

# DF

## SUPLEMENTOS

Los equipos que están marcando la pauta en Chile

PÁG. 02

TIM GIRVEN, EDITOR DE THE LEGAL 500:

“Las propias firmas están estableciendo el marco de lo que es ético”

PÁG. 08



SANTIAGO- CHILE  
JUEVES 30.08.2018

## ENTRECÓDIGOS

# LAS 100 GERENCIAS LEGALES MÁS PODEROSAS DE CHILE

## GC POWERLIST CHILE 2018:



Se trata de la publicación más reciente de The Legal 500, que por segundo año consecutivo selecciona y reconoce a los equipos legales internos más influyentes e innovadores del país.

POR PAULA VARGAS

Las guías legales suman y siguen. Ya en la segunda mitad del año, no sólo los estudios de abogados están atentos a los rankings y publicaciones especializadas. Ahora se suman las gerencias legales, que en Chile desde el año pasado son analizadas y reconocidas por el riguroso equipo de estudios de la publicación inglesa The Legal 500.

Se trata del GC Powerlist Chile, que por segundo año consecutivo investiga el mercado local, identificando a los asesores jurídicos internos más influyentes e innovadores de las empresas en el país.

Esta vez, la novedad está en que incorpora a los equipos legales completos de las compañías y no sólo a sus líderes, como en la guía 2017. En total son 100 gerencias destacadas, pertenecientes a trece áreas de negocio, entre las que no sólo tiene cabida la empresa privada, sino también entidades estatales como Codelco, BancoEstado, ENAP y TVN, y organismos autónomos, como el caso del Banco Central.

Las que mayor representación tienen son las multinacionales, que participan en todos los rubros analizados, desde firmas de energía y minería, como AES Gener, Anglo American, BHP Billiton, Enel, Engie, Teck o Glencore, hasta corporaciones de salud y laboratorios como UnitedHealth, Fresenius Medical Care y Bayer, entre otras tantas compañías.

Los grandes grupos económicos locales también dicen presente. La revisión incluye a Quiñenco, Antofagasta Minerals, Banco de Chile y CCU por el lado de los Luksic; los equipos internos de Arauco y Empresas Copec, del grupo Angelini; Colbún y CMPC, ambas de la familia Matte. A estas empresas se suman las gerencias legales de Falabella (Solarí-Del Río), Cencosud (Paulmann), Parque Arauco (Said), Latam Airlines Group (Cueto-Amaro) y SQM (vinculada a Julio Ponce), por mencionar un puñado de ellas.

Firmas financieras como LarrainVial y JP Morgan también son

protagonistas, además de empresas de construcción, consumo, telecomunicaciones y tecnología (ver el detalle en las páginas siguientes).

### La investigación

Para llegar a este resultado, el equipo de The Legal 500 encuestó a una gran cantidad de abogados de

práctica privada y asesores internos para identificar a los equipos corporativos que han sido clave a la hora de cambiar o formar opinión dentro de las empresas o industrias, evaluando además su habilidad para desarrollar soluciones técnicas e innovadoras frente a problemas complejos, o aplicando su experiencia para impactar positivamente los ingresos de las compañías.

En el caso de Chile, los investigadores mencionan que en el período de análisis un tema relevante a evaluar fue la capacidad de reacción y acomodo de estas gerencias frente a una economía más deprimida. “En ese contexto, los equipos han demostrado una notable capacidad de recuperación y eficiencia en su trabajo”, menciona la publicación.

Asimismo, destaca que las reformas del gobierno anterior, tanto laboral como tributaria, pusieron también a prueba a estos equipos de trabajo, teniendo que responder a los nuevos requerimientos de la legislación.

**Un tema evaluado por The Legal 500 fue la capacidad de reacción y acomodo de estas gerencias frente a una economía más deprimida. Y la conclusión fue clara: los equipos demostraron una notable capacidad de recuperación y eficiencia.**



# LOS EQUIPOS LEGALES QUE ESTÁN MARCANDO LA PAUTA EN CHILE

Tener un rol esencial en los desafíos de crecimiento de sus empresas es una característica que aparece de forma transversal entre los departamentos legales que The Legal 500 destaca en su informe, que resalta la experiencia integral de los equipos, pero también de ciertos miembros que aportan particularmente en este objetivo. En DF.cl puede ver el detalle completo del estudio.

