

EL CRONISTA

Lunes 8 de agosto de 2005

ABOGADOS *Corporate*

UP | Universidad
de Palermo

FACULTAD DE DERECHO



Master en
Derecho y Empresas

Acreditado por CONEAU Res. 252/05

Informes e inscripción: Av. Cochabamba 3501 (C1188AA8) Ciudad de Buenos Aires • Tel.: 4944-4000 • E-mail: informes@uppalermo.edu

www.palermo.edu

Asuntos de familia



La presencia de familiares en las mismas filas de un estudio suele generar rispideces internas y hasta escisiones. Detrás de las peleas se esconde un único peligro: privilegiar la sangre sobre el mérito. Por eso el número de estudios que restringe el ingreso de parientes es cada vez mayor y ya compite con la cantidad de firmas que sí permiten su acceso. Las limitaciones apuntan principalmente a excluir a aquellos emparentados con los socios activos. Un debate que recién comienza



Díaz Bobillo, Richard & Sigwald
abre las puertas de su firma

Foto: 3

Por Bernardita Salazar

Hasta hace pocos años, el estudio familiar era el destino ineludible para los hijos de cualquier abogado estirpe que siguiera la vocación paterna. No estaba en la cabeza de nadie que el padre o sus socios pudieran oponerse a su incorporación, mientras que cualquier hijo con veleidades de independencia hubiera generado una crisis familiar y un petit escándalo social. Ello pese a que privilegiar la sangre sobre los méritos, había provocado, ya a mediados de los años 70, el ruidoso alejamiento de todos los jóvenes laureados de M & M Bofschil, quienes disgustados porque se nombrase socio a Marcelo Bofschil apenas regresado del exterior dejaron la firma para fundar Bastillo, Duggan & Fernández Madern.

Hay la convención de las grandes firmas de asesoramiento en empresas de negocio todavía no les ha hecho perder la tradicional impronta familiar, aunque puestos en la balanza, pareciera que cada vez son menos los beneficios y mayores los costos de mantener los privilegios de sangre. No es casual que los rumores circulares atribuyan a problemas generados en situaciones familiares dos de las más resonantes rupturas ocurridas este año: la partida de los Garrido de Allende & Irujo para fundar el Estudio Garrido y el alejamiento de John Patrick O'Farrell y dos de sus hijos del Estudio O'Farrell.

Pensado en sus inicios como un estudio netamente fa-

miliar, hacia mediados de la década del 90 el estudio O'Farrell adoptó una filosofía de apertura a socios y abogados ajenos a la familia. Así, hoy sólo dos de los socios tienen sangre fundadora en las venas. Más aún, después de haber mantenido durante años una política de admisión inexistente de familiares, desde marzo de este año, y a partir de la citada y sentida escisión, la firma dio un vuelco de 180°. Decidió restringir el ingreso de parientes sobre la base de dos parámetros: la imposibilidad rotunda de la entrada de familiares de los socios activos, por un lado, y en el caso de los parientes de los restantes miembros del estudio, la necesidad de contar con experiencia previa antes de sumarse a las filas.

Y nadie con más autoridad para meter el dedo en la llaga que Fernando Borio, el *managing partner* del estudio. "La incorporación de familiares a las firmas es un tema de enorme complejidad y, se quiera o no, puede convertirse en una fuente de injusticia en uno u otro sentido", señala sin vacilar y con conocimiento de causa. Y da un paso más: "Cuando se empieza por aceptar la 'herencia de talentos', es difícil no sostener luego, la 'herencia de propiedad o *partnership*'. He aquí otra fuente potencial de conflicto asociado a este tema", resume sin tapujos.

Coincide con el Horacio Itehan Becar Varela, *managing partner* del centenario estudio homónimo y reconocida generación de abogados. Compartiendo estudio con

Página 2

55 Años de Trayectoria JUNTO AL PROFESIONAL

Experiencia en la elaboración de contratos laborales y comerciales

Resolución de los temas más complejos

Atención personalizada

ARIZMENDI

35 años brindando soluciones

informacion@arizmendi.com.ar www.arizmendi.com

Viene de tapa

un primo, este sobrio segundo del *senior partner* Darío Becar Varela asegura que es un terreno en el que debe manejarse con sumo cuidado. "Es un tema muy delicado y difícil, porque siempre va de la mano de la igualdad de oportunidades", explica.

