y agregar valor a la empresa. Le doy una gran importancia al equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Quiero que mi equipo tenga familia, relaciones personales, intereses y hobbies. Una persona que trabaja regularmente hasta las 11 de la noche, en definitiva no va a dar lo mejor de sí en términos de calidad; no quiero que mis profesionales se agoten. Les doy a mis abogados libertad para que se expresen, para que estén en comités interáreas y para que se involucren en proyectos relevantes que sean de su interés.



## Mi conocimiento y experiencia no debieran ser un factor para que yo destaque. Debieran estar al servicio de mi equipo y permitirles a ellos mejores resultados.

Creo firmemente en medir el valor de nuestra contribución a la empresa. He desarrollado mi propio estilo de liderazgo para potenciar habilidades que no son tradicionalmente asociadas con los abogados. Con el tiempo ha sido claro que, como líder, mi rol es usar mi experiencia para guiar a las personas que conforman mi equipo y facilitar el crecimiento del negocio. Sólo puedes tener un equipo que logra sus objetivos si hay liderazgo, pero empoderar al equipo es tan importante como liderar. Para ser un buen líder, busco priorizar la entrega de mi conocimiento y experiencia a otros, en lugar de poner mi ego primero.

Somos claros y transparentes con nuestras personas en relación con su desarrollo profesional. Hemos adoptado formas de medir resultados ya que, sin métricas como las horas facturables, tasar el éxito de un equipo legal interno es todo un desafío. En Riopaila operamos con un sistema de semáforos, midiendo los KPIs contra el desempeño en proyectos específicos. Nuestros abogados senior se centran en los cuatro pilares para incorporar la estrategia corporativa de la empresa, incluyendo ética y Compliance en todo lo que hacemos. Si algún miembro no logra un “verde” en el semáforo, promovemos una comunicación abierta para mejorar sus evaluaciones.



## Las tareas legales que no exploren o maximicen el uso de las nuevas tecnologías desaparecerán.

El rol del in-house está evolucionando, pero otros puestos directivos requieren la combinación de distintas habilidades. Los abogados se encuentran obligados a hacer las tareas legales de una forma más innovadora para el resto de la empresa. Para los abogados que busquen llegar a ser CEO (gerentes generales) o COO (gerentes de operaciones), es esencial que evalúen las áreas en las que pueden aportar un mayor valor, cualquiera que este sea, como por ejemplo, estrategia, comunicaciones o finanzas. Tales ambiciones también dependen profundamente de dónde se sitúe el departamento legal dentro de la empresa, así como de su estrategia general.

Nuestro equipo legal in-house también se beneficia de la evolución constante de la tecnología. Hay muchas oportunidades para ello. Por ejemplo, manejamos una plataforma por la cual varias áreas de la compañía pueden acceder a modelos básicos de contratos, donde se ingresan los datos de acuerdo con sus necesidades y las características especiales de la transacción. La inteligencia artificial también puede entregar herramientas con las cuales se pueda ser incluso más eficiente.



### Carisma

Desarrollar el carisma es un paso clave hacia la influencia y el liderazgo.



### Cambio

Aceptar el cambio es esencial para una GC que quiere lograr una influencia estratégica.



### Cultura

Impulsar la cultura corporativa puede ser una parte crucial de tu rol si encuentras una estrategia para ello.



### Colaboración

Formar un equipo es un imperativo, pero también lo es empoderarlo y hacerlo seguro de su trabajo.



### Contactos

Invertir tu tiempo en conocer más gente puede traer beneficios invaluable.



### Credibilidad

Tenerla es vital, pero se hace difícil cuando se ve afectada por eventos fuera de tu control.



### Contribución

Medir y demostrar tu contribución es importante para ti y para tu equipo.



### Consejero

Combinar tus conocimientos jurídicos con juicio ético te preparará para el liderazgo.

# El asesor estratégico de negocios: el "Modelo 8C"

¿Qué caracteriza al gerente legal ideal?

Creemos que la mejor respuesta es que es un "asesor estratégico de negocios". En las páginas a continuación, presentamos un modelo que intenta visualizar los factores que se combinan para que los gerentes legales sean capaces de operar al más alto nivel dentro de una organización.

Nuestro modelo se ha desarrollado a través de cientos de conversaciones con gerentes legales de una amplia variedad de jurisdicciones. Por ello, ciertas partes de este reporte tendrán más sentido para algunos, más que para otros. Sería un error subestimar el impacto de las condiciones locales, así como los empleadores específicos y la personalidad de cada gerente legal, todo lo cual puede resultar en situaciones muy diferentes. Sin embargo, creemos que, como lo muestran las conclusiones de nuestra encuesta, los gerentes legales de todo el mundo tienen mucho en común. También, creemos que cada una de las "8C" de este modelo refleja un aspecto importante de la vida de un asesor estratégico de negocios.

En los capítulos anteriores, hemos intentado abordar lo que se considera significativo para un gerente legal, seguido de una explicación, con algunas interrogantes que invitan a la reflexión.

