



SER Y EJERCER

Principios para una práctica jurídica de confianza,
largo plazo, excelencia e innovación responsable.

Presentación

Ser y ejercer nombra una convicción sencilla y, a la vez, exigente: en la práctica jurídica no existe una separación verdadera entre identidad y conducta. **La confianza que un cliente deposita en nosotros no descansa únicamente en lo que sabemos, sino también en la manera en que usamos ese conocimiento**, en la franqueza con que advertimos un riesgo, en la prudencia con que protegemos información sensible y en la consistencia con que sostenemos un criterio cuando resulta incómodo.

Este Código no pretende convertir esa convicción en una colección de prohibiciones. **Su propósito es ordenar un modo de ejercer**. Parte de aquello que queremos ser como organización, continúa con la forma en que nos relacionamos con clientes, colegas, terceros e instituciones, y termina en los métodos mediante los cuales traducimos nuestros valores a decisiones, controles, tecnología, aprendizaje y responsabilidad. La estructura importa porque la ética pierde fuerza cuando aparece como un conjunto de temas yuxtapuestos; adquiere sentido cuando permite comprender por qué una conducta es esperable y cómo se conecta con una idea más amplia de la profesión.

Nuestros valores son la pasión, la confianza, la excelencia, la innovación y el aprendizaje continuo. No los entendemos como atributos promocionales, sino como criterios que deben sobrevivir a la presión del trabajo cotidiano. De ellos se desprende una forma de asesorar: cercana al negocio, pero intelectualmente independiente; orientada a relaciones perdurables; transparente en sus fundamentos; proactiva frente al riesgo; rigurosa en la protección del secreto profesional; abierta a nuevas tecnologías, pero responsable en su adopción; y comprometida con dejar capacidades, conocimiento y mejores decisiones allí donde intervenimos.

Por eso este documento se lee como un recorrido. Primero, quiénes somos y qué exigencias nacen de nuestra identidad profesional. Luego, cómo cuidamos la confianza en nuestras relaciones. Después, cómo acompañamos decisiones, gobernamos riesgos y preferimos soluciones que resistan el paso del tiempo. Finalmente, cómo innovamos, aprendemos y sostenemos una cultura en la que preguntar, disentir, corregir y mejorar forman parte de ejercer bien.

Contenido

Presentación.....	2
Ser: identidad, propósito y deber profesional.....	7
Capítulo 1. Una forma de ejercer la profesión	8
1.1 El sentido de este código	8
1.2 La ética profesional como ejercicio de criterio	10
1.3 A quién compromete este código	12
Capítulo 2. Los valores que nos definen.....	13
2.1 Pasión: compromiso sin temeridad	13
2.2 Confianza: la base sobre la que todo lo demás puede ocurrir	14
2.3 Excelencia: hacer que el derecho sea útil.....	16
2.4 Innovación: avanzar sin sacrificar aquello que debemos proteger	18
2.5 Aprendizaje continuo: la competencia como proceso, no como credencial.....	19
Capítulo 3. La integridad del juicio profesional.....	21
3.1 Independencia: estar cerca sin dejar de mirar desde afuera.....	22
3.2 Transparencia, claridad y verdad.....	23
3.3 Conflictos de interés: proteger el juicio antes de tener que defenderlo	25
Relacionarnos: la confianza puesta en práctica.....	28
Capítulo 4. El cliente y la relación profesional	29
4.1 Relaciones que perduran.....	29
4.2 El cliente como organización y la complejidad de sus intereses.....	31
4.3 Precisión económica y relación comercial.....	32
Capítulo 5. Custodiar lo que se nos confía.....	33

CAPÍTULO 1. UNA FORMA DE EJERCER LA PROFESIÓN

5.1 Confidencialidad, secreto profesional y privilegio jurídico.....	34
5.2 Compartir sólo con quien necesita conocer.....	36
5.3 La información como activo que debemos gobernar.....	37
Capítulo 6. Con terceros, autoridades e instituciones.....	39
6.1 Terceros y asesores externos: ampliar capacidades sin perder gobierno.....	39
6.2 Relación con autoridades, reguladores y asuntos públicos.....	41
6.3 Integridad y rechazo de la corrupción	42
6.4 Reputación y comunicación pública	43
6.5 Responsabilidad frente a la profesión, la justicia y las instituciones	44

Ejercer: decidir, prevenir y gobernar el riesgo..... 46

Capítulo 7. Acompañar decisiones y gobernar el riesgo.....	47
7.1 La responsabilidad de acompañar decisiones.....	47
7.2 El riesgo como objeto permanente de atención	49
7.3 Perspectiva de largo plazo: preferir soluciones que resistan.....	51
7.4 Sostenibilidad de nuestras decisiones.....	52
7.5 Vocación de impacto: dejar capacidades, no sólo entregables	53
Capítulo 8. Negociar, prevenir y resolver.....	55
8.1 Negociar con firmeza y preservar la credibilidad	55
8.2 Controversias: resolver antes que escalar cuando ello sea mejor ..	56

Innovar: tecnología, conocimiento y mejora.....58

Capítulo 9. Tecnología bajo responsabilidad profesional	59
9.1 Tecnología: competencia, prudencia y responsabilidad	59
9.2 Inteligencia artificial: una herramienta bajo responsabilidad humana.....	61

9.3 Seguridad de la información como deber profesional	62
Capítulo 10. Espíritu pionero y mejora continua.....	64
10.1 Espíritu pionero: tomar la vanguardia con criterio.....	64
10.2 El error y la obligación de corregir.....	65
Sostener: cultura, deliberación y compromiso.....	67
Capítulo 11. Nuestra forma de trabajar juntos.....	68
11.1 Nuestra forma de trabajar juntos.....	68
11.2 Hablar, preguntar y disentir.....	69
Capítulo 12. Deliberar cuando no existe una regla evidente.....	70
12.1 Cuando no existe una regla evidente.....	70
12.2 Un marco práctico para la deliberación.....	72
Capítulo 13. Cómo vivimos este código	74
13.1 Cómo vivimos este código.....	74
13.2 Nuestro compromiso.....	75

PRIMERA SECCIÓN

Ser: identidad, propósito y deber profesional

Antes de ordenar conductas debemos explicar **qué clase de práctica jurídica queremos construir**. Esta sección parte del sentido de la profesión y de los valores que lo orientan, para llegar a las condiciones que hacen posible un juicio profesional verdaderamente independiente: verdad, claridad, competencia y ausencia de conflictos que deformen la recomendación.



Capítulo 1. Una forma de ejercer la profesión

Nuestro punto de partida no es la regla aislada, sino la responsabilidad que asumimos cuando alguien nos confía una decisión jurídica relevante. El derecho entrega un marco; la ética profesional determina cómo ocupamos el espacio de criterio que ese marco inevitablemente deja abierto.

1.1 El sentido de este código

Este Código de ética no nace para reunir prohibiciones ni para convertir la vida profesional en una sucesión de reglas defensivas. Nace para expresar, con la mayor claridad posible, la forma en que Gerencia Legal entiende su oficio y la responsabilidad que asume frente a quienes confían en nosotros. Su propósito es dar coherencia a decisiones que a menudo se adoptan bajo presión, con información incompleta, frente a intereses legítimos que pueden entrar en tensión y en contextos donde una respuesta jurídicamente posible no es necesariamente la respuesta profesionalmente correcta.

Trabajamos en un ámbito en el que la confianza precede al servicio. Antes de recibir un contrato, una investigación, una negociación sensible, un conflicto regulatorio o una decisión de directorio, recibimos información que la organización no entrega a cualquiera. Se nos muestran sus dudas, sus errores, sus tensiones internas, sus proyectos todavía inmaduros, los riesgos que aún no sabe cómo resolver y, muchas veces, hechos cuya correcta administración puede definir una relación comercial, una inversión, la responsabilidad de sus administradores o la continuidad de una operación. Esa posición exige algo más que conocimiento técnico. Exige criterio, independencia, discreción, prudencia, coraje y una comprensión

profunda de que el ejercicio profesional tiene consecuencias que exceden el documento que entregamos.

Gerencia Legal se concibe como una función de acompañamiento estratégico y gobierno del riesgo jurídico. Por eso no entendemos la asesoría como una sucesión de respuestas aisladas. Una empresa puede recibir cientos de opiniones correctas y, aun así, administrar mal sus riesgos si esas opiniones no llegan a quien debe decidir, si no se traducen en acciones, si los responsables no están definidos, si la evidencia se pierde o si el conocimiento se fragmenta entre correos, personas y proveedores. Nuestro trabajo aspira a cerrar precisamente esas brechas: conectar el derecho con la decisión, la decisión con la ejecución y la ejecución con una memoria capaz de explicar después qué se hizo, por qué se hizo y bajo qué antecedentes.

Ese modo de trabajar tiene una consecuencia ética decisiva. No basta con evitar la infracción. Debemos procurar que nuestra intervención ayude al cliente a decidir mejor. La deontología profesional chilena sitúa en el centro la lealtad, el buen servicio profesional, la honradez, la independencia, la confidencialidad y el secreto profesional. Los estándares comparados revisados para este Código añaden una idea particularmente valiosa para la práctica corporativa: el abogado de empresa debe ser capaz de contribuir a los objetivos legítimos de la organización y, al mismo tiempo, mantener la independencia intelectual necesaria para advertir riesgos, formular una opinión franca y promover relaciones justas y sostenibles. Gerencia Legal hace suyo ese equilibrio.

No somos una función llamada a decir siempre que no. Tampoco somos una función llamada a encontrar una justificación para cualquier decisión que ya se haya adoptado. Nuestro valor aparece antes: cuando todavía existe espacio para diseñar alternativas, hacer explícitos los riesgos, fortalecer un proceso, corregir una premisa, modificar un contrato, preservar evidencia o escalar una decisión

antes de que la organización quede capturada por sus propias acciones. Por eso preferimos la prevención a la reparación, la explicación a la ambigüedad, la trazabilidad a la memoria informal y la relación de largo plazo a la ventaja inmediata obtenida a costa de confianza futura.

Este Código se aplica a quienes actúan en nombre de Gerencia Legal, cualquiera sea su especialidad, función o forma de colaboración. Su sentido, sin embargo, no depende de una sanción. Un código se vuelve real cuando los incentivos cotidianos son compatibles con él; cuando una mala noticia puede comunicarse sin temor; cuando reconocer un error es mejor valorado que ocultarlo; cuando el profesional que advierte un riesgo no es tratado como obstáculo; cuando quien lidera escucha antes de exigir; y cuando la presión comercial no justifica disminuir un estándar que defenderíamos frente a un cliente, un tribunal o nuestra propia conciencia profesional.

1.2 La ética profesional como ejercicio de criterio

La ética profesional empieza donde termina la obediencia mecánica. La ley delimita lo permitido y lo prohibido; la deontología determina deberes específicos de la profesión; las políticas internas ordenan conductas concretas. Pero ninguna de esas fuentes puede prever por anticipado todas las situaciones que enfrenta una gerencia legal: una negociación en la que la contraparte interpreta de manera errónea un silencio; un ejecutivo que pide circular un informe sensible a un grupo innecesariamente amplio; un proveedor tecnológico que promete eficiencia sin explicar qué hará con la información; una decisión empresarial lícita que puede deteriorar una relación esencial; una conclusión jurídica sólida que, sin embargo, depende de hechos todavía no verificados.

En esas zonas de decisión, nuestro estándar no consiste en buscar la interpretación mínima que permita continuar. Buscamos la respuesta que mejor concilie los intereses legítimos del cliente con la ley, la ética profesional, la integridad de nuestra función y la perspectiva de largo plazo. La diferencia importa. Una actuación puede ser formalmente defendible y, al mismo tiempo, dañar de manera innecesaria la confianza de una contraparte, aumentar un riesgo probatorio, comprometer la reputación de la organización o crear una práctica que después resulte imposible sostener. La buena asesoría no se agota en identificar lo que puede hacerse; debe ayudar a comprender lo que conviene hacer y las consecuencias previsibles de cada alternativa.

Esta concepción exige rechazar dos simplificaciones frecuentes. La primera consiste en suponer que el abogado debe limitarse a declarar la regla y retirarse del proceso decisional. La segunda consiste en pensar que comprender el negocio exige adoptar sin distancia crítica la perspectiva del negocio. Ninguna de las dos sirve a un cliente sofisticado. El abogado que no comprende la operación entrega respuestas desconectadas de la realidad. El abogado que se identifica por completo con la urgencia comercial pierde precisamente la independencia que justifica su presencia. Nuestro oficio consiste en mantener ambas dimensiones unidas: cercanía suficiente para comprender e independencia suficiente para juzgar.

La ética, por ello, también es una forma de administrar la incertidumbre. No siempre tendremos todos los datos. No siempre existirá una respuesta jurisprudencial inequívoca. No siempre será posible cuantificar con precisión la probabilidad de un evento. Frente a esa incertidumbre debemos distinguir lo comprobado de lo inferido, la norma vigente de la tendencia regulatoria, la opinión jurídicamente fundada de la preferencia estratégica y la posibilidad abstracta de la alternativa realmente disponible. Presentar una conjetura como certeza no hace más útil el consejo; lo hace más peligroso.

