

2015 n° 22

USO

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



LITIGIOS,
Comunicación y Reputación

DESARROLLANDO IDEAS

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente. Porque la realidad no es blanca o negra existe Desarrollando Ideas.

UNO

UNO es una publicación de Desarrollando Ideas dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

Con el apoyo de:



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:
AR Difusión

ILUSTRACIONES:
Marisa Maestre

IMPRESIÓN:
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, diciembre 2015

Desarrollando Ideas no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM





Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial
de los textos e imágenes contenidos
en este libro sin la autorización expresa
de Desarrollando Ideas.

SUMARIO

2015 N° 22

4

QUIÉNES **SON** LOS *colaboradores*

8

LITIGIOS,
Comunicación y Reputación

11

¿**GANAR** EL **PLEITO**
Y PERDER LA *reputación*?

15

¿INFLUYEN **LOS MEDIOS**
EN LAS *resoluciones judiciales*?

17

HACIA UNA **JUSTICIA** MÁS
independiente EN LA ARGENTINA

21

REPUTACIÓN, ÉTICA Y
EJERCICIO *Profesional*

23

LA **REPUTACIÓN**
A *juicio*

25

LA **REPUTACIÓN DIGITAL**
EMPRESARIAL: UN *activo esencial*

28

LITÍGIOS E REPUTAÇÃO
NO *setor* DA *aviação*

31

TUTELA **JUDICIAL** EFECTIVA
Y *separación* DE PODERES

35

LA REPUTACIÓN **CORPORATIVA**
EN EL *proceso penal*

37

ENSURING DISPUTES
DON'T END IN *Disrepute*

41

PRÁCTICAS CORRUPTAS
EMPRESARIALES. UN ANÁLISIS DE *gobierno*
societario Y PROPUESTAS DE *prevención*

44

LA GESTIÓN DE LA **COMUNICACIÓN**
corporativa EN LOS *litigios*

47

EL IMPACTO EN LA **REPUTACIÓN**
DE LOS *procesos judiciales*.
ASPECTOS *legales*

51

#eltribunaldelaopiniónpública

57

PREMIOS
conseguidos POR *UNO*

58

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de *El Correo de Bilbao*, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como **Asesor externo** permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]



Purificación Pujol

Es **jurista y doctora en Derecho**. Ha sido abogado en ejercicio en Barcelona desde 1989 hasta 1997, fecha a partir de la cual desempeña funciones jurisdiccionales en Madrid. Autora de numerosos artículos doctrinales y de varios libros, entre otros, *Guía de comportamiento en las actuaciones judiciales*, de la editorial La Ley, en 2008; *Un Divorcio Elegante*, de la editorial Grijalbo, en 2012 y *Manual de Actuación en Sala. Técnicas Prácticas del Proceso Civil*, de la editorial La Ley, en 2012. [España]



Luis María Cabral

Es actualmente miembro, en representación del estamento de jueces, del **Consejo de la Magistratura de la Nación**, cuerpo colegiado que también integró entre 2006 y 2010. Entre 2010 y 2014 fue presidente de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional. Con 45 años de abogado, ejerció la profesión hasta abril de 1993, cuando fue designado juez del Tribunal Oral en lo Criminal N° 9. Durante cuatro años fue también juez subrogante en la Cámara Nacional de Casación Penal. [Argentina]



Arturo Costabal

Es **socio de Aninat Schwencke & Cía**. Es abogado de la Universidad Católica y posee una amplia experiencia en materias de derecho civil, comercial, laboral, en mercados regulados y defensa de la libre competencia. Ha concentrado su práctica en asesorar a clientes nacionales y extranjeros en materias relacionadas con el sector agrícola, en asesorías a empresas familiares, y además ha participado en importantes casos relacionados con los mercados regulados. Es profesor de la cátedra de Antimonopolio y Libre Competencia en la Escuela de Derecho de la Universidad Finis Terrae, y del módulo Libre Competencia y el control preventivo en fusiones y adquisiciones en el Magíster de Derecho Público de la misma Universidad. [Chile]

QUIÉNES **SON**

LOS **colaboradores**



Paulo Román

Es **director de Litigios en Aninat Schwencke & Cía.** Es abogado de la Universidad Católica de Chile, también cursó el máster en Derecho de la Universidad de Chile y un máster en Filosofía en esta misma casa de estudios. Posee una amplia experiencia en litigios civiles, comerciales y laborales, así como en arbitraje y libre competencia. [Chile]



Jorge Badía

Es **director general de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira,** y licenciado en Derecho por la Universitat Autònoma de Barcelona. Como miembro del Consejo de Administración de la firma participa en la elaboración de la estrategia del despacho. Hasta su nombramiento como director general ha sido responsable para temas de comunicación y coordinador de la práctica de litigación y arbitraje de la firma. Posee una amplia experiencia en litigios derivados de contratación mercantil, operaciones de compraventa de empresas y conflictos accionariales, muchos de ellos con fuerte repercusión mediática. Asesora regularmente a Consejos de Administración en materia de responsabilidad de administradores. [España]



Juan Francisco Torres-Landa

Es **socio del despacho Hogan Lovells BSTL** en México, D.F. Se dedica a las áreas de derecho mercantil, inversión extranjera, energía, ambiental, inmobiliario, comercio exterior, migratorio y contratos. Obtuvo sus títulos de licenciatura en la UNAM en 1988, y de maestría en Harvard en 1990; ha sido profesor de Derecho Mercantil en la UNAM y la Universidad Iberoamericana. Es miembro de la International Bar Association, la Barra Mexicana de Abogados, y la American Bar Association; fue presidente del Club Harvard de México hasta 2001, secretario general de México Unido Contra la Delincuencia, A.C. desde 2005; desde 2014 miembro del Consejo de la Fundación México en Harvard. [México]



António Moura

É **sócio da ABBC - Sociedade de Advogados,** responsável pelas áreas de prática de Direito Fiscal e Aviação. É árbitro tributário (CAAD) e advogado especialista em Direito Fiscal (Ordem dos Advogados). Exerce funções como docente convidado na Universidade Católica Portuguesa (Católica Tax LL.M) e na Universidade Europeia. Também é referenciado pelo Diretório Internacional Chambers and Partners como Star Individual em Aviação (Portugal) e é orador regular em conferências e seminários sobre aviação e fiscal. [Portugal]

Joan Roca



Socio - Vicepresidente de Roca Junyent y presidente de su Comité de Dirección, compatibiliza actualmente sus tareas como socio director con el asesoramiento en contratación, concretamente en fusiones y adquisiciones, representando a empresas públicas o reguladas y a entidades financieras españolas y extranjeras. Asimismo, posee una gran experiencia en el campo regulatorio y actúa como secretario del Consejo de Administración de varias empresas de sectores regulados, aseguradoras y entidades financieras. Aparte de su experiencia y tarea como abogado, ha estado vinculado tradicionalmente a la docencia. Participa activamente en asociaciones y en la sociedad civil, y es autor de diferentes publicaciones. [España]

Carlos Caro



Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Doctor en Derecho por la Universidad de Salamanca (España). Estudios post Doctorales en el Instituto Max Planck de Derecho Penal Extranjero e Internacional de Alemania. Profesor de Derecho Penal en la PUCP y en la Universidad de Lima. **Socio fundador de Caro & Asociados** y del Centro de Estudios de Derecho Penal Económico y de la Empresa. [Perú]

Gillian Duffy



Gillian Duffy is a **senior associate at Schillings** - an international reputation and privacy consultancy. Gillian's expertise in commercial litigation sees her deal with complex and multi-jurisdictional disputes. Having practised as an Advocate, Gillian brings her front line litigation skills to bear as a reputation and privacy defence lawyer. [Ireland]

Max Spiess



Abogado y licenciado en derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magister en Derecho de la University of Virginia, EE. UU. Actualmente es **socio del estudio Baraona Abogados**; trabajó antes en Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, en Nueva York y Frankfurt. Ha asesorado al Ministerio de Hacienda de Chile en proyectos de financiamiento público, instrumentos derivados y gobiernos societarios. Forma parte del panel de expertos del Banco Mundial, liderando el proyecto de Reforma de Pensiones y Mercados de Capitales para el Reino de Bután y el Ministerio de Hacienda de Paraguay. Ha dirigido las cátedras de Derecho Comercial, Mercado de Capitales, Finanzas y Gobierno Societario, Mercado de Valores y Gobierno Societario en diversas universidades chilenas. [Chile - Suiza]

Joaquín Mollinedo



Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, con premio extraordinario de carrera. Sector público: letrado y secretario general del Parlamento de La Rioja y de la Asamblea de Madrid; letrado jefe de Sección de Estudios del Consejo General del Poder Judicial. Profesor de Derecho público y constitucional en las Universidades de Zaragoza, Carlos III y San Pablo CEU. Sector privado: director de Relaciones Institucionales de Amena y Auna; secretario general y del Consejo de Administración de Orange; secretario general del grupo Vocento. En la actualidad: **director general de Relaciones Institucionales del grupo Acciona**. [España]

Carolina Pina



Licenciada en Derecho por la Universidad de Alicante, Máster en Derecho Internacional y Derecho Comparado por la “City of London Polytechnic” de Londres y postgrado en Dirección de Asuntos Públicos por ICADE. Ha obtenido el título de Agente de Propiedad Industrial. Desde 1997 trabaja en el **Departamento de Propiedad Industrial e Intelectual de Garrigues**, fue nombrada **socia** en el año 2005. Premio Internacional Prix Monique de la UIA (Union International des Avocats) 2009. Autora de numerosos libros sobre derecho de medios y deporte. Ha sido recomendada en los rankings de Legal 500 y Chambers en Propiedad Intelectual, Marcas, Deportes, Tecnología de la Información y Medios de Comunicación. [España]

Adolfo Corujo



Socio y director general para España y Portugal de LLORENTE & CUENCA. Es experto en la gestión de la reputación a través de Internet. En sus veinte años de trayectoria profesional, ha colaborado en el diseño y ejecución de proyectos tanto para la construcción como para la defensa o promoción de la identidad digital de distintas multinacionales en España y Latinoamérica. En el ámbito académico, colabora con la UCM y la UC3 entre otras universidades y escuelas de negocio impartiendo clases y ponencias acerca de Social Business, Marca Personal y Reputación Online. Participa en las redes desde su sitio web www.adolfocorujo.com y en congresos divulgativos y científicos internacionales, entre ellos destaca su participación en el proyecto de investigación europeo ‘LiMoSiNe’. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la UCM y Executive-MBA por ESADE. [España]

Luis Miguel Peña



Director Senior en LLORENTE & CUENCA España. Es responsable del Área Litigios y del Área Organizaciones y Personas. Cuenta con una experiencia de 15 años en consultoría de comunicación, desarrollando planes estratégicos de comunicación en distintas áreas de la compañía, habitualmente en proyectos de crisis y procesos judiciales para clientes de diferentes sectores: alimentación, turismo, gran consumo, tecnología, entidades financieras e instituciones públicas, etc. Ha trabajado en litigios relacionados con distintas ramas del derecho (penal, procesal, mercantil o tributario). En 2008 y 2009 recibió sendos premios por proyectos liderados por su equipo: un International Stevie Award y un European Excellence Award. [España]

LITIGIOS, *Comunicación y Reputación*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA / Brasil-España

El contexto económico, social y político de los últimos años, especialmente en los países más afectados por la gran recesión, ha cambiado la relación existente entre las empresas y los ciudadanos. De una situación que podríamos denominar de “convivencia necesaria” entre el público y las corporaciones, hemos pasado a otra de “escrutinio permanente” sobre la actuación de las compañías en sus diferentes dimensiones: como generadoras de empleo, creadoras de valor para sus accionistas, motores de la innovación, transparencia, comportamiento ético o contribución a la sociedad.

En este sentido, los procesos judiciales en los que se vea inmersa cualquier compañía pueden generar una ruptura importante en la confianza existente entre sus distintos stakeholders. El riesgo de que se ponga en tela de juicio la reputación de una organización cuando se ve involucrada en un proceso judicial es cada vez más evidente. Y en esta consideración, se tendrá que tener especialmente en cuenta a aquellos procesos que, debido a su propia naturaleza – por ejemplo, porque entren dentro del ámbito de lo penal–, generen un mayor interés mediático. Este tipo de procesos suelen originar una mayor notoriedad y un alto nivel de conversación sobre el mismo, dando cabida a la proliferación de todo tipo de opiniones. Si bien es cierto que hace ya unos años la repercusión mediática de un proceso judicial podía poner en jaque cuestiones fundamentales como la presunción de inocencia o el secreto de sumario, la revolución digital y la socialización de la información han hecho que este impacto se haya multiplicado.

“ *Los procesos judiciales en los que se vea inmersa cualquier compañía pueden generar una ruptura importante en la confianza existente entre sus distintos stakeholders* ”

Ante esta creciente complejidad del mercado y la incertidumbre que genera su evolución, las compañías son cada vez más conscientes de la posibilidad de convertirse en el foco de atención social cuando se enfrentan a este tipo de situaciones.

Este número de UNO recoge esa creciente preocupación que se ha generado en el mundo empresarial y las claves para gestionar la reputación tanto de personas físicas como jurídicas cuando se enfrentan a un litigio. Además, hemos querido que UNO#22 sea un espacio que presente y aúne los puntos de vista de las distintas partes que intervienen en la conformación de la opinión pública durante procesos judiciales: los jueces, como máximos garantes de la ley; los abogados, como defensores de los intereses legítimos de cada parte; los directores de comunicación, en su labor de transmitir a los públicos de interés el punto de vista de la compañía y sus directivos; los consultores de comunicación, que aconsejan y asesoran la estrategia de comunicación a seguir para minimizar el impacto en la reputación; y los periodistas, en su función de transmitir información actual y de interés para sus lectores. Todos ellos con intereses y criterios que pueden ser, en ocasiones, contrapuestos.



¿GANAR EL PLEITO

Y PERDER LA *reputación*?



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo / España

Se atribuye a la sabiduría gitana el adagio de “pleitos tengas y los ganas” expresión en la que se contienen las muchas penalidades de distinto orden que, en ocasiones, conlleva obtener una sentencia favorable en un proceso judicial. Si esta advertencia popular era cierta antes, mucho más lo es ahora si desde la persona jurídica o física y sus letrados –sean demandantes o demandados, querellante o querellados– no se repara en que los procesos judiciales –eso que llamamos litigios– gozan o padecen de una enorme publicidad si concurren en él factores de notoriedad pública que recaban el interés de los medios de comunicación y, por lo tanto, la atención de la opinión pública.

El concepto de “juicio paralelo” –aquél que se instruye y juzga fuera del órgano jurisdiccional y al margen de cualquier procedimiento– ha existido de antiguo pero la transformación de los ciudadanos en prescriptores de opinión a través de las redes digitales que las socializan hace que un pleito con contenido potencialmente interesante se pueda convertir en un enorme artefacto contra las partes en conflicto ante un juez, y padezca en el seguimiento informativo o mediático esa “suma de intangibles” que al decir de Juan Manuel Mora es la que constituye la reputación de las personas físicas y jurídicas.

