

El abogado interno de empresas

La gente comercial muchas veces tiene temor de consultar al departamento legal interno sobre sus ideas y negocios comerciales. Ese temor se basa principalmente en dos aspectos:

Por una parte están los que creen que consultar a un abogado significa que existe un problema; por otra parte están los que piensan que si se consulta al abogado las cosas se van a demorar en el tiempo o se obtendrá un “no lo hagas” como respuesta. Aunque haya países donde los departamentos legales internos de empresas ya tienen varios años de permanencia, estos temores de la gente no legal suceden alrededor del mundo.

Es necesario que como abogados internos de empresas se trabaje para combatir los temores de los clientes internos y demostrar que no sólo estamos para solucionar controversias existentes y/o evitar que se generen, sino también para impulsar y colaborar en los negocios y las ganancias de la empresa. Este último concepto muchas veces es lo más difícil de demostrar internamente.

Comúnmente para tomar decisiones o generar un nuevo negocio o emprendimiento la gente de marketing se reúne a debatir ideas, consensuar opiniones y pensar en distintas alternativas. Tales equipos de trabajo muchas veces invitan a individuos de otras áreas de la compañía para que den opiniones diversificadas y cuando creen que hay riesgos legales se invita al abogado interno.

El abogado interno tiene mucho espacio para trabajar, pero este espacio hay que buscarlo en pro de los intereses de la empresa. Es necesario contar con una actitud proactiva, que ayude a concretar los proyectos de negocios que se planteen como interesantes. La opinión de los abogados en la mesa de negocios es necesaria, al igual que la de cada uno de los restantes profesionales. La tarea primordial consiste en convencer a la empresa que los abogados internos están para aportar mucho más que sólo soluciones a controversias, e impulsar desde su lugar un modo de trabajo proactivo y no reactivo.

El mundo está cambiando, la forma de hacer negocios también. Cada día se requiere más originalidad, más inventiva, más innovación. Estamos en una carrera donde gana no solo el más rápido, sino también el innovador, el que hace la diferencia, tanto con el mundo interno como también con el mundo exterior.

El abogado interno de empresas tiene una visión macro que le permite ver los proyectos de la empresa desde fuera sin estar contaminado por las ideas creativas de los creadores. Puede analizar los proyectos como si fuera un consumidor final, con la posibilidad de brindar una opinión a la empresa antes del lanzamiento final del producto. Esa cualidad debe ser utilizada provechosamente.

Volviendo a los temores antes enunciados, quisiera puntualizar:

(a) Los que creen que “quien consulta a un abogado es porque tiene un problema”:

Es un lugar común, ya no solo del mundo empresarial sino también de las personas en la vida diaria. A cualquiera que se le diga que tal o cual persona fue a hablar con un

abogado, lo primero que pregunta es qué problema tiene. En el ámbito interno de la empresa, si no hay una buena comunicación, este lugar común se amplifica corriéndose el riesgo de ahuyentar a los comerciales por temores de este tipo. Y en tal caso el riesgo es no poder hacer el correspondiente trabajo preventivo, sorprendiendo los problemas una vez sucedidos.

Para lograr una inteligente participación de los abogados internos, tanto la comunicación como la disponibilidad son elementos primordiales. La disponibilidad es un tema de actitud y contar con el tiempo. La comunicación no es sencilla por lo que es preferible buscar distintos medios para llevarla a cabo, ya sea a través de una presentación verbal; el e-mail; publicaciones internas; gráficas, comunicados, etc. Posiblemente se deba aquí pedir colaboración al departamento de Marketing para obtener su asesoramiento y pensar una buena estrategia de comunicación legal interna que colabore con el mensaje de cómo la empresa quiere que se efectúen sus proyectos de un modo legal. Es gratificante observar como los hombres de negocios se animan a conversar antes de lanzar un nuevo producto o servicio cuando se trabajó internamente para que ello ocurra. Muchas veces el tiempo logra el objetivo, pero sin dudas el trabajo proactivo en tal sentido es una gran colaboración y disminución de tiempos. Lo que es seguro es que si el mismo departamento legal esta convencido que su función en la empresa es solamente solucionar problemas y no advertirlos ni perseguirlos o estar en busca de nuevas alternativas, los comerciales también se limitarán a pensar en el abogado únicamente cuando deban enfrentar un conflicto que ya no este a su alcance poder resolver.

(b) los que creen que “si se consulta al abogado las cosas se van a demorar en el tiempo” atrasándose el proyecto de negocio u obtener un “no lo hagas”.

No es fácil dar una respuesta veloz como el negocio lo requiere y a la vez profesional como la empresa lo espera. Es deseable que las respuestas o el asesoramiento del abogado interno sean profesionales y responsables tanto para el negocio más complicado como para el más sencillo.

En este título me referiré específicamente al trabajo que se debe hacer para evitar demoras (o al menos la existencia de una sensación de demora). Si evaluamos los casos en los que más sensación de demora existe en la respuesta legal, probablemente sean aquellos casos donde no se acercó el asunto para su análisis en el momento indicado.

Es lógico y razonable que en los negocios diarios de una empresa puedan aparecer consultas sobre riesgos o peligros inesperados y los cuales deberían resolverse en forma inmediata. En tales situaciones es muy difícil y hasta inaceptable que el abogado interno se atreva a decir que no tiene tiempo para dedicarse al asunto, más cuando se trata de un tema que podría poner en riesgo los intereses de la empresa. En esos casos el abogado interno debe basarse en su función de servicio y ponerse a disposición de la empresa. Pero existen muchos otros casos donde los negocios pueden colaborar con el departamento legal para evitar falta de tiempo o cuellos de botella y con una buena comunicación se puede lograr la colaboración de ellos.