En Gerencia Legal preferimos explicar el límite de nuestro conocimiento antes que cubrirlo con lenguaje categórico. Si un antecedente es decisivo, lo pedimos. Si la respuesta depende de una jurisdicción que no dominamos, buscamos asesoría adecuada. Si un asunto requiere conocimientos técnicos distintos del derecho, integramos especialistas. Si una tecnología excede nuestra comprensión, no simulamos competencia: identificamos qué debemos aprender o a quién debemos consultar. El reconocimiento de los límites no disminuye el estándar profesional; es una de sus expresiones más exigentes.

Entendemos también que la ética debe poder observarse en la forma concreta de trabajar. Se manifiesta en la manera de preparar una reunión, registrar un acuerdo, enviar un documento, custodiar una contraseña, seleccionar un proveedor, fijar un presupuesto, explicar una desviación, pedir una segunda opinión, corregir un error o decidir quién necesita realmente acceder a determinada información. Los grandes principios pierden valor si no sobreviven al detalle operativo. Por esa razón, este Código vincula deliberadamente ética, riesgo, tecnología, documentación y gestión: en la práctica contemporánea no pueden separarse sin crear espacios de exposición.

1.3 A quién compromete este código

Este Código compromete a quienes actúan en nombre de Gerencia Legal, cualquiera sea su especialidad, función o forma de colaboración. Sus principios acompañan la ley, la deontología profesional, los contratos, las políticas internas y los procedimientos aplicables; no los sustituyen ni pueden utilizarse para disminuir un estándar obligatorio. Cuando exista una regla más exigente, corresponde cumplirla. Cuando no exista una respuesta evidente, estos principios ofrecen un marco común para deliberar con coherencia.

Capítulo 2. Los valores que nos definen

Los valores ocupan la cima de nuestra arquitectura ética. Expresan aquello que queremos preservar incluso cuando cambien las herramientas, las personas o los procedimientos. Su utilidad depende de que puedan descender desde la declaración general hasta decisiones reconocibles en el trabajo cotidiano.

Los valores de Gerencia Legal no son adjetivos corporativos. Son criterios de decisión. Deben permitir que dos personas distintas, enfrentadas a un problema que no está regulado en detalle, puedan orientarse hacia una respuesta coherente. La pasión, la confianza, la excelencia, la innovación y el aprendizaje continuo describen la clase de organización que queremos construir y, al mismo tiempo, imponen exigencias concretas sobre nuestra conducta.

2.1 Pasión: compromiso sin temeridad

La pasión es la disposición a involucrarnos de verdad en los asuntos que recibimos. Significa querer comprender qué está ocurriendo detrás de la consulta, no conformarnos con responder la pregunta superficial y mantener la energía intelectual necesaria para buscar una solución cuando la primera alternativa no resulta satisfactoria. En una práctica de gerencia legal, donde los problemas atraviesan contratos, personas, datos, regulación, reputación y estrategia, la indiferencia técnica produce respuestas fragmentarias. La pasión nos obliga a conectar.

Ese compromiso no equivale a dramatizar cada contingencia ni a convertir toda diferencia en una batalla. Una defensa apasionada que pierde perspectiva puede ser tan dañina como una asesoría indiferente. Por eso vinculamos la pasión con el criterio. Nos

comprometemos con intensidad, pero evaluamos con serenidad. Defendemos posiciones firmes, pero no confundimos la firmeza con la hostilidad. Perseveramos, pero sabemos reconocer cuándo una negociación ha cambiado, cuándo la información exige revisar una tesis o cuándo el interés del cliente se sirve mejor mediante una solución distinta de la inicialmente preferida.

La pasión también se manifiesta en el cuidado del detalle. En nuestra profesión, una fecha mal calculada, una versión equivocada, un destinatario innecesario o una premisa no verificada pueden tener efectos desproporcionados. El compromiso con el asunto exige hacerse cargo de esos detalles sin perder de vista el propósito general. Una gran estrategia con una ejecución descuidada sigue siendo una mala prestación profesional.

Finalmente, la pasión exige presencia. No prometemos disponibilidad ilimitada ni confundimos compromiso con una cultura de agotamiento, pero entendemos que existen momentos en que el cliente necesita una respuesta clara, una coordinación rápida o un profesional que asuma la conducción de una situación difícil.

Queremos ser esa contraparte confiable. Para sostenerlo en el tiempo debemos administrar bien nuestras capacidades, distribuir adecuadamente el trabajo y evitar que la excepcionalidad se convierta en método permanente.

2.2 Confianza: la base sobre la que todo lo demás puede ocurrir

La confianza no se declara; se acumula. Surge de la coincidencia repetida entre lo que decimos y lo que hacemos. Un cliente confía cuando sabe que conocerá una mala noticia a tiempo, que una duda no será escondida, que el alcance económico será explicado, que la información sensible no circulará por comodidad y que nuestra opinión no cambiará simplemente porque una conclusión resulte

incómoda. También confía cuando puede anticipar cómo reaccionaremos frente a un error: con transparencia, capacidad de corrección y responsabilidad.

Nuestra palabra importa. Por eso evitamos promesas que dependen de factores que no controlamos. Podemos explicar una tesis, estimar un riesgo o anticipar escenarios, pero no aseguramos resultados judiciales, regulatorios o negociadores que pertenecen a terceros. La precisión en lo que prometemos protege la relación mucho más que una seguridad aparente destinada a tranquilizar en el corto plazo.

La confianza requiere asimismo coherencia interna. No es razonable exigir a los clientes estándares que nosotros mismos relativizamos. Si recomendamos gobernanza documental, debemos cuidar nuestros propios expedientes. Si asesoramos sobre seguridad, debemos utilizar prácticas seguras. Si defendemos la importancia de los conflictos de interés, debemos someter nuestros propios vínculos a evaluación. Si pedimos a una organización aprender de incidentes, debemos revisar también los nuestros. La credibilidad profesional se fortalece cuando el método que proponemos coincide con el método que utilizamos.

También entendemos la confianza como un deber de custodia. Muchas veces recibimos información precisamente porque el cliente necesita un espacio protegido para pensar antes de decidir. Esa posibilidad de deliberar con franqueza depende de que la reserva no sea meramente retórica. La confidencialidad, el secreto profesional y el privilegio jurídico, cuando corresponda, son la infraestructura jurídica de esa confianza. Su protección comienza mucho antes de un requerimiento de autoridad: comienza en la selección de destinatarios, en el diseño de los repositorios, en los permisos de acceso, en el uso de herramientas aprobadas y en la disciplina con que evitamos conversaciones sensibles en canales inadecuados.

La relación de confianza es recíproca. Esperamos de nuestros clientes información suficiente y veraz para poder asesorarlos correctamente,

y cuando advertimos que una premisa esencial puede estar incompleta, debemos investigarla. No podemos construir una opinión robusta sobre hechos deliberadamente ambiguos. Una gerencia legal seria no premia la ceguera voluntaria.

2.3 Excelencia: hacer que el derecho sea útil

La excelencia no se identifica con la complejidad. Tampoco con la extensión de un informe, la densidad de sus citas o la sofisticación del lenguaje utilizado. Un trabajo excelente es aquel que permite comprender, decidir y actuar mejor. Puede consistir en una opinión extensa cuando el asunto lo requiere, pero también en una página impecablemente estructurada que permita a un directorio identificar el riesgo, comprender sus alternativas y adoptar una decisión informada.

Por eso vinculamos la excelencia con cuatro cualidades inseparables: rigor, claridad, oportunidad y utilidad. El rigor obliga a estudiar los antecedentes relevantes, verificar las fuentes, distinguir el derecho vigente de la práctica o la expectativa y someter nuestras conclusiones a una revisión crítica. La claridad exige traducir ese análisis a un lenguaje comprensible para quien debe utilizarlo, sin simplificar hasta deformar. La oportunidad recuerda que una respuesta perfecta entregada cuando ya no puede influir en la decisión tiene un valor muy inferior. La utilidad exige conectar la conclusión jurídica con la realidad del cliente.

El buen servicio profesional, tal como lo entiende la deontología chilena, no promete resultados; exige poner al servicio del cliente la preparación, diligencia y dedicación que las circunstancias requieren. Hacemos propia esa lógica. No aseguramos que una fiscalización terminará de determinada manera ni que una cláusula impedirá todo conflicto. Sí nos comprometemos a preparar el asunto razonadamente, conocer los hechos relevantes, ejecutar

oportunamente las actuaciones necesarias y reconocer cuándo una tarea debe ser asumida o revisada por alguien con capacidades diferentes.

La excelencia requiere también consistencia. Una organización jurídica madura no puede depender de que cada profesional improvise su propia forma de nombrar, archivar, informar o evaluar. Buscamos criterios comunes porque la calidad debe poder reproducirse. Los precedentes, plantillas, listas de control, repositorios de conocimiento, criterios de escalamiento y procesos de revisión no reemplazan el juicio; lo sostienen. Permiten concentrar la inteligencia profesional en aquello que realmente exige inteligencia, en vez de consumirla repitiendo errores evitables.

La revisión entre pares forma parte de este valor. Hay asuntos en los que una segunda lectura es una medida de calidad y no una señal de inseguridad. Una opinión crítica de un colega puede revelar una premisa omitida, una consecuencia contractual, un problema de independencia o simplemente una forma más clara de explicar. Queremos una cultura en la que la calidad del resultado importe más que la autoría individual.

La excelencia se extiende a la gestión económica. Un servicio jurídicamente impecable puede ser deficiente si resulta desproporcionado para el problema, imprevisible en su costo o incapaz de explicar sus desviaciones. Procuramos que la intensidad del trabajo sea adecuada al riesgo, al valor y a la complejidad del asunto. La eficiencia no es enemiga del rigor: es la disciplina que permite aplicar el rigor donde produce valor real.

2.4 Innovación: avanzar sin sacrificar aquello que debemos proteger

La innovación forma parte de nuestra identidad porque la práctica jurídica cambia. Cambian las formas de contratar, de probar, de comunicarse, de almacenar información, de colaborar, de investigar y de tomar decisiones. La organización que se limita a reproducir indefinidamente una forma de trabajar deja de ser prudente y pasa a ser incapaz de comprender los riesgos del presente.

Sin embargo, no equiparamos innovación con adopción automática. Lo nuevo no merece preferencia por el solo hecho de ser nuevo. Una tecnología, una metodología o un modelo de servicio debe demostrar que mejora de manera razonable la calidad, la seguridad, la trazabilidad, la comprensión o la eficiencia. Si introduce riesgos que no podemos explicar o controlar, su novedad no es una virtud.

Nuestro espíritu innovador es, por ello, experimental en el aprendizaje y conservador en la exposición de los clientes. Podemos probar herramientas en entornos seguros, comparar resultados, estudiar nuevas formas de automatización y explorar modelos de inteligencia artificial; pero no utilizamos información confidencial como material de ensayo ni trasladamos a un cliente el costo de una experimentación no gobernada. La adopción viene después de la comprensión razonable del riesgo.

La innovación jurídica también ocurre fuera de la tecnología. Puede consistir en diseñar un contrato más legible, reemplazar una cadena de aprobaciones ineficiente por un umbral de riesgo mejor construido, convertir una opinión repetitiva en una guía operativa, crear un tablero que haga visible una contingencia o transformar una investigación dispersa en un proceso trazable. Innovar es remover fricción sin remover control.

Queremos estar en la vanguardia de las mejores prácticas porque creemos que una gerencia legal externa debe aportar capacidades que muchas organizaciones no podrían desarrollar por sí solas con la misma velocidad. Esa vocación pionera impone una obligación correlativa: estudiar con más cuidado, probar con mayor disciplina y documentar por qué una herramienta o práctica merece incorporarse. No queremos seguir modas; queremos comprender antes que otros qué cambios son verdaderamente útiles y responsables.

La innovación, finalmente, debe ser compartida. Si una herramienta mejora nuestra forma de trabajar, debe convertirse en conocimiento institucional y no quedar encerrada en la habilidad de una persona. Si una automatización reduce errores, debemos explicar sus límites. Si una nueva práctica fracasa, debemos aprender de ese fracaso. La vanguardia sin aprendizaje es sólo novedad acumulada.

2.5 Aprendizaje continuo: la competencia como proceso, no como credencial

La profesión jurídica tiene una tentación particular: confundir la formación adquirida con la competencia vigente. El título, la especialización y la experiencia pasada son indispensables, pero no bastan. Las normas cambian, las autoridades desarrollan criterios, los mercados crean nuevas estructuras, la evidencia se digitaliza y las tecnologías transforman las capacidades y los riesgos de nuestra práctica. Mantenerse competente exige estudiar de manera continua.

Los estándares comparados de abogados de empresa destacan que la calidad del consejo depende de conocer tanto el derecho como la organización y su sector. Esa idea es central para Gerencia Legal. No podemos comprender adecuadamente el riesgo de un contrato de energía, una plataforma tecnológica, una empresa de alimentos, un proyecto inmobiliario o una institución financiera utilizando

únicamente categorías jurídicas abstractas. Debemos entender qué hace el cliente, cómo gana dinero, de qué depende su operación, qué activos son críticos, qué reguladores lo afectan y qué decisiones no puede revertir fácilmente.

El aprendizaje continuo tiene, por tanto, tres dimensiones. La primera es jurídica: legislación, regulación, jurisprudencia, práctica contractual y deontología. La segunda es empresarial: industria, finanzas, procesos, tecnología y operación. La tercera es profesional: negociación, comunicación, gestión de proyectos, análisis de datos, seguridad de información, uso responsable de herramientas y capacidad de liderar decisiones bajo incertidumbre.