“ *Los juicios paralelos se convierten en artefactos contra esa “suma de intangibles” que es la reputación de las personas físicas y jurídicas, partes en un pleito* ”

El presidente francés George Clemenceau (1841-1929) ya advirtió que los juicios son un “asunto demasiado importante” para dejarlos sólo en manos de los abogados. Siendo yo también letrado –además de periodista– con casi cuarenta años de colegiación, he de convenir que la afirmación del dirigente galo nunca tuvo

más actualidad ni fue más correcta como ahora. Porque lo que está en juego en un litigio, sea de la naturaleza que fuere, no es sólo el *petitum* de las partes sino también los intangibles que conforman la reputación de cada una de los contendientes. Con frecuencia, la defensa o el ataque en un proceso judicial no se sustancia sólo en el órgano jurisdiccional sino también en el terreno de la opinión pública, en el que una sentencia favorable podría dejar de tener importancia si, previamente, se ha perdido la reputación.

La conexión del litigio con los medios –y a su través con la opinión pública– es una variable que todos los letrados responsables deben sopesar para saber implementar una comunicación profesional que, lejos de desprestigiar el interés público por el proceso, le ofrezca satisfacción. En este punto es en el que juega la posibilidad de que al equipo legal se una el de los profesionales de la comunicación para incorporar un planteamiento multidisciplinar en la defensa del cliente, orientada a

preservar su imagen y reputación ante sus grupos de interés, primero, y la opinión pública, después. Por lo demás, y dando por supuesto que en un sistema democrático los jueces son independientes e imparciales, el clima social que se genera ante un litigio notorio es susceptible de permear la opinión profesional de los juzgadores hasta el punto de llegar a influenciarlos.

Aunque en toda clase y naturaleza de procesos el riesgo reputacional es una variable a considerar, no cabe duda de que en el terreno penal y mercantil aquel se multiplica geométricamente porque afecta, o puede hacerlo, a intangibles de difícil recomposición si al hilo del procedimiento judicial se deterioran. El objetivo del apoyo de la comunicación profesional al letrado director del pleito –y siempre bajo su prescripción– consiste, precisamente en amparar la marcha del proceso judicial,



“ *La conexión del litigio con los medios de comunicación es una variable que todos los letrados deben sopesar para saber implementar una comunicación profesional en la estrategia de defensa* ”

acompañarlo con información fiable y accesible, deshacer las confusiones –dolosos o meramente imprudentes– y explicar los pasos que van determinando los trámites del litigio.

Suele ocurrir con demasiada frecuencia que los abogados se consideran suficientemente capacitados para desarrollar esta faceta de portavoces e interlocutores con los medios. La realidad, sin embargo, es que no siempre es así y que, en muchas ocasiones, sus intervenciones, a más de no lograr el objetivo clarificador que se le demanda, deterioran y gastan su propia imagen que debe ser también amparada para el buen fin de la defensa de los intereses de su cliente. Desdoblar el rol de letrado y portavoz ante los medios de comunicación es la primera decisión que en un pleito notorio debe valorarse y a partir de esa decisión desarrollar un plan de comunicación –incluso para planificar el silencio– que se desenvuelva al ritmo del propio proceso.

La comunicación en un litigio de relevancia pública debe superar barreras que distancian de manera radical el ámbito jurídico-judicial del mediático y divulgativo. Frente al imperativo de discreción que empapa todo trámite judicial –y que ha dejado de tener sentido en una sociedad mediatizada hasta extremos incontrolables– hay que introducir elementos de transparencia que no incurran en ilegalidad (secreto del sumario, por ejemplo) porque lo habitual es que el error conceptual o las insuficiencias de datos acompañen a lo que se denominan “filtraciones”, instrumentos, muchas veces, de tácticas de comunicación insidiosa. El silencio, la mayoría de las veces, no es rentable.

Superar ese imperativo –más inercial que exigible normativamente– con el que el mundo de la judicatura y la abogacía se identifican de una manera tan poco realista, debe acompañarse con un esfuerzo didáctico extraordinario. El ámbito jurídico es técnico en su lenguaje, preciso y pautado. El de los medios y el de la gente que discute sobre los pleitos notorios, sin embargo, es coloquial, sencillo y accesible. Es preciso por ello hacer una “traducción” de lo técnico al lenguaje usual para lograr un buen entendimiento del mecanismo profesional que se utiliza en el proceso.

Los letrados –además de quebrar el pudor de la discreción y adaptarse a un lenguaje pedagógico, todo ello elaborado y planificado por los profesionales de la comunicación que colaboran con él en el pleito– han de variar ciento ochenta grados su concepción sobre los periodistas y los medios. La habitual actitud de considerarlos “adversarios” y, por lo tanto, agentes negativos para la causa, debe revertir y transformarse. Los periodistas y los medios son, en un proceso, grandes aliados si se despliega una estrategia amigable con ellos, si lejos de la ocultación inercial de las entrañas del litigio, se les explica con espíritu didáctico. Han pasado los tiempos de los habituales especialistas en el género periodístico de tribunales –salvo excepciones contadas, al menos en España–, de modo que no hay que dar por supuesto que los profesionales de la información dispongan de especiales conocimientos técnicos. De ahí la necesidad de evitar los desastres mediáticos en la explicación de las causas judiciales.

Otros textos en este mismo número incidirán en aspectos varios de la comunicación y los litigios como un binomio que impone la contemporaneidad de una sociedad interconectada que accede casi por ósmosis a todo tipo de contenidos informativos. De lo que se trata, como última ratio de las reflexiones precedentes, es que muchas veces se puede obtener una sentencia o resolución favorable a los intereses de un cliente pero constituir el fallo una auténtica victoria pírrica porque en el

camino del proceso se han dejado girones de su reputación. Por otra parte, el fenómeno de la inundación informativa hace que los acontecimientos se solapen y la memoria colectiva sea frágil. Un pleito que comienza con mucho *ruido* mediático –y además negativo para una de las partes– puede perderse en la mayor de las indiferencias transcurridos pocos días o meses. El profesional de la comunicación, al lado del letrado y en sintonía con la estrategia legal de defensa de los intereses del cliente, debe ser, en expresión del ya citado Juan Manuel Mora, el *reputation guardian* que según él “son los promotores de una cultura compartida que protege la reputación, la preserva, la cualifica y la aumenta”.

“ *Los periodistas y los medios deben ser contemplados en un pleito amigablemente y no como adversarios sino como aliados para la correcta divulgación de la causa* ”



¿INFLUYEN **LOS MEDIOS** EN LAS **resoluciones judiciales**?



Purificación Pujol

Jurista y doctora en Derecho / España

La comunicación se ha convertido en el factor clave de la sociedad del siglo XXI, tal y como apunta José Antonio Llorente en su libro *El octavo sentido*, donde reflexiona sobre las consecuencias de pasar de una comunicación tradicional a otra virtual, a través de múltiples soportes o dispositivos y sin límites espaciales o temporales. En la era de la información y la interacción permanente, nos encontramos con nuevos retos y también con la desaparición de barreras éticas e instrumentos de control que, hace solo unos años, ejercían como fronteras. Por eso, José Antonio Llorente hace referencia a la necesidad de desarrollar un “octavo sentido” de supervivencia, para discriminar la verdad de la mentira, en un mundo donde impera un “ruido” que muchas veces contamina y asfixia como una nube tóxica e impide discernir con claridad los hechos de las interpretaciones. Es en este contexto de transformación en la forma en que recibimos información y nos comunicamos, donde nos planteamos: ¿puede el juez estar al margen de los grandes cambios de nuestra era, es decir, de la transformación digital que constituye la gran revolución de nuestro tiempo?

Debemos partir de la base de que el juez o el secretario judicial, según quién sea el emisor de la resolución, no vive en una burbuja. Ve la televisión, escucha la radio cuando va en el coche y lee

“*Debemos partir de la base de que el juez o el secretario judicial no vive en una burbuja. Ve la televisión, escucha la radio cuando va en el coche y lee la prensa*”

la prensa. Al menos eso es lo que se percibe cuando jueces y secretarios comentamos las noticias en los cafés matutinos y, obviamente, hablamos sobre los temas de mayor actualidad: políticos, judiciales, económicos, etc. La gran pregunta es si los medios de comunicación y las redes sociales pueden llegar a condicionar resoluciones de un juez que, por diversas circunstancias, resultan ser “mediáticas”. Teniendo en cuenta además la dificultad de gestionar cualquier crisis de reputación que, todos sabemos, puede causar un daño irreparable a personas físicas, empresas e incluso países, dicha pregunta cobra aún mayor relevancia. Por supuesto, la respuesta “políticamente correcta” sería un rotundo “no”. Pero puestos a ser transparentes —otra de las grandes exigencias de nuestro tiempo— resulta evidente admitir que todas las personas somos en mayor o menor medida influenciables, lo que nos llevaría a responder a la pregunta con un rotundo “sí”.

Sin embargo, la respuesta no debería ser blanco o negro. Lo verdaderamente interesante de *El octavo sentido* es la conclusión de que todos afrontamos una nueva era que exige agudizar la cautela y la prudencia, virtudes que siempre han caracterizado al juzgador. En ese sentido, y en aras de la verdad con mayúsculas, lo cierto es que solamente “a veces” influye la presión mediática y la opinión

pública en las resoluciones judiciales. Al menos, esa es mi experiencia durante más de dieciocho años al frente de un juzgado.

Por supuesto, no hay que olvidar que toda persona, física o jurídica, debe ser consciente de que cuando la opinión pública y los medios de comunicación reclaman información y esta no se ofrece de forma rápida, veraz y precisa, las consecuencias pueden ser nefastas tanto para la reputación de la persona como de la empresa, así como para su economía.

De esta manera, ¿cuál sería la clave para que un artículo, comentario radiofónico u opinión de tertulia televisiva llegue realmente a influir en el juzgador? Pues, lamentablemente, la clave no existe. Puede ser cualquiera, por más inocua o inofensiva que la información parezca. Por eso, me parece fundamental que, cuando existen grandes intereses en juego, las empresas se pongan en manos de expertos en comunicación que puedan “dirigir”, “enmendar” o “rectificar” aquellas informaciones que puedan contribuir a enturbiar la verdad o a provocar falsedades bajo afirmaciones parciales. Clarificar resulta imprescindible en un mundo tan convulso.

Tengo el convencimiento de que las empresas con una trayectoria solvente en el mundo de la comunicación pueden evitar linchamientos, condenas de la opinión pública y males mayores, simplemente con el hecho de gestionar la información que va saliendo a la luz. Como en muchas otras disciplinas, nada mejor que los protocolos y procedimientos más serios para mantener el timón en situaciones de desconcierto e incluso caos. La experiencia y el rigor siempre son la mejor garantía frente al despropósito.

“Solamente “a veces” influye la presión mediática y la opinión pública en las resoluciones judiciales. Al menos, esa es mi experiencia durante más de dieciocho años al frente de un juzgado

Desde mi posición de juez, muchas veces he tenido que lamentar la actuación poco profesional de un abogado en defensa de su cliente. Por ejemplo, en el caso de letrados que llegan a juicios y dicen: “Señoría vengo en sustitución de mi compañero y no he podido estudiar el asunto”. ¿Qué se contesta ante esa nefasta afirmación? Pues ese ejemplo, que ocurre en los juzgados de vez en cuando – más de lo que sería deseable–, se puede trasladar a la circunstancia de que una persona, física o jurídica, se vea inmersa en un conflicto judicial con repercusión mediática. Como decía, la solución perfecta es ponerse en manos de los mejores profesionales para que elaboren una estrategia de comunicación acorde con la defensa judicial. Al final, siempre es el juez quien tiene la última palabra, pero puede ocurrir que el interesado no sea tan culpable como se deduce de los artículos de prensa o que, siéndolo, se pueda hacer frente a la repercusión mediática de una manera digna, profesional e incluso ingeniosa.

HACIA UNA **JUSTICIA** MÁS *independiente* EN LA ARGENTINA



Luis María Cabral

Miembro del Consejo de la Magistratura de la Nación / Argentina

El nuevo tiempo político que se abre en la Argentina, ante el cambio de gobierno que se producirá el 10 de diciembre, brinda la posibilidad de producir una serie de reformas que permitirán contar con una Justicia más independiente y que responda de mejor manera a las demandas de la sociedad. Son dos las cuestiones sobre las que se puede actuar rápidamente y obtener resultados.

Una es la composición y el funcionamiento del Consejo de la Magistratura y otra es cómo cubrir los juzgados vacantes en los juzgados mientras se realiza la designación definitiva de un juez titular.

Es prioritario, en primer lugar, que el Congreso Nacional sancione una nueva ley del Consejo de la Magistratura, órgano creado en la última reforma constitucional con el objetivo de limitar la intervención de la política en la selección y remoción de magistrados.

Se debe asegurar el respeto al equilibrio entre los distintos estamentos que exige la Constitución Nacional y que hoy ha sido desnaturalizado en beneficio de los órganos políticos. Es imprescindible garantizar una mayor participación de los jueces, lo que debe incluir la participación en el organismo de la Corte Suprema de la Justicia, a través de su presidente. También hay que propiciar una re-

“*Es prioritario que el Congreso Nacional sancione una nueva ley del Consejo de la Magistratura. Se debe asegurar el respeto al equilibrio entre los distintos estamentos que exige la Constitución Nacional*”

presentación más adecuada de los abogados de la matrícula federal y de las personalidades del ámbito científico y académico. Los abogados, además, deben tener un lugar en la comisión de selección del Consejo, que es la que lleva adelante los concursos de oposición y antecedentes para cubrir las vacantes de magistrados judiciales.

Cuando me refiero al equilibrio entre los distintos estamentos que debe existir en el Consejo de la Magistratura no estoy pensando sólo en su integración, sino también en la forma en que el organismo toma sus decisiones. Es fundamental que existan mayorías especiales para determinadas resoluciones, de manera que se asegure un consenso que incluya a los distintos estamentos y que no prevalezcan mayorías políticas circunstanciales.

Otra necesidad impostergable es la integración plena de los jueces que integran el Consejo de la Magistratura en la Comisión de Administración y Financiera. Los representantes de los magistrados deben tener el control del presupuesto del Poder Judicial, que al día de hoy es el único poder en la Argentina que no se administra por su exclusiva cuenta. Esto afecta a su independencia y repercute en la calidad del servicio que reciben los habitantes del país.



El segundo tema decisivo tiene que ver con la llamada ley de subrogaciones, que regula la manera en que se cubren las vacantes de manera transitoria.

El sistema de designación de jueces en la Argentina ha sido tradicionalmente político, ya que los nombramientos los hacía y los hace el Poder Ejecutivo, con el acuerdo del Senado. En la reforma constitucional de 1994 se limitó la discrecionalidad política, ya que la elección del Ejecutivo se acota ahora a una terna de candidatos seleccionada, sobre la base de su idoneidad, por un cuerpo colegiado, que es el Consejo de la Magistratura.