Algunos de nuestros informes previos han incluido herramientas para aquellos que buscan mejorar aspectos

de su desempeño. Este modelo no es una herramienta en sí, pero esperamos que ayude a los gerentes legales que se encuentran analizando lo que hacen y cómo lo hacen.

Habrán ciertas dificultades. Una de ellas es que algunas áreas están más cerca del control de un gerente legal que otras. Encontrar el camino adecuado para lograr los objetivos, tanto los de la compañía como los suyos, tampoco será fácil en todos los casos.

Nuestro modelo muestra qué es lo que ayuda a un gerente legal a ascender en la denominada pirámide de valor. Si obtiene un puntaje alto en este modelo, pero se sitúa en un nivel bajo de la pirámide, o si cree estar ubicado en la parte superior de la pirámide, pero tiene un bajo rendimiento en términos del Modelo 8C, tendrá que reflexionar acerca de las razones que provocan esa inconsistencia. ¿Está en las funciones equivocadas? ¿Su autoevaluación no coincide con lo que piensan los demás? ¿Ha sido exitoso hasta ahora al mantener un enfoque acotado? De ser así, ¿tiene hoy la oportunidad de hacer un giro radical?

Sabemos que no todos los gerentes legales enfrentan los mismos problemas y desafíos, aunque a la mayoría de los que han visto este modelo o versiones anteriores les ha hecho mucho sentido. Esperamos que nuestras '8Cs' sean capaces de, a lo menos, proporcionarles material suficiente para una reflexión y una discusión fructíferas.

# El “Modelo 8C”: carisma

Para los antiguos griegos, el carisma era, literalmente, un regalo de los dioses. Y, para muchas personas, hoy sigue manteniendo un cierto halo de misterio: ¿cómo se hace para adquirir carisma?

En cierto sentido, no se puede. El carisma es una cualidad extremadamente personal. Cada uno de nosotros crea el suyo, usando los ingredientes con los que nacemos o que nos son dados, pero también incorporando aquello que aprendemos por nosotros mismos.

Ese aspecto personal del carisma podría ser considerado "autenticidad". El problema de la autenticidad es que, en teoría, se puede fingir, pero también es cierto que nadie puede estar fingiendo todo el tiempo: las personas son lo suficientemente inteligentes como para ver lo que no es auténtico si están expuestas a ello durante un período prolongado.

La autenticidad también significa foco. Significa entregarse por completo a algo. Por otro lado, ser carismático implica aprovechar esa autenticidad mezclándola con otros atributos y habilidades, algunos de los cuales son innatos, aunque la mayoría se adquiere. Puedes aprender a mejorar el lenguaje corporal o el estilo de hablar, por ejemplo. Como mostró nuestro tercer informe, realmente puedes aprender a ser influyente. Una parte clave es aceptar la importancia del liderazgo y profundizar en aquellos aspectos que tocan al rol de gerente legal, donde atributos como el carisma y la autenticidad destacan.

El carisma puede ser también mal utilizado. Si bien ha sido una herramienta importante para los líderes de todas las edades, también lo ha sido para los demagogos. Algunas personas usan este hecho como justificación para no pensar en su propio carisma, pero es un enfoque contraproducente, pues tu carisma es un problema, te guste o no. Es un componente clave de la influencia y el liderazgo. Te debes a ti mismo entender cómo funciona el carisma y construir el tuyo propio, como parte de tu marca personal. El desarrollo del carisma y las habilidades de liderazgo proporcionan beneficios no solo para el gerente legal, sino también para su equipo, ayudando a toda el área legal a ganar influencia.



## Preguntas

- ¿Cuánta influencia tienes en las personas cuando estás simplemente "siendo tú mismo"?
- ¿Eres un buen comunicador?
- ¿Cómo te ven otras personas?
- ¿Serías bueno trabajando en ventas?
- ¿Puedes mostrarte de una manera más positiva sin caer en la falta de autenticidad? Si puedes, ¿por qué no lo haces?
- ¿Has tomado todas las oportunidades disponibles para aprender a mejorar tu carisma?

# El "Modelo 8C": cambio

El cambio es parte de la vida empresarial, tanto a nivel directivo como al interior del departamento legal. La pregunta clave para el gerente legal es si impulsará el cambio o solo se dejará llevar por él. ¿Reestructuras tu equipo debido a las demandas impuestas desde arriba? ¿O tomas la iniciativa para ver cómo mejorar los procesos y adaptar las funciones? ¿Estás involucrado en la planificación del cambio que resultará de la evolución corporativa o lo dejas para resolverlo más adelante?

Naturalmente, los mayores cambios se dan hoy a raíz de la evolución tecnológica. Si solo la mitad de las predicciones sobre inteligencia artificial, automatización y robótica se hacen realidad, entonces, muchas compañías y modelos de negocio serán diferentes dentro de muy poco.