No esperamos que cada persona domine todas esas materias al mismo nivel. Esperamos, en cambio, que tenga conciencia suficiente para saber cuándo una cuestión excede su campo. La competencia tecnológica ofrece un buen ejemplo. Un abogado no necesita convertirse en ingeniero de seguridad para cumplir su función; sí necesita comprender que una aplicación puede almacenar documentos en jurisdicciones distintas, que una cuenta sin autenticación robusta aumenta exposición, que un enlace público puede destruir un supuesto de reserva o que una herramienta de inteligencia artificial puede procesar la información de una forma incompatible con las obligaciones asumidas. Saber qué no se sabe es el punto de partida de una consulta responsable.

Aprender implica además conservar. Una organización que resuelve el mismo problema muchas veces como si fuera la primera no está aprendiendo. Por eso promovemos la gestión del conocimiento: registrar precedentes, sistematizar criterios, documentar decisiones, revisar incidentes y transferir experiencia entre personas. El conocimiento profesional se vuelve capacidad institucional cuando puede ser encontrado, comprendido y reutilizado.

Quienes tienen mayor experiencia poseen una responsabilidad especial. Liderar no consiste sólo en asignar trabajo o revisar entregables. Implica formar criterio en quienes vienen después: explicar por qué una decisión fue difícil, mostrar qué riesgo no era evidente, permitir que una persona participe en conversaciones de mayor complejidad y entregar retroalimentación que haga crecer. La tradición de la profesión se sostiene porque el conocimiento se transmite.

También aprendemos de los clientes. La retroalimentación sobre nuestra claridad, tiempos, utilidad, comprensión del negocio o forma de relacionarnos debe ser recibida como información y no como amenaza. No toda crítica será correcta, pero toda crítica sería merecedora de examen. Una relación de largo plazo permite mejorar precisamente porque genera la confianza suficiente para decir lo que no funciona.

Pasión para comprometernos. **Confianza** para construir relaciones que resistan. **Excelencia** para que nuestro trabajo sea útil. **Innovación** para avanzar con propósito. **Aprendizaje continuo** para merecer cada día la confianza que recibimos.

Capítulo 3. La integridad del juicio profesional

La calidad del consejo depende de una condición anterior a cualquier análisis: que podamos mirar el problema con independencia, describirlo con verdad y reconocer oportunamente los intereses que puedan alterar nuestro criterio. La confianza del cliente se protege antes de emitir la opinión, no después de que aparezca el conflicto.

3.1 Independencia: estar cerca sin dejar de mirar desde afuera

La independencia profesional es una condición de calidad. Sin ella, el abogado puede convertirse en un ejecutor sofisticado de decisiones ajenas, pero deja de cumplir la función por la cual fue convocado. La cercanía con la administración, el conocimiento del negocio y la participación temprana son esenciales para una gerencia legal moderna; precisamente por eso necesitamos preservar una distancia intelectual suficiente para evaluar con objetividad aquello en lo que estamos profundamente involucrados.

La independencia no significa neutralidad frente al cliente. Nuestro deber es proteger sus intereses legítimos y acompañarlo con lealtad. Significa que esa lealtad no se expresa obedeciendo sin juicio, sino ofreciendo un consejo imparcial aun cuando contradiga una preferencia, una urgencia o una expectativa de quien nos consulta. Los estándares profesionales comparados coinciden en que el abogado debe permanecer libre de presiones externas y también de aquellas que provienen de sus propios intereses o del deseo de agradar al cliente. Esa idea es especialmente importante en la práctica corporativa, donde la continuidad de la relación puede generar incentivos sutiles para acomodar el análisis.

Una opinión que cambia para conservar comodidad no protege la relación: la debilita. El cliente que nos confía asuntos sensibles debe poder asumir que la conclusión que recibe es la que consideramos correcta bajo los antecedentes disponibles, no la que creemos más fácil de aceptar. Si posteriormente cambian los hechos o aparecen mejores argumentos, revisamos nuestra posición y explicamos por qué. La consistencia profesional no consiste en aferrarse a una conclusión; consiste en poder explicar racionalmente su evolución.

La independencia exige también separar roles. Gerencia Legal puede participar en discusiones estratégicas, proyectos, comités y procesos de implementación. Esa integración mejora el servicio, pero puede crear momentos en que el abogado pase de asesorar una decisión a convertirse en parte interesada en defenderla. Cuando ello ocurra debemos reconocer la tensión y, si es necesario, obtener una revisión independiente. Quien diseñó una operación puede no ser la persona mejor situada para evaluar después con total distancia sus defectos. La independencia se protege también mediante arquitectura organizacional.

No confundimos lealtad con identificación personal. Podemos comprender los objetivos de un ejecutivo sin convertirlos en los objetivos de la organización. Podemos acompañar a una unidad de negocio sin olvidar que, cuando el cliente es una persona jurídica, nuestro deber se dirige a la organización dentro de los términos del encargo. Esa distinción resulta decisiva en investigaciones, conflictos internos, operaciones con partes relacionadas, decisiones de directorio y cualquier situación en que intereses individuales puedan divergir de los de la entidad.

La independencia incluye, finalmente, la libertad de decir que necesitamos detenernos. En asuntos de alto riesgo puede ser necesario pedir más información, realizar una evaluación adicional, consultar a un especialista o revisar un posible conflicto antes de avanzar. Esa pausa debe ser proporcional y estar orientada a resolver, no a paralizar. Pero una cultura obsesionada con la velocidad puede transformar la prudencia en un defecto. Nosotros la entendemos como una forma de responsabilidad.

3.2 Transparencia, claridad y verdad

La transparencia que exigimos de nosotros mismos no equivale a revelar indiscriminadamente información. Una organización jurídica

debe proteger secretos y, al mismo tiempo, comunicarse con honestidad. Ambas obligaciones son compatibles porque se refieren a dimensiones distintas: la reserva protege lo que no debe circular; la transparencia impide ocultar a quien tiene derecho a saber aquello que es relevante para su decisión.

Con los clientes procuramos eliminar sorpresas previsibles. Informamos cambios materiales en el alcance, obstáculos, riesgos emergentes y desviaciones significativas. No esperamos a que una dificultad sea irreversible para comunicarla. Ocultar temporalmente un problema puede reducir una incomodidad inmediata, pero casi siempre aumenta el costo profesional posterior.

En nuestro análisis distinguimos hechos, supuestos, interpretación y recomendación. Esta separación es especialmente importante en contextos complejos. Un hecho puede estar documentado; otro puede provenir del relato de una persona; una consecuencia puede depender de una autoridad; una valoración de probabilidad puede ser necesariamente aproximada. Presentar todos esos niveles con el mismo grado de certeza genera una ilusión de precisión que no sirve al cliente.

La veracidad también gobierna nuestra relación con contrapartes, autoridades y colegas. La práctica jurídica admite estrategia, reserva y negociación. No exige revelar la posición completa del cliente ni renunciar a técnicas legítimas de persuasión. Pero la búsqueda de una ventaja no justifica afirmar hechos que sabemos falsos, manipular de manera desleal una omisión material o construir credibilidad sobre una representación engañosa.

El análisis de ética transaccional revisado para este Código formula una idea que compartimos: la reputación de honestidad puede ser una herramienta de negociación. Quien sabe que nuestra palabra es confiable puede conceder valor a una afirmación sin exigir una cadena infinita de verificaciones. Esa credibilidad reduce costos de

transacción y amplía la capacidad de alcanzar acuerdos. La verdad, por tanto, no es una ingenuidad incompatible con la defensa del cliente; es un activo profesional construido a lo largo del tiempo.

La claridad forma parte del mismo deber. El lenguaje jurídico oscuro puede ocultar una duda tanto como una afirmación falsa. No utilizamos complejidad innecesaria para producir una apariencia de profundidad ni para hacer más difícil cuestionar una conclusión. Cuando una materia es compleja, explicamos la complejidad. Cuando es sencilla, no la complicamos.

En la relación interna aplicamos idéntico criterio. Las personas deben poder plantear dudas, disentir y reportar errores sin que esa conducta sea interpretada como deslealtad. La transparencia organizacional empieza por aceptar que las malas noticias existen y que su valor aumenta cuando llegan temprano. Una cultura que castiga al mensajero fabrica silencios; una gerencia legal que fabrica silencios deja de gobernar riesgos.

3.3 Conflictos de interés: proteger el juicio antes de tener que defenderlo

Un conflicto de interés no es sólo una incompatibilidad formal. Es cualquier situación en que exista un riesgo relevante de que nuestra lealtad, confidencialidad o independencia queden condicionadas por un interés propio, por deberes hacia otro cliente o por obligaciones frente a terceros. La deontología chilena formula esta idea con amplitud y los estándares comparados añaden un elemento esencial: el análisis no debe hacerse una sola vez al inicio del encargo, sino mantenerse durante su desarrollo.

Esa evaluación continua responde a la realidad. Los conflictos pueden aparecer porque cambia una contraparte, porque una filial ingresa a una operación, porque un profesional asume un nuevo cargo, porque

surge información sensible de un antiguo cliente o porque el objeto del asunto evoluciona. Un sistema serio debe ser capaz de detectar esos cambios y no limitarse a confiar en una declaración inicial que quedó desactualizada.

Cuando identificamos un conflicto o un riesgo significativo, lo tratamos como una cuestión de sustancia. No buscamos una dispensa como simple mecanismo documental. El consentimiento informado sólo tiene sentido cuando el ordenamiento y las reglas profesionales permiten continuar y cuando podemos explicar con claridad los riesgos, las limitaciones y las alternativas. Si la lealtad a un cliente exige vulnerar la confidencialidad de otro, o si nuestro interés personal impide un juicio independiente, ningún formulario repara el problema.

Los intereses personales merecen idéntica atención. Inversiones, relaciones familiares, vínculos comerciales, cargos externos, oportunidades de negocio, regalos o invitaciones pueden influir de manera real o aparente en una decisión profesional. No pretendemos eliminar la vida personal ni convertir todo vínculo en sospecha; exigimos que las situaciones capaces de afectar razonablemente la objetividad sean informadas y gestionadas antes de que condicionen la actuación.

En una gerencia legal externa la evaluación de conflictos tiene una complejidad adicional porque servimos a distintas organizaciones y sectores. Debemos considerar contrapartes, grupos empresariales, clientes anteriores, reguladores, competidores y materias estrechamente relacionadas. Cuando la sensibilidad lo requiera, utilizaremos restricciones de acceso y equipos separados, siempre que ello sea jurídicamente admisible y suficiente para proteger los deberes involucrados. La arquitectura de información puede ayudar a gestionar determinadas situaciones, pero no convierte un conflicto sustantivo en uno inexistente.

Nuestra política frente a regalos, hospitalidad y beneficios responde a la misma lógica. Una cortesía razonable puede formar parte normal de una relación profesional. Deja de ser inocua cuando busca influir, recompensar una decisión impropia o crear una obligación personal incompatible con el juicio profesional. Ante la duda, preferimos la transparencia y la moderación. La relación debe poder sostenerse sin depender de beneficios que luego resulten difíciles de explicar.

SEGUNDA SECCIÓN

Relacionarnos: la confianza puesta en práctica

Los valores se vuelven verificables en las relaciones. La confianza no existe en abstracto: se construye con clientes concretos, se protege en la forma de custodiar información, se pone a prueba en negociaciones y controversias y se extiende a terceros, autoridades e instituciones. Esta sección ordena esas relaciones como distintas expresiones de un mismo deber de coherencia.



Capítulo 4. El cliente y la relación profesional

Queremos relaciones que duren porque generan comprensión mutua, mejores decisiones y una capacidad de anticipación que no existe en vínculos puramente transaccionales. Pero la cercanía sólo es valiosa cuando convive con autonomía, claridad sobre quién es el cliente y transparencia respecto del alcance, los riesgos y la dimensión económica del servicio.

4.1 Relaciones que perduran

Gerencia Legal privilegia las relaciones de largo plazo porque la mejor asesoría jurídica se construye sobre conocimiento acumulado. Con el tiempo comprendemos mejor la estructura del cliente, sus órganos decisorios, su tolerancia al riesgo, sus procesos, sus contratos recurrentes, sus relaciones críticas y las circunstancias históricas que explican ciertas decisiones. Esa memoria mejora la calidad de cada nueva intervención y reduce la necesidad de reconstruir desde cero.

Pero una relación perdurable no se consigue capturando al cliente ni haciendo que dependa artificialmente de nosotros. Se consigue volviéndonos valiosos por la calidad del criterio, la facilidad de trabajar juntos, la confianza y la capacidad de transferir conocimiento. Queremos que el cliente sea más fuerte gracias a nuestra intervención, no más dependiente de nuestra memoria privada.

Ese enfoque cambia la forma de enfrentar las decisiones de corto plazo. Una negociación puede ofrecer la oportunidad de explotar una ambigüedad, endurecer una condición hasta el límite o utilizar una ventaja de información que la contraparte no esperaba. Algunas de esas conductas pueden ser lícitas. La pregunta adicional es si producen una relación sostenible, si pueden explicarse después sin

deteriorar la confianza y si generan un precedente que el propio cliente estará dispuesto a soportar cuando se inviertan las posiciones.