Ese sistema ha sido completamente desnaturalizado por la ley de subrogaciones que este año sancionó el Congreso Nacional y promulgó el Poder Ejecutivo. Así, gracias a esta nueva norma, el Poder Ejecutivo arma listas de conjueces con total discrecionalidad, sin el control del Consejo de la Magistratura, y es sobre la base de esa lista que luego el propio Consejo, con una mayoría simple y circunstancial, designa jueces subrogantes (o reemplazantes).

Así, no sólo se evita el control de idoneidad de las personas que van a ocupar la titularidad de un juzgado sino también el sistema de consensos, ya que las normas exigen la intervención de varios estamentos y la obtención de una mayoría agravada de dos tercios en el Consejo, para conformar una terna de candidatos a cubrir una vacante de juez.

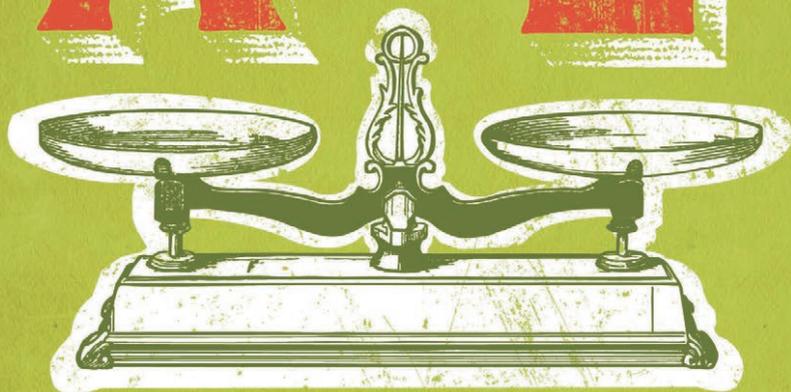
La designación de jueces subrogantes con la actual ley coloca a los magistrados en un estado de vulnerabilidad.

“La designación de jueces subrogantes con la actual ley coloca a los magistrados en un estado de vulnerabilidad

Esa vulnerabilidad quedó de manifiesto este año con la remoción de Santiago Ulpiano Martínez, del juzgado federal 1 de la ciudad de Bahía Blanca, y del autor de esta nota, de una vocalía en la Cámara Federal de Casación Penal. Estos dos desplazamientos se realizaron por una decisión administrativa tomada por el Consejo de la Magistratura por mayoría simple, en violación a la propia ley y a la Constitución, que sólo permiten la remoción de magistrados, incluidos los subrogantes, a través de un juicio político.

La politización del Consejo de la Magistratura y la vulnerabilidad de los jueces son dos males que afectan al Poder Judicial. Las principales víctimas, sin embargo, son las personas que recurren a él, que necesitan de magistrados independientes y que no puedan ser desplazados de acuerdo al humor o la conveniencia del funcionario administrativo de turno.

A E



REPUTACIÓN, ÉTICA Y EJERCICIO *Profesional*



Arturo Costabal
Socio de Aninat Schwencke & Cía. / Chile

Paulo Román
Director de Litigios en Aninat Schwencke & Cía. / Chile

Hoy la competencia manda. Las empresas compiten por sus clientes por el espacio que estos representan en un mercado determinado. Y para ello ponderan una y otra vez el producto o servicio que pretenden ofrecer, para luego, publicidad mediante, distinguir y promover sus virtudes y omitir sus defectos.

En este escenario, los abogados intentamos participar del mercado asumiendo la histórica y tradicional dignidad de una profesión que trata con la justicia. El que la materia prima con que se trabaja sea una de las *virtudes cardinales* supone, primero, rigor en la forma, respeto de la apariencia en el actuar, y, segundo, pero más importante aún, que el ejercicio de la profesión se ajuste de manera estricta a la deontología que le es propia.

En vista de los límites (necesarios) que la profesión impone, debemos interrogarnos acerca de cuál es la manera legítima en que los abogados pueden competir en un mercado cuyo espesor ético disminuye a conveniencia. Esta pregunta no es nueva: el Colegio de Abogados de Chile A. G. ha reconocido la inquietud y se ha hecho cargo de ella: hasta el año 2011, el artículo 13 del Código de Ética (“CE”) se valía de una fórmula decimonónica en materia de publicidad; los abogados debían, a lo sumo, extender su publicidad a la entrega de una “tarjeta”. La realidad económica obligó a reformar

“*Debemos interrogarnos acerca de cuál es la manera legítima en que los abogados pueden competir en un mercado cuyo espesor ético disminuye a conveniencia*”

aquella fórmula: en el 2011 se dictó un nuevo código de ética que reemplazó el arcaico artículo 13, por uno que centra su regulación en la *Prohibición de Solicitación*.

Ahora bien, ¿qué es la solicitud y cómo atañe a la competencia entre abogados? Según el artículo 13 del nuevo CE, es

“toda comunicación de un abogado relativa a uno o más asuntos específicos, dirigida a un destinatario determinado, por sí o por medio de terceros, y cuyo sentido sea procurar la contratación de sus servicios profesionales”. La solicitud está expresamente prohibida por el CE. Y esta prohibición reconoce límites cuyo objeto exclusivo es permitir la *formación de la clientela*. Sin embargo, la norma es prolija y restrictiva en su contenido, pues sólo excluye de la prohibición aquellos actos dirigidos a personas con las que el abogado tenga parentesco o amistad; la dirigida a un cliente o excliente; a otro abogado o estudio; a un órgano del Estado o las realizadas como prestación pro bono. Fuera de tales hipótesis, y si llevamos al extremo la aplicación de la norma, cualquier otra conducta se encuentra éticamente prohibida, y, en consecuencia, resulta sancionable.

Es evidente que el mercado legal difiere radicalmente del de los años cuarenta —época en la que entró en vigencia el primer CE—. Actualmente,

“Aún queda un margen de actuación amplio en el que abogados y profesionales del derecho podrían enfrentarse a zonas éticas grises

3500 nuevos abogados egresan anualmente desde las distintas escuelas de derecho del país. Esta cifra da cuenta de la ampliación de la oferta de la carrera de derecho y de la creciente demanda ciudadana por asesoría legal. Si hay más abogados, estos deberán competir por obtener la preferencia de potenciales clientes. Pero esta competencia no libera de una tarea básica: equilibrar dos fuerzas en tensión, esto es, por una parte, participar del mercado, y, por la otra, conservar la dignidad de la profesión.

El abogado desarrolla una actividad de relevancia social y, al igual que en muchas otras profesiones, en su ejercicio se genera una asimetría en el manejo de la información, debido a que el cliente desconoce en gran medida el contenido del servicio prestado. En la abogacía, dicha asimetría se vuelve especialmente sensible, toda vez que sus servicios constituyen bienes de confianza¹, por lo que no permiten una evaluación previa a la prestación del mismo. Difícilmente un cliente podrá ponderar con precisión las implicancias que tienen un servicio jurídico, el trabajo, las destrezas que éste requiere y, consecuentemente, su costo. Por lo anterior, el abogado debe actuar con estricta sujeción a la ética y al mandato deontológico que gobierna su disciplina; de lo contrario, se genera un abuso de poder basado en la asimetría de información, lo cual vulnera la dignidad de la profesión.

Entonces, la pregunta es sobre cómo armonizar ambas pretensiones: desde la perspectiva del mercado y de la experiencia comparada es posible observar que cada vez se hacen más tolerables las políticas agresivas de captación de clientes, las que con el tiempo se compensan con mayores controles al ejercicio mismo de la profesión, en desmedro de aquellos que pretenden controlar la formación de carteras de clientes. Por otro lado, se ha evidenciado una creciente difusión de rankings y directorios de oficinas de abogados, los que han servido al mercado para reevaluar a sus actuales asesores jurídicos, así como para conocer otras oficinas en proceso de crecimiento o consolidación.

En definitiva, es evidente que el actual texto del CE realiza un intento serio por resguardar la ética de la profesión, evitando ofrecimientos inescrupulosos o asfixiantes. Sin embargo, aún queda un margen de actuación amplio en el que abogados y profesionales del derecho podrían enfrentarse a zonas éticas grises. Estas zonas son aquellas en que los abogados deben competir y tomar una decisión en cuanto a los términos en que esto se hará. Nuestra postura, en primer término, consiste en postular que la competencia, en su más amplia acepción, debe ser tolerada y permitida, pero siempre sometida a un control *a posteriori*; en segundo lugar, que serán los propios abogados quienes, con vista a la dignidad propia de la profesión, deberán dotar de contenido a las limitaciones que deben imponer a la posibilidad de competir y publicitarse. Tal como lo demuestra el tenor del nuevo artículo 13 CE, es imposible petrificar el concepto en una norma positiva que exprese taxativamente todos los casos en que se puede competir y cómo. La norma sólo vale bajo la forma de recomendación o de prohibición expresa para casos puntuales especialmente relevantes. En todo lo demás, será el propio abogado quien deba decidir.

¹ De la Maza Gazmuri, Iñigo, *La tradicional dignidad de la profesión: abogado y publicidad en Chile*, Latin American and Caribbean Law and Economics Association (ALACDE) Annual Papers, p. 10.

LA **REPUTACIÓN** A **juicio**



Jorge Badía

Director general de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira / España

Al inicio de la sesión del juicio, el juez, tras constatar que se hallan presentes las partes, pronuncia solemnemente las palabras “audiencia pública”. A través de ellas se invita a cualquier ciudadano a asistir a lo que va a acontecer en la sala de vistas. No se trata de un puro formulismo, sino de respetar un principio fundamental de nuestro estado de derecho: proteger al ciudadano de una justicia sustraída al control público y mantener así la confianza de la comunidad en los Tribunales. En palabras de Mirabeau: “dadme al juez que queráis; parcial, venal, incluso mi enemigo; poco me importa con tal de que nada pueda hacer si no es cara al público”.

Si a esa dimensión pública del enjuiciamiento, de origen legal, se le añade la presencia de un elemento noticiable en el proceso, el mundo de la Justicia y el de la Comunicación se entrelazan inexorablemente. Por mucho que ello pueda incomodar al operador jurídico, ese maridaje es inevitable y esencialmente democrático.

Así las cosas, no parece razonable gestionar el riesgo reputacional asociado al litigio confiando en que lo que sucede en el Juzgado se quedará en el Juzgado. En cambio, debería partirse de la premisa de que, cuando el proceso incorpora un hecho potencialmente noticiable, será inevitable que

“*La propia ciudadanía se encarga de sancionar aquellos hechos que objetivamente o a través de un juicio puramente subjetivo puedan merecer su reprobación*”

fuera de la sala se produzca un juicio paralelo en un terreno mucho más abierto, donde las reglas del juego no están tan claras o son simplemente desconocidas para el jurista.

De esta primera premisa me permito extraer algunas otras, basadas en mi propia experiencia.

La primera es que una adecuada exposición de los hechos y la interpretación de la ley en el entorno del proceso no son suficientes para que el abogado defienda convenientemente el interés de su cliente. La liquidez del entorno nos confronta con un rol más integral del jurista de los negocios que debe incorporar visión a largo plazo, conocer a fondo la actividad de su cliente y su valor reputacional, y ejercer de líder más allá de la sala de vistas, incorporando la Comunicación en la estrategia legal.

Una segunda conclusión es que ello debe hacerse en un entorno especialmente exigente en materia reputacional. El mero hecho de que nuestro cliente se vea envuelto en una contienda judicial –incluso cuando esta se circunscribe al ámbito civil– conlleva de por sí una profunda –y muchas veces injustificada– carga negativa: entrar en los juzgados es inevitablemente asociado por la opinión pública a cierta incertidumbre al respecto de su actividad,

a la incapacidad de resolver los conflictos en el terreno del negocio, o simplemente a la culpabilidad. Esto no debería ser así si se considerara por un momento –ese es el primer reto de la comunicación en este entorno– que el sistema de justicia es el medio más civilizado de resolver las diferencias en un sistema democrático o si se asumiera realmente la presunción de inocencia.

La tercera conclusión es que los abogados debemos admitir humildemente que los efectos sobre la reputación de una resolución judicial son limitados, si se ponen en relación con la extraordinaria fuerza del juicio popular: la propia ciudadanía se encarga de sancionar aquellos hechos que objetivamente o a través de un juicio puramente subjetivo puedan merecer su reprobación. Si no se es capaz de convencer al ciudadano de que esa es la decisión *justa*, éste atribuirá el resultado al error judicial o a oscuras conspiraciones, pero seguirá condenando a quien ha sido exculpado por los tribunales.

Tampoco podemos ignorar el flujo inverso, esto es, la influencia del juicio público en el judicial. Sin que suponga cuestionar a su independencia y buen tino jurídico, sería ingenuo pensar que la decisión del Juez no se verá influida, en mayor o menor medida, por la reputación de los contendientes.

Finalmente los juristas debemos ser conscientes de que la comunicación en general se rige por un lenguaje y unos principios que nada tienen que ver con los que imperan en el proceso judicial, o pueden estar incluso contrapuestos, por lo que su gestión requiere del concurso de profesionales en la materia. A modo de ejemplo, mientras que en el proceso penal el derecho de defensa permite que el acusado sea inveraz y la mentira resulta impune (“tiene derecho a guardar silencio, todo lo que diga podrá ser utilizado en su contra”), la opinión pública jamás perdonará a quien se demuestre que ha faltado a la verdad.

“*La Comunicación ha de entenderse como una herramienta estratégica, que facilita que el público interprete correctamente lo que sucede en la Sala y evita que la reputación de nuestro cliente sea puesta en tela de juicio*”

En resumen, la preparación de cualquier caso que trascienda a la opinión pública y que exponga la reputación de nuestro cliente al escrutinio público, requiere de una estrategia de comunicación alineada con la acción judicial. Esto implica cierta metodología y la confluencia de profesionales expertos en ambas materias. Requiere, además, un esfuerzo por acercar el rigor y la precisión del lenguaje jurídico, con la inmediatez y la brevedad que rigen la información.

Los juicios paralelos son inevitables y una consecuencia del carácter público de la Justicia. La Comunicación ha de entenderse como una herramienta estratégica, que facilita que el público interprete correctamente lo que sucede en la Sala y evita que la reputación de nuestro cliente sea puesta en tela de juicio o, en el peor de los casos, que se produzca una ruptura de la confianza.



LA **REPUTACIÓN DIGITAL**

EMPRESARIAL: UN **activo esencial**



Juan Francisco Torres-Landa

Socio de Hogan Lovells BSTL, S.C. / México

Nos encontramos en una época en que la comunicación es simplemente vertiginosa. En tan solo los minutos que les tome a ustedes leer este artículo se habrá creado más información y datos en la red que en muchas décadas antes de este siglo. En este escenario en que el intercambio de datos es inmediato e ilimitado, estamos frente a un nuevo fenómeno al que todos estamos expuestos consistente en el escrutinio de todo lo que hacemos, y esta revisión es particularmente cierta para las compañías. El examen se realiza a través del uso amplio de redes sociales. Se abordan eventos, noticias y otras actividades corporativas. La revisión abarca una comunidad, una región, un país, un hemisferio o todo el mundo. Ese es el posible alcance del escrutinio digital, el mismo que, en principio, no tiene límites geográficos o culturales.