## PRODUCTOS DE CONSUMO

Empresa	Miembros destacados del equipo
Aramark	Francisco Javier Reyes Bobadilla Ainhoa Pozzi Pía Monasterio Blanco
Falabella	Gonzalo Smith María Rosa Lagos Mukarker Gonzalo Tapia
Cencosud	Sebastián Rivera Martínez María Inés Buzada Ricardo González Macarena Riquelme Alejandra Peña
Electrolux	Alejandra Urenda Silva Francisca Arancibia Durán
L'Oréal Chile	Andrea Convalia Anastassia Fagetti Neldia Müller
Empresas La Polar	Álvaro Lavín Verónica Covarrubias Proa Gonzalo Javier Valenzuela Mercadal
Parque Arauco	Duncan Grob Urzúa Natasha Gil Nigoevic Eduardo Incio Tatiana Montealegre
Procter & Gamble (P&G)	Macarena García Paulina Zúñiga
Walmart Chile	Carmen Román Alejandro Berrios María José Maldonado

## FINANZAS



Empresa	Miembros destacados del equipo
AFP PlanVital	Guillermo Castillo Inostroza Cecilia Pietragallo Eder Juica Sebastián Molleda
BBVA Chile	Benjamín Vial Alberto Vergara Valerie Ranson José Enrique Estay
Bci	Fernando Carmash
Banco Central de Chile (BCC)	Juan Pablo Araya Pablo Mattar Oyarzún Mauricio Álvarez Montti
Banco Consorcio	Jorge Parker Álvaro Larraín Prieto Ximena Vargas
Banco de Chile	Roberto Tejos Contreras Ignacio Aránguiz Pinto Paulina Ravilet Carolina Ramírez
Banco del Estado de Chile (BancoEstado)	Viviana López Andrés Acevedo Léniz Esteban Alain R. Candia Navarrete Walter Renato Fernández Muñoz
JP Morgan	Alejandro Rubilar Fernando Eyzaguirre Caroline Lüders
Itaú Corpbanca	Paz Lamas Beiner Rodrigo Montero Atria
LarrainVial	Matías Vial
Liberty Seguros Generales	Francisca Larraín
Mastercard	Patricio Sandoval
Quiñenco	Davor Domitrovic Rodrigo Hinzpeter Pablo Bauer Gigliola Cella
Metlife Chile	Roberto Ladrón de Guevara Francisca Celedón
Rabobank	Arturo Corte Eterovic Fabiola Salinas
Santander	Carlos Börgel María Pilar Pereira Luis Ignacio De Pablo Goya
Scotiabank Chile	Rafael Bilbao Cristián Fernández Terán Evelyn Ross Hahn Paz Lamas
Grupo Security	No especificado

# El futuro del mercado jurídico es convergente

POR CARLOS GÁMEZ, DIRECTOR SÉNIOR DE INNOVACIÓN PARA EL NEGOCIO LEGAL DE THOMSON REUTERS

El mundo legal es una industria compleja y madura y, aunque los abogados puedan resistirse a los cambios, estamos experimentando una transformación que no tiene vuelta atrás. Cuando hablamos de innovación, es inevitable pensar en automatización y nuevas tecnologías como blockchain, cloud computing, machine learning, inteligencia artificial. Es verdad que la transformación en el mercado jurídico pasa por la tecnología, pero empieza con la interacción con otros actores y con las oportunidades que se generan a partir de una nueva dinámica de trabajo.

No hace mucho tiempo, la mayoría de las prácticas legales se llevaban a cabo entre dos partes estrechamente definidas: los departamentos jurídicos corporativos y los bufetes de abogados. Hoy en día, ya se suman a esta dinámica los proveedores de tecnología legal, y los proveedores alternativos de servicios legales (ALSP, por sus siglas en inglés). Juntos, estos actores trabajan para cambiar el modelo tradicional de firma legal/cliente. Se trata de un ecosistema legal diferente y más diverso.