"Para los gerentes legales, para los asesores externos y para los abogados en general, los próximos años van a ser muy desafiantes. La transformación digital está

ocurriendo a un ritmo muy rápido y traerá consigo cambios regulatorios sobre nuestra economía", dijo Juan Antonio Castro, del Grupo Intercorp.

También destacó que, si no incorporas los cambios tecnológicos en la forma en que se prestan los servicios legales, estás perdiendo una ventaja muy importante.

Pero la evolución de la tecnología no debería distraer al gerente legal de otros aspectos del cambio. Siempre hay margen para mejorar la forma como se hacen las cosas dentro del departamento legal. Del mismo modo, siempre habrá nuevas presiones a la empresa desde su entorno, que van desde nuevos requerimientos de Compliance a desafíos de nuevos mercados y la aparición de nuevos competidores. Un gerente legal que quiera ser un líder necesita hacer suyo el cambio. Sin duda, eso es algo que nuestros entrevistados reconocieron. Carlos Hernán Paz Mosquera, de Riopaila Castilla, dijo: "Los abogados están obligados a hacer que la función legal sea más innovadora por el bien de la compañía".



## Preguntas

- ¿Qué tan proactivo eres en la búsqueda de formas de mejorar lo que haces?
- ¿Estás al tanto de los desarrollos en tu industria o sector, así como de la regulación y los servicios legales?
- ¿Utilizas tecnología para aumentar tu contribución al negocio?
- ¿Qué tan innovador eres? ¿Hay algo que puedas hacer, que sea realmente bueno y que ningún gerente legal haya hecho con anterioridad?
- ¿Qué puedes hacer para facilitar en otros el cambio?
- ¿Entiendes sobre gestión del cambio?

# El “Modelo 8C”: cultura

Además del riesgo legal, una compañía enfrenta riesgos de reputación todos los días, en áreas que van desde el compromiso de los empleados y la responsabilidad social, pasando por la planificación tributaria y la gestión financiera, hasta los problemas de la cadena de suministro y el impacto ambiental.

Cuanto más grande e internacional sea la compañía, mayores son las dificultades con las que se puede topar. Las prioridades pueden ser ligeramente distintas en compañías de menor exposición en su actividad, pero incluso allí, el daño a la reputación puede causar la pérdida de un negocio, mientras otros comportamientos pueden derivar en multas, inhabilitación para ejercer la profesión y, en algunos casos, sanciones de cárcel.

Las compañías tienen reglas para lidiar con este tipo de situaciones y el gerente legal debe asegurarse de que sean las mejores, aunque ningún sistema basado en normas sea capaz de eliminar el riesgo de todos los posibles aspectos de una actividad empresarial. Desde otro punto de vista, si bien un buen gobierno corporativo puede basarse en códigos y comités, no puede depender de ellos. Lo que una compañía sí debe

hacer es confiar en su cultura corporativa, una en que las personas que allí trabajan sean conscientes de los riesgos éticos y juiciosas al momento de evitarlos, con un gerente legal a la cabeza que incentive esa conciencia y ese buen juicio. Carlos Hernán Paz Mosquera, de Riopaila Castilla, acertadamente señala: "Sin una cultura ética, no tienes nada".

La cultura es un área donde el gerente legal debe estar al frente y al mismo tiempo al centro. La cultura funciona de diferentes maneras en diferentes organizaciones. Podemos estar en organizaciones públicas, en compañías privadas, en empresas familiares o en organizaciones benéficas, pero no existe una entidad que no tenga su propia cultura, factor de tal relevancia que puede determinar si una empresa tiene éxito o no. Pocas palabras lo grafican mejor que la famosa frase atribuida a Peter Drucker: "La cultura se come a la estrategia de desayuno".

No existe un libro que establezca un método generalmente aceptado para que un gerente legal impulse la cultura de una organización. Parte del desafío para cada profesional es encontrar la mejor manera de hacerlo. Para tener éxito, un buen gerente legal, acompañado de un buen equipo de trabajo, debería poder aprovechar el apoyo de su alta dirección, y de la gran variedad de recursos y estrategias a los que puede recurrir.



## Preguntas

- ¿Cómo describirías tu cultura corporativa? ¿Es la apropiada?
- ¿Tiene tu compañía subculturas (en el directorio, en sus unidades de negocio, en oficinas en el extranjero)?
- ¿Buscas hoy influir en la cultura corporativa? ¿Estás siendo efectivo? ¿Cómo lo sabes?
- ¿Puedes plantear problemas difíciles a nivel de directorio sin perder el apoyo de la plana ejecutiva en otras áreas?
- ¿Cuentas con una estrategia o programa consensuados en materia de cultura corporativa?
- Si no es parte de su rol en este momento, ¿cómo puedes integrarlo?

# El "Modelo 8C": colaboración

La colaboración puede abarcar nociones muy distintas para gerentes legales de diferentes organizaciones. En una compañía pequeña, el tema podría acotarse a las relaciones interpersonales. Pero para aquellos que trabajan en una gran multinacional, el desafío pasa por la formación de un equipo de calidad, que sea estable y que cuente con las competencias necesarias. En paralelo, los miembros de ese equipo deberán colaborar eficazmente con personas de otras áreas de la organización.