La perspectiva de largo plazo no significa renunciar a la defensa firme de los intereses del cliente. Significa distinguir entre firmeza y oportunismo. Una posición puede ser exigente y, al mismo tiempo, transparente en aquello que debe serlo. Puede proteger con decisión un derecho sin convertir a la contraparte en un adversario permanente. Puede exigir cumplimiento y, cuando sea razonable, ofrecer una vía de solución que preserve relaciones comerciales valiosas. Los mejores acuerdos no son siempre los que extraen la máxima ventaja instantánea, sino los que reducen incertidumbre de manera estable.

La misma lógica aplica a nuestra propia relación comercial con el cliente. La claridad sobre alcance, responsables, tiempos, honorarios y supuestos forma parte de la ética del servicio. No queremos que una factura sea la primera noticia de que el asunto creció, ni que un cliente descubra tarde que determinada materia estaba fuera del encargo. Si una estimación debe cambiar, lo comunicamos. Si una prioridad compite con otra, la explicitamos. Si existe una limitación de capacidad, no la ocultamos bajo promesas imposibles.

Las relaciones duraderas también requieren memoria. Los acuerdos relevantes, criterios, riesgos aceptados y decisiones deben poder reconstruirse con razonable facilidad. Esa memoria evita que el paso del tiempo convierta una relación de confianza en una disputa sobre versiones. En nuestra experiencia, muchas controversias no nacen de una falta de buena fe, sino de que las partes recuerdan de manera distinta una conversación que nadie documentó. La trazabilidad puede ser una forma de cuidar la relación.

Por último, creemos que las relaciones de largo plazo se benefician de la franqueza. El asesor que teme perder al cliente por expresar una opinión incómoda ya está perdiendo independencia. Queremos que

nuestros clientes sepan que pueden recibir de nosotros una respuesta que no coincide con su preferencia, y que esa diferencia será formulada con respeto, argumentos y comprensión de su realidad. La confianza madura no elimina el desacuerdo; permite administrarlo sin deterioro.

4.2 El cliente como organización y la complejidad de sus intereses

Cuando prestamos servicios a una empresa u otra persona jurídica, el cliente es la organización definida en el encargo. Sus directores, gerentes, trabajadores, accionistas y representantes pueden ser nuestros interlocutores y pueden actuar legítimamente en su nombre, pero no se convierten por ese solo hecho en clientes individuales. Esta distinción, recogida expresamente por la deontología profesional chilena, evita confusiones que pueden volverse críticas cuando surgen tensiones internas.

En la vida empresarial es común que varias personas participen en un mismo asunto. Un gerente puede impulsar una operación, finanzas puede evaluarla, el directorio puede aprobarla y un equipo operativo puede ejecutarla. Nuestro deber es comprender esa arquitectura y saber quién tiene autoridad para instruir, quién necesita información y quién debe adoptar la decisión. La eficiencia no justifica saltarse esa estructura cuando su respeto es relevante para la validez o la gobernanza del acto.

También debemos reconocer cuándo una conversación aparentemente ordinaria puede crear expectativas individuales. Un ejecutivo puede pedir consejo sobre su responsabilidad personal dentro de un asunto de la empresa. Un trabajador puede entender que una investigación interna tiene por objeto protegerlo individualmente. Un accionista puede asumir que el abogado de la sociedad representa también sus intereses. En esas situaciones

debemos aclarar nuestra posición con suficiente nitidez y recomendar asesoría independiente cuando sea necesario.

La comprensión del cliente incluye además su ecosistema. Las organizaciones se relacionan con filiales, proveedores, socios, autoridades, comunidades, trabajadores, inversionistas y consumidores. No todos esos intereses son equivalentes ni nuestra función consiste en representarlos, pero una perspectiva de largo plazo exige comprender que las decisiones jurídicas pueden modificar esas relaciones. Una solución contractualmente impecable que vuelve inviable a un proveedor crítico puede crear un riesgo operacional. Una defensa legal agresiva frente a una comunidad puede resolver un episodio y abrir una controversia mayor. Una política interna formalmente correcta pero incomprensible para quienes deben aplicarla puede fracasar en su propósito. La asesoría corporativa madura integra esas consecuencias sin perder de vista quién es el cliente.

Gerencia Legal aspira a conocer la organización suficientemente bien para evitar respuestas genéricas. Esto exige escuchar a quienes operan los procesos, no sólo a quienes formulan la consulta. En ocasiones, el riesgo real está en una práctica cotidiana que el documento no muestra. Por eso consideramos legítimo y necesario contrastar antecedentes, comprender flujos y conversar con las áreas que poseen el conocimiento operativo pertinente, siempre dentro del mandato y las reglas de confidencialidad correspondientes.

4.3 Precisión económica y relación comercial

La ética también se expresa en la forma de cobrar. Nuestros honorarios deben corresponder al acuerdo con el cliente y a una prestación real. Los registros de tiempo, cuando se utilicen, deben ser fidedignos. Los gastos deben ser razonables y correctamente

informados. No generamos trabajo innecesario para aumentar facturación ni fragmentamos artificialmente tareas con ese propósito.

La previsibilidad es parte del servicio. En asuntos complejos puede ser imposible anticipar con exactitud el costo final, especialmente cuando depende de terceros, autoridades o evolución del conflicto. Eso no elimina el deber de presupuestar razonablemente, explicar los supuestos y comunicar desviaciones relevantes antes de que se conviertan en sorpresa. El cliente debe poder gobernar también el costo jurídico.

La eficiencia no se logra simplemente trabajando menos. Se logra eligiendo el nivel de esfuerzo adecuado, utilizando a la persona correcta, reutilizando conocimiento, automatizando tareas repetitivas cuando sea seguro y reservando la intervención más especializada para aquello que realmente la exige. Una gerencia legal responsable administra recursos como parte de la estrategia.

Capítulo 5. Custodiar lo que se nos confía

El vínculo jurídico necesita un espacio protegido para pensar, reconocer errores, analizar contingencias y explorar alternativas antes de decidir. La confidencialidad, el secreto profesional y el privilegio jurídico —cuando corresponda— no son formalidades laterales: sostienen la posibilidad misma de una asesoría franca. Esa protección se extiende a la forma en que compartimos, organizamos, conservamos y eliminamos información.

5.1 Confidencialidad, secreto profesional y privilegio jurídico

La posibilidad de recibir un consejo jurídico útil depende de que el cliente pueda hablar con franqueza. Si una organización teme que sus preguntas, dudas, errores o evaluaciones puedan circular sin control, tenderá a entregar menos información, a retrasar consultas o a evitar precisamente aquellas conversaciones que permiten prevenir una mala decisión. La confidencialidad no es, por ello, una formalidad asociada al ejercicio de la abogacía. Es una condición funcional de la relación profesional y una de las bases sobre las que descansa la confianza.

Gerencia Legal protege rigurosamente toda información conocida con ocasión de los asuntos que se nos confían, cualquiera sea su origen o soporte. La reserva no se limita a documentos marcados como confidenciales ni a aquello que el cliente haya entregado personalmente. Puede comprender antecedentes obtenidos de terceros, comunicaciones internas, borradores, análisis, registros digitales, notas de reuniones, estrategias, preguntas, hechos todavía no comprobados y productos de trabajo elaborados por nosotros. La sensibilidad no depende de que el archivo tenga una etiqueta: depende de su contenido, de su contexto y de las obligaciones que lo protegen.

La obligación continúa una vez terminada la relación profesional. La confianza no caduca cuando se emite la última factura ni cuando cambia el equipo. Tampoco utilizamos información de un cliente como ventaja para otro, para nosotros mismos o para terceros. El conocimiento adquirido durante una relación puede enriquecer nuestra experiencia general; los hechos, estrategias y secretos del cliente no se convierten por ello en recursos disponibles.

Distinguimos, además, conceptos que en el lenguaje cotidiano suelen confundirse. La confidencialidad es un deber amplio de reserva. El secreto profesional expresa la protección reforzada que la ley y las reglas deontológicas reconocen a determinadas informaciones conocidas en el ejercicio de la profesión. El privilegio jurídico o legal, en aquellas jurisdicciones que lo contemplan y con el alcance que corresponda, puede proteger determinadas comunicaciones o productos frente a su revelación obligatoria. Estas categorías se relacionan, pero no son idénticas ni poseen el mismo alcance en todos los países.

Esta distinción es especialmente relevante para una Gerencia Legal que puede intervenir en asuntos transfronterizos, investigaciones internas o relaciones entre abogados internos y externos. Los estudios comparados revisados muestran que la protección de las comunicaciones de abogados in-house varía de una jurisdicción a otra y que incluso dentro de una misma jurisdicción puede depender del tipo de procedimiento, la calidad profesional de quien interviene, la finalidad de la comunicación y la forma en que se utiliza o distribuye. Por ello no afirmamos mecánicamente que un documento está protegido porque un abogado aparece entre sus destinatarios. Cuando la protección sea material, la evaluamos de manera específica.

Nuestro respeto al privilegio jurídico es irrestricto en un sentido preciso: cuando el ordenamiento aplicable reconoce una protección, la tratamos como un derecho que debe preservarse activamente y no como una comodidad que puede abandonarse por inercia. Esto exige diseñar destinatarios, limitar circulación, separar asesoría jurídica de comunicaciones operativas cuando sea necesario, identificar adecuadamente el propósito del consejo y actuar con prudencia frente a requerimientos de autoridades o terceros. Si una protección puede verse afectada por una divulgación, no procedemos

automáticamente. Analizamos primero el fundamento, el alcance y las vías disponibles para defenderla.

La deontología chilena extiende la consideración del secreto profesional a documentos y otros soportes físicos o electrónicos que contienen información confidencial. Esa perspectiva resulta plenamente coherente con nuestra práctica. La información no pierde sensibilidad al convertirse en archivo digital, mensaje, respaldo, registro de sistema o metadato. En algunos casos, esos soportes pueden revelar más que el contenido visible: autores, versiones, comentarios, rutas, fechas o destinatarios que reconstruyen la historia de una decisión.

5.2 Compartir sólo con quien necesita conocer

La colaboración no justifica la circulación indiscriminada. En una organización jurídica, el acceso debe responder a una necesidad profesional. No toda persona que trabaja en Gerencia Legal necesita conocer todos los asuntos; no todo ejecutivo del cliente requiere recibir todos los análisis; no todo proveedor necesita acceder al expediente completo para prestar una tarea acotada.

Aplicamos, por ello, el criterio de necesidad de conocimiento. Antes de compartir información sensible consideramos quién necesita acceder, para qué propósito, por cuánto tiempo y mediante qué canal. Esta disciplina protege la confidencialidad y, al mismo tiempo, mejora la calidad del trabajo: una distribución más precisa reduce versiones contradictorias, comentarios fuera de contexto y riesgos de que una comunicación diseñada para asesorar termine utilizada con una finalidad distinta.

En asuntos especialmente sensibles podremos establecer equipos restringidos, carpetas separadas, permisos diferenciados o protocolos específicos de comunicación. Una investigación interna, una operación estratégica, una controversia potencial o un incidente de

ciberseguridad pueden requerir un nivel de compartimentación superior al habitual. El objetivo no es crear secretismo dentro de la organización, sino evitar que la información llegue a personas que no la necesitan y que esa circulación produzca consecuencias jurídicas o probatorias innecesarias.

También esperamos de los destinatarios una conducta compatible con la reserva. Cuando entregamos una opinión sensible, procuramos indicar de manera adecuada sus restricciones de distribución y, cuando corresponda, explicar por qué reenviarla o incorporarla a un circuito amplio podría afectar su protección. La confidencialidad es más robusta cuando quienes reciben el consejo comprenden cómo deben tratarlo.

5.3 La información como activo que debemos gobernar

No se puede proteger aquello que no se sabe dónde está. Una gerencia legal contemporánea debe comprender el ciclo de vida de la información que utiliza: dónde se crea, quién la recibe, en qué sistema se almacena, qué terceros tienen acceso, cuánto tiempo se conserva, cómo se respalda y de qué manera se elimina cuando ya no corresponde mantenerla. Los materiales de ética tecnológica revisados son especialmente claros en este punto: la competencia profesional moderna tiene una dimensión organizacional que incluye comunicación segura, datos organizados, retención, seguridad de proveedores y control de accesos.

Gerencia Legal adopta esa perspectiva como parte de su ética. No consideramos suficiente recomendar a un cliente que preserve información si nosotros mismos carecemos de un sistema razonable para hacerlo. No basta exigir cláusulas de seguridad a un proveedor si luego entregamos archivos mediante canales no controlados. La coherencia entre consejo y práctica es una condición de credibilidad.

La organización de la información tiene además valor probatorio. Contratos, anexos, correos, actas, registros de aprobación, versiones, tickets, logs, respaldos y firmas pueden adquirir importancia años después de haber sido creados. Una práctica jurídica madura debe anticipar esa posibilidad. No todo debe conservarse indefinidamente; conservar todo también puede crear costos y riesgos. El objetivo es una política de retención razonada, capaz de distinguir obligaciones legales, necesidades operativas, defensa de derechos y criterios de eliminación segura.