Es por eso que algunos estudios deciden adoptar una política restrictiva en cuanto al ingreso de familiares, Roberto Fortunati, *name partner* de For-



"Cuando se asume la herencia de talento, es difícil no sostener luego la herencia de propiedad o partnership"

Fernando Borio de O'Farrell



"Es un tema delicado porque va de la mano de la igualdad de oportunidades"

Horacio Becar Varela

URRUTIGOITY ABOGADOS

Mendoza Santiago de Chile

gu@urrutigoity-abogados.com

Tel./Fax (54 -261) 429-2143 / 429-9816 PBX

ABOGADOS CORPORATE

Lunes 5 de agosto de 2008 EL CRONISTA

nat & Lucena es terminante: "Nosotros pactamos y acordamos en el contrato social que no pueden ser abogados de la sociedad los familiares, hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad de los socios y/o abogados de la firma", declara.

Lo mismo sucede en Bruchos, Fernández Madero, Lombardi & Mitran, que desde el inicio de la firma vedó cualquier posibilidad de ingreso a los familiares. "No queremos que se confundan aspectos estrictamente profesionales con relaciones o compromisos de tipo familiar", señala su *managing partner* Felipe Fernández Madero.

Por su parte, Teresa Pintos, socia de Abledo Gotthelf, afirma que en su firma se ha fijado como política que debe privilegiarse el mérito. "No queremos introducir ninguna cuestión que pueda adorar esa imagen o percepción de quienes trabajan con nosotros, de ahí la prohibición", comenta. Igualmente argumenta el *partner* Fabián D'Aquila, socio de Mabus de Izo. Esta firma resulta muy particular, ya que al bien fue fundada por los hermanos Ricardo y Fernando Mabus de Izo, hoy no acepta parientes entre sus filiales. "La inclusión de familiares podría dificultar la asignación de responsabilidades y las relaciones humanas en el estudio", sostiene.

Desde una perspectiva similar, Enrique Solanes, director General de Administración de Llerena & Asociados, asegura que la ausencia de lazos familiares en la firma no sólo resulta beneficiosa para la estructura, sino también para los propios padres e hijos. Por eso la firma decidió contar por lo sano y no admitir como abogados a familiares directos de socios activos. "A todos los padres nos cuesta ser objetivos con nuestros hijos y lo más probable es que si dependes de nosotros seamos excesivamente tolerantes o exigentes, incluso al mismo tiempo, en lugar de darte el lugar que les corresponde por sus propios méritos", comenta.

En la veda de endose se ubican algunos estudios que, aunque no tienen una política bien definida al respecto, admiten el ingreso de familiares. Roberto Durrieu (B), socio del estudio penal fundado en 1952 por su abuelo y hoy dirigido por su padre como socio principal, asegura que no hay nada que temer. "Mientras haya parientes objetivos de rendimiento y exigencia para todos por igual, no habrá conflicto", advierte. Pero aclara que en su caso particular, el hecho de ser

parejos integrantes facilita las cosas, ya que hay un trato de confianza y familiaridad que va más allá del apellido.

Lo mismo opina Juan Carrichet, socio de Carrichet & Odviera, que manifiesta que, cuando hay familiares en un mismo estudio, se genera una identificación plena que crea una sinergia muy especial. "El fuerte acervo familiar le da importancia a la camaradería dentro del equipo", observa. Se suma al *partner* Gustavo Garrido, que junto con su padre y su hermano se alejaron de Allende & Brea hace unos meses para instalarse por su cuenta. Defensor del estudio familiar, asegura: "La existencia de familiares da cohesión a la



firma."

A contrapelo de la posición mayoritaria, Juan Carrichet, apela a la tradición y reivindica la superioridad de los lazos familiares frente a los vínculos estrictamente societarios o comerciales. "Los estudios cuya política excluye la incorporación de familiares desconocen la importancia que el entramado familiar tiene en la sociedad argentina y se privan de aprovechar sus ventajas", expone.

Pero la tendencia de incluir a familiares en las filiales del estudio no es exclusividad de las firmas más tradicionales. En Matval, O'Farrell & Matral, sistema de empresa de servicios modernos, hijos, suegros y cuñados conviven en una misma oficina. Y tal vez por "firmeza" del asunto perduraron no ahondar en el tema.