Hasta ahora, no hemos abordado en profundidad la relevancia del equipo que acompaña a los gerentes legales, pero es indiscutible. Para cumplir sus objetivos, tanto estos como todos los miembros de su equipo, en conjunto, deberán lograr gozar de influencia en la organización, causar respeto al interior de la misma y mantener buenas relaciones con otras unidades de negocio.

Más allá de considerar cuestiones como la capacidad de influir en otros, deberíamos mirar con mayor detalle los diferentes estilos de trabajo, los cuales representan un aspecto crucial para convertirse en un in-house exitoso, no porque exista un estilo "correcto", sino porque su

enfoque debe ser efectivo: si no puedes obtener todo lo que podrías de tu equipo, entonces, la compañía no está obteniendo todo lo que podría de ti.

Empoderar al equipo lleva consigo el empoderamiento de todo el negocio e implica involucrar al área legal en el proceso diario de toma de decisiones. Esto crea mayores eficiencias y valor, pero también conduce hacia esfuerzos colectivos en la creación de una cultura ética válida para todos. Los gerentes legales que entrevistamos reconocieron la importancia de empoderar a su gente a través de un trabajo desafiante, indicadores clave de desempeño y relaciones interpersonales cercanas. Por ejemplo, Gonzalo Smith, de Falabella, dijo: "La filosofía win/play/show (ganar, jugar, mostrar) busca empoderar a las personas dentro del negocio, pero que sepan reconocer cuándo deben entregar el control a otro. Esta estrategia de entregar autonomía se independiza de cada abogado en particular y ayuda a que profesionales de otras áreas de la compañía dispongan de herramientas para llevar a cabo sus funciones y potenciar sus talentos".

Aquel que forma un equipo altamente efectivo, con abogados que aceptan el cambio, dejará un legado enormemente valioso cuando llegue el momento de cambiar de horizontes, pues la compañía quedará con un equipo de alto rendimiento que funcionará muy bien, incluso sin su liderazgo. Como dijo un gerente legal entrevistado: "Mi estilo de liderazgo busca motivar al equipo, entregándole autonomía y desafíos".



## Preguntas

- ¿Cuán bien trabajas con las personas que te rodean?
- ¿A la gente le gusta tenerte como jefe? Si no es así, ¿por qué?
- ¿Hay coherencia entre tus mensajes y la forma en que te presentas a tu equipo?
- ¿Has logrado tener un programa estructurado para la gestión del talento?
- Tu modelo de gestión del talento ¿refleja la madurez del mercado en el que estás reclutando?
- ¿Existe una brecha de valor entre lo que tu equipo debería ser capaz de lograr y sus logros reales? Si así fuera, ¿dispones de un sistema de métricas o indicadores que te ayuden a evaluarlo y manejarlo?

# El “Modelo 8C”: contactos

Hace algún tiempo, los contactos profesionales de mayor valor para un gerente legal se encontraban al interior de su compañía e incluso pueden haber sido los únicos que realmente le importaban. Hoy ya no es así. Parte de esas relaciones de negocios que de verdad tienen relevancia necesitan construirse con personas que tenemos que conocer cara a cara, pero en redes sociales descubrimos que estamos vinculados a personas de las que nunca hemos oído hablar. ¿Qué significa esto para la profesión in-house?

Esencialmente, es una gran oportunidad. Uno de los problemas que solía tener el abogado de empresas era su aislamiento; hoy, es muy fácil llegar a los pares en cualquier parte del mundo.

Compartir información e ideas, ya sea en entornos formales —foros, asociaciones— como sociales (reales o virtuales), puede ser enormemente valioso. Por ejemplo, en InterCorp, Juan Antonio Castro tuvo la iniciativa de crear mesas redondas, en las que la compañía reúne a diversos abogados para discutir el impacto del cambio digital, un tópico que es particularmente rico para debatir ideas y experiencias, durante las distintas etapas de desarrollo de la legislación y sus normativas.



¿Por qué un gerente legal podría no estar dispuesto a aprovechar todas las oportunidades a su alcance? Puede tratarse de espacios que le permitan aprender de los que más saben, intercambiar conocimientos y experiencias, probar la reacción ante nuevas ideas o simplemente ser escuchado.

Estas relaciones no tienen por qué restringirse a la comunidad in-house. Los gerentes legales que inspiran contribuyen a la opinión pública y son influyentes en áreas como la igualdad de derechos y la responsabilidad corporativa. Otros han asumido funciones no ejecutivas en asociaciones y fundaciones, o se han convertido en mentores.

Salvo en circunstancias extremas, generalmente malas, no es responsabilidad de un gerente legal ser la cara de su compañía; no obstante, siempre será un embajador. De hecho, uno de primera clase, que sabe ser también un embajador de primera.