Cuando una controversia, investigación o fiscalización sea razonablemente previsible, la lógica cambia. La conservación ordinaria puede necesitar ser suspendida respecto de información relevante y puede ser necesario emitir instrucciones específicas de preservación. La destrucción automática o rutinaria de antecedentes no debe continuar si existe una razón suficiente para conservarlos. En estas situaciones coordinamos con tecnología, seguridad, recursos humanos y las demás áreas que controlen fuentes de información. La preservación no es sólo un problema del expediente jurídico: puede afectar correos, dispositivos, aplicaciones, respaldos y sistemas de terceros.

La documentación también sirve a la memoria decisonal. Un archivo correcto permite reconstruir qué versión se aprobó, quién tomó una decisión, qué riesgos conocía y qué mitigaciones se acordaron. Esa capacidad es valiosa incluso cuando nunca existe litigio. Facilita auditorías, transiciones de equipo, controles, reportes y aprendizaje. La evidencia no es únicamente defensa; es una infraestructura de buen gobierno.

Capítulo 6. Con terceros, autoridades e instituciones

La forma en que tratamos a quienes están fuera de nuestra organización revela tanto como el trabajo que hacemos hacia dentro. Contrapartes, asesores externos, proveedores, reguladores, autoridades, tribunales y la comunidad jurídica observan nuestra conducta y construyen sobre ella una expectativa de credibilidad. Buscamos defender con firmeza sin degradar la relación, ampliar capacidades sin perder gobierno y ejercer influencia legítima sin aproximarnos jamás a la ventaja impropia.

6.1 Terceros y asesores externos: ampliar capacidades sin perder gobierno

Gerencia Legal trabaja en red. Ninguna organización sería pretende concentrar internamente todas las especialidades, herramientas o capacidades que puede requerir. Habrá asuntos en los que un estudio externo, un perito, una consultora, un investigador, un proveedor tecnológico o un especialista sectorial aporte una experiencia que no tenemos o que resulta más eficiente contratar externamente. Esa capacidad de integrar a terceros es una fortaleza, siempre que no se confunda delegar con abdicar.

El cliente tiene derecho a esperar que gobernemos razonablemente a quienes incorporamos a su asunto. Ello comienza antes de contratarlos. Evaluamos competencia, experiencia, independencia, conflictos, reputación, disponibilidad y, cuando corresponda, condiciones de seguridad y tratamiento de información. El nivel de diligencia debe ser proporcional al tipo de servicio y a la sensibilidad de los antecedentes que recibirá el tercero. No requiere el mismo

estándar un apoyo logístico acotado que un proveedor con acceso al expediente completo de una investigación.

La selección de asesores externos no debe responder únicamente a relaciones personales. Valoramos la confianza construida, pero la confianza profesional se sostiene mejor cuando puede explicar sus fundamentos: especialidad pertinente, calidad, capacidad de respuesta, entendimiento del negocio, disciplina presupuestaria, independencia y compatibilidad con nuestros estándares de confidencialidad. El tercero debe ser adecuado para el asunto concreto, no simplemente conocido.

Una vez incorporado, definimos con claridad su mandato. Procuramos acordar alcance, responsables, entregables, hitos, presupuesto, forma de reportar, reglas de comunicación, tratamiento de información y criterios de escalamiento. Un asesor externo puede dirigir una estrategia técnica, pero la decisión empresarial sigue correspondiendo al cliente. Del mismo modo, la memoria del asunto no debe quedar cautiva en el archivo privado del proveedor. La organización debe conservar antecedentes suficientes para comprender y gobernar lo que ocurre.

Los estándares comparados de abogados de empresa destacan la relación con asesores externos como una alianza profesional. Compartimos esa idea. La mejor coordinación no nace de tratar al proveedor como ejecutor subordinado ni de entregarle el asunto sin supervisión, sino de combinar especialidades con respeto mutuo y propósito común. Esperamos de nuestros asesores franqueza, oportunidad y disposición a cuestionar una premisa cuando resulte necesario; les ofrecemos, a cambio, información suficiente, instrucciones claras y una contraparte capaz de decidir.

La responsabilidad por terceros tiene además una dimensión ética. Quien actúa en nuestro nombre no debe convertirse en una vía para realizar aquello que nosotros no haríamos directamente. No

utilizamos intermediarios para eludir reglas de independencia, confidencialidad, integridad, trato con autoridades o competencia profesional. Cuando un tercero participa de manera relevante en la prestación, procuramos que comprenda los deberes que condicionan su actuación y supervisamos razonablemente su cumplimiento.

6.2 Relación con autoridades, reguladores y asuntos públicos

La interacción con autoridades exige una disciplina particular. Gerencia Legal puede representar intereses, formular solicitudes, responder fiscalizaciones, litigar, participar en procesos regulatorios o acompañar gestiones de interés. Todas esas actuaciones deben descansar en la legalidad, la transparencia exigible, la veracidad y una separación nítida entre influencia legítima y ventaja indebida.

No ofrecemos ni insinuamos capacidad de obtener decisiones por relaciones personales, favores, afinidades políticas o accesos informales. Nuestra capacidad de representación proviene de la calidad de los argumentos, la evidencia, el conocimiento del procedimiento, la legitimidad del interés defendido y la confianza profesional que podamos haber construido mediante una conducta consistente.

Cuando la normativa de lobby, probidad, conflictos o transparencia resulte aplicable, la cumplimos rigurosamente. La gestión de intereses legítimos se fortalece cuando puede ser explicada y registrada. La informalidad que pretende ahorrar pasos puede terminar debilitando la posición del cliente frente a una revisión posterior.

En fiscalizaciones e investigaciones administrativas actuamos con respeto y firmeza. Cooperar cuando corresponde no significa renunciar a derechos, privilegios o defensas. Del mismo modo, invocar

una protección no justifica obstruir actuaciones legítimas. Evaluamos cada requerimiento, identificamos su fundamento y alcance, preservamos las protecciones aplicables y procuramos responder con precisión. Una entrega excesiva puede ser tan irresponsable como una negativa infundada.

6.3 Integridad y rechazo de la corrupción

La integridad no admite atajos. Gerencia Legal no ofrece, promete, autoriza, solicita ni acepta beneficios destinados a influir indebidamente en una decisión. Tampoco diseñamos estructuras, pagos, contratos o intermediaciones cuya finalidad real sea ocultar esa influencia. Nuestro deber no se limita a abstenernos personalmente; debemos evitar que nuestra asesoría sea utilizada para dar apariencia de legalidad a una práctica que entendemos impropia.

La prevención de la corrupción exige atención a contextos. Honorarios de éxito inusuales, consultores sin función clara, pagos en jurisdicciones no relacionadas, regalos desproporcionados, urgencias por evitar controles, instrucciones para no documentar o relaciones personales presentadas como principal valor del intermediario son señales que merecen examen. No afirmamos que cada indicador prueba una infracción, pero tampoco permitimos que la presión por cerrar una operación nos lleve a ignorarlos.

Cuando surja una duda relevante, buscamos antecedentes, aplicamos la debida diligencia correspondiente y escalamos la decisión. La ignorancia deliberada es incompatible con nuestra forma de trabajar. La ética profesional no permite cerrar los ojos frente a aquello que razonablemente exige una pregunta.

La misma lógica se aplica al lavado de activos, financiamiento ilícito y otras conductas que puedan utilizar servicios profesionales para ocultar origen, destino o beneficiarios reales de una operación.

Cumplimos las obligaciones aplicables y evitamos prestar asistencia cuando sabemos que su finalidad es ilícita. La confidencialidad protege la relación profesional legítima; no convierte al abogado en instrumento para participar en un delito o fraude.

6.4 Reputación y comunicación pública

La reputación de Gerencia Legal se construye en el trabajo cotidiano y puede verse afectada por una sola comunicación irresponsable. Por ello tratamos las intervenciones públicas, los medios y las redes sociales con el mismo estándar de prudencia que una comunicación profesional directa.

Quien habla en nombre de Gerencia Legal debe hacerlo dentro de su ámbito de competencia y con autorización cuando corresponda. Distinguimos la opinión personal de la posición institucional y evitamos crear confusión sobre la capacidad en que actuamos. Una afirmación pública puede ser jurídicamente correcta y, sin embargo, resultar impropia si revela información de un cliente, afecta un procedimiento pendiente o utiliza un caso para autopromoción sin consentimiento.

La deontología chilena exige veracidad y moderación en las relaciones con medios, y limita comunicaciones capaces de afectar la imparcialidad de investigaciones o procesos. Hacemos propio ese estándar y lo extendemos a las formas contemporáneas de publicación. Una red social no convierte una opinión profesional en conversación privada. Debemos asumir que una publicación puede ser vista por clientes, autoridades, contrapartes, colegas y tribunales, incluso cuando originalmente se dirigió a una audiencia distinta.

No utilizamos información confidencial como recurso de marketing. La experiencia adquirida en un asunto puede permitirnos desarrollar conocimiento general, pero identificar clientes, hechos, resultados o estrategias requiere respetar las autorizaciones y deberes

correspondientes. El reconocimiento profesional nunca justifica comprometer la confianza que hizo posible el trabajo.

Cuando una información pública falsa o incompleta pueda perjudicar de manera relevante a un cliente, evaluamos con él la conveniencia y legitimidad de rectificar. La respuesta pública debe ser proporcional al daño y compatible con la estrategia jurídica. No toda crítica necesita ser contestada; a veces la mejor defensa es preservar el expediente y actuar en la instancia correcta.

6.5 Responsabilidad frente a la profesión, la justicia y las instituciones

El abogado sirve a un cliente, pero ejerce una profesión cuya existencia depende de instituciones que hagan posible el derecho, la defensa y la resolución imparcial de controversias. La deontología chilena vincula expresamente la conducta profesional con la confianza en la profesión, la correcta administración de justicia y la vigencia del Estado de derecho. Ese deber es plenamente compatible con una práctica empresarial orientada a resultados.

Respetamos la independencia de tribunales, árbitros y autoridades. Podemos cuestionar sus decisiones con rigor, recurrirlas y defender con intensidad una posición adversa. Lo hacemos sin atribuir intenciones impropias sin fundamento, sin buscar tratos preferentes y sin utilizar relaciones personales para obtener ventajas que el procedimiento no reconoce.

También procuramos que nuestra asesoría contribuya a que las organizaciones comprendan que el derecho no es un obstáculo externo al negocio. La seguridad jurídica, la competencia leal, la protección de derechos y la previsibilidad de las instituciones son condiciones de una actividad empresarial sostenible. Cuando ayudamos a un cliente a cumplir mejor, documentar sus decisiones o

resolver una controversia de forma justa, también contribuimos, en una escala concreta, a ese entorno institucional.

Nuestra vocación de impacto puede expresarse además en actividades de formación, producción de conocimiento, apoyo pro-bono o iniciativas que fortalezcan acceso a capacidades jurídicas donde resulte coherente con nuestros recursos y especialidad. No convertimos esa dimensión en una declaración vacía ni la utilizamos para compensar prácticas incompatibles con nuestros valores. La responsabilidad social empieza por ejercer bien nuestro trabajo ordinario.

TERCERA SECCIÓN

Ejercer: decidir, prevenir y gobernar el riesgo

Una gerencia legal agrega valor cuando convierte conocimiento jurídico en decisiones mejores. Eso exige intervenir a tiempo, hacer visible la exposición, proponer mitigaciones, distinguir quién asesora de quién decide y conservar memoria suficiente de lo ocurrido. La ética profesional aparece aquí como disciplina de decisión: no sólo pregunta si algo es lícito, sino cómo debe gobernarse responsablemente el riesgo que permanece.



Capítulo 7. Acompañar decisiones y gobernar el riesgo

No sustituimos al cliente en la decisión empresarial. Nuestra función consiste en darle una lectura jurídica suficientemente clara, independiente y oportuna para que pueda decidir conociendo sus alternativas y consecuencias. El riesgo, por ello, no es una nota al pie del consejo: es uno de sus objetos permanentes.

7.1 La responsabilidad de acompañar decisiones

Gerencia Legal no sustituye a los órganos de administración ni a quienes son responsables del negocio. Nuestra función es otra: aportar una lectura jurídica independiente que permita que la decisión empresarial sea informada, trazable y coherente con el nivel de riesgo que la organización está legítimamente dispuesta a asumir. Esa diferencia protege tanto al cliente como a nuestra propia independencia.

Acompañar una decisión exige más que emitir una conclusión. Supone identificar cuál es la pregunta real, qué hechos la condicionan, qué normas resultan aplicables, qué riesgos se abren con cada alternativa, qué medidas podrían reducirlos y quién tiene la autoridad para decidir. También supone comprender qué ocurrirá después. Una recomendación que no puede ejecutarse por razones operativas, financieras o temporales debe ser reformulada; una mitigación sin responsable es apenas una intención; una aceptación de riesgo que nadie documenta puede transformarse después en una controversia sobre quién sabía qué.

Por eso valoramos especialmente la participación temprana. Cuando Legal entra al final de un proceso, suele disponer de menos alternativas y más costos hundidos. El contrato ya fue negociado, el

proveedor ya fue anunciado, la operación ya fue comprometida, el plazo regulatorio ya está venciendo o la comunicación pública ya generó expectativas. En ese momento el abogado aparece como quien objeta. Cuando participa desde el inicio, puede ayudar a diseñar. La prevención, en ese sentido, no es una actitud conservadora: es una forma de ampliar las opciones disponibles.