Las fronteras se han venido derrumbando en forma constante, particularmente a partir de la caída del muro de Berlín en 1989. La tecnología hoy permite a los habitantes de todo el mundo un grado de inmediatez antes ni siquiera soñada. En ese contexto, compañías de todos los tamaños tienen acceso a un mercado global, real y activo. Las oportunidades de negocios están esparcidas por todo el planeta, pero de ese mismo tamaño son los riesgos que existen para hacer negocios pues el juicio sobre lo que hace o deja de hacer una empresa

“ *El regulador más importante es el ciudadano que a través de un teléfono móvil puede esparcir información, imágenes o datos a través de redes sociales en segundos*

es permanente y comunicado al segundo.

Ahora la revisión de la actuación corporativa no depende solamente de las acciones que puedan realizar autoridades que operan en un determinado país. En ese contexto quizá el regulador más importante es el ciudadano que a través de un

teléfono móvil puede esparcir información, imágenes o datos a través de redes sociales en segundos. Las compañías pueden hacer de los ciudadanos y el uso de redes sociales sus mejores aliados, pero también se pueden convertir en sus peores enemigos. Lo anterior requiere a las compañías contar con una política de comunicación dirigida al mejor conocimiento de sus actividades en beneficio de la comunidad. En esa labor de reducción de riesgos juegan un papel significativo los asesores legales, quienes debemos estar enfocados en la prevención.

En este contexto un tema del que poco se ha hablado es lo que ocurre en juicios en los que es parte una compañía y si en los mismos existe una conexión en relación a lo que acontece en redes sociales. Aunque en teoría los procedimientos ante un juez no deben verse afectados por lo que suceda en el exterior en la comunicación ciudadana, la realidad es que la conectividad con lo que ocurre en la sociedad influye en distintas formas

SHARE



“Hoy en día la profesión legal en la era digital tiene enormes retos en cuanto a trabajar para diseñar e implementar estrategias legales dirigidas a preservar la reputación de sus clientes

en el ánimo del juzgador, en el entendimiento de las circunstancias del caso, y eventualmente en el veredicto final. Por esta razón, las compañías y sus asesores no pueden perder de vista la importancia de mantener una política activa de posicionamiento y contención que evite justamente que temas formalmente ajenos a los procedimientos impacten negativamente en los resultados finales de los mismos.

La vieja frase de que un edificio se construye con muchísimo esfuerzo, pero con tan solo retirar unos tabiques cae, es una forma clara de entender lo que pasa en esta época digital. Para una compañía un mal evento y su difusión viral pueden generar tal impacto en su reputación y prestigio comercial que la recuperación no sea posible en el corto plazo. Nada como la prevención y una política activa de comunicación para evitar este tipo de desastres, algo que nos atrevemos a decir y que es particularmente cierto y relevante tratándose de procedimientos contenciosos que pueden verse afectados por una mala o limitada política de comunicación.

La contribución que queremos hacer en esta reflexión es que las compañías deben inculcar en todo su personal una nueva cultura respecto al cuidado en su actuar: la exposición a una crisis digital es permanente. La imagen de la empresa se puede deteriorar súbitamente. Por ello la importancia de contar con instrumentos de prevención, y dado el caso con la capacidad de reacción para mitigar situaciones de riesgo. Este paradigma de aversión al riesgo aplica sin duda para el caso de

procedimientos jurisdiccionales en que una compañía se vea involucrada.

Las nuevas generaciones requieren estar inmersas en las políticas de comunicación, particularmente porque para ellas son una realidad tangible. Esa parte de la pirámide poblacional es quien está mejor capacitada para llevar a cabo los esfuerzos de comunicación corporativa. Sin embargo, son esos mismos jóvenes los que por ser tan profusos en el uso de redes sociales, están más expuestos a cometer errores. De ahí la importancia de la capacitación y entrenamiento con carácter preventivo, y a su vez también reactivo.

Frente a estos cambios los abogados no están exentos. Hoy en día la profesión legal en la era digital tiene enormes retos en cuanto a trabajar para diseñar e implementar estrategias legales dirigidas a preservar la reputación de sus clientes. Los juristas debemos participar en esta nueva realidad con entusiasmo, responsabilidad y creatividad. Quienes no entiendan esta nueva realidad devendrán obsoletos en el corto plazo.

En el mundo en que nos movemos no habrá un retorno. Por el contrario, el avance de la tecnología será cada vez más intenso y más profuso. Los cambios seguirán penetrando nuestra vida diaria. Así las cosas, se seguirán creando nuevas oportunidades y riesgos para las empresas. No hay opción sino la de montarse en ese cambio, pero reconociendo la importancia de ser cuidadosos ante los múltiples riesgos que presenta estar en permanente vigilancia por consumidores y la comunidad en general. Las empresas que aprendan a vivir bajo esa gran lupa tendrán mejores posibilidades de éxito continuo y de capitalizar los beneficios que la era digital pone a su alcance. Renovarse o morir. Digitalizarse o extinguirse.

LITÍGIOS E REPUTAÇÃO

NO **setor** DA **aviação**



António Moura

Sócio da ABBC, Sociedade de Advogados, RL / Portugal

A crescente complexidade dos litígios judiciais não resulta apenas da existência de mais regulamentação e de um maior grau de monitorização e consciencialização de direitos e deveres por parte de cidadãos e de empresas. Resulta igualmente de uma maior atenção que os *media* e a opinião pública dedicam a estes temas, antecipando julgamentos e proferindo condenações sumárias de que empresas, administradores e imagem corporativa poderão ser vítimas, se não forem tomadas as precauções necessárias.

Esta mudança teve reflexos no papel do Advogado. Sendo Advogado há quase vinte anos, senti esta mudança de paradigma nos problemas que me têm sido colocados, não só porque a minha carreira me levou a representar e assumir funções em associações setoriais, onde o foco é também o de defender os interesses do setor e dos associados, mas também porque os próprios clientes exigem mais de quem os aconselha. Frequentemente, não se trata de saber se o cliente tem ou não razão. Ou se tem muitas ou poucas hipóteses de ganhar o “caso”. A verdadeira questão é o que tem primordial importância para o cliente empresarial nos dias que correm é saber se, no final da lide, ao fim de anos de litigância, o resul-

“ *A crescente complexidade dos litígios judiciais não resulta apenas da existência de mais regulamentação e de um maior grau de monitorização e consciencialização de direitos e deveres por parte de cidadãos e de empresas* ”

tado valeu a pena e se houve danos colaterais. A resposta a esta questão exige muito mais do que o simples conhecimento da lei.

Para ilustrar o que referi, socorri-me de duas situações vividas num setor que tenho acompanhado de perto, que é o da aviação.

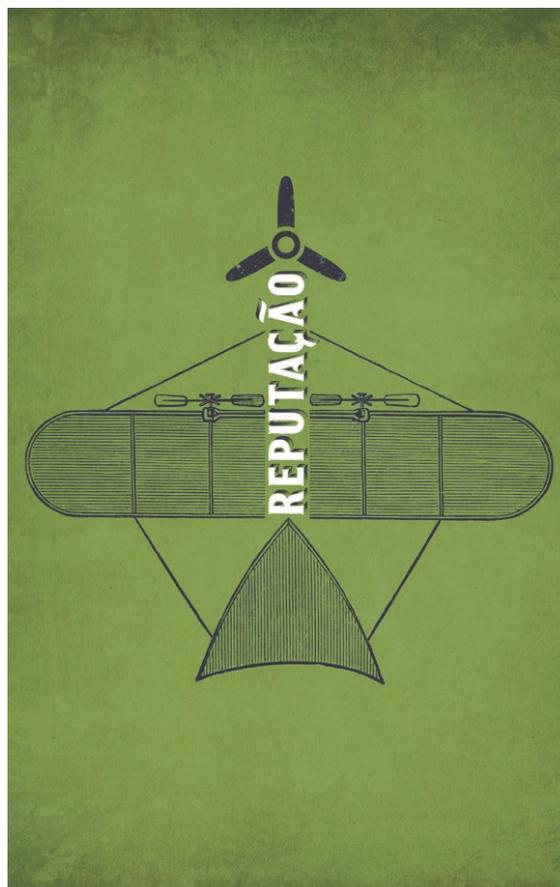
Com o advento das companhias ditas “low cost” o setor registou uma baixa significativa no valor médio das tarifas. O “no-frills” anunciado – uma espécie de corte com luxos ou serviços não essenciais ao passageiro – foi acompanhado por uma degradação do nível de serviço, a coberto de um défice de regulação e de uma legislação “protecionista” que dava cobertura a atrasos, perdas de bagagem e situações de recusa de embarque (overbooking) com limitações objetivas dos montantes a pagar aos passageiros que fossem vítima destes infortúnios. A pressão criada pelo advento das “low cost” induziu outras transportadoras a seguir o mesmo movimento. Para competir em termos de tarifas, baixaram a qualidade do serviço e o passageiro reagiu.

Multiplicaram-se as reclamações, não existiam endereços de contacto para o cliente, foram criadas barreiras de língua e horários restritos para

atendimento ao cliente, dando o flanco a ações judiciais que, embora de montante limitado (por via da dita legislação protecionista), causaram prejuízos sérios em termos de imagem e credibilidade a muitas companhias aéreas. O resultado foi uma subida vertiginosa do número de queixas e ações judiciais em Tribunal, com resultados económicos pouco significativos para as transportadoras, dada a morosidade dos tribunais e as limitações legais dos montantes das indemnizações, mas com um prejuízo reputacional sério para as que optavam por este tipo de conduta e, de forma reflexa, para o próprio setor.

A reação foi dura e quicá desproporcionada. A legislação endureceu em 2004, a reboque da Comissão Europeia e da necessidade de proteger os passageiros contra abusos das companhias aéreas em casos de atraso, cancelamento de voos e recusa de embarque (overbooking). Os litígios que surgiram no período pós-2004 e que tiveram como propósito clarificar aspetos de interpretação do regulamento foram quase todos em sentido desfavorável às companhias aéreas, com a agravante de colocarem na agenda dos *media* situações que pouco ou nada contribuem para a reputação do setor, não só porque evidenciam situações de atraso ou cancelamento, como inclusivamente porque revelam, invariavelmente, verdadeiras histórias de horror dos passageiros contadas na primeira pessoa.

É por isso que hoje a indústria da aviação vive com o pior de dois mundos. Tem de conviver com uma lei considerada demasiadamente penalizadora e garantística dos direitos dos passageiros (sobretudo se comparada com a aplicável ao transporte rodoviário, ferroviário e marítimo), que em muitos casos obriga as companhias aéreas a pagar compensações por atrasos que são 10 vezes superiores ao valor da tarifa paga pelo passageiro e que, pasme-se, potenciou o aparecimento de novos segmentos de negócio (empresas que se dedicam a reclamar em nome do passageiro, cobrando uma percentagem da compensação, assu-



mindando o risco do pleito) e, para além do exposto, tem a reputação de ser uma indústria onde o nível de serviço é considerado baixo (quando em muitos casos a responsabilidade pelo mau serviço é dos aeroportos, embora não a perceção do público em geral não seja essa).

Eis, pois, como a incapacidade para lidar com queixas e ações judiciais de passageiros insatisfeitos e o conforto dado pelo quadro legal vigente levaram a um resultado indesejado no plano reputacional e no plano regulatório.

O segundo exemplo que escolhi, no mesmo setor e com os mesmos atores, revela um *modus operandi*

“Evitar certo tipo de litígios pode, efetivamente, ter um custo imediato significativo, sobretudo se tivermos presente que existe hipótese de vitória ou, pelo menos, de adiar a decisão definitiva do caso por uns bons anos, até que o Tribunal se pronuncie

distinto mas neste caso face a situações inesperadas. Veja-se o caso dos recentes acidentes aéreos, trágicos, com inúmeras vítimas, felizmente pouco frequentes. O acidente é escrutinado, é objeto de tratamento mais ou menos sensacionalista, mas não é frequente ouvir-se qualquer notícia sobre litígios envolvendo familiares das vítimas e companhias aéreas. Precisamente porque são situações de limite, em que a transportadora tem em risco o seu maior ativo – a confiança dos passageiros – e em que a questão económica é claramente secundária. O cuidado e os recursos colocados neste tipo de casos são enormes e as questões legais que surgem são analisadas sob um prisma distinto, devidamente ponderadas e sopesadas à luz de critérios que vão muito além do “tenho razão?” ou “consigo ganhar?”.

Mas, não é necessário o recurso a casos extremos para identificar a mesma postura ponderada no setor e, em particular, a adotada por companhias aéreas que perceberam que os *stakeholders* mais importantes são os seus clientes e que, quando colocadas perante a ameaça de litígios judiciais onde existe probabilidade séria de ganho de causa, não deixam de aceder a pagar algo ou a compensar os passageiros. Isto foi visível no famoso caso do vulcão Eyjafjallajökull e no caos que provocou no

espaço aéreo europeu. A erupção colocou advogados e responsáveis de comunicação a trabalhar lado a lado, procurando minorar os danos de um evento inesperado que pôs à prova a resiliência do setor e que levou as companhias aéreas a ir muito para lá daquilo que muito provavelmente lhes seria exigido em caso de condenação pelos Tribunais, na sequência de ações judiciais que pudessem vir a ser interpostas por passageiros afetados.

Este segundo exemplo – na reação a situações inesperadas – revela uma maior perceção do dano reputacional que certo tipo de litígios pode causar (em contraste com a falta de visão que o primeiro exemplo evidencia). Evitar certo tipo de litígios pode, efetivamente, ter um custo imediato significativo, sobretudo se tivermos presente que existe hipótese de vitória ou, pelo menos, de adiar a decisão definitiva do caso por uns bons anos, até que o Tribunal se pronuncie. Mas, há que ponderar se os danos em termos de confiança, reputação e credibilidade (que o envolvimento em certo tipo de litígios inevitavelmente acarreta) não serão seguramente superiores e mais dificilmente recuperáveis, sendo que a resposta correta não se consegue obter se o prisma de análise for o da mera legalidade.

TUTELA **JUDICIAL** EFECTIVA Y **separación** DE PODERES



Joan Roca

Socio – Vicepresidente de Roca Junyent / España

Todo proceso judicial con impacto mediático afecta a la reputación de empresas y personas que se ven involucrados en el mismo. Para poner el debate en contexto, creo que es obligado salirse de la imagen que nos asalta cuando se trata esta cuestión, de la portada de un periódico con la foto de un personaje público siendo escoltado al coche de la policía; me gustaría ampliar el espectro y llevarlo a casos donde el impacto no lo sufre sólo el imputado sino terceros que nada tienen que ver con el proceso judicial. Como en el “Watergate”, también hemos tenido en España casos que la prensa ha acabado por titular según el nombre del restaurante donde se grabaron unas conversaciones ilícitas. El impacto para el negocio del restaurante fue sangriento.

Y pongo este ejemplo para evitar un prejuicio habitual cuando se trata esta cuestión: se acostumbra a pensar que “si está imputado, por algo será”. Y ello da pie a la legitimación de un ataque que torpedea dos principios básicos de nuestro sistema. Por un lado, el principio de la *tutela judicial efectiva*. Por otro lado, el de la *presunción de inocencia*.