Uno de los activos más valiosos de los General Counsel es el tiempo. De hecho, nunca tendrás el suficiente, pero lo que elijas hacer con él será crucial. Tradicionalmente, los abogados se han enfocado en cumplir tareas, pero muchos de los mejores gerentes legales han descubierto que, mientras las tareas pueden ser postergadas, delegadas o contratadas a terceros, la dedicación a construir relaciones interpersonales —dentro y fuera de la compañía— ayuda a obtener un progreso, un entendimiento y una capacidad de influencia como nada más lo hará.

## Preguntas

- ¿Creas relaciones con facilidad tanto dentro como fuera de tu compañía? Si no, ¿puedes mejorar tus habilidades de networking?
- ¿Dedicas tiempo a relacionarte con gente?
- ¿Tiene relaciones sólidas con las personas clave de tu compañía?
- Algunos dicen que el gerente legal es la persona mejor relacionada de la empresa por estar involucrado en todos los aspectos del negocio. ¿Te es aplicable? Si es así, ¿lo aprovechas al máximo?
- ¿Eres activo en redes sociales (no solo con familiares y amigos)?
- ¿Eres un "líder de pensamiento"?

# El “Modelo 8C”: credibilidad

La credibilidad es imprescindible para un gerente legal y todos la buscan. Gonzalo Smith, de Falabella, la calificó como definitoria del rol: “Para explicar el trabajo del abogado in-house, hay que pensar en términos de competencias y aptitudes. La función principal del equipo legal es encauzar las conductas al interior de la compañía y, para ello, se deben haber internalizado sus valores y su propósito”.

Sin embargo, hay trampas en el camino. Algunas personas ganan una suerte de credibilidad al pertenecer a un grupo, cuyos miembros se consideran mutuamente y de manera inherente más creíbles que los que no forman parte de él; grupos de todo tipo, incluidos directorios y equipos ejecutivos, pueden desarrollar ese tipo de insularidad. Pero caer en aquello constituye un problema para un gerente legal porque, en última instancia, un componente clave de la credibilidad es la independencia.

Un gerente legal verdaderamente creíble es aquel que puede lograr la difícil tarea de, a pesar de estar dentro del equipo, ser capaz de evaluarlo con total objetividad. Como nos comentó Rocío Arredondo, de HP Inc, la credibilidad que el departamento legal haya construido se basa en la confianza: “Nuestros clientes internos entienden que somos sus socios. Saben que cuidamos sus espaldas”.

Además de pensar cómo ganar credibilidad, los gerentes legales deben ser conscientes de las formas en las que se la puede perder, lo que incluye situaciones absolutamente fuera de su control. Por ejemplo, los cambios en la administración o gerencia pueden significar que relaciones cuidadosamente cultivadas dejen de tener sentido de la noche a la mañana. Pero hay otros factores —igualmente negativos—, como la poca influencia o un bajo rendimiento por parte del equipo, que un gerente legal también debería preocuparse por resolver.



## Preguntas

- ¿Tienes tanta credibilidad como desearías en todos los niveles de tu organización? Si no es así, ¿por qué?
- ¿Cuánto de tu credibilidad proviene de tu cargo, cuánto de tus relaciones dentro de la empresa, cuánto de tu trayectoria, de tus conocimientos y habilidades, y cuánto proviene de tu equipo? ¿Qué otros factores inciden?
- ¿Cuán competente eres en matemáticas para entender de administración y finanzas?
- ¿Eres capaz de contribuir en una conversación sobre temas comerciales amplios?
- ¿Te sentirías cómodo como panelista en un programa de televisión sobre actualidad?
- ¿Qué tan creíble es tu equipo?

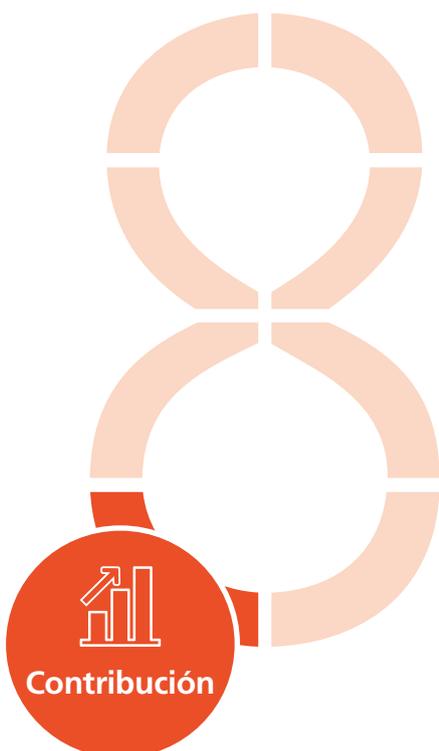
# El modelo "8C": contribución

Inevitablemente, un gerente legal será juzgado por su contribución al negocio, pero también por el aporte que realiza su equipo. Hemos escrito ampliamente al respecto en informes anteriores, por lo que no ahondaremos en el tema, excepto para agregar que, si bien es cierto que la contribución de un buen gerente legal siempre excederá con creces lo que se puede medir, siempre habrá elementos del desempeño — aplicables a cualquier persona, interna o externa, que preste servicios legales— que, de una u otra forma, se traducen en datos.