Para las empresas, el cambio empieza en la redirección de sus gastos, tratando

de maximizar la eficiencia. Según el Informe “2018 State of Corporate Law Departments”, de Thomson Reuters, CLOC y Acritas Sharper Insight, cada vez se gasta más en operaciones departamentales internas, hasta un promedio del 43% del presupuesto total. El 53% de los departamentos jurídicos han reducido el número de firmas con que trabajan (16 empresas menos, en promedio). Como consecuencia, el 61% de los departamentos jurídicos corporativos hacen un mayor uso de herramientas tecnológicas para impulsar la eficiencia. El 60% de las organizaciones ahora utilizan algún sistema alternativo de tarifas para litigios, en comparación con el 56% de hace un año, por ejemplo.

Para las firmas de abogados tradicionales de los Estados Unidos, según datos de Thomson Reuters Peer Monitor, la primera consecuencia se reflejó en la demanda, que ha estado prácticamente estancada, con crecimiento variando del 0,7% al 0,1% entre 2014 y 2017. El aumento en el número de abogados y la demanda estancada han perpetuado un ciclo de disminución de la productividad. Las horas productivas de los abogados han bajado de 125h a 121h por semana desde 2012 a 2017. En general, las tasas de ejecución de cobros (Realization Rates, en inglés) también están disminuyendo: en las 100 firmas jurídicas más grandes de EEUU han bajado del 92,1% al 80,7% de 2007 a 2017; en las siguientes 100 firmas jurídicas más grandes de EEUU han bajado del 90,8% al 83,2%; y en las firmas jurídicas medianas de EEUU han bajado

del 91,3% al 83%. Finalmente, todo se refleja en márgenes de ganancias más bajos (del 44,3% en 2011 para el 36,1% en 2017).

Básicamente, hay un choque de intereses importante entre el comprador (departamento jurídico corporativo) y el vendedor (firmas jurídicas). Los departamentos jurídicos corporativos necesitan mitigar y administrar el riesgo, mientras constantemente demuestran eficiencias para agregar valor al negocio. Por lo tanto, se centran en mejorar costos y la transparencia. Los bufetes de abogados están organizados estructuralmente para darle prioridad a las ganancias en el corto plazo, lo que desincentiva las mejoras de eficiencia, la innovación o las inversiones a largo plazo, como por ejemplo en tecnología.

Pero ¿cómo convergerán los intereses de los bufetes de abogados con los de sus clientes – los departamentos jurídicos corporativos? A través de la colaboración y el aprovechamiento de modelos de servicios alternativos y de tecnología para mejorar la calidad del servicio y generar valor. Según ALSP Qualitative Research, conducida por Thomson Reuters, Acritas y CLOC con más de 200 firmas y corporaciones, el 51% de los bufetes de abogados y el 60% de los departamentos jurídicos de las empresas ya utilizan un proveedor de servicios jurídicos alternativos en al menos una categoría de servicio. Además, un 21% adicional de bufetes de abogados y un 14% de las corporaciones planean usar un proveedor alternativo de servicios legales en el próximo año.

Actualmente, los bufetes de abogados utilizan a los proveedores alternativos de servicios legales principalmente para servicios relacionados con el litigio (34% de uso para servicios de e-Discovery; 31% para revisión y clasificación de documentos; y 28% para investigación y apoyo para litigios). Además, departamentos jurídicos ya son más propensos a utilizar a los proveedores alternativos de servicios legales en áreas especializadas (29% de uso para servicios regulatorios de riesgo y cumplimiento; 21% para asesoramiento legal especializado; 17% para investigación legal; 15% para gestión de propiedad intelectual).

Finalmente, el potencial de crecimiento de esta relación reside en las alianzas que pueden surgir entre firmas de abogados y proveedores alternativos de servicios legales para desarrollar soluciones combinadas y escalables y en la aplicación de la tecnología para servicios de mayor valor agregado.

## Thomson Reuters

Thomson Reuters es el proveedor líder mundial de noticias e información para mercados profesionales. Nuestros clientes confían en nosotros para acceder a la inteligencia, la tecnología y la experiencia que necesitan para encontrar respuestas fiables. La empresa opera en más de 100 países hace más de 100 años. Las acciones de Thomson Reuters cotizan en las Bolsas de Valores de Toronto y Nueva York.