El cuadro de indicadores de la justicia en la UE distingue entre los que evalúan la eficiencia de los procedimientos (*disposition time* o *clearance rate*), la calidad de la justicia y, finalmente la indepen-

“ *Los jueces y magistrados deben hacer esfuerzos mayúsculos para preservar su autonomía ante la opinión publicada* ”

dencia de los órganos judiciales¹. Analizando esta cuestión en mis tiempos universitarios, sumergido en el “basement” de una biblioteca de la *Law School*, cayó en mis manos un libro titulado “*Who controls the controller?*”, sobre cómo de-

bían incidir los “*checks and balances*” entre poderes sobre el entonces nuevo “cuarto poder”, el de los “*media*”. Lo más apasionante del libro era que el análisis se centraba no en cómo controlar a la prensa, sino en cómo defender al sistema judicial para preservar su necesario ámbito de independencia en el estudio, instrucción y resolución de sus casos.

Los jueces y magistrados deben hacer esfuerzos mayúsculos para preservar su autonomía ante la opinión publicada –y subrayo lo de “opinión” porque en la mayoría de ocasiones la noticia no se limita a una descripción de los hechos–. Y, cuando consiguen dictar resolución haciendo caso omiso a la opinión publicada, nadie puede negar que se pone en cuestión su independencia si la sentencia o auto es contrario a lo que vaticinaba la prensa. ¿Está enferma una sociedad que no acepta aquellas resoluciones judiciales si no coinciden con la que previamente –durante meses!– ha sido

¹ Alonso-Cuevillas, J. *Eficiencia y transparencia del sistema judicial español en el contexto europeo*. Pgs. 34 y ss. (2015, Bosch ed.).



“La repercusión en la reputación de empresas y personas cuando se enfrentan a un litigio, no es sino la punta de un iceberg de muy hondo calado, que extiende sus raíces en la construcción de nuestro sistema democrático

preconizada por articulistas y tertulianos? Quizás suene muy duro el calificativo de “sociedad enferma”, pero sin duda se le ha alcanzado en su línea de flotación: la credibilidad del sistema judicial y la efectiva tutela judicial.

La principal aportación en la construcción del Estado de Derecho y el “Rule of Law”, fue precisamente cuando el concepto inquisitorial de la “presunción de culpabilidad” fue sustituido por el principio de la presunción de inocencia. Y ésta es precisamente sobre la que descansa cualquier proceso judicial, y que sufre tremendo impacto –cual torpedo en línea de flotación– cuando tiene repercusión mediática. Se tambalea el Estado de Derecho cuando desde los medios se critica a un abogado o a un juez por llevar la defensa o el

pleito de alguien de distinta ideología a la línea editorial del rotativo.

El “freedom of speech” frente a la tutela judicial efectiva y la independencia del poder judicial; éste es el reto². La repercusión en la reputación de empresas y personas cuando se enfrentan a un litigio, no es sino la punta de un iceberg de muy hondo calado, que extiende sus raíces en la construcción de nuestro sistema democrático que hoy debe revisar los “checks and balances” en la separación de poderes –incluyendo, hoy, al cuarto poder, el mediático– y el respeto a las instituciones y operadores del sistema judicial.

A todos nos corresponde un papel y de ahí el acierto de UNO en tratar esta cuestión desde los distintos prismas: el poder legislativo deberá encontrar las fórmulas que permitan la tutela judicial efectiva y unos procesos judiciales adaptados a los momentos que vivimos (poniendo especial énfasis en el “timing” y en el secreto de sumario); el poder ejecutivo deberá ser celoso y extremadamente pulcro en el respeto al poder judicial; y éste debería proteger su autonomía e independencia, lo que exige respetar la de los demás poderes... incluido el cuarto poder, que debería saber llevar las noticias que preocupan a la opinión pública y convertirlas en propuestas de debate para la mejora del sistema –y no tan sólo su denuncia–³.

² Es apasionante el análisis que realiza, ya en un ámbito de aplicación internacional de un derecho como la libertad de expresión, M.C. Bassiouni en las páginas 647 y ss. de su último libro sobre “An embryonic system of checks and balances: judicial review of global and national governance bodies”. Véase en su libro “Globalization and its impact on the Future of Human Rights and International Criminal Justice” (2015, Intersentia ed.).

³ Y ello debe quedar resuelto de forma rápida porque el nuevo debate que desde la doctrina americana nos llega, es el del necesario re-examen de la balanza entre transparencia y deber de secreto gubernamentales ante el derecho a la información en la era post-Snowden. Déjenme apuntar esta cuestión como un nuevo foco de debate que, junto con el tratado en este artículo, debería centrar la preocupación del legislador. Véase en “Transparency, Surveillance and the Future of First Amendment Law”, de Debra Krozner, en el *Yale Law Report* (Volume 2, Summer 2015).



LA REPUTACIÓN **CORPORATIVA** EN EL *proceso penal*



Carlos Caro

Socio fundador de Caro & Asociados / Perú

Volkswagen, el gigante automotriz alemán, enfrenta la peor crisis de su historia tras el descubrimiento y aceptación de que instaló en más de 11 millones de vehículos diésel un *software* que adulteraba los resultados de mediciones de gases, para defraudar los controles estatales dentro y fuera de Europa. Se calcula que la caída del valor bursátil de la empresa solo hasta fines de septiembre de 2015 ha sido superior a los 29.000 billones de dólares, y que deberá enfrentar multas en los EE. UU. que superarán los 18.000 millones. En paralelo, el Departamento de Estado y la Fiscalía americanos, al igual que el Ministerio Público alemán, han iniciado las primeras investigaciones que podrían conducir a la imputación de cargos criminales por fraude a los consumidores y delitos ambientales contra la empresa y sus directivos. La marca VW —el “*auto del pueblo*”, “*hecho en Alemania*”— está seriamente dañada y los procesos judiciales que apenas se inician ahondarán el daño reputacional. VW necesita un plan de crisis legal, financiero y de imagen.

Y es que la relación entre el Derecho Penal y la opinión pública, tan antigua como el propio Derecho Penal —el conocido “*juicio romano*” contra Jesús de Nazaret fue expresión de ello—, ha adquirido en los últimos años otra dimensión, producto de la explosión informativa contemporánea. Frente a un hecho jurídi-

“ *El sistema de justicia ideal es aquel en el que el Juez interpreta y aplica el Derecho pero además su fallo es aceptado y comunica a la comunidad que es una decisión justa y acorde con los valores de la sociedad* ”

co o litigioso los medios digitales no tardan en transmitir en segundos o escasos minutos, alrededor del mundo de ser el caso, imágenes, comentarios y opiniones en todos los idiomas que gatillan un verdadero “*juicio mediático*”, público y paralelo, con el mismo poder que el mayor o menor interés que el caso despierte en la opinión pública. En ese juicio público, como en el marketing, antes que las pruebas y los argu-

mentos priman las percepciones, las preferencias, la conexión sentimental positiva o negativa del consumidor de la información, que terminan por convertir a verdaderos culpables en inocentes, a inocentes en culpables, o a simples culpables en más culpables de lo que son. Dependiendo de las fortalezas del sistema de justicia de un país los jueces actuarán con mayor o menor independencia, descartando o sumándose al sentido de ese juicio del llamado “*cuarto poder*”.

Sin embargo, la justicia no solo es justicia en el sentido de aplicación estricta de la ley, sino que además requiere de legitimidad. El sistema de justicia ideal es aquel en el que el Juez interpreta y aplica el Derecho pero además su fallo es aceptado y comunica a la comunidad que es una decisión justa y acorde con los valores de la sociedad. Por ese motivo, en los últimos años han tenido lugar múltiples estudios sobre la relación entre la prensa y la justicia penal, desde enfoques jurídicos, filosóficos, sociológicos, psicológicos,

“Muchas veces, tras el destape de un caso, el *corporate compliance* parece quedar reducido a un simple instrumento de marketing o de cosmética corporativa

económicos, antropológicos y comunicacionales, entre otros, todos orientados a zanjar los límites, si acaso existen, que como sociedad debemos o podemos aceptar entre el sentido de una decisión judicial y la demanda pública. Y es que la toma de decisión por parte del Juez, como señala el jurista español Manuel Atienza, no obedece únicamente a razones de justificación jurídica (“*contexto de justificación*”), sino también a las llamadas razones explicativas vinculadas a las ideas, creencias y valores culturales de quien decide (“*contexto de descubrimiento*”), ámbito en el que es inevitable que el juicio público, la percepción social, juegue un rol fundamental.

En este panorama, y especialmente en ámbitos donde se acepta la responsabilidad penal de las empresas (USA, Reino Unido, España, Francia, Chile), las regulaciones generan incentivos importantes para que las empresas se autorregulen y administren el riesgo de cometer delitos mediante los llamados sistemas de cumplimiento o *compliance*, esto es, programas de prevención de la actividad criminal empresarial en orden a evitar la comisión de delitos de corrupción, lavado de dinero, fraudes, etc., como una forma de mitigar el riesgo patrimonial, legal y reputacional, el daño a la marca, derivados de una potencial condena. Y más porque el solo hecho de que una corporación sea penalmente investigada, la llamada “*pena de banquillo*”, puede afectar seriamente una marca, más allá de su inocencia o culpabilidad, como ocurrió en el famoso caso de Arthur Andersen LLP que, aunque finalmente fue absuelta por la Corte Suprema de los EE. UU. en el año 2005 por el delito de obstrucción a la justicia, al final del juicio la empresa estaba en bancarrota, no había negocio que continuar, debido al enorme daño reputacional que sufrió durante el juicio.

Pero los sistemas de cumplimiento tampoco son la panacea. Muchas veces, tras el destape de un caso, el *corporate compliance* parece quedar reducido a un simple instrumento de marketing o de cosmética corporativa. Así ha quedado expresado por ejemplo en las primeras condenas del caso Petrobras, empresa estatal brasilera en la que, como en el caso de la multinacional alemana Siemens, la existencia de medidas de cumplimiento, códigos de conducta y sistemas de denuncias internas que ahora se antojan como de simple fachada o “*saludo a la bandera*”, no impidieron que sus altos directivos se coludan con particulares en las contrataciones y licitaciones, a cambio de millonarias sumas de dinero que durante años fueron maquilladas en las contabilidades como pagos por servicios diversos a empresas *off shore*, y lavadas mediante complejos esquemas de ingeniería financiera. Justamente en los límites del *compliance*, el análisis de su capacidad de rendimiento, queda por responder la pregunta de por qué una empresa alemana como Siemens no fue capaz de cometer actos de corrupción en Alemania, pero sí en Argentina, Bangladesh y Venezuela, o por qué Volkswagen, pese a sus altos y previos sistemas de cumplimiento, y tras haber enfrentado en su historia acusaciones especialmente graves como el uso de prisioneros en sus fábricas durante el nacional-socialismo, ahora se ha visto envuelta en el citado caso del *software* anti control de emisiones.

Con todo, como dijera Alejandro Romero, socio y CEO para América Latina de LLORENTE & CUENCA, a propósito de una defensa mediática y judicial que compartimos en el año 2004: “ante un caso penal mediático, los abogados no pueden comunicar lo que no existe”, esto es, debemos aprender a comunicar, a comunicar cosas verdaderas, a “*marquetear*” o vender nuestra verdad. Ese es el camino no solo para proteger la marca de una empresa, sino incluso para ganar el caso, apoyado en esa legitimidad que requieren los jueces para resolver con justicia y en Derecho. Y es que en ocasiones, como escribiera Sun Tzu hacia el siglo IV A.C., “*la guerra es una contienda moral que se gana en los templos antes que en los campos de batalla*”.

ENSURING DISPUTES DON'T END IN *Disrepute*



Gillian Duffy

Senior Associate, Schillings / Irlanda

Safeguarding a client's reputation in the heat of litigation should be central to any litigation strategy. At a time when news can be syndicated around the globe before your client has even stepped outside the courtroom, it is critical that advisers prepare in advance for the reputational threats posed by litigation. In doing so, they will be better positioned to assess, predict and react to those threats facing their client.

Media interest will generally begin long before a trial begins, with commentary and coverage continuing long after it ends. Advisers to those involved in litigation proceedings must therefore take the steps to protect and minimise reputational damage caused by such media interest. So what to do?

First, acknowledge that the courtroom presents a great opportunity for journalists and detractors to spread private information about your client and their business. Media articles based on legal proceedings can include information which might ordinarily be protected from being published by privacy or libel laws. This means that it is extremely easy for the media to repeat damaging allegations or private information disseminated as part of a legal case. In addition, journalists will often tweet from inside the courtroom during proceedings; allowing details presented before the court

“*The courtroom presents a great opportunity for journalists and detractors to spread private information about your client and their business*”

to go far beyond the four walls of the courtroom.

Second, assess potential vulnerabilities and create a pre-emptive strategy to mitigate potentially damaging allegations or private information that may be presented in court. Being proactive means not waiting for the reputational crisis

to happen once the legal case is underway. It requires advisers to anticipate where the potential reputational hazards may arise in the court case and planning how best to combat them.

Third, ensure that you are able to react immediately to any misreporting of court proceedings. Given the immediacy of the media's reporting there will inevitably be misreporting; which can quickly proliferate at the cost of your client's reputation. The journalists reporting on a legal case – as well as any potential detractors who stand to gain from your client being placed at the heart of a reputational storm – need to be identified and monitored. Reporting on a legal case should be fair and accurate and failure to do so will legally expose the publisher or writer. Inaccuracies can be changed and proliferation halted but doing this effectively will require you and your team to be in a position to react immediately. Live reporting requires live monitoring.

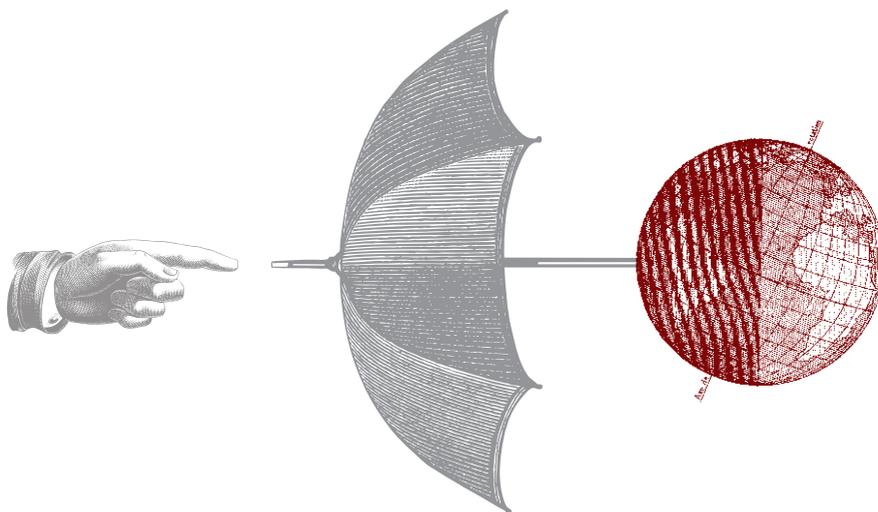


“Reputation can be far more vulnerable to a person or business than the actual subject matter of the litigation itself

Lastly, look to control the content of evidence and facts being introduced throughout the court proceedings. Legal teams involved in court proceedings are privy to witness statements and other documents before they are presented in court. Therefore, take measures to minimise the amount of personal and commercially sensitive materials that can be reported on by the media. From asking for redactions on the evidence to requesting aspects of the hearing to be conducted in private, there is a lot that can be done pre-emptively to defend your client’s reputation.

