

Entretención

Jorge Luis Garduño Páramo
Legal Deputy Director for International Affairs



Cómo llevar la gerencia legal de una empresa transnacional



La gerencia legal de una empresa transnacional en un mundo globalizado, exige prácticas y habilidades que van más allá de la esfera jurídica y del conocimiento legal. Es importante entender las particularidades e idiosincrasia de los actores con los que uno interactúa en las distintas jurisdicciones en las que la empresa opera; sin embargo, considero que los siguientes frentes y recomendaciones particulares son claves para llevar la gerencia legal de una empresa transnacional sin importar el número de países o jurisdicciones a cargo.

Equipo de trabajo: El tiempo es el activo más valioso que tenemos y debe ser empleado de la manera más eficiente. Es fundamental delegar todo a tu equipo legal con excepción de los asuntos claves en los que el involucramiento del gerente legal es fundamental y se espera que opine al respecto. En estos asuntos, la revisión periódica, el monitoreo de datos clave y el constante cuestionamiento son muy importantes.

El involucramiento del equipo de trabajo y su motivación es crítica, y se debe reflejar en las prioridades y calendario del gerente legal. Debes de tener una constante retroalimentación con tu equipo y no solo tener interés en su evolución profesional, sino también ser un facilitador para ello.

Sé un líder de tu equipo con el ejemplo y no me refiero a ser el que más horas de trabajo invierta. Comparte crédito de los asuntos exitosos con los colaboradores, incluso más de lo que uno pudiera considerar que debieran tener y a la inversa, asume un mayor porcentaje de culpa cuando se trate de asuntos que no llegan a buen puerto, no solo se trata de tener la jerarquía, sino que debes ganarla con tu actuar.

Defiende la diversidad, igualdad e inclusión en la empresa, en esta posición uno debe ser muy claro en ello y buscar de manera activa oportunidades para aumentar la diversidad de su equipo y apoyar a colaboradores que formen parte de grupos subrepresentados.

Identifica y prepara a tus potenciales sucesores desde un principio, pero ten cuidado de poner todos los huevos en una canasta. Es conveniente tener a más de un candidato, esto además facilitará tu camino en caso de que tomes otra oportunidad profesional.

Mide el impacto del trabajo de tu equipo y encuentra formas simples de informarlo periódicamente. Define algunas métricas claves que estén alineadas con los objetivos comerciales generales y los indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Desarrolla una sólida comprensión de la estrategia, objetivos, prioridades comerciales y valores de la empresa. Los objetivos y cultura de la función de la gerencia legal deben de estar alineados con los de la empresa. Si los KPIs de la función legal no están alineados con las prioridades comerciales, tu área no formará parte de las conversaciones estratégicas o lo hará tarde.

Apoya activamente a los miembros de tu equipo legal para que asuman otras funciones en la empresa. Así tendrás a más gente de la empresa que entienda tu rol y a la vez tus colaboradores adquirirán nuevas habilidades.

No estamos libres de tener una manzana podrida en el equipo, cuando identifiques ello, monitorea y recopila toda la información posible al respecto, a partir de ello toma una decisión y actúa con rapidez.

Forma una red de aliados de confianza al interior de la empresa para que puedan darte una retroalimentación sincera de tu desempeño individual y grupal, así como para que te apoyen en distintas áreas cuando sea necesario. Identifica a tus asesores de confianza; a esas personas a las que puedes pedirles un consejo con la confianza de que te lo darán, preocupándote por tus intereses.

Es importante desarrollar relaciones beneficiosas con los bufetes de abogados, en especial con aquellos que manejan asuntos complejos o delicados. Esto va de la



mano con buscar siempre el mejor interés para la empresa, pero ten cuidado de no estirar la liga demasiado, buscar descuentos a los honorarios legales de manera agresiva no es siempre una buena idea.

Comunicación: Ser una mente legal brillante no es suficiente. La comunicación, la negociación y el liderazgo son habilidades críticas para que tengas éxito como gerente legal en una empresa trasnacional.

Recuerda que tu rol gravita entre ser un socio comercial y un gatekeeper, así que no restrinjas tus opiniones a asuntos legales, se espera que también contribuyas a las discusiones comerciales importantes. Para ello, es importante que aclares y distingas la naturaleza de tu opinión cuando corresponda.

No debes de presentar meramente opciones legales, sino que debes dar tu opinión y proponer una ruta, se responsable de las decisiones, recuerda que te pagan por aportar soluciones a problemas comerciales, usando habilidades legales.

Trata de presentar los problemas como los verían las partes interesadas. Comunícate de manera simple y trata de evitar la jerga legal. Explicar la esencia de cuestiones jurídicas complejas a personas que no son abogados es una parte importante de tu trabajo.