Para más información, visite: [www.thomsonreuters.cl](http://www.thomsonreuters.cl)



## INDUSTRIALES Y BIENES RAÍCES



Empresa	Miembros destacados del equipo
Adecco Group	Magdalena Strahovsky Paulina Espinoza Felipe Leigh Rocío López
ABB Chile	Andrea Lira Droguett Gabriel Venegas Pablo Guzmán
Colliers International	Verónica Fuentes López
Echeverría Izquierdo Montajes Industriales	Juan Pablo Suffiotti Luis Felipe Torres
Enaer	Gonzalo Arias Acuna
Empresas Jürgen Paulmann	Ricardo Olivares
Jacobs	Evelyn Kagi Constanza Farizo
Ripley	No especificado
Sacyr Chile	Carlos Ochoa Salaber Nicolás Cañas Henríquez Cristóbal Marimon Mourgues Ricardo de Pablo Trevisany
SalfaCorp	José Tomás Palacios Calvanese César Andrés Pérez Burgos Pablo Correa María Pía Herrera Jorquera
Siemens Chile	Gonzalo Bravo Franco Joanna Zárate
Socovesa	Mauricio Mardones Negrón

## MATERIALES Y MINERÍA



Empresa	Miembros destacados del equipo
Anglo American	José Pedro Urrutia
Antofagasta	Patricio Enei
Andes Mining & Energy	Hernán Felipe Velasco Sarah Birrell Emma Denehy
Arauco	Felipe Guzmán Tomás Jiménez Benjamín Mondragón Pablo Manríquez
BHP Billiton	Daniel Weinstein Nicolás Lustig María de Lourdes Velázquez
CMPC	Rafael Cox
Compañía Minera Sierra Gorda	Miguel Baeza Max Larraín
Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco)	Nicolai Bakovic Francisca Domínguez Diego Brieba Javiera Estrada
Glencore Chile	Carlos Prat Verónica Baraona Lorena Barraza Andrés Bruna
K + S Chile	Javier Concha
Lumina Copper Chile	Alejandro Barack Canut De Bon Lagos Nemesio Orellana Rojas Joaquín Vicuña del Río
Molibdenos y Metales (Molymet)	Miguel Dunay
Masisa	Patricio Reyes Priscilla Jessica Duarte Mella María Silvia Latham Soriano Mariana Cecilia Droguett Medel
SQM (Sociedad Química y Minera de Chile)	Gonzalo Aguirre Cristóbal González Ogaz Ximena Vega Natalia Serón Möller
TECK	Francisco Javier Allendes Eduardo Muñoz Riadi Vjera Razmilić Triantafilo



## COMERCIAL Y SERVICIOS PROFESIONALES



Empresa	Miembros destacados del equipo
ADP Chile	Constanza Knakal Villarroel
Compass Group Chile	Matías Concha Vial Andrea Aedo de la Cuadra
Sodexo Chile	Álvaro Martínez

## ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO



Empresa	Miembros destacados del equipo
Australis Seafoods	Rubén Henríquez Núñez
Coca-Cola Andina	Javier Andrés Urrutia Pinto
Compañía Cervecerías Unidas (CCU)	Felipe Benavides
Nestlé Chile	Andrés Eyzaguirre
IANSA	Paul de la Taille
Pepsico Chile	Cristóbal Quezada
Soprole	Gustavo Rencoret Felipe Rojas

## ENERGÍA Y UTILITIES



Empresa	Miembros destacados del equipo
AES Gener	Alberto Zavala
Aguas Andinas	Camilo Larraín Sánchez
Colbún	Rodrigo Pérez Rodrigo Stjepovic Rafael Goldsack Trebilcock
CGE	No especificado
Empresa Nacional del Petróleo (ENAP)	Nicolás García Marcelo Andrés Rodríguez Belmar Lorena Hirmas Daniela Silva Graves Francisco Javier Amenábar Riumalló
Empresas Copec	José Tomás Guzmán Rencoret
Enel Chile	Domingo Valdés Prieto
Enel Distribución	Horacio Aránguiz
Enel Generación Chile	Ignacio Quiñones Sotomayor Humberto Bermúdez Carlos Silva
Engie Energía Chile	Anibal Prieto Larraín
Latin America Power (LAP)	Michael Timmermann
Pacific Hydro	Oscar Lira Valdés Fernanda Errázuriz Fernanda Correa
GNL Quintero	Dafne González
SAESA	Christine Hoelck Carola Seguel Vásquez Gabriela Obregón Siegmund
Transec	Arturo Le Blanc Francisco Brotfeld

El estudio destaca que, como Chile ha renovado sus legislaciones, por ejemplo a nivel laboral y de competencia, la experiencia de estos equipos en asuntos relacionados con el derecho y la estrategia corporativa es aún más importante.