It is fundamental that reputational considerations are built into any litigation strategy because reputation can be far more vulnerable to a person or business than the actual subject matter of the litigation itself. It is crucial that advisers to those involved in litigation ensure that all skeletons and potential hazards are anticipated and assessed. Only then is it possible to deal effectively with any ensuing reputational issues that may arise during court proceedings.

Ultimately, the more that proactively goes on behind the scenes the less that goes on in front of the cameras.





PRÁCTICAS CORRUPTAS EMPRESARIALES.

UN ANÁLISIS DE **gobierno societario** Y PROPUESTAS DE **prevención**



Max Spiess

Socio fundador, Baraona - Abogados / Chile - Suiza

Observamos cómo ciertos eventos de corrupción, financiamiento irregular de la política y el tráfico de influencias se ha tomado discusión pública en Chile. Estos fenómenos anómalos y reprochables que se derivan del financiamiento privado e irregular de la actividad política pueden adoptar diversas formas, tales como el cohecho; la entrega de dádivas para iniciativas relacionadas a, o patrocinadas por, una autoridad pública; el tráfico remunerado –comercio– de influencias políticas y cabildeo (*lobby*) destinado a determinar la voluntad de una autoridad pública; y la obtención de utilidades anormales en el comercio privado sobre la base del uso de información privilegiada de orden administrativo (“Prácticas Corruptas”).

El análisis de las Prácticas Corruptas puede ser enfocado desde diversos ángulos, entre los que también debe incluirse el de las personas jurídicas privadas con fines de lucro: la empresa. Entre el universo de entidades de esta categoría; por su rol ejemplar, magnitud e impacto en el mercado de capitales, destaca la Sociedad Anónima Abierta (“SAA”).

Dentro del ámbito de las SAA, la Práctica Corrupta cae dentro del capítulo de los “Conflictos de Intereses” aunque no está regulada como tal.

Ahora bien, debemos considerar que los Conflictos de Intereses descansan en la tensión existente entre,

“*El análisis de las Prácticas Corruptas puede ser enfocado desde diversos ángulos, entre los que también debe incluirse el de las personas jurídicas privadas con fines de lucro: la empresa*”

por una parte, los derechos del dueño (el accionista), y, por la otra, los de los administradores (el director), asunto conocido como “problema de la agencia” que es, como sabemos, la piedra angular de toda la teoría de gobierno societario –*corporate governance*–.

En el contexto chileno, atendida la hiperconcentración del capital que evidencia el universo accionario en relación con un número muy limitado de accionistas controladores y/o mayoritarios, la dicotomía del accionista *vis-à-vis* el director, no llega a darse, sino que se reconfigura tomando la forma de una pugna entre los intereses del controlador versus los de los accionistas minoritarios. Lo anterior es consecuencia de haber capturado aquel a la administración ejerciendo una influencia determinante sobre las potestades directivas de ésta.

Este asunto no puede ser soslayado, pues, notablemente, la carga regulatoria de obligaciones y el estándar de cuidado o diligencia debida –*fiduciary duties* y *due diligence*– que la ley ha puesto en los hombros de los directores, no da cuenta de la presencia inmanente del controlador, quien es, realmente, el mandante –*principal*– y beneficiario último del gobierno societario. Sin embargo, la ley chilena hace de cuenta que el controlador no existe y que el director opera en un ambiente libre de cualquier influencia determinante. Esta dicotomía entre la realidad legal y la fáctica, es sin duda uno de los factores que

dificultan significativamente la persecución de responsabilidades por parte de los accionistas minoritarios y, en segundo término, obliga al legislador a adaptar cualquier estrategia legislativa de cumplimiento, centrándola en el aumento de la carga dispositiva dirigida en contra de los directores de manera de incrementar los costos de su incumplimiento legal.

Los Conflictos de Intereses en las SAAs han sido abordados por la ley con un *dosier* de dispositivos regulatorios que actúan de manera concatenada como pilares de equidad y control¹. Sin embargo, dado el contexto de hiperconcentración que ya hemos mencionado, éstos se complementan con la prohibición establecida en contra del controlador, de ejercer sus derechos en desmedro del interés de los demás accionistas —e.g., los minoritarios—.

Conviene tener presente que el objeto único y absoluto de la SAA es el lucro, esto es, ganar dinero, el máximo posible dentro de los márgenes de la ley. Entonces, los directores sólo pueden administrar la SAA para llevar adelante actividades lucrativas que les permitan generar el mayor monto posible de dividendos a ser distribuido entre los accionistas. Este principio es la base de todo y, mirado desde un punto de vista agregado y de política pública, la adscripción generalizada de este fin de lucro es esencial para orientar a los factores productivos a su máxima eficiencia y propender al crecimiento económico de la Nación.

Entonces, en relación con las Prácticas Corruptas, esto puede tener dos efectos esperables: (1) que la Práctica Corrupta permita generar mejores resultados para la SAA, o (2) que involucre un mero dispendio de recursos sin justificación económica que reduzca el nivel general de los dividendos afectando *prima facie* a todos los accionistas.

En el primer caso, la Práctica Corrupta provocará un quiebre en el comercio justo o la libre competencia, para lo que ya existe un plan de control en la ley y que excede el ámbito del análisis de gobierno societario.

En el segundo caso, el análisis es más complejo, pues no puede entenderse que el directorio supues-

tamente independiente, incurra en un riesgo tal que podría afectarle directamente y en su patrimonio y reputación. Entonces, esta acción temeraria sólo puede entenderse en la medida que la administración tenga un respaldo: la garantía y la instrucción del controlador para emprender tal Práctica Corrupta. Esto es; la Práctica Corrupta generalmente es una digitación del controlador o bajo su concomitancia, ejecutada materialmente por la SAA que financia el acto reprochable; es decir: quien soporta últimamente el costo de la Práctica Corrupta es la base general de accionistas y no sólo el controlador, pero el beneficio de la Práctica Corrupta sólo la captura el controlador.

En resumen, la ejecución de una Práctica Corrupta violenta la función de lucro de la SAA y, con ello, el interés de los accionistas.

¿Cómo puede ocurrir una situación como la descrita? ¿No existe una ley de base que se oponga preventivamente a este efecto anómalo?

Pues bien, debemos considerar que los directores se deben a toda la SAA y no a los accionistas que los votaron para ser elegidos. Si nos apegamos fervientemente a lo que la ley indica, el controlador no puede incidir en la gestión, pues ésta está delegada de manera autónoma e independiente en un órgano de administración: el directorio. Sin embargo, la misma definición de control en la Ley N° 18.045, de mercado de valores, nos habla de influencia determinante en la administración, lo que sería incongruente con la estructura legal montada en base a la Ley N° 18.046, sobre sociedades anónimas. Este asunto no es puramente académico pues la interpretación de ambas normas exige un trabajo de exégesis en el que siempre quedarán espacios de vaguedad o arbitrariedad en cuyos intersticios se acunan las prácticas anormales.

Para complicar algo las cosas, un factor adicional se ha sumado, alterando el análisis precedente en su base: ¿Existe o no concordancia entre lo que la ley dispone como substancia abstracta absoluta de la SAA y lo que la sociedad demanda actualmente de ella como consecuencia de su evolución histórica?

En la actualidad, pareciera que la matriz de demandas sociales a la que se encuentra sometida la SAA ha mutado desde ser una unidad de generación de lucro, hacia un concepto complejo y vago de entidad moral de responsabilidad *ciudadana* o *responsabilidad social*. Es decir, ha emergido progresivamente una concepción de la SAA que la va equiparando en sus responsabilidades, al de una persona natural. Incluso en sus evoluciones más modernas, se reconoce a la entidad moral como un verdadero *ciudadano corporativo*.

¿Cómo y cuán razonablemente justificadas y aprobadas debieran ser estas actividades que se desvían del parámetro lucrativo y que pudieran conllevar una merma significativa en el nivel de dividendos? Supongamos que sin entrar de lleno en la cosa pública, una SAA resuelve razonablemente favorecer una iniciativa cultural o social que tiene un componente o externalidad política; pues bien, la frontera se va corriendo cada vez más y cuesta distinguir dónde se ubica preclaramente la delgada línea entre la contribución partisana y el aporte social –i.e., una empresa minera financia una ini-

¹ A saber: (i) estableciendo un objeto (*charter*) al que se orienta y subordina la acción y administración de la entidad y que tiene, al menos en Chile, un explícito foco en el *lucro*; (ii) estableciendo un estándar de cuidado aplicable a los administradores de la SAA (directores) que se centra en ese fin de lucro manteniéndolos ajenos a los intereses de los accionistas que causaron su designación, y que los compromete como codeudores solidarios en su patrimonio personal; (iii) particularizando el estándar de cuidado en un catálogo expreso de conductas prohibidas que son de suyo perjudiciales a la sociedad o sus accionistas; (iv) exigiendo un sistema de fiscalización de la administración sofisticado mediante la participación de comités “independientes” de auditoría y control preventivo de propósito específico y empresas de auditoría externa; (v) estableciendo un sistema de revelación continua y divulgación oficial de información relevante al mercado y al público en general; (vi) exigiendo el cumplimiento de procedimientos de publicidad y equidad (*arm’s length*) para la aprobación de contratos con contrapartes relacionadas a la SAA, sus administradores o controladores; (vii) prohibiendo y sancionando el uso de información privilegiada en el comercio de valores emitidos por la sociedad y de aprovechamiento de posición dominante de mercado en el caso de utilidades; (viii) estableciendo un sistema de demanda colectiva simplificada de los accionistas en contra de los directores que violan sus obligaciones o la LSA; (ix) estableciendo un sistema anuncios y de oferta pública de compra de acciones para eventos de cambio de control de la SAA; y (x) introduciendo alteraciones legales específicas a las reglas de resolución colectiva –súper mayoría- vinculado a derechos de repago forzoso de acciones.

ciativa cultural infantil emprendida o patrocinada por un senador–.

Es justo concluir, que resulta muy difícil exigirle “voto de castidad” a la SAA para unos efectos, y demandarle la conducta de un buen ciudadano en otras, alegando un cambio de circunstancia o escenario. La ley no puede abstraerse y hacer esas distinciones sin incurrir en graves iniquidades o abrir espacio a potenciales elusiones.

Entonces condenar a la SAA por su contribución espuria a la política, pero demandarle una activa inserción con sus comunidades y ser responsable socialmente, ¿no será acaso una mirada un tanto esquizofrénica?

Entre una u otra alternativa, y a falta de jurisprudencia que ayude a trazar un camino de convergencia, soy de la opinión de que la ley ha de preferir una opción de *profilaxis*. Esto es, explicitar en la ley que las desviaciones de recursos fuera del marco de razonabilidad demandado por el estándar de responsabilidad de los administradores –para lo que habrá que preconstituir prueba mediante el establecimiento de un procedimiento *ad-hoc*–, violenta el fin lucrativo de la SAA y que, habiéndose mermado por este medio, los dividendos a ser repartidos periódicamente por la SAA a los accionistas, cualquiera de ellos puede ser titular de la acción indemnizatoria en contra de los directores; a lo que la facilitación de la acción judicial, será clave para la eficiencia del modelo preventivo de Prácticas Corruptas.

De lo contrario, al menos, debiera exigirse a la SAA, el establecimiento explícito y anticipado de una política de contribución social y responsabilidad, de modo que los gastos en arte, caridad, deportes, e incluso, actividades políticas, sean conocidas y quizá, también aprobadas por los accionistas para que luego nadie reclame si el controlador decidió financiar con la caja de la SAA, sus intereses partidarios a costa de los minoritarios. Así también los directores pueden salvar su responsabilidad y evitar demandas que desangren la operación y las finanzas de la SAA.

LA GESTIÓN DE LA **COMUNICACIÓN** **corporativa** EN LOS **litigios**



Joaquín Mollinedo

Director General de Relaciones Institucionales de ACCIONA / España

Cuando una empresa se ve afectada por un problema judicial de cualquier naturaleza debe afrontar un incómodo trance que, más allá de sus efectos jurídicos materiales, puede incidir sobre la imagen y reputación de la compañía según la mayor o menor trascendencia que los hechos lleguen a tener en los medios de comunicación y ante la opinión pública, con independencia incluso de los resultados, favorables o desfavorables, del litigio.

En general, la información pública sobre temas judiciales prolifera hoy más que en otras épocas, desbordando la clásica sección de “tribunales” de los periódicos clásicos y llegando a ocupar incluso las portadas en los casos más llamativos. Cuando afecta a las empresas, la trascendencia mediática de estos incidentes judiciales sorprende a veces en las propias compañías, cuyos responsables expresan su extrañeza de puertas adentro por el hecho de que una información de este tipo suscite el interés de los medios. Conviene no perder demasiado tiempo en este debate interno. Por desproporcionado que pueda parecer el tratamiento informativo de un asunto, son los propios medios y no las empresas los que deciden lo que puede ser o no ser noticia. Y es innegable que los problemas judiciales de las empresas –en particular, de las grandes empresas– despiertan una lógica atención en los medios –particularmente, en los medios económicos

“*La estrategia básica del caso vendrá determinada por el ritmo y los requerimientos del proceso judicial y, por tanto, las acciones de comunicación deben subordinarse a este interés procesal*”

especializados– que, inevitablemente, se hacen eco de esa información. Estas son las reglas y, como tales, hay que asumirlas. Por muy acertada que haya sido la política de comunicación en las circunstancias previas de normalidad, las probabilidades de que un conflicto judicial que afecte a una empresa alcance notoriedad mediática son elevadas y ello supone, casi siempre, una “mala noticia” para la empresa.

En estos casos, utilizando una expresión empleada por José Antonio Llorente en *El octavo sentido*, resulta inútil pretender “convertir un incendio en un espectáculo de fuegos artificiales” e intentar transformar esa mala noticia en una noticia positiva y mucho más tratar de ignorarla; será siempre mejor aplicarse diligentemente a la tarea e intentar extinguir cuanto antes un incendio provocado para, al menos, minimizar sus potenciales efectos sobre la reputación de la compañía. Será necesario entonces organizar y disponer de equipos especializados y dedicados a la atención del problema, de forma que su gestión y resolución interfiera lo mínimo posible en la marcha normal del negocio. Como es obvio, es esencial contar con buenos abogados capaces de tramitar jurídicamente el litigio con acierto y éxito; pero, será necesario asimismo implicar en la tarea a profesionales expertos en comunicación que puedan definir la estrategia a desarrollar según las circunstancias del caso. Al fin y a la postre, se trata de abordar

paralela y simultáneamente –y de forma consistente y coherente– tanto el proceso judicial como el juicio mediático. Será normal un cierto grado de tensión entre las necesidades de discreción o silencio sobre las actuaciones procesales que plantean los abogados y la conveniencia de informar que suelen proponer los responsables de la comunicación. Sin duda, la estrategia básica del caso vendrá determinada por el ritmo y los requerimientos del proceso judicial y, por tanto, las acciones de comunicación deben subordinarse a este interés procesal; pero, sin olvidar que cualquiera que sea la estrategia de comunicación que decida implantarse en cada caso –activa o reactiva–, una comunicación transparente, rigurosa y razonada desde la empresa es una condición mínima de éxito: si los argumentos que esgrime un abogado en el juicio son realmente legítimos y convincentes ante un Juez, deben ser transmitidos y deberían ser percibidos como tales por la opinión pública.