Como señala Rafael Cox, de CMPC: "Creo que realmente estoy operando a nivel estratégico, ya sea porque he logrado desarrollar un enfoque para demostrar el valor del trabajo legal o porque las

circunstancias me han dado la oportunidad de demostrar el valor real que el abogado interno puede aportar al negocio".

Hay momentos en los cuales esa medición parece menos relevante, como en la gestión de crisis, por ejemplo. Si un gerente legal conduce con éxito a una compañía que atraviesa una crisis, a nadie le importará medir cómo fue su desempeño. Pero, para la mayoría de los gerentes legales, es probable que la pregunta sea "¿cómo demuestro que mi desempeño y el de mi equipo ayudan a evitar esas crisis?". Dado el escrutinio constante por parte de los entes reguladores, esta actitud proactiva tiene cada vez mayor importancia, aunque, en el día a día, puede que el trabajo y los aciertos para mantener la compañía andando no sean apreciados.



## Preguntas

- ¿Usas KPI? Si no lo haces, ¿cómo mides el desempeño y demuestras tu contribución?
- Si tienes KPI, ¿cómo podría hacerlos más efectivos?
- ¿Has integrado los KPI con tu programa de gestión del talento (si es que tienes uno)?
- ¿Cómo te aseguras de obtener valor de los recursos externos?
- ¿Qué factor, por sí solo, aumentaría en gran medida tu contribución a la compañía? ¿Y qué factor, por sí solo, haría más fácil aumentar tu contribución?

# El “Modelo 8C”: consejero

El gerente legal debe ser, desde cualquier punto de vista, una persona de negocios. Pero este no es el diferenciador clave del gerente legal o, dicho de otra manera, no es la única cualidad que le otorga valor (“Unique Selling Point” o “USP”). Por muy bueno que sea con los números —y en estos días se necesita serlo—, aun cuando tenga visión estratégica y una amplia perspectiva comercial, es casi seguro que nunca será el mejor en ello. Habrá otras personas al interior de la empresa que serán mejores en estas materias y que, debido a sus funciones, estarán más involucradas como impulsores de la actividad de negocios.

El “USP” de un gerente legal es su entrenamiento y experiencia como abogado, no solo asesorando sobre lo que está dentro del límite legal y lo que no lo está, sino siendo capaz de entregar soluciones a problemas de índole comercial, siempre con un enfoque orientado a que el negocio tenga lugar. El concepto de “ley” se ha expandido, y cubre ahora un complejo ecosistema regulatorio y de Compliance, pero es más claro que nunca que en lo “legal” hoy subyace aquello que alguna vez se llamó “la moral” y que ha

transitado a lo que actualmente llamamos “ética” y “responsabilidad corporativa”.

Ya lo hemos dicho: los gerentes legales tienen que ser comerciales. Pero para el asesor estratégico de negocios, eso significa tener incidencia y facilitar conductas altamente orientadas a ventas y utilidades, siempre dentro de un contexto de responsabilidad. El quid del asunto es conservar la independencia que lo habilita para entregar respuestas verdaderamente valiosas y hacer las preguntas pertinentes, aun cuando no sean preguntas fáciles. Un gerente legal hábil se asegura de que los esfuerzos de su equipo respondan a la confianza depositada, mostrando además un profundo conocimiento del negocio.

Juan Luis Rodríguez Rivero, gerente legal de Accenture, ilustra la importancia de que un gerente legal cumpla un rol de consejero basado en la construcción de una relación de confianza de negocios: “En mi experiencia, la confianza es algo que hay que ganarse”.

El gerente legal que es capaz no solo de aportar una visión legal y una mirada comercial, sino que demuestra juicio ético e incluso inteligencia emocional al resolver los problemas que se le plantean, tiene el potencial de asumir un papel de liderazgo de alto nivel en una compañía.



## Preguntas

- ¿Tienes visión legal, pensamiento comercial, juicio ético e inteligencia emocional? Si no, ¿cómo los puedes adquirir?
- ¿Estás bien posicionado para liderar en materia de ética y valores dentro de tu organización? Si no, ¿qué cambios deberían hacerse?
- ¿Comprendes la totalidad de las implicancias que tiene para la compañía completa el Compliance y la responsabilidad corporativa?
- ¿Eres una persona de negocios segura, en lugar de ser únicamente un abogado seguro?
- ¿Tienes las habilidades blandas que necesita un consejero a nivel de alta dirección?
- ¿Eres de los que habitualmente le dicen al poder lo que no quiere oír?

# Arusiak Mardirousian

**Directora legal de  
HP Inc. para Colombia y  
Sudamérica, con sede en  
Colombia**



Estuve en el lugar correcto, en el momento correcto.