Si bien puede parecer sencillo solicitar que los asuntos sean llevados a la atención de legales con antelación suficiente, los negocios sin embargo pueden no verlo tan claro, probablemente porque crean que no será un tema que deba ser llevado para el análisis del abogado interno, y continúan adelante avanzando hasta que ya lo consideren

necesario. Si se es proactivo y se quiere evitar corridas de último momento, se puede ayudar a los negocios para advertirles que cuanto antes lleven el asunto a legales, mejor va a resultar su asesoramiento, y sin dudas no solo se les podrá dar una opinión en el momento indicado, sino que también se podrá hacer anticipadamente, pues habremos sido parte desde la gestación del mismo. Dándole seguimiento a los asuntos, consultando sobre su avance y proponiendo nuevas ideas es una buena forma de demostrar a los negocios la conveniencia de estar cerca del departamento legal.

Respecto al temor de obtener un “no lo hagas” como respuesta es importante mencionar, que si los clientes internos saben que el abogado es un colaborador de ellos y a la vez protector de la empresa, entenderán que el “no lo hagas” tiene su razón de ser y se apoya en el objetivo de cuidar los intereses de la empresa. Ahora bien, ese mismo cliente interno que considera al abogado colaborador y a la vez protector, lo considerará así una vez que haya experimentado su actuar, y comprenderá el “no lo hagas” siempre que sea una respuesta razonable, justificada y se haya hecho el esfuerzo suficiente para obtener una solución alternativa. Como abogados hay que manejarse en el marco de la ley, pero como abogados de empresa, proactivos y socios de los clientes internos, no se debe quedar en el simplismo de un “no lo hagas” sin antes haber evaluado otras soluciones alternativas siempre en el marco legal y éticamente permitido, para llevar adelante un negocio saludable que favorecerá a ambas partes siendo todos miembros de la misma empresa.

¿Cómo se hace para ser aliado en los negocios y no ser consultado únicamente cuando hay una controversia?

Lo primero que habría que obtener es la confianza del cliente interno. Eso se obtiene con el tiempo, la experiencia y la conducta. Asimismo es importante contar con lo siguiente:

- (a) Ser proactivo, jugando desde una posición “positiva” y no “defensiva”, anticipándose a los problemas, y no esperando que los problemas lleguen a uno.
- (b) Hay que tener disponibilidad y una buena comunicación intentando utilizar el lenguaje del cliente para que haya un mayor entendimiento.
- (c) Hay que estar listo para dar respuestas rápidas y profesionales (celeridad), pero al mismo tiempo ser conscientes de poder decir que un asunto precisa mayor análisis para poder cumplir con lo que la empresa espera.
- (d) Buscar exceder las expectativas de los clientes internos.
- (e) Evitar decir “No”, sin tener una solución alternativa. A veces el “No” es necesario.
- (f) Ser creativo y no temer a dar opiniones de negocios o consultar si han evaluado otras alternativas distintas a la propuesta.
- (g) comunicar ejemplos concretos de los éxitos obtenidos por el departamento legal. Esto siempre ayuda al resto de la organización a entender las ventajas de contar con un departamento legal interno al que se pueda consultar en forma diaria.

Se puede ser proactivo y defensivo a la vez, pero dentro del marco de un Plan con metas y sin descuidar ni uno ni otro frente. Todo aquello que genere consumo de tiempo habrá que resolverlo utilizando formas de administración de los mismos. Todo plan debe tener objetivos a corto plazo pero una visión clara a largo plazo.

Es importante evaluar cuáles son las actividades que hoy más tiempo demandan al departamento legal interno, y estudiar si existe alguna manera de mejorar los tiempos administrando los mismos. Así si la administración de contratos en forma manual

requiere tiempo debido a su cantidad, sería conveniente crear una base que facilite su administración online y reduzca los plazos de respuesta. Hay empresas que ya tienen sus bases en orden, pero otras tantas, que aun no las han implementado. La creación de una base y la carga de los contratos en ella lleva tiempo valioso, pero sin dudas la ecuación es positiva cuando la evaluación se realiza a largo plazo, por lo que la inversión en ella es recomendable. Lo mismo ocurre para el caso de los litigios.

También, por ejemplo, si se concluye que la redacción de contratos demanda más tiempo del habitual como consecuencia de las interrupciones que las consultas diarias generan, puede ser productivo establecer horarios o días de consulta para asuntos cotidianos (exceptuando los “urgentes”) en los que la gente comercial pueda visitar al departamento legal, o a la inversa, establecer algún día que sea simplemente para trabajos de plena concentración para que esta sea más provechosa. O de lo contrario evaluar la posibilidad de distribuir en forma inteligente la atención de temas y consultas.

Se pueden optimizar los tiempos también estableciendo criterios. Así el caso del establecimiento de criterios para la gestión de previsiones legales genera una mejora. Si bien los litigios se analizan para el caso concreto las empresas pueden distinguir sus litigios por tipos, y así identificar criterios para cada uno de ellos dependiendo de la etapa del proceso en el que se encuentren.

En definitiva hay infinidad de oportunidades para establecer mejoras, lo importante es ser concientes que el abogado interno de empresas está para colaborar en los negocios, custodiando las buenas prácticas comerciales y la reputación de la empresa. Dependerá de los abogados internos cambiar el paradigma y demostrar que son una herramienta útil para asesorar en la realización de negocios saludables, generar más ingresos y no ser un costo para atender únicamente controversias.