Así, aunque muchos coinciden en que trabajar con un ser querido puede resultar muy satisfactorio, otros opinan que las circunstancias pueden transformarlo en algo represivo y contraproducente. Y mientras los defensores del estudio familiar no encuentran beneficio por ser el hecho de contar con familiares en la firma, más allá de la camaradería y la confianza, sus detractores sí los hallan en su prohibición. Fortunati señala que de esta manera los clientes perciben que la firma ha hecho un tremendo esfuerzo por buscar a los mejores profesionales. "Y le damos la tranquilidad a nuestros abogados que en un futuro no va a haber hijos y estorbo", agrega, ri-

Los familiares en la mira

	Ingreso aceptado	Ingreso restringido
Baker & Mc Kenzie	+	
Marval O'Farrell & Matral	+	
O'Farrell		X
Allende & Brea	+	
Becar Varela	+	
Pagham	+	
Bruchos, Fernández Madero, Lombardi & Mitran		X
M & M Bosch	+	
Borio & Salas	+	
Llerena & Asociados		X
Nicholson & Cano	+	
Negri & Trujillo		X
Abledo Gotthelf		X
Orin & Franco	+	
Hope, Duggan & Silva		X
Maldonado	+	

afirma que el socio familiar no interviene cuando se vota el ingreso o acceso de un pariente. "Aunque si está en la dirección de la organización, como yo, de alguna manera soy responsable", detalla. Borio también comenta su experiencia pasada. "Mientras se mantuvo la posibilidad de incorporar familiares, el pariente votaba en igualdad de condiciones que cualquier otro socio, cosa que en mi opinión es inconveniente", confiesa.

Tampoco hay acuerdo en el tema de la exigencia requerida a los parientes. Durrieu asegura que al familiar no se le exige más. "Si él considera que por cargar con una relación de parentesco debe exigirse más, será cuestión suya", indica. Mientras, Garrido cree lo contrario. "La exigencia es mayor porque uno tiene que demostrar que no está por el vínculo familiar sino por el mérito", señala. Ubicado entre estas dos posiciones, Becar Varela sostiene que si bien durante el período de adaptación se sintió particularmente observado, superado ese momento fue considerado como uno más y nada debió demostrar.

Con todo, pareciera que la tendencia a admitir parientes está en franca decadencia. No son pocos los que aseguran que en un tiempo no muy lejano, no querían más que unas pocas firmas de este tipo. "Todo pareciera indicar que están ganando terreno los estudios con una política donde no prevalece lo familiar", apunta Fernández Madero. Y remata Borio: "Así se elimina una fuente potencial de tensiones y conflictos que son casi inevitables a la hora de medir calidades y performances de un familiar".

La opinión de la mayoría de los protagonistas coincide con el dictamen de los expertos, pues recientemente en *The Wall Street Journal*, el profesor John Ward, de la Kellogg School of Management de Northwestern University, que ha dedicado treinta años de su vida a estudiar los negocios, asegura que la cesión del control de los negocios de un familiar a otro, sólo ocurre sin contratiempos una tercera o una cuarta parte de las veces.

curriendo al dicho popular.

A su turno, Pintos asegura que esta política ayuda a crear un ambiente en donde solamente se valoran las cualidades personales, el desempeño y la profesionalidad, sin que intervienga ningún factor afectivo o de preferencia por razones de parentesco. "Lo contrario podría ser percibido por quienes trabajan con nosotros como un elemento desalentador o disonante de la valoración profesional", declara.

Fernández Madero comenta que los vínculos familiares pueden influir consciente o inconscientemente entre las personas, fidiendo o alterando la óptica restrictiva y puramente profesional, sobre cuáles son los méritos de cada uno y cuáles deben ser sus premios y castigos. "En la mayoría de los casos, ante un conflicto tiende inevitablemente a prevalecer el vínculo familiar por sobre el profesional", sostiene.

Por último, Borio advierte que siempre deben primar las consideraciones de naturaleza institucional. "El que primen las de naturaleza personal es el germen de la destrucción de la organización", expresa, con conocimiento de causa.

Entre los estudios que admiten parientes, no hay uniformidad en el régimen establecido para la incorporación como socio de un familiar. Así, Garrido explica que es el mismo régimen que para incorporar a cualquier otro. "La opinión del familiar que es socio tiene el mismo peso que si se trata de cualquier otro tema", informa.

Becar Varela, por su parte,