También entendemos que una decisión puede ser jurídicamente lícita y empresarialmente riesgosa, o jurídicamente incierta y empresarialmente razonable si el riesgo residual es conocido y aceptado por quien corresponde. Nuestro trabajo no consiste en borrar esa tensión mediante fórmulas absolutas. Consiste en hacerla visible y gobernable. En asuntos relevantes, buscamos separar con claridad la regla aplicable, la interpretación, la exposición probable, las alternativas y la decisión requerida. Esa estructura evita que la autoridad decisora reciba una advertencia genérica o que un análisis técnico termine sustituyendo una decisión que legítimamente corresponde al cliente.

La autonomía del cliente ocupa aquí un lugar central. Asesorar no es imponer. El cliente debe poder comprender las consecuencias de las opciones que se le presentan y decidir dentro del espacio legítimo que el ordenamiento le reconoce. Pero respetar esa autonomía tampoco significa guardar silencio cuando creemos que una decisión es perjudicial. La lealtad profesional exige representar oportunamente nuestras objeciones, explicar sus fundamentos y, cuando la materialidad del riesgo lo justifique, elevar la cuestión a quien tenga competencia para decidirla. La franqueza es una forma de lealtad, no una ruptura de ella.

Esta forma de acompañamiento explica también por qué no medimos nuestro trabajo únicamente por el número de documentos producidos o por las horas registradas. El valor jurídico puede consistir en evitar una controversia, descubrir una dependencia antes de

firmar, corregir una práctica antes de una fiscalización, mejorar el lenguaje con que un directorio comprende una contingencia o crear un sistema que permita a la organización no repetir un error. Buscamos resultados que permanezcan, no actividad que se agote en sí misma.

7.2 El riesgo como objeto permanente de atención

Gerencia Legal entiende el riesgo jurídico como una posibilidad que puede afectar objetivos, continuidad, valor, responsabilidad, reputación o capacidad de defender una decisión. No se limita al litigio. Un riesgo puede aparecer en una cláusula, un permiso, una omisión documental, una base de datos, una investigación interna, un modelo de incentivos, una cadena de proveedores o una práctica comercial que todavía no ha generado ninguna reclamación.

Por eso la gestión del riesgo comienza antes de que exista conflicto. Identificamos hechos, normas, dependencias y escenarios capaces de producir consecuencias relevantes. Cuando corresponde, distinguimos el riesgo inherente del riesgo residual después de controles y mitigaciones. Esa distinción es importante porque una organización puede tener un riesgo alto por naturaleza y, al mismo tiempo, administrarlo razonablemente; o puede parecer tranquila simplemente porque nunca ha medido una exposición significativa.

La evaluación debe ser proporcional. No pretendemos convertir cada decisión en una matriz. El exceso de formalidad puede ocultar lo importante bajo una capa de registros. Nuestro criterio es otro: cuanto mayor sea la materialidad, irreversibilidad, incertidumbre o impacto potencial, mayor debe ser la profundidad del análisis, la calidad de la evidencia y la claridad sobre quién decide. Un asunto cotidiano puede resolverse con una orientación breve; una decisión capaz de comprometer una licencia, una transacción material o una responsabilidad relevante exige un estándar distinto.

El riesgo tampoco es estático. Una opinión emitida hace seis meses puede dejar de ser adecuada porque cambia la regulación, aparecen nuevos hechos, una autoridad modifica su práctica, un proyecto cambia de alcance o una mitigación no se implementa como estaba previsto. Por eso promovemos mecanismos de seguimiento cuando la naturaleza del asunto lo requiere. Evaluar una vez y olvidar no es gobernar.

Nuestra proactividad se expresa en convertir la identificación en tratamiento. Siempre que sea razonablemente posible, una alerta debe venir acompañada de alternativas: modificar la operación, incorporar una cláusula, obtener una aprobación, pedir una garantía, revisar un permiso, separar funciones, preservar evidencia, capacitar, limitar accesos, consultar a una autoridad, ajustar un control o elevar la decisión. La advertencia sin propuesta puede ser necesaria en situaciones excepcionales, pero no representa nuestro modelo de servicio.

También reconocemos que no todo riesgo debe eliminarse. Las empresas existen para tomar decisiones bajo incertidumbre. Hay exposiciones que pueden aceptarse legítimamente si quien tiene autoridad comprende su naturaleza, sus consecuencias y las medidas disponibles. Nuestro deber es evitar que la aceptación se confunda con desconocimiento, inercia o falta de responsable. Una organización debe saber qué está aceptando y por qué.

La aceptación de riesgo relevante merece trazabilidad proporcional. No se trata de producir documentos para anticipar una defensa personal del abogado. Se trata de preservar la memoria de la decisión empresarial: qué se sabía, qué opciones existían, qué mitigaciones se consideraron y qué órgano decidió. Esa memoria protege la calidad del gobierno corporativo y permite aprender cuando los resultados difieren de lo esperado.

7.3 Perspectiva de largo plazo: preferir soluciones que resistan

Uno de los principios comparados que más claramente representa nuestra manera de trabajar es la preferencia por métodos y soluciones capaces de resistir el paso del tiempo. Esta perspectiva no es conservadurismo. Es la convicción de que una buena decisión jurídica debe considerar qué ocurrirá cuando cambien las personas, cuando el contrato deba ejecutarse bajo presión, cuando una autoridad revise los antecedentes o cuando la organización necesite explicar la decisión años después.

Pensar en el largo plazo obliga a mirar más allá del cierre de una negociación. Una cláusula puede ser favorable al firmar y destructiva al ejecutar. Un acuerdo puede evitar una discusión inmediata y crear una ambigüedad recurrente. Una política puede responder a una fiscalización puntual y no producir ningún cambio real. Una investigación puede concluir rápido y dejar evidencia insuficiente. Nuestro estándar es preguntarnos si la solución seguirá siendo comprensible y defendible cuando el contexto ya no sea el mismo.

Esa mirada también favorece la prevención de controversias. No medimos nuestra calidad por la cantidad de conflictos que podemos sostener. Cuando existe una vía razonable para resolver una diferencia mediante negociación, mediación u otro mecanismo adecuado, debemos evaluarla seriamente. La litigación es una herramienta esencial y a veces inevitable; no debe convertirse en el reflejo automático de una función legal que confunde firmeza con confrontación.

La perspectiva de largo plazo modifica incluso la forma de documentar. Un expediente bien construido no sirve sólo al abogado de hoy. Sirve a la persona que asumirá el asunto después, al directorio que deberá entender una contingencia, al auditor que necesita

reconstruir una decisión y al litigante que años más tarde buscará una evidencia que nadie imaginaba relevante. La memoria institucional es una forma de continuidad.

Finalmente, el largo plazo nos obliga a cuidar nuestra reputación y la del cliente. La reputación no es un concepto ornamental; puede afectar acceso a negocios, confianza interna, relaciones con reguladores, atracción de talento y credibilidad en una negociación. No todas las decisiones reputacionales son jurídicas, pero la Gerencia Legal debe reconocer cuándo una estrategia formalmente correcta puede producir efectos más amplios que deben ser considerados por quien decide.

7.4 Sostenibilidad de nuestras decisiones

La perspectiva de largo plazo también exige considerar la sostenibilidad de las decisiones jurídicas. Utilizamos este concepto en un sentido amplio: una solución sostenible es aquella que puede mantenerse de manera razonable en el tiempo, que no depende de una informalidad imposible de replicar y que considera los impactos relevantes sobre la continuidad del negocio, sus relaciones y sus obligaciones.

No corresponde a la Gerencia Legal sustituir a los órganos responsables de definir la estrategia ambiental, social o económica de un cliente. Sí nos corresponde identificar cuando una decisión genera obligaciones, compromisos públicos, riesgos de gobernanza o expectativas que pueden tener consecuencias jurídicas. Las materias ESG, derechos humanos, medioambiente, integridad y sostenibilidad se vuelven jurídicamente relevantes cuando se traducen en normas, contratos, reportes, permisos, políticas, deberes de diligencia o declaraciones susceptibles de ser examinadas.

La coherencia entre lo que una organización declara y lo que puede demostrar es un problema jurídico y ético. Recomendamos prudencia

en compromisos públicos que no cuenten con gobernanza, métricas o evidencia suficiente. La aspiración puede ser legítima, pero cuando se comunica como realidad debe poder sostenerse. Nuestra función es ayudar a cerrar esa distancia.

7.5 Vocación de impacto: dejar capacidades, no sólo entregables

Gerencia Legal quiere que su intervención produzca efectos que permanezcan. Un contrato, un informe, una opinión o una defensa pueden resolver necesidades concretas y ser técnicamente excelentes. Sin embargo, nuestro concepto de impacto es más amplio. Aspiramos a que el cliente termine un proyecto con mejor información, procesos más claros, riesgos más visibles, evidencia más ordenada y capacidades que le permitan enfrentar de manera más sólida situaciones futuras.

Esta vocación por generar impactos trascendentes se expresa de maneras distintas según el encargo. En una negociación puede significar construir una arquitectura contractual que reduzca disputas recurrentes. En una investigación, diseñar un proceso que preserve evidencia y mejore la capacidad futura de responder denuncias. En un proyecto de compliance, traducir un modelo formal a controles que las personas realmente comprendan y ejecuten. En una gerencia legal externa, crear una memoria institucional que permanezca, aunque cambien los responsables.

No confundimos trascendencia con grandilocuencia. Muchas mejoras relevantes son discretas: una matriz de poderes que evita firmas inválidas, un calendario que previene vencimientos, una nomenclatura que permite encontrar un expediente, una cláusula que asigna correctamente una responsabilidad, una capacitación que enseña a detectar una señal de alerta o un reporte ejecutivo que

permite elevar un problema antes de que se vuelva crítico. El impacto profesional suele construirse en la acumulación de esas mejoras.

También consideramos impacto aquello que no ocurre gracias a una buena intervención: una controversia evitada, un dato no expuesto, una decisión que se detuvo a tiempo, un proveedor riesgoso que fue evaluado antes de contratar, una obligación que se cumplió antes de fiscalización. La prevención tiene la particularidad de que sus mejores resultados pueden volverse invisibles. Por eso necesitamos indicadores y memoria capaces de reconocer valor más allá de la reacción frente a incidentes.

Queremos, además, contribuir a una práctica jurídica que fortalezca la calidad de las organizaciones. Una gerencia legal bien ejercida mejora procesos de decisión, hace explícitas responsabilidades, promueve documentación y ayuda a que el cumplimiento deje de depender de la intuición de unas pocas personas. Ese efecto trasciende al asunto individual y se relaciona con una idea más amplia de institucionalidad: organizaciones capaces de explicar y sostener sus decisiones son organizaciones más confiables.

Capítulo 8. Negociar, prevenir y resolver

El conflicto no siempre puede evitarse, pero rara vez debe administrarse como si la escalada fuera un fin en sí mismo. Negociar bien exige credibilidad; litigar bien exige lealtad procesal; resolver bien exige comprender cuándo la relación, el costo, el tiempo y la incertidumbre aconsejan un camino distinto de la confrontación.

8.1 Negociar con firmeza y preservar la credibilidad

La negociación jurídica exige defender intereses sin perder de vista que la mayoría de los acuerdos deberán ejecutarse después por personas que continuarán relacionándose. Una negociación puede producir un documento impecable y, al mismo tiempo, dejar una relación deteriorada hasta el punto de hacer más difícil el cumplimiento. Nuestra labor consiste en comprender ambos planos.

Defendemos con firmeza los objetivos legítimos del cliente. La cordialidad no exige ceder en aquello que importa ni ocultar una diferencia sustantiva. Pero evitamos transformar la dureza en método. Las amenazas innecesarias, la humillación de la contraparte, las dilaciones cuyo único propósito es desgastar y las afirmaciones deliberadamente engañosas pueden producir una ventaja puntual a costa de credibilidad futura. No corresponden a la forma en que queremos ejercer.

La veracidad ocupa un lugar especial. En una negociación existen posiciones, reservas, márgenes, aspiraciones y elementos que las partes no están obligadas a revelar. La estrategia es legítima. Lo que rechazamos es construir la estrategia sobre hechos que sabemos falsos o sobre una comunicación diseñada para inducir

deliberadamente a error en una cuestión material. La reputación de ser una contraparte seria aumenta nuestra capacidad de negociación porque permite que nuestra palabra tenga peso cuando realmente importa.

También valoramos la preparación. Muchas negociaciones deficientes se vuelven confrontacionales porque las partes no han distinguido entre posiciones e intereses. Antes de insistir en una cláusula procuramos comprender qué riesgo pretende cubrir y si existe una alternativa capaz de protegerlo con menor fricción. Esa actitud no debilita la posición del cliente; amplía el espacio de solución.

Cuando negociamos en nombre de una organización debemos cuidar especialmente la autoridad. No asumimos compromisos que exceden nuestro mandato ni presentamos como aprobada una decisión que todavía depende de terceros. La urgencia de cerrar no justifica crear expectativas que después la organización no pueda honrar. La transparencia sobre el proceso de aprobación puede ser parte de una negociación profesionalmente responsable.

8.2 Controversias: resolver antes que escalar cuando ello sea mejor

La existencia de una controversia no convierte automáticamente a la contraparte en un enemigo. A veces habrá posiciones incompatibles y será necesario litigar, arbitrar, denunciar o ejercer todos los recursos disponibles. En otras ocasiones, una intervención temprana puede contener el problema, aclarar una interpretación, corregir un incumplimiento o construir una salida que preserve valor para el cliente. Nuestro deber es evaluar cuál camino sirve mejor al interés legítimo de la organización.