Arusiak Mardirousian: Egresé de la Facultad de Derecho en 1991 y, para ese entonces, ya me encontraba trabajando como pasante en un estudio de abogados en Venezuela. Me trasladé a EE.UU. para perfeccionar mi inglés y, cuando regresé a Venezuela, decidí trabajar como abogada interna en una empresa constructora. Era una de las dos abogadas en el departamento legal. Después, entré a una empresa manufacturera para formar su área legal; luego, realicé lo mismo para Texaco (hoy parte de Chevron), en Caracas. En el año 2000, fui seleccionada para armar el equipo legal de HP en Venezuela y, desde entonces, soy parte de la compañía.

Durante estos años, mi carrera profesional en HP ha evolucionado y ahora soy responsable de los equipos legales de Colombia y Sudamérica.

Rocío Arredondo: Comencé a trabajar para HP en 1996, contratada por el director financiero de HP México. En aquella época, HP no contaba con un equipo legal y fui entrevistada por un estudio jurídico externo. El tipo de trabajo que hago ha evolucionado a lo largo de los años y tuve que evolucionar junto con la empresa. Ahora soy responsable de los equipos legales para América Central, el Caribe y México.



Era común que fuéramos excesivamente supervisadas y nos sentíamos completamente carentes de autoridad, pero luego la estrategia cambió. El departamento legal se hizo más fuerte y más independiente. Contratamos a más personas de distintas partes de la región y comenzamos a reunirnos presencialmente. Fue en ese momento cuando realmente comenzamos a sentirnos parte del equipo de Latinoamérica.

Aunque nuestro equipo legal tenía su propio diseño, cuando comenzamos a trabajar, no era independiente del departamento de finanzas. Tras la fusión con Compaq, el liderazgo cambió, comenzamos a viajar y a tener reuniones de equipo. Fue en ese momento cuando comenzaron a surgir las sinergias entre las distintas áreas legales de Sudamérica Centroamérica. Antes de eso, estábamos completamente aislados. Ahora la empresa se organiza en regiones y abogados en toda la región nos reportan a nosotros.

Tenemos llamadas semanales en las que todos los equipos participan e intentamos abordar temas juntos para aprovechar la experiencia o el conocimiento repartido entre todos. Esto significa que cada país puede aprender del resto. Nuestro principal objetivo es ayudar a que el negocio crezca, pero también somos responsables de todo lo que se relacione con asuntos legales.



Somos asesoras de confianza para el grupo empresarial y eso es algo que hemos construido por años.

Cada miembro de nuestro equipo tiene buenas relaciones con otros equipos de HP. Nos sentamos a la mesa con los que lideran los negocios y todas las decisiones importantes deben pasar a través de nosotras. Debes crear una fuerte relación con la empresa para que sepan que estamos disponibles en todo momento y comprometidas con sus proyectos. Cuando nos unimos a HP, éramos percibidas como las que ponían frenos a la labor comercial, pero trabajamos duro para cambiar aquello y construir un ambiente en donde no haya duda de que los abogados de la empresa existen para ayudar que el negocio crezca. En cuanto esto fue comprendido y nuestros compañeros en HP lo vieron en hechos concretos, nos transformamos en sus asesores de confianza.

Para construir esa confianza que los demás ponen en nosotras, nos convertimos en promotoras de la eficiencia y eso se convirtió en parte del ADN de la empresa, lo que ayudó a crear una conexión entre el departamento legal, el equipo de ventas y el equipo comercial. Nuestros clientes internos comprendieron que nosotras somos sus socias. Ellos saben que tienen nuestro respaldo.



Como abogadas internas, estamos tan involucradas en todo lo que sucede en los negocios que somos parte integral de la empresa. Es tiempo de capitalizar esas relaciones que hemos creado con el resto de la compañía.

Durante los próximos 10 años, la forma en que nos relacionemos con los otros equipos deberá evolucionar y ser más tecnológica. Este es un camino que ya hemos comenzado a recorrer y los resultados cambiarán la forma en que representemos a HP alrededor del mundo.

Lo que determinará el futuro es cómo nuestra empresa cambiará y cómo se desarrollará nuestro equipo legal. La evolución del equipo legal de HP está comandada por la evolución de la compañía y debemos ir al mismo paso que ella.

Queremos que nuestros compañeros nos perciban no solamente como abogadas: podemos complementar el negocio. Nuestros gerentes generales vienen a nuestras oficinas para discutir sus preocupaciones y desafíos, no necesariamente dentro del ámbito legal, sino también en temas relacionados con la estrategia corporativa.

Somos muy transparentes con nuestra gente, de manera que sepan que, ante cualquier problema que tengan, estaremos aquí para ayudarlos. Nuestros equipos saben que no solamente nos preocupamos por ellos desde un

# Rocío Arredondo

**Exdirectora legal de HP  
Inc. para México y América  
Central, con sede en  
Ciudad de México**



ángulo laboral, sino que nos preocupamos por ellos como personas.

