

EL ROL DEL DIRECTORIO, EL GERENTE GENERAL Y EL GERENTE LEGAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS LEGALES EN LA EMPRESA

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS, THE GENERAL MANAGER AND THE LEGAL MANAGER IN THE IMPLEMENTATION OF A LEGAL RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPANY

Antonio Santander Rengifo*
Universidad del Pacífico

In this article, the author develops how companies can no longer focus just on maximizing shareholder returns, but must also be concerned about the impact of their operations on social, environmental, labor issues, etc.

Therefore, the role of the board of directors, general manager and legal manager is extremely important to prevent and, in the worst case, control legal risks through an adequate legal risk management system.

KEYWORDS: *General manager; legal manager; board of directors; legal risk; stakeholder.*

En el presente artículo, el autor desarrolla cómo las empresas ya no pueden enfocarse solamente en maximizar los beneficios de los accionistas, sino que también deben preocuparse por el impacto que tienen sus operaciones a nivel social, medioambiental, laboral, etc.

Por ello, el rol del directorio, gerente general y gerente legal es sumamente importante para prevenir y, en el peor de los casos, controlar los riesgos legales mediante un sistema adecuado de gestión de los mismos.

PALABRAS CLAVE: *Gerente general; gerente legal; directorio; riesgo legal; stakeholder.*

* Abogado. Máster of Business Administration por la Universidad del Pacífico (UP) (Lima, Perú). Máster en Derecho de la Contratación Pública por la Universidad Castilla La Mancha (Ciudad Real, España). Profesor del Master of Business Administration de la UP. Profesor de Gobierno Corporativo y Compliance en CENTRUM PUCP. Profesor de la Facultad de Derecho en la Universidad San Ignacio de Loyola. Contacto: a.santanderrengifo@up.edu.pe

Nota del Editor: El presente artículo fue recibido por el Consejo Ejecutivo de THÉMIS-Revista de Derecho el 11 de abril de 2023, y aceptado por el mismo el 18 de septiembre de 2023.

I. INTRODUCCIÓN

En tiempos económicamente agitados –como los actuales– el reto más importante de las empresas es encontrar mecanismos y estrategias que les permitan consolidar su crecimiento y lograr su sostenibilidad. En este camino, la gestión de los riesgos legales es una labor imprescindible para que la empresa alcance sus objetivos, ya que estos tendrán un inevitable impacto en los intereses de la empresa y en sus *stakeholders*. Dada esta realidad, las empresas y sus órganos de gobierno están considerando que la gerencia legal asuma un nuevo rol, reconociendo que sus operaciones se desarrollan en un entorno cada vez más regulado. La visión clásica de la gerencia legal como órgano de apoyo, incapaz de colaborar estratégicamente con el diseño de planes y objetivos corporativos, viene evolucionando hacia un rol más proactivo de gestión y facilitador de negocios.

En el mes de septiembre de 2022, Semana Económica, revista peruana especializada en negocios y economía, tuvo como temática principal el enfoque de los directorios¹ en la gestión de los riesgos legales, situación agudizada por los cambios regulatorios producidos en los últimos años. El artículo central de la revista destaca que la identificación, gestión y monitoreo de los riesgos legales ocupan actualmente un espacio primordial en la agenda de los directorios de empresa (Rojas Andía, 2022). Esto los ha llevado a convocar sesiones extraordinarias y contratar consultorías que les permitan descubrir todos los riesgos legales a los que se exponen, establecer planes para gestionarlos adecuadamente, identificar las acciones posibles a adoptar y revisar periódicamente el mapa de riesgos resultante.

Claramente, este interés implica un expreso reconocimiento de la importancia que tiene para la empresa contemporánea el impacto de los riesgos legales en el desarrollo de los negocios.

Así, para realizar un análisis integral de la relación entre la empresa y la gestión de sus riesgos legales, previamente se requiere comprender el entorno en el que se desarrolla, este entorno es cada vez más abierto e interrelacionado, lo que excluye una visión exclusivamente interna y desconectada de otros actores. A partir de ello, debemos repensar

la manera en la que las empresas y sus directivos deben afrontar la gestión de riesgos legales.

II. LA GESTIÓN DE RIESGOS LEGALES CORPORATIVOS: ¿QUÉ RIESGOS GESTIONAR Y QUÉ INTERESES PRIORIZAR?

En un mundo globalizado, pensar a la empresa como un ente aislado, en la que solo es necesario tomar en cuenta los intereses de sus accionistas, es un terrible error. Hoy en día, ya son muy conocidos los casos donde importantes empresas han comprometido seriamente su sostenibilidad por imposición de severas multas, graves daños reputacionales y procesos de bancarrota debido a la ausencia de un análisis empresarial responsable, donde los intereses de sus *stakeholders* tengan una importante consideración. Dentro de esta misma línea, hemos podido ver que la negligente inobservancia de la normativa legal y su deliberado incumplimiento aceleraron estos procesos de crisis empresarial, generando incluso problemas económicos globales. Por ello, para evitar estas indeseables consecuencias, las empresas ya toman en cuenta marcos de trabajo que priorizan el rol de las organizaciones empresariales dentro de un entorno más amplio del cual se saben parte, reconociendo las importantes responsabilidades que deben cumplir, enmarcados en el respeto de los intereses de todos, como el enfoque *Environmental, Social & Governance* (en adelante, ESG), el Enfoque de Sistemas Abiertos² y las políticas de gobierno corporativo.

A. El enfoque ESG en la gestión de riesgos legales

Actualmente, hay un creciente interés en que los líderes empresariales centren sus esfuerzos con un enfoque ESG, de modo que integren a su planeamiento estratégico y operativo los temas ambientales (*Environmental*), sociales (*Social*) y de gobierno corporativo (*Governance*). Pero, ¿cómo debemos comprender los compromisos de la empresa con el enfoque ESG?

En primer término, la arista ‘ambiental’ comprende planes y acciones que demuestren la preocupación corporativa por un medio ambiente sano, el cambio climático, la disminución de las emisiones de carbono, la contaminación, la defo-

¹ Los términos ‘directorio’, ‘director’ o ‘directores’ son bastante amplios, pudiendo variar según el país o marco legal nacional, adoptando términos como ‘consejo de administración’, ‘*board of directors*’ o, incluso, con sus matices y diferencias, ‘consejeros’.

² El término original es ‘*Open Systems Thinking*’, cuya traducción literal sería ‘Pensamiento de Sistemas Abiertos’. Sin embargo, para efectos de este trabajo, prefiero usar la denominación ‘Enfoque de Sistemas Abiertos’, que permitirá al público hispanohablante entender mejor el concepto.

restación, entre otros, buscando siempre medir el impacto que sus operaciones generan en su entorno a fin de implementar soluciones que lo elimine o reduzca.