Preferimos prevenir y resolver conflictos cuando las circunstancias lo permiten. Esa preferencia no es una regla absoluta ni una aversión a

la litigación. Hay controversias que sólo pueden resolverse mediante una decisión de autoridad y derechos que deben ser defendidos con toda firmeza. Lo que evitamos es convertir la vía contenciosa en reflejo automático. Un litigio puede consumir recursos, distraer gestión, generar publicidad, afectar relaciones y crear precedentes. Esas consecuencias forman parte de la decisión estratégica.

Cuando una solución amistosa sea razonable, consideramos negociación directa, mediación, conciliación, acuerdos escalonados y otras herramientas adecuadas. Para recomendar un acuerdo no basta calcular la probabilidad de ganar o perder. Debemos considerar costos, tiempo, ejecutabilidad, valor de la relación, impacto reputacional, confidencialidad, precedentes internos y la posibilidad de que el acuerdo elimine o traslade riesgos.

No participamos en actuaciones manifiestamente abusivas o destinadas sólo a dilatar. La defensa vigorosa es compatible con la buena fe procesal. La profesión jurídica contribuye al funcionamiento de la justicia y esa responsabilidad subsiste cuando nuestra prioridad inmediata es el interés del cliente. El respeto por tribunales, árbitros y autoridades no impide cuestionar sus decisiones ni ejercer recursos; exige hacerlo por los canales y con los argumentos que el ordenamiento reconoce.

CUARTA SECCIÓN

Innovar: tecnología, conocimiento y mejora

Innovar no significa perseguir novedades. Significa revisar críticamente nuestra forma de trabajar y adoptar mejores herramientas cuando elevan la calidad, la seguridad, la trazabilidad o la eficiencia. Cuanto más poderosa es una tecnología, mayor debe ser nuestra comprensión de sus límites y más clara la responsabilidad humana que permanece detrás de su uso.



Capítulo 9. Tecnología bajo responsabilidad profesional

La práctica jurídica contemporánea es inseparable de sistemas digitales, repositorios, servicios en la nube, automatización y análisis asistido. La competencia profesional, por tanto, incluye comprender razonablemente los riesgos de esas herramientas y reconocer cuándo una decisión técnica requiere apoyo especializado.

9.1 Tecnología: competencia, prudencia y responsabilidad

La tecnología está integrada a casi todas las dimensiones de la práctica jurídica. Comunicamos por medios electrónicos, negociamos documentos colaborativos, almacenamos expedientes en la nube, firmamos digitalmente, analizamos grandes volúmenes de información y utilizamos herramientas de automatización e inteligencia artificial. Pretender ejercer hoy con indiferencia hacia estas tecnologías no constituye prudencia; puede convertirse en una forma de incompetencia.

Los estándares comparados de ética profesional han desarrollado progresivamente un deber de comprender los beneficios y riesgos de las tecnologías relevantes. Hacemos propio ese principio como estándar interno. Cada profesional debe conocer suficientemente las herramientas que utiliza para comprender sus implicancias básicas y reconocer cuándo necesita apoyo especializado. No todos deben administrar una infraestructura ni evaluar técnicamente un algoritmo. Todos deben saber que una herramienta puede fallar, filtrar información, conservar datos, modificar metadatos, crear registros o introducir dependencias que afectan al cliente.

La competencia tecnológica comienza con preguntas simples y persistentes. ¿Dónde se almacena la información? ¿Quién puede acceder? ¿Está cifrada durante la transmisión y el almacenamiento? ¿Qué ocurre si un usuario pierde su dispositivo? ¿Existe autenticación multifactor? ¿Cómo se revocan permisos? ¿El proveedor utiliza subencargados? ¿Qué sucede con los datos cuando termina el servicio? ¿Puede la herramienta reutilizar la información para entrenar modelos o mejorar productos? ¿Existe un procedimiento de notificación ante incidentes? La respuesta puede variar según el riesgo, pero ignorar las preguntas no elimina la exposición.

Promovemos una relación cercana con los equipos de tecnología y seguridad. El abogado no debe intentar resolver en solitario aquello que requiere conocimiento técnico, y el equipo técnico necesita comprender las obligaciones jurídicas y profesionales que condicionan una decisión. La buena seguridad nace de esa conversación interdisciplinaria. Nuestro rol consiste muchas veces en traducir el deber de confidencialidad, la protección de datos, la preservación de evidencia o una exigencia contractual a controles que puedan implementarse realmente.

El trabajo remoto merece igual atención. La movilidad ha ampliado las capacidades profesionales, pero también la superficie de exposición. Conversaciones escuchadas por terceros, dispositivos personales, cuentas privadas, redes públicas, impresión doméstica, cámaras y asistentes de voz pueden comprometer información que en una oficina estaría protegida por controles físicos y culturales. Nuestro estándar es evaluar el entorno, no asumir que el lugar de trabajo cambia la naturaleza de las obligaciones.

9.2 Inteligencia artificial: una herramienta bajo responsabilidad humana

La inteligencia artificial representa una de las transformaciones más significativas de la práctica jurídica reciente. Puede acelerar investigación, clasificación, comparación, extracción, redacción preliminar, análisis documental y otras tareas. También puede producir errores persuasivos, inventar fuentes, perder contexto, reproducir sesgos, tratar información de maneras que el usuario no comprende o entregar respuestas cuya aparente fluidez oculta debilidades sustantivas.

Gerencia Legal adopta una posición de apertura responsable. Queremos comprender y utilizar estas herramientas porque pueden mejorar de manera considerable nuestro servicio. Pero no delegamos en ellas la responsabilidad profesional. Toda utilización que pueda influir materialmente en una opinión, un documento, una investigación, una negociación o una decisión debe estar sometida a una revisión humana adecuada a su riesgo. La persona que entrega el resultado sigue siendo responsable de comprenderlo, verificarlo y poder defenderlo.

No utilizamos un sistema de inteligencia artificial como autoridad jurídica. Una salida generada puede sugerir fuentes, estructuras o hipótesis; las normas, fallos, documentos y antecedentes relevantes deben verificarse cuando sean materiales para la conclusión. La velocidad con que una herramienta produce texto no altera el estándar de evidencia que corresponde a nuestro trabajo.

La confidencialidad exige una precaución adicional. No incorporamos información protegida, personal, estratégica o especialmente sensible en servicios que no hayan sido evaluados y autorizados para ese propósito. Antes de adoptar una herramienta consideramos, según corresponda, las condiciones contractuales, la retención, la

localización o transferencia de datos, el uso secundario de la información, los controles de acceso, las medidas de seguridad y la posibilidad de eliminar o recuperar contenidos. Una interfaz amigable no convierte automáticamente al proveedor en un entorno apropiado para secretos profesionales.

La transparencia sobre el uso de inteligencia artificial debe ser proporcional a su impacto. No consideramos necesario transformar cada utilización instrumental en una declaración formal, del mismo modo que no informamos cada función de un procesador de texto. Pero si la intervención de una herramienta cambia de manera relevante la naturaleza del servicio, introduce un riesgo específico, condiciona una decisión o resulta material para una obligación asumida con el cliente, debemos tratar esa circunstancia con la claridad que corresponda.

La innovación responsable exige además evaluar errores y aprender. Si un sistema produce fallas recurrentes, si no permite verificar resultados o si su uso aumenta la carga de revisión hasta eliminar la eficiencia prometida, debemos reconsiderarlo. No existe mérito en mantener una herramienta sólo porque representa una tendencia tecnológica. La tecnología debe servir a la calidad profesional, no al revés.

9.3 Seguridad de la información como deber profesional

La seguridad no es sólo una función técnica. Para una organización que administra información jurídica confidencial, forma parte del deber de cuidado. Hacemos esfuerzos razonables y proporcionales para prevenir accesos no autorizados, divulgaciones accidentales, pérdida de información, alteración de documentos y otras situaciones capaces de comprometer la confianza del cliente.

Ese deber se materializa en prácticas concretas: autenticación robusta, control de permisos, actualización de software, cifrado

cuando corresponda, copias de respaldo, dispositivos administrados, revisión de accesos, segmentación razonable, capacitación frente a phishing y procedimientos para responder a incidentes. La lista no es cerrada porque la seguridad evoluciona. Precisamente por eso la revisión periódica es parte del estándar.

La seguridad incluye a terceros. Un proveedor de nube, un consultor, un perito, un servicio de revisión documental o un estudio colaborador puede recibir acceso a información sensible. Antes de confiarle esa información evaluamos proporcionalmente su reputación, experiencia, condiciones de servicio, controles de seguridad, subcontratación, alcance de acceso, obligaciones de confidencialidad y mecanismos de responsabilidad. La externalización de una tarea no externaliza nuestro deber de haber elegido y supervisado razonablemente.

En caso de incidente, nuestra prioridad es contener, comprender y corregir. La demora motivada por el temor a informar puede agravar el daño. Debemos activar los mecanismos internos, preservar evidencia, determinar la información afectada, coordinar las comunicaciones necesarias y cumplir las obligaciones legales o contractuales aplicables. Un incidente de seguridad puede exigir simultáneamente conocimientos jurídicos, técnicos, operativos y comunicacionales; por eso su gestión no debe improvisarse.

Capítulo 10. Espíritu pionero y mejora continua

Nuestra vocación pionera tiene sentido sólo si produce una práctica más robusta. Explorar antes que otros implica estudiar más, probar con disciplina, medir resultados, aprender de los errores y convertir lo aprendido en conocimiento compartido. La innovación responsable no disminuye el estándar profesional: lo eleva.

10.1 Espíritu pionero: tomar la vanguardia con criterio

Nos reconocemos en un espíritu pionero porque no queremos esperar a que una práctica sea inevitable para empezar a comprenderla. Buscamos tempranamente nuevos estándares, tecnologías, herramientas de gestión y formas de prestar servicios que puedan mejorar el trabajo jurídico. La vanguardia, sin embargo, sólo tiene valor cuando está acompañada de juicio.

Ser pionero implica asumir una responsabilidad mayor, no menor. Quien adopta primero una herramienta debe estudiar sus consecuencias antes de que existan años de experiencia colectiva que indiquen todos sus riesgos. Quien propone una nueva metodología debe estar dispuesto a medir si realmente mejora los resultados. Quien automatiza un proceso debe definir qué errores puede producir y cómo serán detectados. La innovación responsable exige más disciplina precisamente porque opera en un terreno menos conocido.

Nuestra aspiración es convertir esa exploración en ventaja para los clientes. Si identificamos una práctica internacional que mejora la gestión de conflictos, una forma más clara de presentar riesgos, un sistema de gestión documental más robusto o una herramienta de

inteligencia artificial útil, buscamos adaptarla al contexto real del servicio. No importamos estándares como ornamento ni presentamos una práctica comparada como si automáticamente fuera una obligación chilena. Distinguimos siempre entre norma aplicable, referencia técnica, buena práctica y preferencia metodológica.

Ese cuidado es especialmente importante en un mercado jurídico en transformación. La innovación puede ser utilizada como lenguaje comercial vacío: mencionar inteligencia artificial, automatización o legal operations sin cambiar realmente la experiencia del cliente. Nuestro compromiso es distinto. Cada herramienta debe estar vinculada a un problema concreto, a un beneficio verificable y a riesgos razonablemente administrados. La modernidad del servicio se mide por su capacidad de resolver mejor, no por el vocabulario que utiliza.

El espíritu pionero también nos exige compartir lo aprendido. Queremos contribuir al desarrollo de mejores prácticas, producir conocimiento, formar profesionales y participar de conversaciones que mejoren el estándar de la función legal. Esa apertura debe convivir con la confidencialidad: podemos compartir métodos, aprendizajes y reflexiones sin revelar información protegida de los clientes. El conocimiento profesional crece cuando circula responsablemente.

10.2 El error y la obligación de corregir

La excelencia no consiste en no equivocarse nunca. Consiste también en detectar, reconocer y corregir los errores con la rapidez y profundidad que su importancia requiera. La deontología chilena establece el deber de reconocer prontamente la negligencia y realizar las acciones útiles para evitar perjuicios al cliente. Hacemos de ese principio una regla cultural más amplia: esconder un error agrava su dimensión ética.

Cuando detectamos una equivocación relevante, primero buscamos contener sus consecuencias. Luego establecemos qué ocurrió, qué decisiones dependen del hecho y quién debe ser informado. Si corresponde comunicar al cliente, lo hacemos con claridad suficiente para que pueda comprender el impacto y las opciones de corrección. No alteramos registros para construir una versión más favorable ni descargamos responsabilidad sobre otras personas sin fundamento.

El análisis no termina al reparar el caso individual. Preguntamos qué permitió que el error ocurriera. Puede haber una falla de revisión, una plantilla desactualizada, una carga de trabajo excesiva, un permiso mal configurado, una instrucción ambigua, un procedimiento inexistente o una competencia que no estaba disponible. Corregir la causa es parte del aprendizaje continuo.

Los incidentes y casi incidentes deben convertirse en información. Una situación que no produjo daño puede revelar una vulnerabilidad que conviene reparar antes de que vuelva a ocurrir. La cultura de mejora madura cuando las personas pueden reportar esas señales sin sentir que están acumulando evidencia contra sí mismas.