El enfoque agresivo y litigioso con sus debidas excepciones no es el conveniente, las empresas tienden a favorecer a los negociadores y creadores de consenso pero que saben cuándo ser firmes.

En la mayoría de los casos, se prefiere una asesoría legal rápida a una perfecta. Identifica aquellos casos excepcionales que requieran un análisis detallado. Cuando creas tener algo importante que decir o tener un aporte valioso en un proyecto, no te contengas y esperes a que te pregunten, sé proactivo.

Identifica las cuestiones jurídicas clave de tu industria y empresa (al menos 5); conviértete en un experto y mantente al tanto de esos asuntos. Mantén los ojos y los oídos abiertos a las tendencias e innovaciones que puedan afectar tu función o representar oportunidades para la empresa. Es clave tener un sistema para estar al tanto de los cambios importantes en la ley que afectan a su empresa.

Comunica tus expectativas y preferencias a tus proveedores clave, incluidos los asesores externos. Evalúa regularmente y proporciona comentarios específicos. Las llamadas semanales con tu equipo de trabajo para repasar los asuntos claves son muy recomendadas.

Y no menos importante, di la verdad, en especial cuando hayas cometido un error. Nadie es perfecto y no es posible controlarlo, lo que si controlas es tu integridad así que no la comprometas, recuerda que tu carrera se basa en tu reputación.

Presupuesto: En esta posición es fundamental comprender dónde se gasta el dinero, hay que asegurarse de que el presupuesto refleje tus objetivos y prioridades. Realiza un seguimiento, revisa y ajusta periódicamente. Cuanto mejor conozcas el presupuesto, mejor lo defenderás contra recortes o apropiaciones. Asegúrate de que el presupuesto esté basado en suposiciones sólidas y respaldado por datos.

Optimiza la creación y protección del valor, en lugar de solo ahorrar dinero. Si bien esto es importante, tener eficiencia presupuestal es fundamental. Las soluciones tecnológicas son un gran aliado, seguirán creciendo rápidamente y tendrán un impacto profundo.

Y cuando asumas nuevos proyectos, procura que tus clientes internos acepten pagar los honorarios legales por adelantado. Su presupuesto normalmente cubre el día a día, pero no los proyectos nuevos.

Manejo de incertidumbres y conflictos: No se espera que sepas todo sobre la ley, pero debes saber dónde encontrar las respuestas. Está bien decir "no estoy seguro de eso, volveré contigo".

En temas controvertidos, apoya el análisis legal con consideraciones de ética e integridad y usa los valores de tu empresa como brújula. Si un esfuerzo diligente no ofrece un camino claro a seguir, adopta una perspectiva a largo plazo e imagina cómo se analizará esta decisión en 10 años. Trata de encontrar alternativas para llegar a donde tus socios comerciales necesitan ir o algún lugar cercano. Eres un facilitador, pero cuando no haya alternativas viables, di "no" con mucha firmeza y justificalo.

Elige sabiamente tus batallas; no puedes luchar y ganarles a todos. Administra tu "capital político", energía y tiempo.

Nuevos retos en la transmisión por streaming en la Liga MX. Actualmente, los partidos de primera división de la Liga MX, posicionada como la onceava más valiosa en el mundo, pueden ser vistos a través de diversas plataformas de entretenimiento por *streaming*. Es decir, los partidos de fútbol ya no son solamente transmitidos por las cadenas de televisión tradicionales, sino que el uso de nuevas tecnologías ha contribuido al surgimiento de un panorama inédito para los interesados en adquirir derechos de transmisión de clubes deportivos, así como para disfrutar de dichos contenidos. Este nuevo esquema, presenta retos relacionados con la piratería, los reclamos por derechos de autor, así como la retransmisión por terceros sin derechos. Para dar respuesta a ello, se están analizando diversas medidas, incluyendo la posible creación de una plataforma única.

Ley Influencer: ¿cómo regular la publicidad digital en redes sociales? En 2022 se han presentado diversas iniciativas para regular la publicidad digital o la actividad de los llamados influencers (*entre ellas la impulsada por Morena, así como la instada por la sociedad civil -mediante 41 mil firmas ciudadanas-*). El objetivo, principalmente, es definir qué es permisible y qué no en la publicidad que influencers en redes sociales, hagan en favor de determinados bienes o servicios (incluyendo partidos políticos). Actualmente, la difusión de propaganda comercial a través de plataformas digitales carece de transparencia y de una normatividad específica, colocando en estado de vulnerabilidad a los consumidores digitales. Por ello, se pretende adecuar disposiciones en materia de protección al consumidor en medios tradicionales a la publicidad en medios digitales.

THE FIRM

Av. Insurgentes Sur 1605 piso 10, San José Insurgentes, C.P 03900,
Ciudad de México
www.ecija.com