Hay grandes oportunidades para crecer en un rol in-house, pero es importante tener experiencia en otros ámbitos del Derecho, en diferentes organizaciones. A menudo, se nos acercan jóvenes profesionales buscando consejo y es nuestra obligación intentar dárselo, orientándolos y ayudándolos a lograr sus objetivos. Es gratificante ver a nuestros equipos crecer y ver a cada uno convertirse en un mejor abogado. Algunos de ellos se encuentran en oficinas pequeñas, en equipos más aislados del resto, por lo que hacemos grandes esfuerzos para que todos sepan que pueden contar con nosotras, que estamos para guiarlos y ayudarlos a ser la mejor versión de sí mismos en el trabajo.

Lo que nos permite tener la oportunidad de guiar a nuestro equipo es conocer muy bien la empresa, conocer sus áreas y los distintos roles dentro de ella.

# Conclusiones

Quizás la pregunta más importante para los gerentes legales que se miraron al espejo del "Modelo 8C" es "¿cómo puedo avanzar desde aquí?". Si bien hemos discutido algunos aspectos durante este reporte, para decirlo de manera simple, nuestro modelo está impulsado por tres nuevas "C": cambio (nuevamente), compromiso y confianza.

Quien tenga la intención de convertirse en asesor estratégico de negocios deberá aceptar el cambio (tanto organizacional como personal), demostrar un alto nivel de compromiso, y, lo más importante, sentir y mostrar confianza en su habilidades y logros. Algunos de los gerentes legales que entrevistamos sienten que tanto la valentía como la confianza son piezas fundamentales en este desafío.

La mayoría de los abogados encuentran que el compromiso les es fácil. De hecho, hasta cierto punto, es poco probable que se conviertan en un abogado de primera si no lo tienen. Pero no muchos están realmente por abrazar el cambio o, en algunos casos, no cuentan con la confianza del tipo que comúnmente se encuentra entre la alta gerencia.

Creemos que el "debate" sobre la gerencia legal estará cada vez más centrado en la influencia y en temas clave como los valores y la ética. Pero incluso si estamos equivocados sobre lo anterior, nuestras conversaciones con profesionales que tienen este rol nos han convencido de que el modelo "8C" es esencialmente aplicable a todos los abogados internos. De todas maneras, es probable que lo sea para gerentes legales de ciertas compañías más que para otras. Ahora bien, cualquier gerente legal que progrese lo suficiente en esas ocho áreas clave, impulsado a la vez por el compromiso, la confianza y una actitud proactiva ante el cambio, tendrá una proyección asegurada.

Si quieres analizar más en detalle cualquier aspecto de lo que hemos escrito en estas páginas, comunícate con nosotros por teléfono o correo electrónico. Será un agrado conversar contigo.



# Metodología

Entrevistamos a más de 75 abogados in-house de rango senior en Latinoamérica, utilizando una encuesta en línea durante el segundo trimestre de 2019. Adicionalmente, realizamos entrevistas con un gran número de abogados internos no incluidos en la muestra y ajustamos nuestras conclusiones tras debatir en profundidad con otros miembros senior de la comunidad legal regional. Las estadísticas presentadas en el presente informe han sido aproximadas para reflejar números enteros. Los encuestados fueron, en su gran mayoría, gerentes legales, directores legales o jefes de un área legal, referidos en este reporte con dichas denominaciones, indistintamente. Cerca de la mitad de ellos encabeza el área legal de su compañía; algunos tienen a su cargo la operación de un país y otros son directores regionales.



Law . Tax

**Your free online legal information service.**

A subscription service for legal articles  
on a variety of topics delivered by email.

**cms-lawnow.com**

-----  
The information held in this publication is for general purposes and guidance only and does not purport to constitute legal or professional advice.

CMS Legal Services EEIG (CMS EEIG) is a European Economic Interest Grouping that coordinates an organisation of independent law firms. CMS EEIG provides no client services. Such services are solely provided by CMS EEIG's member firms in their respective jurisdictions. CMS EEIG and each of its member firms are separate and legally distinct entities, and no such entity has any authority to bind any other. CMS EEIG and each member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. The brand name "CMS" and the term "firm" are used to refer to some or all of the member firms or their offices.

**CMS locations:**

Aberdeen, Algiers, Amsterdam, Antwerp, Barcelona, Beijing, Belgrade, Berlin, Bogotá, Bratislava, Bristol, Brussels, Bucharest, Budapest, Casablanca, Cologne, Dubai, Duesseldorf, Edinburgh, Frankfurt, Funchal, Geneva, Glasgow, Hamburg, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, Kyiv, Leipzig, Lima, Lisbon, Ljubljana, London, Luanda, Luxembourg, Lyon, Madrid, Manchester, Mexico City, Milan, Mombasa, Monaco, Moscow, Munich, Muscat, Nairobi, Paris, Podgorica, Poznan, Prague, Reading, Rio de Janeiro, Riyadh, Rome, Santiago de Chile, Sarajevo, Seville, Shanghai, Sheffield, Singapore, Skopje, Sofia, Strasbourg, Stuttgart, Tirana, Utrecht, Vienna, Warsaw, Zagreb and Zurich.

-----  
**cms.law**