Por su parte, las cuestiones 'sociales' incluyen el compromiso con la diversidad, la inclusión y la equidad en el ámbito laboral, la privacidad de la información, la satisfacción del cliente y la comunidad, la higiene y seguridad de los trabajadores, los derechos de género, raza, religión, comunidad LGBTQ+, entre otros. Estas preocupaciones se han hecho más relevantes durante la pandemia del COVID-19, ya que los trabajadores han empezado a preferir empleos con misión social que ofrezcan condiciones de trabajo más alineadas con sus valores y necesidades, y con coherencia ética. Por ejemplo, en cuanto a la gestión del impacto social, según la Guía Laboral Hays 2021, el 27% de los encuestados, conformados en su mayoría por jóvenes, considera siempre las acciones de Responsabilidad Social Empresarial al buscar trabajo y el 25% renunció a su empleo en el último año debido a su insatisfacción con la cultura corporativa. Asimismo, según un estudio de Regus, el 43% de los empleados considera favorable que su empresa respalde proyectos sociales y de responsabilidad social corporativa, llevándolos a que, en situaciones de ofertas de trabajo similares, optarían por una empresa que contribuya a la mejora de la sociedad (La Información, 2016).

Finalmente, la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo en la empresa se enfoca en la relación entre los órganos de gobierno y su composición, lo cual incluye la remuneración de los directivos de la alta dirección, la ética y la cultura empresarial, el cumplimiento normativo, entre otros, siendo especialmente relevante el desarrollo de los procedimientos internos para la adopción de decisiones informadas.

Inicialmente este enfoque ESG era usado exclusivamente por grandes corporaciones que cotizaban acciones y bonos en el mercado bursátil, como una manera de proteger los intereses de sus inversionistas. No obstante, ahora es considerado por equipos directivos de empresas de distintos tamaños que operan en sectores e industrias diversos.

De este modo, este enfoque ESG viene constituyéndose como la base de los programas de sostenibilidad empresarial, debido a que ofrece una visión holística del verdadero impacto de sus operaciones en su entorno y en el de sus *stakeholders*. Los directivos comprometidos con la sostenibilidad de sus organizaciones saben que necesitan integrar aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo en su estrategia empresarial desde el inicio, en lugar de hacerlo después de la aprobación de sus objetivos, dado que se corre el riesgo de que estos hayan sido diseñados bajo parámetros meramente financieros. La importancia de abandonar viejos paradigmas, que antes dirigían los esfuerzos de los equipos directivos a maximizar los beneficios de los accionistas a corto plazo, se está consolidando y convirtiéndose en una máxima común en los negocios y no solo de las empresas Tipo B³.

Este nuevo enfoque no debe ser solo un planteamiento teórico o un conjunto de buenas intenciones que queda en el discurso vacío para la tribuna, sino que ya podemos ver que se trata de una manifestación formal de los sectores empresariales más importantes del mundo. Un ejemplo claro de esta evolución es la Declaración de la Mesa Redonda de Negocios⁴ sobre el Propósito Corporativo, emitida en agosto de 2019 por los líderes de las principales empresas de los Estados Unidos de América, quienes, de manera voluntaria y consciente, reemplazaron el clásico modelo de la primacía del beneficio al accionista por un enfoque que busca satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, priorizando la sostenibilidad y los intereses colectivos (Business Roundtable, 2019).

Transformar la clásica estructura corporativa que privilegia exclusivamente los intereses a corto plazo de los accionistas será un proceso complejo, pero este tipo de declaraciones hechas por uno de los foros empresariales más importantes del mundo son casos inéditos que indudablemente redirigen las velas del rumbo empresarial a nivel global. Asimismo, desde la orilla académica, esta nueva dirección responde a lo que proponía el profesor de administración empresarial de Darden School of Business de la Universidad de Virginia, R. Edward Freeman, al señalar que las empresas

³ Podemos considerar a las empresas Tipo B (o *B Corporation*) como aquellas que demuestran un genuino compromiso por constituirse como agentes de cambio, priorizando el uso de las fuerzas del mercado para ofrecer soluciones reales, operando bajo estrictos estándares sociales, ambientales y de transparencia. Fundacionalmente estas empresas diseñan estatutos que exigen que la toma de decisiones corporativas, legalmente vinculantes, consideren no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también los intereses de los clientes, los trabajadores, los proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

⁴ La Mesa Redonda de Negocios (*Business Roundtable*) es una asociación de los directores ejecutivos (*CEO*) de las principales empresas de los Estados Unidos de América, que trabajan para promover una economía estadounidense próspera y mayores oportunidades para todos los estadounidenses a través de políticas públicas sólidas.

tienen un propósito que trasciende las ganancias de los accionistas e, incluso, de su propio interés (Freeman, 2017, p. 456).

El enfoque ESG se viene convirtiendo en un estándar para las empresas y sus equipos directivos en el diseño de sus procesos estratégicos y sus planes de crecimiento a largo plazo. Justamente, en estos tiempos de aumento de carga regulatoria, la implementación de un efectivo sistema de gestión de riesgos legales es indispensable para confirmar la preocupación de la empresa por los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo que impactan su modelo de negocio, pues el Derecho es transversal a todos ellos.

Actualmente, resulta indispensable pensar en la gestión de riesgos legales como una de las herramientas más efectivas para implementar la preocupación de la empresa por los intereses de los *stakeholders* dentro de un enfoque ESG.

B. El Enfoque de Sistemas Abiertos en la gestión de riesgos legales

El enfoque ESG propone reconocer la importancia de ciertos elementos e intereses dentro de un análisis integral del entorno empresarial. Como parte de estos esfuerzos, en los últimos años se ha destacado el 'Enfoque de Sistemas Abiertos', un planteamiento que prioriza los valores corporativos de la empresa y su impacto en la relación con su entorno y sus *stakeholders*, teniendo como ejes principales el desarrollo de la capacidad de adaptabilidad al cambio, la promoción de habilidades profesionales multidisciplinarias y la flexibilidad estratégica destinada a alcanzar la sostenibilidad empresarial. Definitivamente, la gestión de los riesgos legales y el cumplimiento normativo tienen un indiscutible papel central.

El Enfoque de Sistemas Abiertos puede ser usado para analizar cómo impactan en la empresa las necesidades y exigencias de los *stakeholders*, específicamente relacionadas con la normativa legal y regulatoria. De este modo, se logra una perspectiva más amplia y externa de los asuntos legales en la empresa dentro del entorno económico en el que se desarrolla, pudiendo incluso ser transformados en oportunidades comerciales, tal como extensamente sugiere Constance Bagley (2022), destacada abogada y consultora estadounidense, pionera en el estudio del Enfoque de Sistemas Abiertos y su relación con la práctica legal interna.