# Desafíos en la administración de las gerencias legales modernas

## 1. Prestadores de servicios legales

En este plazo se ha dado una recomposición de la oferta, el arribo de grandes estudios de abogados internacionales, hay mayor inserción y pretensión de las grandes auditoras en desarrollar la prestación de servicios legales y han nacido múltiples emprendimientos y proyectos vinculados con LegalTech y, su hermano cercano, RegTech.

Las presiones del entorno competitivo han obligado a muchos estudios jurídicos tradicionales a modificar sus modelos de servicio, asociarse o fusionarse para darle sostenibilidad a sus modelos de negocio en concordancia con la búsqueda de valor y eficiencia requerida por los clientes.

## 2. Gerencias legales y su realidad

Asimismo, la mayor conciencia de las gerencias legales locales respecto de las tendencias globales en materia de eficiencia, gestión y tecnología, han generado ajustes en el peso relativo que los oferentes tenían en sus relaciones con la demanda. Así, el mercado actual se encuentra dominado por los clientes, siendo estos quienes imponen y definen qué es lo que desean de sus abogados.

A lo anterior se suma el hecho de que las empresas observan la necesidad de disminuir el gasto legal externo, optimizar sus lazos con sus asesores externos existentes e internalizar cada vez más trabajo.

Administrar las tensiones naturales de intereses en este ámbito no es trivial y requiere incorporar herramientas y metodologías en los departamentos legales que impulsen las eficiencias operacionales y se alineen con las necesidades de clientes internos, realidad que los estudios jurídicos externos deben aceptar.

La gestión del talento, del conocimiento y de los procesos, como también la incorporación de tecnologías que hagan las relaciones con abogados externos fluidas, transparentes y orientadas al resultado, son hoy fuente de oportunidades.

Desde que en 2015 formamos Alster Legal® y nuestra consultora para departamentos legales de empresas, Wissen Legal Management Consulting®, hemos tenido la fortuna de trabajar junto a múltiples y diversos empresarios y equipos de áreas legales de empresas. Ello nos ha brindado una posición privilegiada para observar cómo la industria de servicios legales local se ha visto impactada por aquellos cambios y tendencias globales que anticipamos 3 años atrás...



**Andrés Jara, CEO de Alster Legal**

Más aún, los entornos normativos son más complejos, muchas organizaciones son hoy globales, la economía digital impacta en los modelos de negocios y la demanda incremental por tener a los abogados de la empresa involucrados en el desarrollo de los nuevos negocios obliga a los departamentos legales a repensar sus modelos de servicio, su organización, su operación y, finalmente, su forma de agregar valor.

## 3. La necesidad de modificar la propuesta de valor en el mercado legal

En Alster hemos sido visionarios en la construcción de una propuesta de valor diferenciada y enfocada en permitir a nuestros clientes previsibilidad en el manejo de las materias que nos encargan, incorporando capacidades de gestión de proyectos y dotando nuestra oferta de soluciones creativas e innovadoras con acuerdos de honorarios y servicios flexibles y dinámicos.

Nuestra función de consultoría nos dota de un conocimiento

único respecto de los desafíos que poseen las gerencias legales modernas y las empresas. Colaborando con quienes lideran las organizaciones en el diseño de mejores procesos, mejores estándares de contratación, equipos más organizados y más eficientes, gestión de sus talentos e incorporación de tecnología, hemos sido capaces de capturar información que nos entrega la capacidad para diseñar soluciones prácticas.