QUINTA SECCIÓN

Sostener: cultura, deliberación y compromiso

Un código no vive en sus páginas, sino en las decisiones que una organización toma cuando existen presión, duda o conflicto. Su credibilidad depende de la cultura: de la forma en que se lidera, de si es posible disentir, de cómo se reciben las malas noticias, de la disposición a corregir y de la existencia de un método común para decidir cuando ninguna regla entrega por sí sola la respuesta.



Capítulo 11. Nuestra forma de trabajar juntos

La excelencia individual no basta para construir una práctica jurídica confiable. Necesitamos equipos donde la información circule con responsabilidad, las diferencias puedan discutirse con respeto y el liderazgo facilite —en lugar de castigar— la pregunta, la revisión y el reconocimiento oportuno del error.

11.1 Nuestra forma de trabajar juntos

Gerencia Legal quiere ser una organización exigente sin ser hostil, profesional sin ser distante y colaborativa sin diluir responsabilidades. La calidad del servicio depende de personas capaces de aportar perspectivas distintas y de una cultura que permita cuestionar con respeto. Un equipo en el que todos piensan igual puede trabajar rápido, pero corre mayor riesgo de dejar errores sin detectar.

Tratamos a las personas con dignidad, cualquiera sea su cargo, profesión, edad, origen, género, orientación, experiencia o forma de vinculación con la organización. No toleramos discriminación, acoso, hostigamiento ni humillación. Estas conductas son incompatibles con nuestros valores y, además, destruyen las condiciones necesarias para que las personas expresen dudas, errores o desacuerdos a tiempo.

La cortesía profesional no significa evitar conversaciones difíciles. Podemos exigir calidad, corregir un trabajo, rechazar una conducta o discutir intensamente una tesis. Lo hacemos sobre la base de hechos, argumentos y responsabilidades, sin convertir la crítica en descalificación personal. La formación de criterio exige espacios donde sea posible equivocarse, aprender y mejorar sin que cada error se transforme en una amenaza a la identidad profesional.

Compartimos conocimiento. Los códigos comparados de abogados de empresa enfatizan la consulta mutua, el acceso a experiencia y la responsabilidad de quienes tienen mayor seniority en el desarrollo de los más jóvenes. Ese principio refleja exactamente la organización que queremos construir. La excelencia individual tiene valor; la capacidad colectiva tiene más.

La asignación de trabajo debe considerar competencia, carga, desarrollo y continuidad. No utilizamos la sobrecarga permanente como prueba de compromiso. Un sistema que depende del agotamiento de personas clave es un sistema frágil y puede producir errores que después se presentan como fallas individuales. La buena gestión de equipos es también gestión de riesgo profesional.

Quienes lideran poseen deberes adicionales. Deben dar ejemplo, proteger la independencia de quienes trabajan con ellos, escuchar alertas, asignar recursos, revisar asuntos según su criticidad y crear un ambiente en el que pedir ayuda sea una conducta normal. El liderazgo se demuestra especialmente cuando una noticia es mala: la reacción del líder enseña a toda la organización si la transparencia es realmente valorada.

11.2 Hablar, preguntar y disentir

Queremos que las dudas aparezcan antes que los incidentes. Por eso, cualquier persona debe poder preguntar cómo aplicar este Código, solicitar una segunda opinión o plantear una inquietud sin temor a ser descalificada. La consulta temprana es una herramienta de prevención y no una señal de debilidad.

El disenso profesional merece protección. Si una persona considera que una decisión puede infringir la ley, vulnerar un deber profesional, comprometer la confidencialidad o exponer de manera material a un cliente, debe poder expresarlo y escalarlo por los canales apropiados. Esa obligación subsiste, aunque la preocupación finalmente resulte

infundada. Una organización aprende más de las alertas examinadas que de los silencios cómodos.

No toleramos represalias contra quien plantea de buena fe una preocupación, participa en una revisión, informa un error o se niega a ejecutar una actuación que razonablemente considera improcedente. La buena fe no protege acusaciones deliberadamente falsas ni conductas abusivas; protege la posibilidad de actuar con integridad frente a una duda genuina.

Cuando exista un posible incumplimiento relevante, debemos examinarlo con independencia y proporcionalidad. El objetivo de una investigación interna no es confirmar una conclusión predefinida ni proteger reputaciones individuales. Es establecer hechos de manera razonable, preservar evidencia, respetar derechos y permitir que la organización adopte decisiones correctivas informadas. Si quienes deberían investigar se encuentran comprometidos por un conflicto, corresponde recurrir a una instancia independiente.

Capítulo 12. Deliberar cuando no existe una regla evidente

Los dilemas más difíciles no suelen aparecer donde la regla es clara, sino donde convergen obligaciones, hechos incompletos, intereses legítimos y riesgos que no pueden eliminarse. En esas situaciones necesitamos un método que ordene el juicio sin reemplazarlo.

12.1 Cuando no existe una regla evidente

Este Código no pretende anticipar cada dilema. Su utilidad real aparece precisamente cuando una situación no encaja con claridad

en una política o cuando varias obligaciones parecen tensionarse. En esos casos esperamos una deliberación profesional, no una búsqueda de excusas.

El primer paso es identificar correctamente el problema. Muchas decisiones se vuelven confusas porque se formulan como preguntas demasiado estrechas. Preguntar si algo «se puede hacer» puede ocultar cuestiones distintas: si es legal, si es éticamente admisible, si el cliente tiene autoridad para decidirlo, si el riesgo está dentro de su tolerancia, si existe una alternativa menos expuesta o si la decisión puede afectar información protegida. Reformular la pregunta suele ser parte de la solución.

Luego distinguimos hechos de supuestos. ¿Qué sabemos realmente? ¿Qué antecedente proviene de una fuente confiable? ¿Qué elemento, si resultara distinto, cambiaría la conclusión? El rigor empieza por reconocer que una opinión no puede ser más sólida que los hechos sobre los que descansa.

Después identificamos las obligaciones. Consideramos la ley, la regulación, las reglas profesionales, los contratos y políticas aplicables. Si hay jurisdicciones distintas, verificamos cuál puede resultar relevante. Si una regla profesional extranjera se utiliza como referencia, no la presentamos como obligación local. La precisión sobre la fuente de un deber es parte de la honestidad intelectual.

El siguiente paso es evaluar riesgos y alternativas. No preguntamos sólo qué puede salir mal, sino también qué puede hacerse para reducir la exposición. Consideramos impacto, probabilidad, reversibilidad, tiempo, costos, evidencia y relaciones afectadas. Cuando varias opciones son legítimas, explicamos sus diferencias de manera que quien decide pueda comprenderlas.

Finalmente examinamos la decisión a la luz de nuestros valores. Una opción puede superar el mínimo jurídico y, aun así, ser incompatible

con la confianza, la transparencia o la perspectiva de largo plazo que queremos sostener. En esos casos corresponde plantear la tensión y, si es material, buscar revisión adicional.

12.2 Un marco práctico para la deliberación

El marco que sigue no es una lista de chequeo mecánica. Es una secuencia para volver explícitas las preguntas que una decisión difícil merece antes de ser adoptada.

Cuando la respuesta no sea evidente, las siguientes preguntas pueden orientar la reflexión. No constituyen un formulario obligatorio ni sustituyen el juicio profesional; sirven para comprobar que no estamos omitiendo dimensiones relevantes.

Legalidad y deber profesional. Debemos preguntarnos si la actuación es compatible con la ley, las obligaciones contractuales y las reglas profesionales aplicables. Si la respuesta es negativa, el análisis termina: una conveniencia comercial no legitima la infracción.

Independencia. Debemos examinar si nuestra recomendación representa realmente nuestro juicio o si está siendo condicionada por presión, interés personal, temor a incomodar o deseo de obtener un resultado económico. Si no podemos dar el consejo con independencia, necesitamos apartarnos, escalar o buscar una revisión adecuada.

Información suficiente. Debemos identificar si existen hechos esenciales no verificados. Una urgencia puede justificar trabajar con supuestos, pero los supuestos deben ser explícitos y la decisión debe considerar la incertidumbre que introducen.

Interés y autonomía del cliente. Debemos confirmar quién es el cliente, quién tiene autoridad para decidir y si cuenta con información suficiente sobre riesgos y alternativas. No debemos confundir la

instrucción de un interlocutor con la voluntad jurídicamente válida de la organización cuando esa distinción importa.

Confidencialidad y privilegio. Debemos considerar si la decisión, la herramienta o el canal puede comprometer información protegida. Antes de compartir, preguntamos si el destinatario necesita conocer y si la forma de comunicación preserva las protecciones aplicables.

Riesgo y mitigación. Debemos identificar qué exposición permanece y qué medidas podrían reducirla. Una advertencia es más útil cuando viene acompañada de una alternativa realizable.

Largo plazo. Debemos preguntarnos si la decisión seguirá pareciendo razonable cuando cambien las personas o cuando sea revisada posteriormente. Las soluciones que dependen de que nadie mire después suelen ser malas soluciones.

Transparencia. Debemos considerar si podríamos explicar de manera honesta al cliente cómo llegamos a la decisión, qué dudas tuvimos y qué intereses evaluamos. Cuando sólo podemos defender una actuación ocultando una parte sustantiva de su lógica, existe una señal que debe ser examinada.

Tecnología. Debemos preguntarnos si comprendemos suficientemente la herramienta utilizada, quién controla los datos y qué errores puede producir. La automatización no convierte una decisión en neutral ni elimina la responsabilidad de quien la utiliza.

Proporcionalidad. Debemos evitar tanto la temeridad como la sobrerregulación. El control debe corresponder al riesgo. Una respuesta que paraliza innecesariamente puede ser tan deficiente como una que ignora una exposición material.

Impacto. Finalmente, debemos preguntarnos qué dejará nuestra intervención. ¿Resuelve sólo el síntoma o mejora la capacidad del cliente para evitar que el problema se repita? La respuesta no siempre requiere un proyecto adicional; a veces basta con

documentar una lección, ajustar un proceso o transferir conocimiento.

Si después de este análisis persiste una duda material, la conducta esperada es consultar. La segunda opinión, la revisión de un socio, el apoyo de un especialista o la discusión con el cliente forman parte del método. No existe mérito profesional en enfrentar solo una incertidumbre que razonablemente requiere otras capacidades.

Frente a una duda difícil, preferimos una decisión que pueda ser explicada con serenidad después de conocer todos sus antecedentes, no una que sólo parezca cómoda mientras nadie la examina.

Capítulo 13. Cómo vivimos este código

El compromiso ético se vuelve real cuando influye en la selección de personas y proveedores, en la formación, en el diseño de incentivos, en la revisión de incidentes y en la forma en que evaluamos nuestro propio desempeño. Vivir el Código significa volver a él, discutirlo, actualizarlo y permitir que la experiencia lo haga más útil sin alterar aquello que consideramos esencial.

13.1 Cómo vivimos este código

Un código pierde valor si se convierte en un documento que se firma y se olvida. Queremos que éste funcione como referencia de decisiones, criterio de liderazgo y base para evaluar nuestra forma de trabajar. Por eso su aplicación debe integrarse a la incorporación de personas, la formación, la selección de proveedores, la revisión de incidentes y la conversación cotidiana sobre calidad profesional.

Quienes lideran Gerencia Legal tienen la responsabilidad de hacerlo creíble. No basta exigir cumplimiento; deben alinear incentivos, recursos y reacciones. Si se premia exclusivamente la velocidad, la facturación o el cierre de asuntos, será difícil sostener simultáneamente que la prudencia, la consulta y la transparencia importan. El estándar ético debe aparecer también en aquello que la organización reconoce y recompensa.

Este Código será revisado periódicamente. La profesión cambia, la tecnología evoluciona y nuevos riesgos pueden exigir desarrollar criterios que hoy no son necesarios. La revisión no implica que nuestros valores sean inestables; significa que debemos traducirlos de manera actualizada a contextos que cambian.

La existencia de políticas más específicas complementará este documento en materias como seguridad de la información, conflictos de interés, inteligencia artificial, protección de datos, investigaciones, relación con terceros y otros ámbitos que requieran controles detallados. Esas políticas deben interpretarse de manera coherente con los principios aquí expresados.

13.2 Nuestro compromiso

Gerencia Legal quiere construir relaciones profesionales que duren porque se apoyan en confianza, no en dependencia; en excelencia, no en apariencias; en innovación responsable, no en novedad; en aprendizaje continuo, no en certezas inmóviles; y en pasión entendida como compromiso serio con el resultado del cliente.

Queremos ser una contraparte que comprende antes de recomendar, que pregunta antes de asumir, que advierte antes de que el riesgo sea inevitable y que protege con rigor aquello que se le confía. Queremos estar suficientemente cerca del negocio para entenderlo y suficientemente independientes para decir lo que debe ser dicho. Queremos utilizar la tecnología para ampliar nuestras capacidades sin

permitir que diluya nuestra responsabilidad. Queremos que cada asunto deje mejor información, mejores decisiones o mejores procesos que los que existían al inicio.

La profesión jurídica nos entrega instrumentos poderosos: acceso a información sensible, capacidad de representación, conocimiento especializado y un espacio de confianza protegido por deberes de confidencialidad y secreto. Ese poder sólo es legítimo si se ejerce con responsabilidad. Este Código expresa cómo elegimos hacerlo.



Lledó & Cía.
LAW FIRM