Considerando que actualmente es necesario adoptar un enfoque más integral, deben ser los propios accionistas quienes promuevan y se ase-

guren de que la empresa establezca protocolos y procedimientos eficaces para gestionar los riesgos legales y garantizar el cumplimiento de la normativa legal, recayendo en los directores la responsabilidad de diseñarlos e implementarlos de manera adecuada. Para hacerlo posible, es necesario analizar de qué manera se deben ajustar las relaciones entre los órganos de gobierno de la empresa, en base a los lineamientos y principios del buen gobierno corporativo, para establecer las responsabilidades y roles de cada participante. Un Enfoque de Sistemas Abiertos permitirá tener una visión más completa de los riesgos legales a los que la empresa se expone, así como las oportunidades que se desaprovechan, de modo que se entienda a la empresa como parte de un sistema más grande que lo afecta.

C. El gobierno corporativo en la gestión de riesgos legales

Uno de los temas que más se ha desarrollado en el derecho empresarial de los últimos años es el gobierno corporativo. Lamentablemente, su alcance y ventajas no tienen una delimitación clara, lo que ha llevado a confundirlo con figuras como la responsabilidad social empresarial o, incluso, con el *Compliance* corporativo. Para tener una idea más completa de lo que significa, propongo analizar al gobierno corporativo desde tres niveles: (i) estructural; (ii) funcional; y (iii) social.

Desde el nivel estructural, el gobierno corporativo comprende el análisis de las relaciones entre los órganos de gobierno (accionistas, socios, consejo de administración, directores, gerencia, etc.) y los *stakeholders*, así como la configuración que les permite cumplir sus funciones y supervisar su desempeño.

Desde un nivel funcional, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE), debe entenderse que el gobierno corporativo busca crear un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas para la integridad en los negocios, la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, las inversiones a largo plazo y la estabilidad financiera, consolidando su crecimiento y coadyuvando al desarrollo de sociedades más inclusivas (OCDE, 2016).

Finalmente, desde el nivel social, el gobierno corporativo significa, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales, ocuparse proactiva y voluntariamente de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales, respeto por los derechos humanos y una práctica de diálogo transparente con sus *stakeholders*, dentro de las estrategias, políticas y procedimientos relaciona-

dos con el gobierno y gestión de las empresas. En este sentido, una visión realista de gobierno corporativo implica necesariamente evaluar si las iniciativas y planes a implementar tienen un impacto en estos tres niveles.

Regularmente, el gobierno corporativo se ha relacionado con los riesgos financieros, contables, operacionales y de *Compliance* criminal, reconociéndose la necesidad de promover auditorías internas y externas, establecer controles más estrictos y diseñar programas de cumplimiento normativo. Lamentablemente, esta visión clásica ha venido postergando irresponsablemente las discusiones sobre la importancia de la implementación de un sistema estructurado de gestión de los riesgos legales del negocio. Por ello, resulta vital que la alta dirección asuma que la gestión de los riesgos legales es una de las manifestaciones más importantes del gobierno corporativo, ya que es un elemento imprescindible para consolidar el crecimiento de la empresa y lograr su sostenibilidad a largo plazo. En tiempos donde la urgencia de la reacción prevalece frente a la conveniencia de la planificación, las empresas se ven constantemente expuestas a riesgos legales, los cuales tienen un origen interno o externo, que deben ser abordados de manera independiente, pero siempre siendo conscientes de que se pueden intersecar en algún punto.

Así, desde una perspectiva interna de los riesgos legales, el desarrollo empresarial puede implicar procesos de crecimiento desordenado que engendran problemas serios, como la falta de formalización de relaciones comerciales con clientes y proveedores, incumplimiento de procedimientos regulatorios, relaciones laborales o tercerización desnaturalizadas, información confidencial débilmente protegida, entre otros. Los riesgos legales internos también pueden estar relacionados con la inobservancia y falta de aprovechamiento de las oportunidades que el ordenamiento legal ofrece, como beneficios tributarios y laborales, protección de la innovación a través de patentes, modelos de utilidad o secretos empresariales, el uso de herramientas y mecanismos financieros más convenientes como el *leasing*, el *factoring* o financiamientos alternativos para evitar la pérdida de liquidez, entre otros. Asimismo, desde una perspectiva interna, los riesgos vinculados a los incumplimientos contractuales de la propia empresa deben ser identificados, valorados y mitigados, ya que sus efectos pueden tener implicancias económicas y reputacionales en el mercado.

Por su parte, desde una perspectiva externa, los mayores riesgos legales que la empresa enfrenta provienen de la diversidad normativa y los cam-

bios regulatorios a los que está expuesta la mayoría de sectores e industrias. Esta situación conlleva a tener poca certeza sobre la normativa aplicable, debido al exceso de regulación o por la falta de uniformidad o predictibilidad del sentido de las decisiones administrativas y judiciales, lo cual puede producir que la empresa incurra en incumplimientos legales. Asimismo, muchas entidades estatales han intensificado sus esfuerzos por fiscalizar diferentes aspectos de la actividad empresarial, tales como el cumplimiento de la regulación sectorial, el respeto a la legislación laboral sobre seguridad y salud ocupacional, la desnaturalización de la relación laboral, la protección de datos personales, las infracciones en los procedimientos de contratación pública, entre otros. No fiscalizar estos aspectos expone a las empresas a posibles multas, sanciones administrativas, inhabilitaciones y daño reputacional, riesgos que deben ser gestionados de manera preventiva. Además, no se puede dejar de considerar que el aumento de los costos de litigar es un riesgo importante que afecta a la empresa, incluso en caso se vea favorecida con una decisión jurisdiccional, administrativa o arbitral, ya que implica asumir los altos costos de tener una defensa legal apropiada.

Por tanto, una correcta política de gobierno corporativo debe reconocer que los riesgos legales comprometen seriamente la consolidación del crecimiento de la empresa y su sostenibilidad, pilares fundamentales del desarrollo a largo plazo de las organizaciones. Este reconocimiento debe responder a un legítimo compromiso de los miembros de la alta dirección y no debe llevarlos al error de circunscribirlo solamente a las funciones del gerente legal, ya que, en el marco de las prácticas de gobierno corporativo a las que aspiran, serán los directores y accionistas quienes asuman la responsabilidad del diseño de políticas y lineamientos de un sistema de gestión de riesgos legales, en virtud de los instrumentos normativos nacionales e internacionales aplicables.

A nivel internacional, el marco de referencia más influyente en las empresas y los países interesados en estándares de gobierno corporativo son los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y del G20 (OCDE, 2016), mientras que, a nivel regional, el documento más relevante es el de Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, aprobado por el CAF - Banco de Desarrollo de América Latina (en adelante, CAF) (2013). A nivel de la regulación nacional, el Perú tiene como referencia los principios recogidos en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, aprobado por la Superintendencia del Mercado de Valores (en ade-

lante, SMV), que busca contribuir a fortalecer una verdadera cultura de buen gobierno corporativo, acorde con las exigencias del mercado, promoviendo el desarrollo empresarial y favoreciendo la generación de valor en la economía nacional (SMV, 2013).

La incorporación de políticas que promuevan la gestión de los riesgos legales al interior de la empresa es una obligación de aquellas organizaciones y equipos directivos realmente comprometidos con las estrategias de gobierno corporativo. El análisis y revisión de los lineamientos y principios contenidos en los documentos antes señalados, aunque son instrumentos referenciales y no de obligatorio cumplimiento, nos permitirán entender que el compromiso con la gestión de los riesgos legales es indispensable para consolidar su crecimiento y sostenibilidad en el marco del desarrollo de una organización más íntegra y transparente.

En ese sentido, para tomar acción, se debe tener en cuenta que la sola existencia de normativa legal y los organismos reguladores estatales resulta insuficiente para asegurar su cumplimiento por las empresas. Incluso, consideramos que el hecho de que algunos profesionales de la alta dirección desconozcan la regulación que afecta las actividades y planes de la empresa no es producto de su incapacidad o dolo, sino de la falta de recursos, tiempo y capacitación específica en la consideración preventiva de los temas legales. Debido a ello, se hace cada vez más importante impulsar —desde el interior de la empresa— el diseño e implementación de un sistema de gestión de riesgos legales que permita que todos los actores puedan cumplir con sus particulares responsabilidades relacionadas con el deber fiduciario que le deben a la organización y a los accionistas.

III. EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS LEGALES

Uno de los rasgos que más aprecio de las prácticas de buen gobierno corporativo es el enriquecimiento del contenido asignado al deber fiduciario de los miembros de la alta dirección de la empresa. En efecto, y en términos generales, este deber fiduciario exige a la alta dirección el deber de cuidado, entendiendo este como el ejercicio de un cuidado diligente de los asuntos de la empresa, el cual requiere de un análisis razonable de los riesgos a los que está expuesta. Asimismo, la alta dirección también tiene el deber de lealtad, que implica no actuar en interés propio o de un tercero contrapuesto a los de la empresa, debiendo considerar el mejor interés de la misma, pero, como ya hemos visto, con un enfoque más integral.

Por ello, resulta muy importante destacar que el compromiso con la gestión de los riesgos legales es una clara manifestación del deber fiduciario de los miembros de la alta dirección, ya que demuestra la diligencia con la que estos cumplen sus funciones y asumen sus responsabilidades con la empresa, los accionistas y los *stakeholders*. El rol que debe jugar cada uno de los órganos de gobierno de la empresa en la gestión de riesgos legales debe ser clarificado, aceptado y exigido por la organización en su conjunto, pasando del ‘pueden hacerlo’ al ‘deben hacerlo’.

A. El rol y responsabilidades de los directores en la gestión de riesgos legales

Las responsabilidades y funciones de los directores se han transformado y evolucionado en el tiempo, reconociendo su particular influencia en el desarrollo y operaciones de la empresa. Atrás quedó la visión exclusivamente comercial o financiera, tomando decisiones, definiendo lineamientos generales que buscan resolver problemas ya existentes o en su papel de portavoces de los accionistas que los nombraron. Hoy en día, los directores tienen un papel mucho más relevante a nivel estratégico y de gestión corporativa. Una muestra clara de esta transformación es el progresivo reconocimiento de responsabilidades en aspectos tan relevantes como el planeamiento tributario, *Compliance* y auditoría. Los directores responden no solo ante las autoridades estatales, sino también —y especialmente— ante los accionistas, en virtud del deber fiduciario que ostentan. Esta evolución se puede ver con mayor claridad en ciertos precedentes de la justicia estadounidense que evidencian las expectativas que tienen los accionistas y hasta dónde puede llegar la responsabilidad de los directores.

En el año 2019, los accionistas de Boeing, la mayor fabricante de aviones comerciales del mundo, iniciaron una acción legal contra sus directores, alegando que estos no habían ejercido una gestión de control adecuada sobre riesgos críticos del negocio, siendo estos fundamentales para mantener sus operaciones. Así, en noviembre de 2021, los directores de la empresa acordaron pagar USD 237.5 millones e implementar varios protocolos de seguridad, mecanismos de supervisión y práctica de buen gobierno corporativo para resolver el tema (*In Re The Boeing Company Derivative Litigation*, 2021). De modo similar, en el año 1996, los accionistas de la empresa farmacéutica norteamericana Caremark International Inc iniciaron una acción judicial que estableció un precedente que reconoció responsabilidad en los directores cuando fallan en la implementación de sistemas de control y de información sobre los riesgos que impactan a la em-

presa o que, existiendo algunos, no los monitorean o supervisan adecuadamente, impidiendo que los accionistas se ocupen de riesgos o problemas que requerían atención (In re Caremark Intern Inc. Derivative Litigation, 1996).

Es así que la justicia estadounidense viene marcando una clara tendencia sobre la responsabilidad de los directores en el cumplimiento de su deber fiduciario, la cual debe incluir el diseño de políticas y lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de riesgos legales. Los directores deben actuar diligentemente, tomando en cuenta los intereses a largo plazo de los accionistas y *stakeholders*, promoviendo un sistema que permita el análisis legal de las operaciones de la empresa de manera eficaz. Una perspectiva distinta, enfocada exclusivamente en los resultados financieros a corto plazo, sería negligente e inaceptable.

Por lo tanto, es necesario destacar la importancia de un sistema de gestión de riesgos legales como mecanismo de control de la sostenibilidad y continuidad del negocio a largo plazo, evitando así posibles amenazas regulatorias y legales como manifestación de las responsabilidades y obligaciones de los directores. De este modo, a lo largo de los últimos años, este enfoque ha sido recogido y complementado por distintos dispositivos a nivel global, regional y nacional, cuya revisión es imperativa para toda empresa comprometida con su sostenibilidad y el desarrollo de prácticas de buen gobierno corporativo. Por su parte, si bien el desarrollo jurisprudencial en materia de responsabilidad de los directores en la gestión de riesgos es casi inexistente en Perú y en la región, ello no debe provocar que se considere como inaplicables los criterios establecidos por las cortes estadounidenses, ya que estos responden a los mismos deberes y responsabilidades de los directores en nuestra legislación y doctrina.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 señalan, en su principio VI, que los directores tienen la responsabilidad de revisar y orientar las estrategias y los procedimientos de gestión de riesgos (OCDE, 2016). Esta labor se encuentra estrechamente relacionada con la estrategia corporativa, pues implica la necesidad de establecer un plan de identificación, valoración y mitigación de riesgos derivados de sus operaciones y relaciones, dentro de los que se encuentran, indefectiblemente, los riesgos legales. Estos mismos principios señalan que los directores deben actuar con la diligencia, la atención debida y según los intereses de la empresa y los accionistas, siendo su responsabilidad la adopción de sistemas idóneos de control de gestión de riesgos y su adecuación a la legislación y las normas pertinentes.

Por su parte, el principio 17 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de la SMV destaca que los directores deben llevar a cabo sus labores con diligencia, elevados estándares de cuidado y actuando siempre en interés de la empresa (2013). De manera más precisa, el principio 25 de este Código establece que el directorio debe aprobar una política de gestión integral de riesgos de acuerdo con el tamaño y complejidad de la empresa, definiendo los roles, responsabilidades y líneas de reporte necesarios, y promoviendo una cultura de riesgos al interior de la misma, ello desde el directorio y la alta gerencia hasta los propios colaboradores, incluso alcanzando a otras empresas que formen parte del mismo grupo económico, de modo que se tenga una visión global de los riesgos críticos que afectan a la empresa (2013).

En el mismo sentido, los artículos 171 y 177 de la Ley General de Sociedades (en adelante, LGS) indican que los directores deben desempeñar su cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal, respondiendo ilimitada y solidariamente ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por negligencia grave (1997).

Tal como se puede ver en las referencias reseñadas, resulta imposible para los directores no incluir dentro de una política integral de gestión de riesgos a aquellos referidos a los temas legales, con el fin de cumplir con el perfil de riesgo deseado por la empresa y sus accionistas. En caso los directores no asuman esta responsabilidad, estarían incumpliendo con su deber fiduciario, el cual les exige actuar de manera diligente y en interés de la sociedad. Este enfoque se hace especialmente relevante en la actualidad, donde las empresas se encuentran constantemente expuestas a riesgos legales internos y externos.

La aprobación de políticas y lineamientos que lleven a la implementación de un sistema de gestión de riesgos legales debe ser entendida por los directores como acciones concretas destinadas a cumplir de manera eficiente sus obligaciones. Así, en el supuesto en el que no exista un plan para instaurar un sistema que permita identificar, valorar y mitigar los riesgos legales a los que está expuesta la empresa, el directorio estaría incumpliendo sus obligaciones y renunciaría al rol que le corresponde dentro de las prácticas de gobierno corporativo que la empresa requiere. Desempeñar sus funciones como directorio en el entorno actual y no implementar un sistema de gestión de riesgos legales podría considerarse como negligencia grave y un incumplimiento de sus obligaciones, lo cual podría llevar a acciones judiciales

o arbitrales de atribución de responsabilidad de los directores frente a la empresa, los accionistas y los *stakeholders*.

Por tanto, el rol que cumplen los directores en la gestión de riesgos legales, como parte de los esfuerzos por consolidar prácticas de buen gobierno corporativo en su empresa, es central. Es más, rechazar su responsabilidad en la aprobación de políticas y lineamientos que lleven a la implementación de un sistema de gestión de riesgos legales implicaría un expreso incumplimiento de su deber fiduciario.

B. El rol y responsabilidades de los comités de directores en la gestión de riesgos legales

Para un más eficiente cumplimiento de sus objetivos de promoción y control de un sistema de gestión de riesgos legales, el directorio puede organizar su trabajo en comités especiales donde directores reunidos en grupos se ocupen de ciertos temas específicos, para lo cual podrían contar con la ayuda de expertos técnicos. Si bien los Comités Especiales más conocidos son los de auditoría, *Compliance* y de retribución de altos ejecutivos, resulta conveniente que, para cumplir con su responsabilidad de gestionar apropiadamente los riesgos legales de la empresa, los directores puedan optar por la creación de un comité especial de riesgos legales. Este les permitiría enfocarse en dicho trabajo y mantener informado al directorio del desarrollo del sistema de gestión de riesgos legales, administrado por el gerente legal y supervisado por el mismo.

Los diversos marcos de referencia sobre gobierno corporativo estudiados también consideran la posibilidad de organizar el trabajo a través de comités para un mejor desempeño de las principales obligaciones del directorio. En este sentido, los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 señalan, en su principio VI, que el directorio debe promover la creación de comités especializados que les presten apoyo en el cumplimiento de sus funciones respecto de la gestión de riesgos, de acuerdo con el tamaño y perfil de riesgo de la empresa (OCDE, 2016).

Por su parte, los principios 15 y 21 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de la SMV hacen referencia a que el directorio debe procurar un desempeño eficaz, participativo y que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios. Estos grupos estarán formados por directores que se enfocan en el análisis de aquellos aspectos más relevantes para el desempeño de la sociedad, in-

cluyendo la gestión de riesgos (SMV, 2013). Finalmente, la regulación peruana también considera, en el artículo 174 de la LGS, que el directorio puede nombrar a uno o más directores para resolver o ejecutar determinados actos, actuando incluso como un comité (1997).

De este modo, para lograr mejores y mayores resultados en el cumplimiento de sus obligaciones, los directores pueden organizarse en un comité especial de riesgos legales que les permita hacer un seguimiento más técnico a la labor del gerente general y del gerente legal. La creación de un comité de este tipo permitirá acreditar ante los accionistas que, efectivamente, el directorio está comprometido con la gestión de riesgos legales como manifestación de su deber fiduciario.

C. El rol y responsabilidades del gerente general en la gestión de riesgos legales

A un nivel más ejecutivo y de supervisión, el rol del gerente general es primordial para la gestión de riesgos legales, pues de él depende la materialización exitosa de lo que el directorio, a nivel estratégico, haya ordenado mediante políticas y lineamientos. Al igual que los directores, el gerente general ostenta deberes fiduciarios que lo obligan al cumplimiento de estándares de buen gobierno corporativo, tales como su compromiso con el desarrollo de un sistema de gestión de riesgos legales en la empresa.

Así, dentro de las funciones del gerente general, el principio 24 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de la SMV señala que la alta gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control, actuando según los mismos principios de diligencia (2013). Siendo aún más específico, este Código señala que la gerencia general es responsable del sistema de gestión de riesgos de la empresa en caso de que no exista una gerencia de riesgos.

Por su parte, el principio 25 del mismo Código establece que el gerente general debe supervisar periódicamente los riesgos a los que se encuentra expuesta la sociedad y debe ponerlos en conocimiento del directorio a través de un sistema de gestión integral de riesgos que permita la identificación, medición, administración, control y seguimiento de riesgos, el cual, según nuestro planteamiento, debe incluir a los riesgos legales (SMV, 2013). Finalmente, en su artículo 190, la LGS consagra que, al igual que el directorio, el gerente general responde ante la sociedad, los accionistas

y terceros, por los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, incluyendo la negligencia grave (1997).

Según se puede ver, el rol que desempeña el gerente general es importante para el desarrollo de la empresa, considerando especialmente la gestión de los riesgos legales, cuyos malos resultados pueden recaer en su responsabilidad. Revisados en su conjunto todos estos instrumentos, podemos concluir que, a nivel de ejecución, el gerente general debe asumir el compromiso con la asignación de recursos y la supervisión de la implementación del sistema de gestión de riesgos legales de la empresa y no solo dejárselo al gerente legal. Así, en la parte que le corresponde a nivel ejecutivo y de supervisión, el gerente general asume responsabilidades frente a la sociedad y los accionistas, para que exista un sistema de gestión de los riesgos legales que impacten a la empresa, en virtud de la naturaleza del negocio.

Asumiendo la importancia del rol del gerente general en la gestión de riesgos legales de la empresa, también debemos aceptar que uno de los primeros llamados a apoyarlo es el gerente legal, el cual cuenta con sus propias atribuciones y responsabilidades, las cuales desarrollaremos más adelante. Así, a fin de lograr el éxito en la gestión de riesgos legales que permita la sostenibilidad de la empresa, es indispensable consolidar una relación de interdependencia entre ambos en función al acuerdo compartido de que el éxito económico y el comportamiento ético y legal se complementan y no se oponen. En ese sentido, y tal como explican en detalle Bagley *et al.* (2016), este trabajo conjunto se debe dar entre 'directivos legalmente inteligentes', que reconozcan la importancia de la gestión de los riesgos legales en la empresa, y 'abogados estratégicamente inteligentes', que entiendan el modelo de negocio y sus retos a futuro.

Los gerentes generales, para ser considerados como 'directivos legalmente inteligentes', deben tener conocimientos legales que les permitan participar con los abogados internos en el análisis de temas jurídicos que impacten en el funcionamiento y desarrollo del modelo de negocio de su empresa, como contratos, propiedad intelectual, cumplimiento regulatorio, protección del consumidor, cuidado del medioambiente, derecho laboral, tributación, entre otros. Al respecto, Bagley *et al.* (2016) proponen que los 'directivos legalmente inteligentes' deben contar con lo siguiente:

a) Un compromiso genuino con la legalidad y la ética empresarial en su labor profesional diaria.

b) Un enfoque proactivo para el cumplimiento regulatorio y la gestión de los riesgos legales, que los convierta en una fortaleza, en lugar de considerarla como un conjunto de restricciones y mandatos que cumplir reactivamente.

c) Una conveniente comprensión de la normativa legal y regulatoria del sector e industria específicos donde se desarrolla la empresa, así como el uso adecuado de las herramientas legales.

d) La decisión de contar con el asesoramiento permanente de 'abogados estratégicamente inteligentes', que se destaquen por realizar una labor centrada en el modelo de negocio de la empresa y siempre comprometidos con su sostenibilidad.

Desarrollar estas competencias le permitirán ejercer un juicio informado para la toma de decisiones, complementando adecuadamente los temas comerciales, operativos y financieros del negocio con los asuntos legales relacionados y participando en el desarrollo de acciones en entornos multifactoriales con una visión que priorice el interés de todos los *stakeholders*.

De este modo, el desarrollo del gerente general como un 'directivo legalmente inteligente' puede significar una ventaja competitiva importante para la empresa y un claro indicador que nos permita determinar si la empresa tiene la capacidad de adaptarse efectivamente a entornos cambiantes. Por un lado, los accionistas y directores deben ser los primeros interesados en forjar este tipo de gerentes generales al interior de la empresa; y, por otro, deben ser los propios gerentes generales quienes se deben ocupar de cubrir las brechas que puedan existir en su rol en la empresa y en su formación profesional.

IV. EL NUEVO ROL DEL GERENTE LEGAL EN LA GESTIÓN DE RIESGOS LEGALES

Considerando todo lo anterior, queda claro que parte importante de las funciones y responsabilidades de los directores y del gerente general es promover, supervisar y asignar los recursos suficientes para la implementación del sistema de gestión de riesgos legales propio de la empresa, ya que esta sería la más clara manifestación de un compromiso y accionar diligente, con altos estándares de cuidado de los intereses a largo plazo de los accionistas. Visto de otro modo, no asumir su rol de promotores de un sistema de gestión de riesgos legales de manera preventiva significa una actitud negligente, ya que implicaría tolerar

la idea del desconocimiento de los distintos peligros y riesgos legales que afectan a la empresa. Una vez asumido ello, podemos empezar a definir cuál es el papel que el gerente legal asumirá en este contexto.

Definitivamente el gerente legal tiene un rol fundamental para la articulación, funcionamiento y optimización del sistema de gestión de riesgos legales, debiendo asumir una actitud eminentemente proactiva. En este proceso, el gerente legal debe tener la responsabilidad de implementar un sistema de gestión de riesgos legales aplicable a la empresa, lograr su óptimo funcionamiento y establecer mecanismos para la mejora continua.

Esta triple responsabilidad debe iniciar con la propuesta al directorio de un sistema de gestión de riesgos legales que reconozca las características propias de la empresa y del sector en el que se desarrolla, los recursos financieros y no financieros que necesita, el marco de trabajo que adoptará, el plan de gestión a implementar en el tiempo y la línea de reporte para la toma de decisiones. En base a ello, el directorio asume su obligación de diseñar las políticas y lineamientos de la gestión de riesgos legales dentro de la empresa. Ya contando con ello, el gerente legal se convierte en la piedra angular del proceso, pues articulará todos los esfuerzos que harán posible el diseño, implementación, funcionamiento y mejora continua del sistema de gestión de riesgos legales. El éxito de esta labor dependerá, en gran medida, de su conocimiento real de la empresa y su modelo de negocio, del marco de trabajo que utilice para descubrir, valorar y mitigar los riesgos, y de los recursos con los que cuente.

Para lograr que el gerente legal y los abogados internos puedan alcanzar una adecuada gestión de riesgos como parte de la estrategia de la empresa, deben darse ciertas condiciones esenciales. En primer lugar, a nivel corporativo, es necesario incluir al gerente legal en el proceso de diseño de estrategias comerciales, operativas y de crecimiento de la empresa, de modo que pueda exponer ante la alta dirección las exigencias regulatorias, los riesgos legales que identifique y proponga alternativas a considerar. En este proceso, el gerente legal asumirá un nuevo rol, más complementario y estratégico, en la toma de decisiones que permita a la empresa aprovechar oportunidades y gestionar riesgos legales, pero esta vez de manera preventiva.

En segundo lugar, a nivel operativo, es necesario que el gerente legal y su equipo dispongan de tiempo y recursos para sus tareas, los cuales deben comenzar con la educación y difusión dentro de la empresa de los riesgos regulatorios que en-

frenta el negocio y las oportunidades que se pueden explotar. Este nuevo rol proactivo del equipo legal interno hará posible que un equipo que interviene solo cuando algo está mal se transforme en un socio que entiende el negocio y propone desde el inicio.

En este punto, es muy importante que el equipo legal tenga muy claro su rol y sus límites, pues, finalmente, él definirá qué hacer, cómo hacerlo y qué mensaje brindar dentro de la empresa sobre la gestión de los riesgos legales. Si bien, a la luz de este enfoque, es incuestionable que el gerente legal y su equipo deben trabajar de la mano de sus clientes internos, reconociendo y atendiendo sus necesidades para el cumplimiento de sus objetivos, ello no implica que ignoren sus obligaciones fiduciarias dentro de la empresa. Es necesario que recuerden que su principal objetivo es actuar de manera diligente en interés de la empresa, de los accionistas y los *stakeholders*, siempre con visión a largo plazo, debiendo oponerse vigorosamente a las iniciativas o planes que signifiquen incumplimientos a la normativa legal y regulatoria.

Así, puede que la alta dirección ya haya culminado el proceso de planeamiento estratégico y determinación de objetivos sin haber considerado que el enfoque legal, la labor y responsabilidad del gerente legal es especialmente relevante, pues requiere que este tome la determinación de no someterse a presiones para implementar lo aprobado. Por el contrario, el gerente legal debe comunicar claramente los supuestos de incumplimiento regulatorio y la existencia de riesgos legales que identifique, enfatizando que la alta dirección está transgrediendo su propio deber fiduciario al priorizar los objetivos comerciales cuando estos comprometan la sostenibilidad de la empresa.

Oponerse a planes y objetivos ya aprobados, que incluso pueden tratarse de prácticas comerciales, operativas y financieras ampliamente utilizadas en el sector donde opera la empresa, es uno de los retos más desafiantes en la carrera de los gerentes legales. Sin embargo, esta situación también debe ser vista como el punto de partida para que, esta vez en conjunto, puedan generarse nuevas propuestas que, gestionando apropiadamente los riesgos legales, permitan cumplir con los objetivos a largo plazo de la empresa. Para lograr ello, tomamos nuevamente como referencia la descripción de 'abogados estratégicamente inteligentes' que nos proponen Constance Bagley *et al.* (2016).

Los 'abogados estratégicamente inteligentes' son una nueva configuración de los asesores legales internos que complementan sus habilidades jurí-

dicas con importantes conocimientos en negocios, tales como conceptos generales de contabilidad, tecnología, negociación, finanzas corporativas, planificación comercial y estrategia competitiva (Bagley *et al.*, 2016, p. 453), de modo que su participación en los equipos de toma de decisiones no signifique una demora en el análisis de los temas. Su labor también incluye impulsar una cultura en la que todos los trabajadores, especialmente los miembros de la alta dirección reconozcan que el cumplimiento de las expectativas legales y éticas es esencial para un desarrollo económico sostenible. Asimismo, un profundo conocimiento del modelo de negocio de la empresa es indispensable para los ‘abogados estratégicamente inteligentes’, ya que les permitirá saber cómo la empresa genera ingresos, quiénes son sus mejores clientes, qué canales de distribución utilizan, cuáles son sus recursos clave y cuál es la relación con sus aliados más importantes.

Asumido este rol, el gerente legal podrá participar en la generación y captura de valor de la empresa como un asesor estratégico, intermediando entre los deseos de la alta dirección y el interés de la empresa. Alcanzar este estatus le permitirá ganarse un lugar en la mesa de toma de decisiones desde el inicio y no solo actuar como un servidor cuya única responsabilidad es preparar el camino que otros ya han trazado para alcanzar objetivos establecidos sin su participación.

Los problemas generados por un anticuado enfoque del rol del gerente legal no es un descubrimiento nuevo, pues ya desde 1993, Anthony Kronman, exdecano de la Escuela de Derecho de la Universidad de Yale, nos advertía de los serios riesgos que implica centrar las labores en los objetivos previamente definidos exclusivamente por la alta dirección (Kronman, 1993). En efecto, el trabajo de la gerencia legal orientado por las tendencias económicas del mercado y por los objetivos comerciales, operacionales y financieros de la empresa, fue considerado por mucho tiempo como una evolución de la práctica legal contemporánea. Sin embargo, esta perspectiva se llevó a extremos donde se consideraba a la ética y los intereses de los *stakeholders* de manera absolutamente marginal en la toma de decisiones. En cierta medida, esta situación explica los grandes escándalos corporativos internacionales de los últimos años, como el caso de Volkswagen del 2015, respecto de la manipulación de controles de emisión de sustancias contaminantes; el caso de Valeant Pharmaceuticals del 2015, sobre prácticas de fijación de precios de medicamentos y su ilegal relación comercial con Philidor Rx Services; y el caso de Lehman Brothers del 2008, relacionado a prácticas comerciales arriesgadas y

la expansión agresiva en el mercado de hipotecas *subprime*, entre otros.

De este modo, mientras aumentaba el número de gerentes legales que orgullosamente se ‘comprometían’ con las decisiones y objetivos establecidos exclusivamente por la alta dirección, se anularon sus juicios sobre los riesgos legales y regulatorios existentes, afectando su principal responsabilidad con la gestión, prevención y menoscabando seriamente sus funciones de control y vigilancia de la legalidad, lo que, en muchos casos, impactó negativamente en la sostenibilidad de sus empresas. El rol del gerente legal como un habilitador de las decisiones previamente adoptadas, diseñando estructuras legales que hagan realidad los planes trazados por la alta dirección en función a los intereses comerciales y financieros del negocio, sin un sistema que permita cuestionarlas eficazmente, si bien puede significar un aumento de su prestigio personal dentro de la empresa, lamentablemente genera dudas sobre su independencia, ya que afecta su capacidad para cumplir con su deber fiduciario y profesional como gestor de riesgos legales y regulatorios. Por ello, hoy es necesario sumar esfuerzos para redefinir el rol del gerente legal dentro de la empresa para evitar la tentación de someterse a los intereses de la gestión comercial y financiera, lo cual no solamente es inadecuado, sino también muy peligroso.

El compromiso del gerente legal con la legalidad, incluso oponiéndose a los planes de los directivos, no debería sorprendernos, pues tampoco es nada nuevo. Ya desde el 2002, la Ley Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos de América (2002) buscaba garantizar que los abogados internos se enfocaran en proteger a las empresas y sus *stakeholders* más importantes, los inversionistas. La sección 307 de dicha ley sometía a los abogados internos a un intenso escrutinio respecto de su rol y responsabilidades, exigiéndoles informar a la alta dirección sobre las infracciones legales que conozcan para que esta tome inmediata acción. No obstante, si la alta dirección no respondía adecuadamente, el abogado interno debía comunicar estas violaciones al comité de auditoría de la junta directiva (2002).

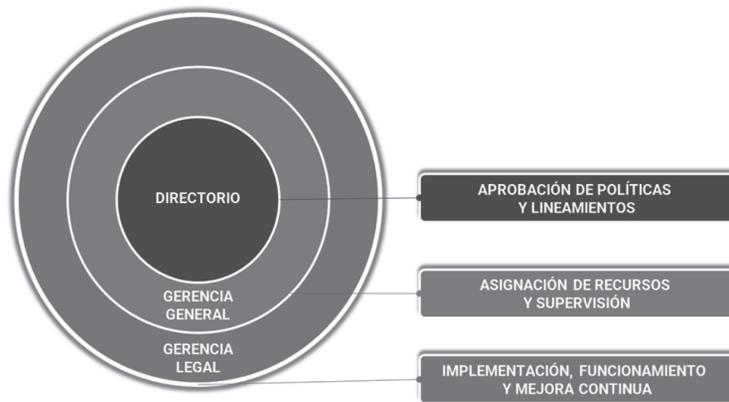
La construcción de una visión actual del gerente legal implica asumir un rol de consejero general de toda la empresa, capaz de hacer sugerencias y emitir opiniones claras sobre preocupaciones comerciales, operacionales y éticas. En específico, el rol del gerente legal en el contexto corporativo actual se encuentra en un punto de inflexión clave, mostrándose dos posibles caminos a seguir. El primero, permite al gerente legal continuar abrazando las tendencias empresariales, aceptando las decisiones de la alta dirección tomadas bajo están-

dares exclusivamente financieros que, de no controlarse, ponen en peligro el servicio de asesoría legal integral de la empresa, como ya hemos visto. El segundo, reconoce la necesidad del gerente legal de aspirar a un estándar profesional más alto de proactividad en la gestión de riesgos legales, asumiendo un enfoque estratégico que priorice el comportamiento ético y de cumplimiento regulatorio. Nuestra recomendación, por supuesto, va por asumir el reto del segundo camino, haciendo uso de las herramientas de ‘inteligencia legal’ e ‘inteligencia estratégica’ ya explicados, que, en conjunto, proporcionan la necesaria solución para los problemas del rol del gerente legal.

Los esfuerzos deben estar dirigidos siempre a crear una sociedad estratégica entre los abogados internos y la alta dirección de la empresa que permita

desarrollar un sistema que genere valor de manera sostenible en la misma y sus *stakeholders*, asumiendo la responsabilidad conjunta de lograr el éxito económico con base en la ética, la integridad y el cumplimiento normativo. Para consolidar el crecimiento y lograr la sostenibilidad de la empresa, debemos reconocer que el gerente legal debe asumir el rol de implementar, mantener el funcionamiento óptimo y establecer mecanismos para la mejora continua del sistema de gestión de riesgos legales, en función a las políticas y lineamientos del directorio, a la asignación de recursos y supervisión del gerente general. Es necesario reconocer abiertamente que cada uno de estos actores tiene un importante papel, el cual debe ser declarado y asumido con acciones concretas y articuladas dentro de la organización; no solo como una simple declaración de intenciones vacías.

Figura 1: Roles y responsabilidad en la gestión de riesgos legales en la empresa



Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Bagley, C. E., Roellig, M., & Massameno, G. (2016). Who let the lawyers out?: Reconstructing the role of the chief legal officer and the corporate client in a globalizing world. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, (18), 419-507.

Bagley, C. E. (2022). An Open Systems Approach to Law, Strategy, and Sustainability: The Role of the In-House Counsel in the Anthropocene Era. *International In-house Counsel Journal*, 15(58), 1-20.

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Banco de Desarrollo de América Latina.

Business Roundtable (19 de agosto de 2019). Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That

Serves All Americans’. *Business Roundtable*. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

Freeman, R. E. (2017). The new story of business: Towards a more responsible capitalism. *Business and Society Review*, 122(3), 449-465.

Hays (2021). *Guía Laboral*. <https://www.hays.com.co/guia-laboral>

Kronman, A. (1993). *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*. Harvard University Press.

La Información (16 de agosto de 2016). *El 43% de los trabajadores elegiría antes una empresa que apoye proyectos sociales, según Regus*. https://www.lainformacion.com/espana/trabajadores-elegiria-proyectos-sociales-Regus_0_944906328.html/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. OCDE Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Rojas Andia, K. (24 de septiembre de 2022). Los directorios de empresas en Perú intensifican su mirada sobre riesgos legales y regulatorios. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/management/gobierno-corporativo/directorios-intensifican-mirada-sobre-riesgos>

Superintendencia del Mercado de Valores (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Superintendencia del Mercado de Valores. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>

LEGISLACIÓN, JURISPRUDENCIA Y OTROS DOCUMENTOS LEGALES

In re Caremark International Inc. Derivative Litigation, 698 A.2d 959 (Del. Ch. 1996). <https://law.justia.com/cases/delaware/court-of-chancery/1996/13670-3.html>

In Re The Boeing Company Derivative Litigation, C. A. 2019-0907-MTZ (Del. Ch. 2021). <https://law.justia.com/cases/delaware/court-of-chancery/2021/c-a-no-2019-0907-mtz-0.html>

Ley Sarbanes-Oxley, 107-204 (2002) H.R. 3763 (Estados Unidos de América).

Ley 26887, Ley General de Sociedades, Diario Oficial *El Peruano*, 5 de diciembre de 1997 (Perú).