## 4. Ejemplos de soluciones creadas por abogados para abogados

Hemos visto el especial interés que tiene hoy el mercado de gerencias legales en la contratación de recursos legales flexibles y presenciales para apoyar a los equipos internos en proyectos o aumento en la carga de trabajo habitual. En efecto, una de las tendencias que ha marcado el cambio del mercado legal global ha sido la irrupción de prestadores de servicios legales alternativos que enfocan su propuesta de valor en dotar de talentos y

equipos transitorios a las empresas para sobrellevar peaks eventuales de carga de trabajo, maximizando presupuestos y abriendo espacios para el trabajo remoto y on demand. En ese mismo sentido, hemos también identificado que las gerencias legales modernas utilizan prestadores de servicios legales capaces de gestionar y solucionar necesidades recurrentes y con patrones habituales de desempeño, respecto de actividades que no son core del negocio ni críticas respecto de sus resultados. En efecto, dichas actividades, de conformidad con las mejores prácticas propuestas por la CLOC 2018, son precisamente aquellas que deben ser externalizadas a prestadores de servicios legales que hayan adoptado procesos y tecnologías que permitan administrar la externalización de requerimientos legales de forma eficiente, oportuna y rentable. En esta línea de servicios, Alster ha diseñado e implementado servicios de Legal Process Outsourcing y Managed Services, ambas ca-

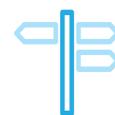
tegorías de servicios en donde el éxito y desempeño en la conducción de los encargos y requerimientos de nuestros clientes requiere la aplicación de metodologías ágiles y el uso de plataformas tecnológicas integradas que garantizan la atención en tiempo y forma de cada solicitud que se presenta. Casos exitosos de este tipo de métodos de trabajo se refieren a externalizaciones en la negociación, redacción y administración documental, la clasificación y análisis de documentación, la externalización de requerimientos de áreas de compra, contratos y otros asimilables.

## 5. Consideraciones finales

Teniendo todos estos elementos en consideración, los departamentos legales de empresas tienen cada día más alternativas para solucionar sus necesidades y anticiparse a los cambios que enfrentarán las industrias en las que se insertan. El uso adecuado de estos recursos, de la información a la que tienen acceso y de las tecnologías disponibles, permite a estas unidades de soporte organizacional enfocarse en agregar valor al negocio, contribuir a tomar decisiones más acertadas y potenciar la colaboración como miembros activos de los equipos ejecutivos de las empresas.

Debemos tener en cuenta que las gerencias legales se evalúan por su rendimiento al igual que cualquier otra área de la empresa, por lo que están sometidas a la exigencia de diseñar modelos de servicio y planificación de rendimiento que den sustento a su existencia frente a otras áreas de negocio dentro de la organización. Por ello, necesitan asesores que comprendan las presiones a las que están expuestas y que contribuyan a administrarlas.

Estamos seguros de que el rol pasivo y reactivo de los abogados ya no es viable y que sólo podrá un equipo legal interno destacar dentro de la empresa en la que se inserta en la medida que sea capaz de integrar y explotar muchas de las oportunidades que hemos expuesto.



## TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA

Empresa	Miembros destacados del equipo
Latam Airlines Group Chile	Juan Carlos Menció José Miguel Bellagamba Claudia Pavez Felipe Encina Barraza
Vías Chile	Andrés López Campos Consuelo Martínez Claudia Moreira



## CUIDADO DE SALUD

Empresa	Miembros destacados del equipo
Bayer Chile	Karin Ioannidis Alberto Zink Silke Thom
Fresenius Medical Care	Jorge González María José Cifuentes Vera Nataly Ramírez Parra
GlaxoSmithKline (GSK)	César Lannefranque
Mutual de Seguridad	Felipe Bunster Echenique Soledad Elizalde María Cecilia Jiménez
Novartis	Loreto Urqueta
Novo Nordisk	Andrés Vásquez Obando Marianne Pichhott
Roche Chile	Jorge Julio
UnitedHealth	Nicolás Cabello

## HOTELES, RESTAURANTES Y OCIO



Empresa	Miembros destacados del equipo
Crystal Lagoons	Thomas Grottschlich Stefano de Cristofaro

## TELECOMUNICACIONES



Empresa	Miembros destacados del equipo
ENTEL	Cristián Maturana Miquel
Telefónica	Cristóbal Cuadra Court Gladys Fuentes Espinoza Diego Downey Vicente Pocarobba Carlos Molinari Nily Saul Arenberg
VTR	Miguel Oyonarte Nicolás Pérez José F. Silva Adriana Puelma Arturo Ignacio Aguilar Natalia Paz Lucero García Juan Andrés Varas Fuenzalida
WOM	Marcelo Fica Aránguez Álvaro González Gorroño Felipe Simonsohn Tomás Díaz Marambio Araceli Garrido Silva

El liderazgo que se necesita para reunir a profesionales con diferentes tipos de experiencia es un arte que requiere un arduo trabajo de todos los miembros del equipo. Si se logra la colaboración adecuada, el potencial para desarrollar resultados más innovadores aumenta exponencialmente, dice el estudio.



## TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Empresa	Miembros destacados del equipo
Adexus	Cristián Lorca Tania Mohr Macarena Blanc
SAP	Ricardo Montaner María Paulina Sancho Mariana Seminario Dalmau
Microsoft	Alex Pessó Stoulman Sebastián Palacios Pablo Elgueta Truffello
Tata Consultancy Services Limited	Renzo Parodi Guastavino Felipe Romo Andrade Carmen Gloria Cuevas Méndez Valentina Inés Morales Mimica



## DEPORTES Y MEDIOS

Empresa	Miembros destacados del equipo
DirecTV Chile	Gianpaolo Peirano
Televisión Nacional de Chile	Hernán Triviño Oyarzún

>> POSTGRADOS UAI

# UNA MIRADA EXPERTA Y REFLEXIVA

## MAGÍSTER 2019

>> MDLS **MAGÍSTER EN DERECHO  
LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL**

Director académico: Sergio Gamonal

Inicio >> abril 2019

[www.uai.cl/mdls](http://www.uai.cl/mdls)

>> MDGT **MAGÍSTER EN DIRECCIÓN  
Y GESTIÓN TRIBUTARIA**

Director académico: Arturo Garnham

Inicio >> abril 2019

[www.uai.cl/mdgt](http://www.uai.cl/mdgt)

>> LLM **MAGÍSTER EN DERECHO  
DE LOS NEGOCIOS**

Directora académica: Daniela Gorab

Inicio >> abril 2019

[www.uai.cl/llm](http://www.uai.cl/llm)

**SEDE ERRÁZURIZ**  
AVDA. PRESIDENTE ERRÁZURIZ 3485,  
LAS CONDES.

UAI • *Pensar con libertad*

TIM GIRVEN, EDITOR DE THE LEGAL 500:

# “SON LAS PROPIAS FIRMAS LAS QUE ESTÁN ESTABLECIENDO EL MARCO DE LO QUE ES ÉTICO”

El editor de la publicación abordó con Diario Financiero los nuevos requerimientos de la profesión y los aspectos donde Chile está al debe en el desarrollo de gerencias legales más eficientes y rentables. POR PAULA VARGAS

Es su segunda visita a Chile este año y tiene su agenda absolutamente copada, incluyendo entrevistas con abogados, reuniones y, lo más importante, el evento que congregará al selecto grupo de equipos y líderes de las gerencias legales más influyentes del país. En Diario Financiero no podíamos dejar pasar la oportunidad de conversar con el editor de The Legal 500 para Latinoamérica, Tim Girven, y conocer de primera fuente cómo fue hacer esta segunda guía denominada GC Powerlist Chile 2018 y sus principales conclusiones.

**-¿Por qué hacer una guía con las gerencias legales?**

-Así como hemos visto en estos años de qué manera se han profesionalizado las firmas y el mercado legal, también ha ido evolucionando la práctica interna.

Cuando yo empecé en esta área de investigación, uno observaba más la figura de un consejero que ve algo de propiedad intelectual, de resolución de disputas y, de vez en cuando, algo estratégico, una compraventa grande, etcétera. Hoy en día eso se ha transformado totalmente, pero no lo estábamos reflejando en nuestras guías. Eso cambió hace ya más de cinco años.

**-Al revisar el GC Powerlist Chile 2018 vemos que esta vez hay un reconocimiento al equipo y no al líder del equipo legal de la empresa. ¿Por qué cambia el enfoque?**

-Básicamente nos dimos cuenta de que también había que reconocer y entender la relevancia del equipo, las gerencias legales son mucho más que el líder. El GC o *corporate counsel* -como también se denomina a los gerentes legales- es sólo el punto de partida.

**-En ese sentido, ¿cuáles diría**

**que son las nuevas habilidades que requieren los líderes de las áreas legales de las empresas?**

-Requieren de todas las habilidades: la base técnica como abogado -que es el “desde”-, conciencia social y sociopolítica, altos niveles éticos, capacidades emocionales y de empatía. La habilidad de mantener una posición pese a las presiones de todo tipo, pensamiento estratégico y, sobre todo, tener la capacidad de que la gerencia legal no sea vista solamente como el departamento que

siempre dice “no”...

En definitiva, requieren la capacidad de probar que están con el objetivo del negocio pero siempre buscando defenderlo de los riesgos.

**-Del caso chileno en particular, ¿en qué aspectos se está al debe?**

-Hay un tema cultural que me parece particularmente agudo en Chile, y es la falta de inclusión y diversidad en el mundo legal, me refiero específicamente a la participación femenina.

Si tomamos otras fuentes de información, como McKinsey, ellos muestran que sitios de trabajo y organizaciones que tienen diversidad e inclusión, son más productivos, eficientes y rentables, pero veo que el mercado chileno no refleja esa realidad.

**-¿Cómo puede cambiar este escenario?**

-No vamos a ver un cambio de la noche a la mañana, pero dado que el mercado internacional ve cómo las gerencias legales destacan por sus capacidades, ellas no necesariamente quieren encontrar

como contraparte o como colega a un hombre blanco, de 55 años para arriba, de la Universidad de Chile... Si hay un paso adelante con el cual podrían cambiar las firmas y las gerencias legales, y obtener ventaja sobre sus competidores, es a través de la incorporación de más mujeres. Particularmente, más mujeres en cargos de liderazgo.

**-¿Cómo debería ser ese tránsito para incorporar más mujeres?**

-Primero hay que entender que la fórmula de inclusión y diversidad es rentable. Es lo que pasó algunos años atrás, después de la crisis, con el tema de cumplimiento (compliance), ahora es absolutamente demostrable que ‘cumplimiento paga’ y tiene sentido económico, y con ese argumento ya está ganado.

**-En la vereda contraria, ¿cuáles diría que son las mayores fortalezas de los equipos legales de las empresas locales?**

-Obviamente hay un mundo de negocios bastante más sofisticado y desarrollado en Chile que en otros países de la región, hay una larga cultura de financiamiento, han avanzado mucho más rápido en temas de cumplimiento y todo lo que lo rodea, por mencionar algunos aspectos.

**-Pero aún así no alcanzamos el estándar de las multinacionales, al menos a juzgar por los resultados de la guía...**

-La realidad es que las empresas multinacionales en Chile, con un pie en Estados Unidos y Europa, tienen un papel de liderazgo bastante más desarrollado, hay otras firmas locales y de menor tamaño que verdaderamente están atrasadas en Chile.

**-Teniendo en consideración todos estos aspectos, ¿cuáles diría que son los mayores retos de las gerencias legales hoy en día?**

-Es curioso, pero después de Lava Jato y Odebrecht son las propias firmas las que están estableciendo el marco de lo que es ético, las mejores prácticas, y los demás están siguiendo con más o menos voluntad estos estándares, pero estas entidades internacionales son las que arriesgan más consecuencias y sanciones de organismos regulatorios y, ciertamente, deben tener la casa en orden.

**-Finalmente, ¿cómo es la nueva relación que tienen las gerencias legales con los estudios corporativos? Da la sensación de que ahí también ha habido un cambio...**

-Efectivamente, ha cambiado mucho la relación, las salas de reuniones de los grandes estudios están vacías, hoy los abogados van al cliente. La relación no es tan fácil... muchas veces los propios integrantes de los equipos de las empresas vienen de las mismas empresas legales que los asesoran, o sea, se relacionan con el cliente para perder a su propia gente. Sin embargo, son carreras bastante distintas, y lo que veo es que la relación empresa y estudio debe cultivar relaciones profundas para ser capaces de manejar este tipo de temas.

“

Si hay un paso adelante con el cual podrían cambiar las firmas y las gerencias legales y obtener ventaja sobre sus competidores es incorporando más mujeres”.

.....