Por un lado porque, aun asumiendo la independencia del poder judicial, no se puede desconocer que la información influye de una u otra manera en el contexto y el desarrollo del proceso judicial y que, por tanto, la gestión de la comunicación puede contribuir al buen fin del litigio. Una percepción pública negativa en el juicio mediático puede influir en el proceso judicial; quizás no tanto en sus resultados jurídicos cuanto en las consecuencias de éstos sobre la imagen y reputación de la empresa, aun cuando ésta logre incluso un pronunciamiento jurisdiccional favorable. No es de extrañar por ello que, en ciertas ocasiones, aquella parte que se siente menos segura de la solidez de sus pretensiones jurídicas intensifique sus esfuerzos de comunicación para influir en la opinión pública e intentar conseguir por esta vía un resultado judicial –o, tal vez, extrajudicial– más beneficioso.

Por otra parte porque, hoy por hoy, hemos de partir de la premisa de que todo lo que ocurre en un proceso judicial puede llegar a conocerse. La garantía de publicidad de las actuaciones judiciales es un rasgo distintivo de la actuación de una justicia democrática en un Estado de Derecho que hace visible y fiscalizable el poder; y, en este contexto, el acceso de los

medios a la información no representa ningún privilegio injustificado, sino un derecho reconocido en virtud de la función social que cumplen. Es cierto que la publicidad del proceso judicial no es absoluta, pues cuenta con restricciones tan excepcionales como legítimas; sin embargo, sería ingenuo desconocer que, en la actualidad, incluso estas restricciones son desbordadas por la dinámica de la información pública y que no es infrecuente que, por ejemplo, las partes del proceso trasladen a los medios en su propio interés aquellos contenidos a los que han tenido acceso en tal condición y que les resulta favorable, o que, incluso, se quebrante el secreto sumarial, de suerte que los medios lleguen a tener noticia de datos o documentos confidenciales obrantes en el proceso incluso antes que las propias partes.

Y, en fin, entre otras razones más, porque la estructura del proceso judicial, su tramitación, su contenido, su lenguaje propio... resultan complejos para la opinión pública en general; y, por tanto, el riesgo de descontextualización –casual o interesada– o de una incorrecta interpretación solo puede ser neutralizado mediante un esfuerzo de comunicación veraz y, a veces, con franca vocación didáctica. No es preciso mencionar en este sentido las discusiones semánticas sobre el significado de la condición de “imputado” en un proceso penal o sobre si esta condición comporta una mayor garantía procesal o una tacha preliminar de culpabilidad. Es frecuente también leer o escuchar en los medios noticias de un proceso judicial sobre hechos que se presentan como definitivos y que, sin embargo, responden sencillamente a informes o posiciones de alguna de las partes o de sus peritos a las que el proceso judicial confiere un alcance meramente provisorio. Estas desviaciones informativas sólo pueden ser contrarrestadas desde la empresa con más comunicación y más transparencia, para lo que debe contar con un portavoz que no solo actúe como punto de referencia para los medios, sino que, a partir de una formación y experiencia, colabore con éstos en la adecuada contextualización e interpretación del desarrollo y resultados del proceso desde la perspectiva de los intereses de la propia empresa.



EL IMPACTO EN LA **REPUTACIÓN** DE LOS **procesos judiciales.** ASPECTOS **legales**



Carolina Pina

Socia del departamento de Propiedad Industrial e Intelectual y corresponsable de la industria de Media & Telecom en Garrigues / España

Los procesos judiciales pueden llegar a tener un enorme impacto negativo en la reputación de las personas que se ve amplificado por el poder de las nuevas tecnologías. ¿Cómo puede protegerse la reputación de una persona en el marco de un proceso judicial desde la perspectiva legal?

Ya anticipamos que la respuesta vendrá condicionada por la veracidad de la información. No puede darse el mismo tratamiento legal a una crisis reputacional generada por un proceso judicial relativo a hechos que son claramente constitutivos de delito, que a otro supuesto donde los hechos no son ciertos. Si la persona ha cometido un delito, tendrá que asumir ciertos efectos colaterales que, indefectiblemente, podrán incluir que su reputación se vea mancillada.

El honor es un derecho constitucionalmente protegido en el artículo 18 de la Constitución Española. Con arreglo a lo dispuesto en la Ley sobre protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, se reputa como intromisión ilegítima “la imputación de hechos o la manifestación de juicios de valor a través de acciones o expresiones que de cualquier modo lesionen la dignidad de otra persona, menoscabando su fama o atentando contra su propia estimación”.

“*El requisito de veracidad no exige una rigurosa y total exactitud en el contenido de la información, sino que los “hechos” hayan sido objeto de previo contraste con datos objetivos a través de una labor de averiguación*

El honor es un concepto no acotado legalmente y, en consecuencia, jurídicamente indeterminado y con claras connotaciones sociales. La jurisprudencia ha establecido que el honor puede definirse como la buena reputación que, como la fama y aun la honra, consiste en la opinión que la sociedad tiene de una persona. Se considera que el denominador común de todos los

ataques o intromisiones ilegítimas en el ámbito de protección de este derecho es el desmerecimiento de la consideración ajena. Nuestros tribunales han señalado en repetidas ocasiones que la reputación profesional queda incluida en el ámbito de protección del derecho al honor, como aspecto estrechamente ligado a la dignidad de la persona. El Tribunal Constitucional ha reconocido también de manera expresa la titularidad del derecho al honor por parte de personas jurídicas.

En supuestos de colisión entre derechos fundamentales de igual rango e importancia –como es el que se produce entre el derecho a la información y libertad de prensa, de un lado, y el derecho al honor, a la intimidad y a la propia imagen, de otro–, serán los tribunales los que, caso por caso y atendiendo a las circunstancias concretas, determinen qué derecho debe prevalecer. A la luz de la jurisprudencia del Tribunal Constitucional y

“*Ante una crisis reputacional generada por un proceso judicial, no será recomendable, en general, el ejercicio de acciones legales, salvo cuando la información adolezca de falta de veracidad o sea insultante*”

del Tribunal Europeo de Derechos Humanos, el derecho de información prevalecerá únicamente cuando la información revista interés general y sea veraz.

El Tribunal Constitucional entiende que se cumple con el requisito de la veracidad cuando, a pesar de que la información sea objetivamente falsa, el medio de comunicación acredite haber cumplido con el debido deber de diligencia en la comprobación de la noticia. Por tanto, el requisito de veracidad no exige una rigurosa y total exactitud en el contenido de la información, sino que los “hechos” hayan sido objeto de previo contraste con datos objetivos a través de una labor de averiguación. En este sentido, sólo sería claramente ilícita por negligente la publicación de hechos basados en simples rumores, carentes de toda constatación, o bien meras invenciones o insinuaciones sin comprobar su realidad mediante las oportunas averiguaciones. Todo ello, sin perjuicio de que su total exactitud puede ser controvertida o se incurra en errores circunstanciales que no afecten a la esencia de lo informado. En consecuencia, la jurisprudencia considera que prevalece el derecho a la información, aunque la noticia sea inexacta o incurra en errores, si el medio ha sido diligente en su comprobación.

Por tanto, los periodistas no tienen responsabilidad objetiva. Si un medio de comunicación difunde una noticia inveraz y ocasiona un daño, basta con que haya contrastado su verosimilitud para que desaparezca todo resquicio de responsabilidad. Pero ¿qué sucede si la víctima ha sido

erróneamente acusada, por ejemplo, de abusos sexuales, de evasión de impuestos o de un asesinato sin ser cierto? ¿Nadie asume la responsabilidad por un menoscabo tan claro del derecho constitucional al honor? Cada vez que escribo sobre este tema no puedo dejar de pensar en casos como el de Dolores Vázquez, quien fue condenada por el asesinato de Rocío Wannikhof por un jurado popular. El Tribunal Superior de Justicia de Andalucía tuvo que intervenir para anular la sentencia y absolverla ante su grave error, tras pasar más de 17 meses en prisión y sufrir el escarnio de los medios de comunicación. Dolores Vázquez pidió una compensación económica al Estado Español que le ha sido recientemente denegada por el Tribunal Supremo.

Por otra parte, como ha reiterado el Tribunal Constitucional, la libertad de expresión no es sólo la manifestación de pensamientos e ideas, sino que comprende la crítica de la conducta de otro, aun cuando pueda molestar o disgustar a aquél contra quien se dirige, pues así lo requieren el pluralismo, la tolerancia y el espíritu de apertura. Sin embargo, la protección del derecho al honor debe prevalecer frente a la libertad de expresión cuando se emplean frases y expresiones ultrajantes u ofensivas, sin relación con las ideas u opiniones que se expongan, dado que la Constitución Española no reconoce un pretendido derecho al insulto.

Asimismo, de conformidad con la normativa española, la captación, reproducción o publicación en un acto público o en lugares abiertos al público, de personas que ejerzan un cargo público o una profesión de notoriedad o proyección pública, no constituye una intromisión en su derecho a la propia imagen. Esta excepción hace que muchas personas notorias tengan que soportar cómo su imagen es divulgada sin su consentimiento. Aunque la excepción legal se refiere únicamente a personas que ejerzan un cargo público o una profesión de notoriedad, algunas sentencias han interpretado de manera amplia esta expresión y han incluido a personas que gozan de

notoriedad por su trascendencia económica o por su relación social. Es decir, esta excepción podrá incluir a empresarios o altos directivos.

En consecuencia, ante una crisis reputacional generada por un proceso judicial, no será recomendable, en general, el ejercicio de acciones legales, salvo cuando la información adolezca de falta de veracidad o sea insultante. En el resto de los casos, el investigado o el acusado estará sometido al escrutinio de los medios y de la sociedad y deberá soportarlo, por mucho que su reputación se vea mancillada. Y ello, porque las sentencias y los procedimientos judiciales no solo deben ser revisados por los órganos judiciales sino que tienen que estar también sometidos al escrutinio de los medios de comunicación y de la sociedad en general. El propio Artículo 24 de la Constitución Española reconoce como un derecho fundamental el derecho a un proceso público.

Como puso de manifiesto el famoso juez Felix Frankfurter del Tribunal Supremo de Estados Unidos en los años 50 “una de las demandas de la sociedad democrática es que el público sepa lo que ocurre en los Tribunales y lo conozca por medio de la prensa a fin de que el referido público pueda juzgar si nuestro sistema de justicia es justo y ajustado a Derecho”. A la prensa se le han unido ahora numerosos medios, como blogs o tuits, que también están amparados por el derecho a la información.

La clave, por tanto, radica en el concepto mismo de “interés general”: los ciudadanos tienen derecho a conocer no solo el destino que se da a los fondos provenientes del erario público, sino también los delitos cometidos por las empresas y sus directivos.

Son muchas las voces que piden poner coto a los “juicios paralelos” para evitar la llamada “pena del telediario” y que se vea perjudicado el derecho de defensa y a un juicio justo. Como manifestó el magistrado de la Audiencia Nacional, Javier

Gómez Bermúdez, “el problema de base en los juicios paralelos es que sitúan en el mismo plano el proceso judicial y la información periodística”. A través de los juicios paralelos, los medios de comunicación, basándose muchas veces en especulaciones, condenan y absuelven públicamente a ciudadanos; y lo que es peor, en algunos casos contribuyen a influir en las decisiones judiciales. Y es que, mientras en los juicios se sigue un procedimiento, hay garantías y están representadas todas las partes, en los juicios paralelos, realizados por los medios no siempre se dan esas garantías, sino que, a veces, se ofrece una información sesgada y partidista de los hechos.

Cuando una información difundida por un medio de comunicación pueda causar una vulneración de los derechos e intereses legítimos de una persona, ésta tiene derecho a que esa información sea rectificadora. El derecho de rectificación está limitado a posibilitar la corrección de una información determinada por la persona que se sienta afectada y que la considere inexacta y perjudicial. No cabe, por tanto, reclamar más que la publicación de la versión del afectado sobre los hechos, quedando excluida la posibilidad de solicitar, por ejemplo, una indemnización por posibles daños y perjuicios.

El director del medio de comunicación tiene la obligación de, en un plazo de tres días, publicar íntegramente la rectificación, dotándola de una relevancia semejante a aquella en que se publicó o difundió la noticia, evitando comentarios o apostillas, y de forma gratuita.

Existe, en garantía del ejercicio del derecho de rectificación, un procedimiento judicial urgente y sumario para exigir la publicación de la rectificación en caso de que no se haya realizado voluntariamente en el plazo legal o haya sido denegada por el director del medio de comunicación social requerido al efecto. En todo caso, antes de ejercitar acciones legales, hay que valorar entre otras, las siguientes consideraciones:

a) La dilación en la satisfacción de las pretensiones:

En el año 2003, la Ley de Enjuiciamiento Civil sufrió una modificación que ha provocado que aquellas personas que acuden a los tribunales en la vía civil para denunciar una intromisión en sus derechos constitucionales al honor, la intimidad o la propia imagen, hayan de esperar una media de más de cuatro años hasta ver satisfechas sus pretensiones. Por otra parte, la Ley Orgánica de 1982 permite adoptar todas las medidas necesarias para poner fin a intromisión ilegítima. Ahora bien, en la práctica, su adopción es excepcional, dado que pueden entrar en colisión con el derecho de información y de libertad de expresión. Por ello, las posibilidades de solicitar con éxito medidas cautelares en este caso son reducidas.

b) El impacto mediático de las acciones legales:

La interposición de acciones legales en defensa de los derechos al honor, a la intimidad y a la propia imagen tiene en muchos casos efectos contraproducentes, en la medida en que puede dotar de actualidad una intromisión que podía haber caído en el olvido. Además, la excesiva prolongación de los procedimientos judiciales da lugar también a que cuando, años después de la interposición de la demanda, se dicta por fin sentencia firme, los medios vuelvan a recoger la noticia, otorgándole renovada importancia y publicidad.

c) Insuficiencia de la indemnización: Otro factor que dificulta la tutela judicial efectiva es la insuficiencia de las indemnizaciones que se imponen a los condenados. Esta tendencia cambió desde la intervención del Tribunal Constitucional en los casos de Isabel Preysler y Alberto Alcocer. Y es que, tras más de diez años de pleitos, el Tribunal Supremo condenó a un medio de comunicación a pagar a Alberto Alcocer la suma de doscientos euros. Afortunadamente, el Constitucional intervino otorgando el amparo a Alberto Alcocer, y criticando duramente al Supremo por rebajar de 120.000 a 200 euros la indemnización previamente fijada por la Audiencia Provincial de Madrid. En España, a diferencia de EE. UU. o del Reino Unido, las

indemnizaciones no tienen carácter sancionador; sino que su finalidad se dirige a paliar el daño ocasionado a la víctima.

En definitiva, ante una crisis reputacional generada por un proceso judicial, solo será aconsejable el ejercicio de acciones si la información no es veraz o es insultante. Si la información es veraz solo el transcurso del tiempo puede permitir en algunos supuestos ejercer el llamado derecho al olvido con base en la normativa de protección de datos de carácter personal. El derecho al olvido permite eliminar de los resultados de los motores de búsqueda aquella información que, aun siendo veraz, ha dejado de tener interés para la generalidad del público, aunque ya conocemos el refrán español *"difama que algo queda"*.



#eltribunaldelaopiniónpública



Adolfo Corujo

Socio y Director General para España y Portugal de LLORENTE & CUENCA / España

Luis Miguel Peña

Director Senior del Área Litigios en LLORENTE & CUENCA España / España

“De entrada, no me preocupé. Sin embargo, tras colgar el teléfono, miré por la ventana y me entró pánico. La casa estaba rodeada de periodistas, camionetas de la tele, cámaras y curiosos”. Así describe Pete Townshend, guitarrista de los Who y compositor y arreglista de sus grandes éxitos, la mañana del día 11 de enero de 2003, cuando se enteró de que su nombre se encontraba en la primera lista de nombres de ciudadanos británicos elaborada por el FBI y entregada a las autoridades del Reino Unido para su procesamiento por supuesto consumo de pornografía infantil. Lo hace en su autobiografía, *Who I Am*, publicada en 2012.

En ella describe cómo la investigación que había llevado a cabo entre los años 1999 y 2000 para denunciar el fenómeno que venía produciéndose en la incipiente Internet, le convirtió en un sospechoso durante cuatro meses. Aunque el caso terminó por cerrarse en ese plazo tan breve al demostrarse su inocencia después del análisis forense de sus once computadoras y de comprobar sus escritos sobre la materia y su colaboración con ONGs en la denuncia de esta lacra social, él mismo reconoce el enorme daño que sufrió su reputación y su causa.

“Sería hipócrita decir que no me he visto afectado por la percepción que tienen de mí personas que

“ *Algo ha cambiado y no es casualidad que haya coincidido en el tiempo con la crisis de confianza que están atravesando los gestores de nuestra sociedad, las instituciones y las empresas* ”

no me conocen y saben de mí más allá de lo que hayan leído en los tabloides por mi arresto de 2003 (...) sigo siendo dolorosamente consciente de las repercusiones que todo aquello pueda haber tenido en las fundaciones en las que he colaborado y en las que me veo obligado a mantener un perfil discreto”.

Si aquel incidente hubiera acontecido hoy en día, el que ha sido considerado el rockero-pionero de la comunicación digital —en la página web que abrió en 1995 ya permitía la descarga de algunas de sus grabaciones y en 1996 financió una de las primeras radios online—, probablemente habría sido marcado con un estigma mayor. Cada búsqueda con su nombre llevaría indelebles los resultados de la noticia, de las denuncias de los internautas y de los memes con bromas y chistes que acompañan los juicios públicos de la sociedad en red.

Algo ha cambiado, ¿o quizás no?

Personas anónimas con mayor influencia mediática que los propios medios, jueces conscientes de que la opinión pública puede influir en cierta medida en las decisiones judiciales, abogados que tienen claro que deben ayudar a sus clientes tanto dentro como fuera de las cortes de Justicia... Algo ha cambiado y no es casualidad que



haya coincidido en el tiempo con la crisis de confianza que están atravesando los gestores de nuestra sociedad, las instituciones y las empresas. Y tampoco es casualidad que coincida con el mayor incremento vivido por el ser humano en sus posibilidades de interconexión con otros. Sin lugar a dudas, los ciudadanos tienen ahora más capacidad que nunca para conformar el más amplio de los jurados posibles: la opinión pública.

Estamos siendo testigos de una profunda transformación en la forma que la ciudadanía tiene de entender y compartir lo que sucede a su alrededor. Algunos ámbitos de la vida pública, como los políticos, hace tiempo que están acostumbrados al escrutinio permanente de su actividad. Ahora la exigencia se amplía a cualquier capa de la sociedad y se eleva a un nivel superior, donde la falta de transparencia y compromiso por parte de entes o personajes públicos provoca un rechazo inmediato y activo de un sector importante de la sociedad. Tampoco es casual que el proceso de cambio se enmarque dentro de una revolución que es tanto tecnológica como de acceso a las tecnologías. No solo se han desarrollado infinidad de plataformas que intensifican el intercambio de información y opinión sino que, además, se ha producido una profunda democratización en el uso de las mismas. La capacidad de formación de opinión pública se ha trasladado desde los medios de comunicación tradicionales –prensa, radio y televisión–, a unas redes sociales donde la opinión gana interés cuando ya se ha extendido la información.

Pongamos como ejemplo el caso de Dominique Strauss-Kahn, ex director gerente del Fondo Monetario Internacional. Indudablemente, sus imputaciones por presunto intento de violación a una empleada de hotel en Nueva York, primero, y por presunto proxenetismo, posteriormente, habrían sido noticia en cualquier época desde que existen los medios de comunicación. Sin embargo, lo que definitivamente lanzó a Strauss-Kahn al acoso de la opinión pública fue el uso generalizado de las

redes sociales para comentar cualquier nuevo detalle sobre los avances del caso. Dieron la vuelta al mundo fotografías y declaraciones de las presuntas afectadas, alentadas por el clima de desconfianza en las instituciones y el descontento general con la clase política. El tribunal no fue, sin duda, el único que juzgó al político francés.

La otra novedad está en la permanencia de la información en Internet. La fugacidad de las noticias en aquellos años de “olvido analógico” que ahora parecen tan lejanos, cuando las informaciones publicadas quedaban almacenadas en hemerotecas y en la vaga memoria quizás de algunos de los lectores, ha sido relegada por la permanencia de los datos en plataformas mundiales y por la facilidad e inmediatez en el acceso a la información.

¿Cuáles son las dificultades que presentan estos cambios?

Este contexto de cambios en la formación de la opinión pública pone a prueba algunos de los elementos clásicos de gestión de la comunicación durante un litigio.

En primer lugar, debemos destacar el factor temporal. Se ha acelerado la velocidad en que aparecen comentarios y opiniones sobre un asunto, lo que ha supuesto una reducción en los tiempos de reacción para gestionar unos líderes de opinión cada vez más heterogéneos. Sin embargo, los largos plazos que caracterizan la mayoría de procedimientos jurídicos quedan superados por la velocidad con que el “proceso de la opinión pública” intenta, no sin errores, formarse una opinión a las pocas horas o días de conocer un presunto delito.

Este reto no afecta solo a los justiciables, sino que está poniendo a prueba a la propia acción de la Justicia. En ocasiones, puede parecer que los principios y valores que inspiran el Derecho no están evolucionando al mismo ritmo que la forma de pensar de la sociedad, que se evidencia en las opiniones vertidas en redes sociales y que no entiende

“*El reto reside en participar en esta nueva forma de creación de la opinión pública y hacerlo de forma acompasada a lo que sucede dentro de la Sala, siempre bajo la batuta de la dirección letrada*”

algunas decisiones judiciales por mucho que estén amparadas en una perfecta interpretación de la norma.

El segundo factor, como decíamos anteriormente, es la permanencia de nuestra actividad en la Red. Al fijar el foco de la opinión pública sobre una persona inmersa en un proceso litigioso, toda su “huella digital” aflora, trayendo a la actualidad aquello que se dijo de ella hace años o esa afirmación desafortunada que no recordaba siquiera que fuera escrita por ella. En este sentido, aunque haya evolucionado el conjunto de normas recogidas en el concepto del “derecho al olvido”, es muy difícil compensar el efecto de algo que ya se ha dado a conocer. El caso de la supuesta filtración de las listas de usuarios de Ashley Madison acaba de demostrarlo recientemente.

Pensará el lector hasta ahora que estos cambios sólo han generado dificultades para la gestión profesional de la reputación personal y corporativa, pero no es así. Veamos cómo este nuevo escenario ofrece también algunas oportunidades.

Una vez que hemos asumido, con deportividad, que las redes sociales son los nuevos foros, como lo eran los bares y restaurantes, donde se comparan y cruzan opiniones populares, pero con la ventaja de que estas conversaciones se pueden conocer, seguir y medir, ¿por qué no aprovecharlo? Así lo hizo el equipo de comunicación del campeón paralímpico sudafricano Oscar Pistorius. De cara a preparar el juicio donde se dirimía el presunto asesinato de su pareja sentimental por el propio

deportista, y en línea con la estrategia legal previamente establecida, se abrió una cuenta en Twitter con el revelador nombre de @OscarHardTruth para tratar de ganar la batalla a la que el deportista también se enfrentaba en las redes sociales. De esta forma, Pistorius podía relacionarse sin intermediarios con los nuevos creadores y líderes de opinión. La oportunidad es clara: en el entorno digital se puede trabajar de manera directa la identidad de una persona u organización y su relación con el jurado de la opinión pública. La potencia de nuestros argumentos y la credibilidad de nuestra versión serán en ese momento los factores clave para decantar la opinión de uno u otro lado.

Aún así, no podemos caer en la conclusión simplista de que el reto se encuentra únicamente en ofrecer la información adecuada a través de las redes sociales. Ni siquiera en entender a ese ciudadano que en el entorno online a veces actúa como experto en una materia, otras como juez y otras como periodista. Ante un proceso judicial, la estrategia debe ser global y tener en cuenta todas las variables de las que hemos hablado. Y esto también supone un nuevo ámbito de oportunidad para los asesores legales. La necesidad de acompañamiento de un abogado para con sus clientes va más allá de los límites de la sala, no sólo por la influencia que pueda tener el contexto informativo en el desenlace del caso, sino porque el cuidado de la reputación del cliente se puede convertir en el valor añadido que diferencie a los abogados de éxito en este nuevo escenario.

Algunas claves para sobrevivir en este nuevo paradigma

De la experiencia vivida en varias decenas de casos gestionados, podemos proponer algunas claves que, de forma recurrente, se han convertido en el factor de éxito para el buen fin de un proceso legal, al menos en términos de protección de la reputación de la persona o la compañía protagonista.

1. Cambia la forma, no el fondo. Aunque insistamos en la profunda transformación que ha sufrido la manera en que se conforma la opinión de los ciudadanos, con nuevos estilos, plazos y dispositivos, hay algo que no cambia. Sigue siendo una ecuación que conjuga los contenidos con las relaciones, la capacidad de argumentación con la conexión entre quien explica y quien recibe la explicación. Sigue habiendo capacidad para rectificar informaciones incorrectas, pero con nuevas formas y vías de contacto. Seguimos teniendo que mantener la relación durante todo el tiempo que sea necesario con la confianza mutua como fundamento. Es decir, la clave del trabajo sigue siendo la misma: construir un buen relato, con argumentos sólidos y respuestas consistentes y fundamentadas, evitando en la medida de lo posible la improvisación. Y para ser capaces de hacer esta tarea con solvencia, es vital conjugarla con la siguiente clave.

2. La mejor improvisación es la que se prepara: prevención. Si la llave para ganar un juicio es haber estudiado todas las variables de un caso hasta el último detalle, conocer a las partes y saber defender ante un juez, igualmente anticiparse, identificar *stakeholders*, desarrollar los argumentos para cada escenario y detectar hasta el último riesgo, serán requisitos indispensables para ganar también el juicio de la opinión pública. Así pues, no nos podemos preocupar por la reputación de una persona o una compañía sólo cuando ya se vea en tela de juicio, sino que debemos construir una sólida estructura de protección mucho antes de que llegue ese momento. El secreto para construir relaciones de confianza con otros que pueden convertirse en aliados y defensores de nuestra actuación, es hacerlo con tiempo suficiente como para que se ponga a prueba nuestra credibilidad y aumente la confianza. No hay atajos para construir amigos.

3. Capacidad de adaptación y agilidad en la respuesta. Recientemente, el sistema judicial está haciendo esfuerzos por poner medios para agilizar trámites y acortar los tiempos en los que se da respuesta a los ciudadanos. Pero, como decíamos

antes, no es suficiente. Es una realidad que el “jurado de la opinión pública” actúa con una rapidez muchísimo mayor que los tribunales de Justicia, por lo que los tiempos los marcan las redes sociales, los *influencers* y los medios, y no podemos quedarnos atrás. Conociendo este contexto, aquellos que gestionan el caso, no pueden, en ningún momento, ignorar o dejar de tomar en consideración este escenario, sino que deben actuar bajo las normas de rapidez, inmediatez y perdurabilidad de la información, a través de las cuales se rige el mismo. Una respuesta ágil y eficiente es condición *sine qua non* para seguir jugando el partido de tenis que supone la exposición pública durante un litigio.

En conclusión, el reto reside en participar en esta nueva forma de creación de la opinión pública y hacerlo de forma acompañada a lo que sucede dentro de la Sala, siempre bajo la batuta de la dirección letrada. Por eso es tan importante que los profesionales de la abogacía que defienden a sus clientes en el sentido más amplio, aborden la gestión del problema en todas sus dimensiones.

Siempre quedará alguien que piense como Nicholas Easter —el actor John Cusack— en la película *El Jurado* (2003), y que pretenda manipular un juicio intentando desvirtuar el jurado ciudadano que lo compone. Sin embargo, la historia demuestra que el efecto de incorporar la participación ciudadana en el jurado es justamente la de incluir una perspectiva menos tecnicista y más cercana a lo que ocurre en la sociedad. Lo mismo sucede con la opinión pública en la época que más se ha democratizado la comunicación. Ya no existe siquiera la posibilidad de que unos pocos medios o líderes de opinión dirijan la “opinión pública” —confundida a veces con la “opinión publicada”—. La aldea global se ha hecho mayor, y gestiona la creación de su opinión como un adulto. Debemos pues tratarlo como tal y hablar su mismo idioma. Es posible que la información que recibimos e intercambiamos sea menos técnica en lo jurídico que nunca, pero también es más humana, tanto como lo es el nuevo jurado de la opinión pública. Un juicio que también hay que saber ganar.



PREMIOS

conseguidos POR UNO



GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration

LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de **gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos** líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con veintidós socios y más de 450 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos** (Miami), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **HERING SCHUPPENER** en Alemania y Bruselas; **Hirzel.Neef.Schimd.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** en Suecia; y **EM** en Rusia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general
acoruj@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR. HH.

Daniel Moreno
Gerente de RR. HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de RR. HH.
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RR. HH.
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de RR. HH. para el
Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

Cink.

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28
Tel. +1 786 449 4140

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director senior
goyo@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Directora general de
Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y director general
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México DF

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro,
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Gerente general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

David Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director general
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Centro de Innovación
www.desarrollando-ideas.com

YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

Revista UNO
www.revista-uno.com

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM

