

ABOGACÍA  
DE EMPRESA  
Y CAMBIO



MANUEL ALVAREZ-TRONGÉ

LA LEY

## CAPÍTULO I

## ABOGACÍA DE EMPRESA Y CAMBIO

## 1. HAY UN CAMBIO

Cambio, transformación, adaptación, reconversión. Sinónimos utilizados para manifestar una realidad que no todos perciben: la existencia de nuevas reglas de juego.

Cuando se producen modificaciones sociales, culturales, políticas, las mismas producen un efecto en los individuos. En todos nosotros. Su comprensión es un proceso que altera. Existe el temor a la innovación, al progreso, al descubrimiento. Y esto aparece resistencia, ignorancia, descreimiento. Estas son respuestas comprensibles: la principal necesidad a satisfacer del ser humano es la seguridad, y el cambio genera incertidumbre.

Lamentablemente se responde a las transformaciones intentando evitar el dolor que ellas producen. Y esto empeora el desarrollo. Ignorar el cambio, es sinónimo de negarlo. El desafío está en enfrentar sus características y visualizar la manera de cosechar las ventajas que nos ofrece.

La pregunta obligada es en que nos afecta. Ya nadie duda que el poderoso cambio que día a día nos sorprende vertiginosamente con obvias manifestaciones de poder, se ha instalado entre los Abogados de Empresa. La incertidumbre radica en saber responder con precisión, de qué manera y con qué alcance los Abogados vinculados a la actividad empresaria hemos sido afectados por la transformación operada en los últimos tiempos.

Y la respuesta llega acompañada del análisis del contexto empresarial. Una vez que comprendamos este contexto, podemos traducir e interpretar que significa el mismo para el ejercicio de nuestra profesión.

Y es al inicio del análisis de ese contexto donde debemos partir por reconocer la primer consecuencia del cambio: **la empresa no tiene presente (1).**

---

(1) El concepto fue señalado por Michael Porter y Stan Rapp en las Jornadas celebradas en Buenos Aires el 27/10/99 de Expo Management. No obstante el concepto lo escuché por primera vez, de boca del Profesor, Gordon Hewit (Honorary Professor de la Universidad de Glasgow, Escocia y Profesor del Executive Program de Michigan Business School).

Es tal el dinamismo de la actividad, que podemos pensar en pasado y futuro, pero no permitírnos conjugar sus acciones en tiempo presente. Hacerlo puede considerarse soberbia.

Es que las transformaciones que vive la realidad empresarial no pasan por cambios o adecuaciones de la forma de desempeño, de la manera de "jugar". Como antes señalamos, lo que está cambiando son las "reglas de juego". Y es en el cuerpo normativo de esas nuevas "reglas" donde podemos identificar tres elementos claves e interrelacionados en este cambio:

1º) **El reconocimiento de la trascendencia de los Recursos Humanos:** ellos, y solamente ellos, dan vida a la empresa, dependiendo de un único "combustible" su continuidad: la capacitación.

2º) **La presión impostergable por "crear valor":** todo será juzgado evaluando la idoneidad de cada compañía por mantener las facultades intactas de "agregar valor económico" (Economic Value Added).

3º) **La focalización en los deseos y necesidades del cliente:** es con ellos con quienes mantenemos una verdadera "relación de dependencia" y quien así no lo viva en su cultura empresarial, literalmente dejará de existir.

Los tres conceptos identificados tienen consecuencias apasionantes para el Abogado de Empresas que analizaremos en detalle a lo largo de este libro.

Pero antes de ellos queremos señalar algunas manifestaciones de cambio en el ejercicio profesional, que contribuirán a percibir la magnitud de la reconversión operada. Focalizaremos nuestros comentarios en tres circunstancias:

- a) El **CRECIMIENTO** del Derecho,
- b) La **COMPLEJIDAD** de sus diferentes aspectos, y
- c) La mayor **CANTIDAD** de Abogados.

Veamos por qué identificamos estas tres manifestaciones de cambio.

Cada día nos encontramos con **más regulaciones**, leyes, decretos, resoluciones, decisiones administrativas, tratados internacionales, normas regionales, fallos plenarios y jurisprudencia. En definitiva, nuevas disposiciones que el Abogado de Empresas debe conocer.

Y ese crecimiento en volumen del Derecho aplicable ha venido acompañando, y ha contribuido en gran medida a la generación, de la segunda gran implicancia del cambio: **la mayor complejidad de las consultas**. Cada análisis que nos toca profundizar es una nueva oportunidad para caer en la cuenta de la dificultad de una opinión legal. Necesitamos gente especializada en este laberinto legislativo que esté actualizada de modificaciones constantes y que logre comprender su hilo conductor.

Por último, y como corolario de lo anterior, este requerimiento de especialistas en diversas ramas vinculadas con la actividad empresarial, nos trae de la mano, la tercer manifestación de la transformación operada: **la existencia y la necesidad de más abogados** relacionados con el asesoramiento empresarial.

Veamos algunos ejemplos estadísticos interesantes que confirman nuestra afirmación. En los Estados Unidos, de 1960 a 1995, el número de abogados se ha incrementado de 286.000 a 930.000. El estudio jurídico más grande en el año 1960 era Shearman, Sterling & Wright de New York con ciento veinticinco abogados. En 1995 el Estudio más grande fue Jones, Day, Reaguis & Pogue con mil cincuenta y tres (2)...

Las manifestaciones aludidas de cambio han generado mayor trabajo, y consecuentemente mayor facturación para grandes estudios de empresas que lo han sabido aprovechar. La facturación anual del estudio Jones, Day, Reaguis & Pogue de los Estados Unidos, antes nombrado, durante 1994 fue de trescientos ochenta y cuatro millones de dólares; y no fue la más alta: una firma de mil cuarenta y dos abogados del mismo país llamada Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom facturó ese año quinientos ochenta y dos millones (3).

No son iguales las cifras en Argentina. Todos sabemos que las magnitudes de negocios son distintas, pero sí podemos afirmar con certeza que el crecimiento del número de abogados también ha sido una constante. Hoy en Argentina el Estudio jurídico más grande es Marval, O'Farrell & Mairal con 193 abogados y un total de 209 profesionales. El mismo estudio en el año 1960 tenía seis abogados. Su facturación anual durante 1997 fue de 37,9 millones de dólares según la estadística publicada por la revista MERCADO de su edición agosto 1998.

Los citados han sido sólo ejemplos estadísticos: números que impresionan. Pero esto es sólo la "punta del iceberg" de una transformación que implica necesidad de adaptación para el Abogado de Empresas a otros cambios operados.

La tremenda evolución de las comunicaciones, la revolución tecnológica, la nueva economía mundial tras la caída del muro de Berlín hace sólo 10 años, la globalización, el desarrollo de los mercados regionales, la democracia, el significativo crecimiento de la informática como herramienta indispensable del ser humano, las nuevas reglas de management, la velocidad y frecuencia de los transportes, el cuidado del medio ambiente, el concepto de servicios, el advenimiento de nuevos métodos para solucionar conflictos, modificaciones en las religiones y ajustes de parámetros de conducta en la familia, entre otros, son algunos de los "disparadores" de la necesidad de transformación en la abogacía.

Existen nuevas "reglas de juego". Muchos destacados juristas y estudiosos del Derecho Argentino se han ocupado de estos temas. Entre ellos no podemos dejar

---

(2) Como enseguida veremos, esto multiplica por diez la cantidad de abogados de la firma más grande de Argentina.

(3) Sólo para que se tenga una idea de magnitud, el importe de facturación aludido ubicaría a este Estudio Jurídico entre las quince empresas de mayor facturación en nuestro país.

de citar los excelentes trabajos de los Doctores Julio C. Cueto Rúa (4), Horacio M. Lynch (5), Guillermo Molinelli (6) y Augusto Morello (7).

Entre otros profundos estudios que se han efectuado, y que citaremos a lo largo de esta obra, se ha hecho mención y enumerado una serie de cambios precisamente a las "reglas de juego" de nuestra profesión. Es dentro de ese cambio, que debemos analizar el significado del concepto "Abogado de Empresas".

## 2. QUÉ ENTENDEMOS POR "ABOGADO DE EMPRESAS"

La definición de una función, siempre ha sido un tema complejo. La dinámica vinculada al ejercicio de la misma hace que cualquier dogmatismo esté condenado al fracaso. Es por ello que comenzaremos por identificar alguna de las características del concepto "Abogado de Empresas" —involucrando en este concepto tanto al Abogado Interno como Externo— para luego precisar que es lo que entendemos nosotros por el mismo. Vamos a ver con detenimiento este tema en otros capítulos del libro, pero no podemos dejar de anticipar que el contexto empresarial que sintetizamos en el punto I precedente ha potenciado tres características relevantes que condicionan nuestra definición de Abogado de Empresas:

1º) una mayor dependencia de su función para que una empresa se considere competitiva,

2º) un crecimiento de su prestigio y

3º) una necesidad imprescindible de su intervención, en un contexto de complejidad creciente.

Pero para entender este proceso, debemos comenzar por definir y aclarar, en términos genéricos (ya habrá tiempo en otros apartados de este libro para el análisis pormenorizado), que es lo que entendemos por Abogado de Empresas. He aquí un buen ejemplo de como el concepto se ha visto sensiblemente afectado en este mundo en constante movimiento.

Ser Abogado de Empresa hace unos años atrás, pretendía significar una clientela que no se basaba en el asesoramiento a individuos, sino a grupos de ellos

(4) "El Abogado como auxiliar de la Justicia" LL, 1988-D-717 y "El Abogado del nuevo milenio" Conferencia realizada en el Programa PAE Práctica de Abogacía Empresarial realizada por AIRAD Asociación Iberoamericana para la Resolución Alternativa de Disputas y AIE Abogados Internos de Empresas, julio 1998. Los aportes del Doctor y Profesor Cueto Rúa a lo largo de toda su trayectoria, no hacen otra cosa que demostrar su visión, su inteligencia y su capacidad inigualable como "lector" de la realidad y de sus consecuencias sobre nuestra profesión. Sus trabajos deberían ser lectura obligatoria para cualquier estudiante de derecho. Disfrutar de su amistad es un honor y un alto privilegio que me ha brindado esta profesión.

(5) Especialmente sus notables predicciones en su artículo "La abogacía de los 90 (A propósito de la XI Conferencia Nacional de Abogados de la FACA) LL, 1989-D-1161 y "La crisis de la abogacía" Ed. Fores (1979).

(6) "Corporate Law Departments: the argentine approach", 22º Conferencia American Bar Association y LL, 15/06/89.

(7) "Los Abogados", Ed. Abeledo-Perrot, 2ª edición.

unidos tras un proyecto común. Quienes asesoraban a estas entidades conformadas para desarrollar los proyectos aludidos, se hacían llamar "Abogados de Empresas", no sin cierto orgullo por el "título" que eso significaba.

En definitiva, el concepto dependía del tipo de "cliente" que asesorábamos.

Hoy por hoy, podemos adelantarnos a señalar, que el Abogado de Empresas no lo es solamente por la clase de clientes que asesora, sino por su estudio y especialidad.

Ser Abogado de Empresas, en el sentido integral del concepto, requiere de una acabada profundización de diversas ciencias, diferentes al Derecho. Esta es una de las manifestaciones más claras de las implicancias del "cambio" en nuestro ejercicio profesional: la necesidad de capacitación constante, y no sólo en nuevas leyes y jurisprudencia, sino en ciencias tan diversas como la economía, la administración de empresas, el medio ambiente, políticas de recursos humanos, entre otras.

¿Qué es lo que ha sucedido?

Ejercer la Abogacía años atrás requería de un buen conocimiento del Derecho, criterio en su aplicación, y respeto y prestigio profesional. Estos eran los elementos básicos para desarrollarse profesionalmente. Las consultas eran específicas. Como alguna vez señalara un antiguo profesor, el Abogado de Empresa era algo así como el "práctico" al Capitán de un barco que debe transitar por el canal de acceso a puerto. No era sin el consejo del Práctico que el Capitán se aventurara a tamaña tarea, y solamente con su opinión, los que podían considerarse capitanes serios y profesionales, encaraban esta maniobra.

Un ejemplo similar comparaba la tarea del Abogado de Empresa con el Ingeniero Técnico de la cabina de un avión (8). El piloto necesita imprescindiblemente de él para volar, e inclusive para maniobras delicadas como el despegue y aterrizaje.

Pero los presupuestos han cambiado.

Muy sintéticamente podemos resumir, continuando con el ejemplo, que hoy el Abogado de Empresas, no sólo debe saber actuar como el "práctico" del barco, o el "técnico" del avión, sino que debe saber realizar la tarea del Capitán y la del Piloto, y para tal efecto, debe saber acceder a puerto "conduciendo" la nave, como hacerse cargo de los controles para "aterrizar" un jumbo con más de trescientas personas a bordo...

Y esto ¿qué implicancias presenta?, se preguntarán los lectores.

Pues sencillamente, que el cambio nos obliga a los Abogados de Empresas a saber más.

---

(8) El ejemplo fue citado por el Doctor Félix A. Pereyra, de la empresa Refinerías de Maíz S.A., en la conferencia que compartimos, conjuntamente con el Dr. Lino Palacio (Dow Química Arg. S.A.) en el Seminario "Desafíos Legales" en la Empresa Moderna, organizada por el Institute for International Research, mayo de 1998.

Cómo antes señalamos el contexto empresario está presidido por las "necesidades del cliente". Es este parámetro quien define las funciones dentro una compañía. Y precisamente la función legal también está "definida" por lo que los clientes pretenden de un abogado.

Cuando a un directivo de una compañía se le pregunta que exige de un abogado, su respuesta no será muy diferente si la pregunta se le formulara apuntando a saber que es lo que pretende de un ejecutivo. Es que para el Directivo el abogado es además de un consultor legal un funcionario de la compañía, que administra personal y recursos, ejecuta tareas, negocian en representación de la empresa, forma parte de equipos de trabajo y debe agregar valor. Quizá en este último requisito de "agregar valor", esté la clave para comprender el nuevo rol y las nuevas exigencias que se presentarán al abogado de empresas del futuro.

*¿Qué significa agregar valor desde el punto de vista jurídico a una empresa? Esta ES la pregunta fundamental que pretende responder este libro.*

Y para comenzar a responder este interrogante debemos partir de la base que el agregar valor intelectual en una organización sistémica (9), donde todos los departamentos deben estar relacionados y coordinados, requiere del dominio de más de una ciencia.

Va a agregar mayor valor aquel que además de los conocimientos que de su profesión posea, tenga otros conocimientos que le permitan saber y pensar desde otra perspectiva, entendiendo las necesidades del cliente.

Está claro que hoy que para el abogado de empresas está presente la exigencia de saber abogacía, pero esta exigencia está sobrepasaba por la necesidad indispensable de agregar a esa naturalidad en el dominio de la ciencia jurídica el dominio de otras disciplinas que le permitan, precisamente, agregar valor pensando desde la contabilidad, de las finanzas, de recursos humanos o desde el marketing.

La Universidad de Michigan, en los Estados Unidos, figura entre los tres mejores Centros de Estudios de ese país desde hace muchos años. En la calificación anual que hacen los ejecutivos a través de diferentes revistas de negocios, sus cursos están ponderados como los mejores del mundo, especialmente en la School of Business Administration. Su prestigioso y más importante programa "The Executive Program" de enero de 1998 (10), que reunió ejecutivos de todo el mundo (dieciocho nacionalidades en esta ocasión), representativos de las más diferentes disciplinas (ingenieros, médicos, contadores, geólogos, militares, administradores de empresas, abogados, pilotos de aviación, comerciantes, especialistas en seguros, psicólogos, sociólogos, counselors, entre otras profesiones) y de distintas industrias y servicios (Acero, Cemento, Electricidad, Petróleo y Gas, Automotriz, Energía nuclear, Agropecuaria, Muebles, Minería, Fuerza Aérea,

(9) Llamar a la empresa "organización sistémica" parte de la base y de la teoría —utilizada en Psicología— del "Pensamiento Sistémico". La base de dicha línea de pensamiento es contemplar "el Sistema", conformado por el todo y las partes, así como las conexiones entre ellas. En definitiva se trata de considerar y estudiar el todo para comprender a las partes.

(10) Programa al que este autor tuvo el privilegio de concurrir.

Marina, Bancos y Seguros, Administración Pública, Perfumes y Ropa de lujo, Computación, etcétera) fue dirigido (vaya la casualidad de estos tiempos de cambio) por un abogado, el Profesor George Siedel.

Al presentar el Programa, se definió muy bien con un ejemplo, esta necesidad del mundo contemporáneo de saber cada vez más de otras ciencias para ser más eficientes en nuestro aporte a los clientes que nos contratan: *"En una batalla, se dispara desde diferentes trincheras y con distintas armas. Cada lugar tiene su secreto, la distancia, el clima, la visibilidad, el viento lo afectan de manera diferente. Agrega valor aquel que no sólo sepa de armas y esté disparando desde su trinchera, sino el que recorre los diferentes lugares de combate y sabe disparar desde cada uno, entendiendo los secretos propios de cada sitio"*.

Pues bien, esto es lo que se nos pide hoy a los Abogados de Empresas. Obviamente que conozcamos a la perfección el Derecho ("cómo disparar desde nuestra trinchera"), pero para ser de mayor utilidad, se nos requiere que sepamos de otras ciencias que hacen al negocio de nuestros clientes ("los secretos de otras trincheras"). De esta manera, agregaremos valor. De lo contrario, no lo haremos.

Este es el cambio.

En muchos casos, el sólo hecho de comprender esta exigencia produce temor (11). Analizaremos en el capítulo siguiente el porqué y sus características.

### 3. EL TEMOR AL CAMBIO

#### La Abogacía de Empresas como servicio

Hemos descripto un nuevo escenario para la Abogacía de Empresas dominado por nuevas exigencias. Y es en este contexto donde debemos tener claro que el ejercicio de nuestra profesión como asesores de compañías es un servicio.

¿Qué significa esto?

En primer lugar "servicio" es la *"acción y efecto de estar empleado en la ejecución de una cosa por mandato de otro"*. Esta es la primera acepción combinada entre la definición de las palabras SERVIR y SERVICIO que nos da el Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española XXI Edición). Pero es más interesante, a la luz de la actividad de los Abogados de Empresas, detenernos en la

---

(11) Muchos Abogados jóvenes me han confesado esta sensación. Alumnos del Programa Práctica de Abogacía Empresaria de AIE y AIRAD, y del llamado "Pre-Master" de la Universidad Austral y del CUDES, Programas que tengo el gusto de dirigir, han comentado esta experiencia. El cúmulo de presiones y de exigencias los abrumba, confundiendo su espíritu hasta asustarlos con el desafío de estar bien preparados, que aparece inalcanzable. Pero esto no es así. No hay que temer. Por el contrario, los jóvenes abogados que se dedican y profundizan deben tener la certeza que aprenderán a volar mucho más alto de lo que ellos creen, y agregar valor de este modo, no sólo a las empresas que asesoren, sino a una comunidad que los necesita distintos y dinámicos. Sólo se trata de perseverar y hacerlo con gusto.

segunda acepción del Diccionario: "*Servir es estar sujeto a otro por cualquier motivo, aunque sea voluntariamente, haciendo lo que él quiere o dispone*".

Quizás ninguna de estas dos definiciones nos brinde una idea integral de lo que significa el servicio de Abogado de Empresa.

El Abogado presta asistencia, su producto es un desempeño y lo que el cliente compra es confiabilidad.

**Somos, pues, vendedores de confianza.**

Nos detendremos acabadamente sobre este tema en el Capítulo III al analizar la Calidad requerida para la tarea del Abogado de Empresas, pero no podemos dejar de adelantar una consecuencia importante relacionada con la concepción de ejercicio profesional como "servicio jurídico".

El servicio es intangible.

En manufactura, el producto realizado es, precisamente, tangible por excelencia y esto aumenta la confianza de los clientes en su propia evaluación de los bienes que piensan adquirir. **La diferencia radica que en productos la prueba es *ex-ante*; en servicio es "post" desempeño y esto, en Abogacía, es fundamental.**

Recordemos esta diferencia, que como anticipamos, retomaremos y explicaremos en detalle en el Capítulo IV, pero que su comprensión juega un importante rol a la hora de entender el mensaje de este libro.

Y es dentro del marco de la prestación de un servicio y del contexto empresarial descrito que nuestros clientes nos contratan, ...o nos rechazan...

Somos constantemente juzgados. Y no precisamente por lo que sabemos, sino por nuestra performance integral.

Un conocido abogado argentino, el Doctor Bernardo Duggan (12), socio de una importante firma de nuestro país (13), solía repetir hasta el cansancio a los letrados de su Estudio "*nuestros clientes difícilmente se encuentran en condiciones de juzgar con precisión si sabemos derecho, pero si se encuentran en condiciones de juzgar si un memorándum ha sido escrito con prolijidad*".

Y esa suerte de auditoría que se efectúa sobre el servicio, se fundamenta en la competencia.

La lealtad al abogado de empresa está vinculada a su performance, y ya no más a su grado de amistad o relación con el dueño de la compañía.

Esto genera constantes modificaciones de servicio. Y consecuentemente el temor a perder la seguridad de una clientela estable.

---

(12) Valga esta cita como homenaje al recuerdo de Bernardo, a su elegancia y a su desesperación por el concepto de "servicio", que muchos de quienes compartimos horas con él, recordamos con cariño.

(13) Basílico, Fernandez Madero & Duggan.

La competencia es una realidad palpable. Y esto obedece a un cambio significativo en la filosofía de nuestros clientes. No entenderla es sinónimo de ignorancia.

Años atrás en Argentina, la contratación de un Abogado de empresas, sea ésta una relación con un "abogado externo" o con un "abogado interno", se efectuaba en el marco de un desarrollo económico lento, apesadumbrado. Las empresas vivían al compás del sector donde se desarrollaban. La generalidad se vinculaba, y literalmente vivía, de su relación con el Estado. Así nacieron los grandes contratistas estatales, corporaciones donde el asesoramiento jurídico se centraba en la relación especial con la entidad estatal de turno. Y si esta relación no estaba basada en un contrato importante, lo estaba en las regulaciones que afectaban a la compañía.

Fueron los años en que existían los controles de precios, los "subsidios estatales" o "promociones provinciales", los créditos blandos del Banco Industrial (después Banco Nacional de Desarrollo o BANADE), los programas de exportación favorecida, las grandes obras estatales "en defensa y como manifestación del crecimiento soberano de la Nación", las contrataciones preferenciales provinciales, etcétera, etcétera, etcétera. En fin, ésta fue la realidad.

Fue en este contexto que la contratación del asesor jurídico empresarial se vinculó con el "negocio de la empresa". Existieron pocas oportunidades de "nuevos aires". Una fue la promovida por el Presidente Frondizi, donde el "boom" petrolero fue tan exitoso como de duración efímera. Pero la generalidad era otra. Nuestro país no necesitaba Abogados de Empresa competitivos, eficientes, o "aggiornados al core business" de la compañía, sino buenos contactos, buenos lobbistas, y esencialmente buenos representantes. Esa era la función del Abogado ligado a la actividad empresarial. No existían otras demandas.

A pesar de ellos, debe destacarse, siempre hubo profesionales que trabajaron acabada y detalladamente como el mejor de los Abogados de Empresa competitivos, ya sea en la redacción como en la negociación de difíciles contratos empresarios, base del éxito futuro de tal o cual actividad, pero la generalidad y el ambiente que reinaba entre los Abogados de Empresas, no era de "hiper-competencia".

Es que en definitiva, la contratación del abogado se hacía "en la oscuridad" que significó una época de inflación descomunal, donde era prácticamente imposible detenerse en la eficiencia y en análisis pormenorizado de las circunstancias. Siguiendo con la metáfora, en la Argentina se había "cortado la luz" y las penumbras consecuentes desvirtuaban el rol del abogado de empresas. Detenerse en el valor de su función, era como detenerse en el medio de un "apagón" a pensar en la calidad de la escalera del electricista...

Pero la situación, como todos sabemos, cambió.

Argentina comenzó a ordenarse. La llegada de la democracia fue el puntapié inicial. Las comunicaciones y la necesidad de competir, hicieron el resto.

A nuestro país llegaron con determinada "masa crítica" las grandes inversiones, los capitales nacionales y extranjeros, las privatizaciones, y arribó la competencia. Y la denominación de "masa crítica" se adopta con el mismo sentido que

explican Patricia Aburdene y John Naisbitt en su célebre libro "Megatrends for Women", teniendo en cuenta que no solamente se conjugó en nuestro país el "mínimo volumen necesario para producir una reacción" (14), sino que lo realmente trascendente es el proceso que vino después para que el mismo se auto-sustentara.

El marco económico se estructuró en la base de la convertibilidad, la inflación comenzó a desaparecer y las empresas comenzaron a detenerse en los costos. Y allí nació una transformación que afectó (y afecta y afectará) decididamente a los Abogados de Empresas. Analizaremos en detalle este tema en los capítulos siguientes del libro.

Este ha sido el marco en el cual los Abogados de Empresas nos hemos desenvuelto. Y puede servir de punto de partida para comprender el futuro que nos espera, donde la presión por el crecimiento jugará un rol decisivo sobre nuestra función.

Y es allí donde radica el temor al cambio.

Es este miedo a readaptarse el que colocado sobre los ojos de muchos Abogados, hace las veces de cortina al impedir ver las necesidades de los clientes. Su conclusión facilista es aferrarse al pasado y a la negación. Y aunque parezca extraño, esto es temor al cambio, al devenir impredecible, a la falta de comprensión, es en definitiva, una amenaza a su estabilidad (15).

Es por ello que para enfrentar la incertidumbre y entender las nuevas tendencias de las próximas décadas, debemos detenernos a analizar los conceptos involucrados, los antecedentes de nuestra profesión, las exigencias del cliente, las características de la abogacía en sociedades más desarrolladas. Y prepararnos.

Eso pretende este libro.

Para lograrlo debemos estudiar acabadamente primero el concepto de empresa y su vinculación con el derecho. Es un punto de partida que arrojará más luz que la que suponemos.

---

(14) Definición de "masa crítica" de los autores citados.

(15) En el Suplemento LA LEY de "Derecho de la Empresa", del martes 21 de junio de 1994, denominamos a esta necesidad de "re-adaptarse", la "Reconversión del servicio jurídico empresario".

## CAPÍTULO II

## LA EMPRESA COMERCIAL Y EL DERECHO

## I. ANÁLISIS JURÍDICO DEL CONCEPTO "EMPRESA"

Es indudable que la palabra "empresa" revolucionó el derecho moderno. La necesaria agrupación de capitales para hacer frente a los grandes proyectos de inversión, la adopción de diferentes ropajes jurídicos para limitar la responsabilidad de los comerciantes que unidos por un propósito se lanzaron a llevar adelante sus proyectos, el nacimiento en doctrina y legislación de la personería jurídica, la cantidad de hombres y mujeres que dependen sus vidas del trabajo proporcionado por la empresa con las consecuencias sobre obligaciones, derechos y formalidades que genera el vínculo laboral y, las implicancias económicas que se desprenden de la evolución de la vida de una empresa, son algunos de los hechos que vienen a la mente y merecen ser destacados en una breve evaluación sobre las influencias de la empresa en el derecho (16).

Ahora bien, si tan importante es el aporte que la empresa ha hecho y hace constantemente a nuestra profesión, el concepto de la misma debería ser claro e indiscutible entre los hombres de derecho.

Sin embargo esto no es así.

A poco que nos detengamos a buscar un concepto jurídico unívoco y omnicomprendido del vocablo empresa, caeremos en la cuenta que el mismo no existe. Pero lo que más llama la atención es la discusión doctrinaria sobre este concepto entre autores de enorme prestigio (17). Obviamente la riqueza de sus

---

(16) Esta influencia del derecho en el concepto "empresa" está decididamente relacionada con los tres conceptos que, tal como adelantamos en el Capítulo I, constituyen las bases del management moderno: Recursos Humanos, Cliente, y Valor Agregado.

(17) La bibliografía sobre el tema es variada y amplísima. Merecen destacarse entre los autores nacionales los estudios sobre el tema de SATANOWSKY, "Tratado de derecho comercial", t. III, esencialmente cap. I; ZAVALA RODRÍGUEZ, "Derecho de la empresa" (Ed. Depalma 1971) y "Código de Comercio comentado" t. I, núms. 84 y sigtes.; FONTANARROSA, "Derecho comercial argentino" (Parte general) núms. 133 y sigtes.; LE PERA, "Cuestiones de derecho comercial moderno", p. 61 y sigtes.; FERRO, "Legislación de la empresa" (Ed. Astrea 1979).

puntos de vista para sostener una u otra postura contribuyen a ennoblecer la tarea del jurista. Esto es indiscutible. Pero, sin perjuicio de confesar nuestra admiración por los profundos estudios sobre la materia, entendemos que el lector interesado en el tema, pretende encontrar *una* base común, una pauta orientadora de la esencia de empresa para partir de ella a estudiar las consecuencias de su existencia y de su actuar en el mundo del derecho.

En consideración a lo antes expuesto, proponemos como hipótesis una concepción jurídica básica de empresa que apunta más a su naturaleza que a sus elementos.

Sintetizando al máximo puede decirse que la doctrina se divide en tres grandes alternativas (18). Una considera a la empresa como "*actividad económica organizada*" —con lo cual parece querer significarse algo más que una suma de actos de comercio—; otra la concibe como "*objeto de derecho*" —es decir pasible de transacciones—; y una última, con mucha timidez, la asimila a un concepto subjetivo pero sin mayor relevancia jurídica propia en el mundo del derecho —empresa como "*organización*" o como "*persona económica que se proyecta al campo jurídico*"—.

Pues bien nuestra postura es distinta.

La hipótesis de trabajo que presentamos es qué empresa comercial es ni más ni menos que **un sujeto de derecho particular**. Y esta definición, que como veremos es netamente jurídica y se fundamenta en un análisis pormenorizado de la doctrina, está estrechamente vinculada con la realidad del mundo empresario moderno, donde por diferentes circunstancias, la empresa es un concepto cambiante y también particular, donde, naturalmente, para que los clientes contraten a un abogado de empresas, no es necesario reparar en la naturaleza jurídica de su emprendimiento, sino en que necesitan, precisamente, los servicios de un abogado "*especialista en derecho de la empresa*".

Veamos entonces, en primer lugar, el concepto general de empresa que manejan nuestros clientes.

Por más que los abogados nos detengamos a realizar un detenido estudio de un concepto, este vocablo de por sí no va a modificarse en el uso lingüístico general de los ciudadanos. Es más, ellos estarán totalmente ajenos a las discusiones doctrinarias que se puedan emprender sobre su significado. Por ello es que estimamos necesario y útil detenernos nosotros en analizar brevemente cuáles son los motivos de la concepción **no jurídica** de empresa.

---

(18) Vale la pena remarcar que la definición jurídica de empresa es un tema aún no precisado en doctrina. Incluso autores como ZAVALA RODRÍGUEZ que le dedica un libro al estudio particular del derecho de la empresa y que parte de la base que existe una concepción jurídica propia, no da una definición sobre el particular. Para algunos autores inclusive, la intención de abarcar en una definición el significado jurídico de empresa, está condenada al fracaso (LE PERA, LON FULLER, COLOMBRES).

El diccionario y la etimología de la palabra son en estos casos, de gran ayuda (19).

Dice el Real Diccionario de la Lengua Española (20) que empresa es la "*acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza*", agregando como acepción sexta que desde el punto de vista del "*comercio*" empresa es la "*entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad*".

Etimológicamente la palabra empresa se origina (21) del vocablo "prender" — tomar— *in prehensa*, naciendo la voz hacia el año 1444.

Ahora bien, el uso general de la palabra empresa se relaciona directamente con el concepto comercial citado anteriormente al detallar el concepto presentado por el diccionario. Es decir, que en la concepción común de la gente la empresa es una entidad dedicada a una actividad mercantil. Esta es la primera idea que surge al preguntarse el significado de empresa, más allá de reconocer la acepción de empresa como acción u obra a realizar.

En definitiva, el común de la gente (y de muchos de nuestros clientes) entiende por empresa a una entidad organizada para el comercio.

Y esta concepción encuentra sus motivos en la *personalización* que se ha hecho y hace hoy en día del vocablo. Se habla de empresa como titular de bienes, como responsable de determinadas decisiones como empleador. Es frecuente escuchar frases de nuestros clientes como las siguientes: "*Ha sido una resolución de la empresa...*"; "*la empresa responde...*" o "*la empresa avala tal negocio*". Este tipo de expresiones denotan algo más que meras metáforas (22). Son la expresión de un sentimiento generalizado que ve en la empresa mucho más que una actividad organizada o que un patrimonio especial.

Y la causa de esta personalización del concepto de empresa no es otra que el hecho de asimilar a la empresa con un centro de imputación de conductas.

Veamos ahora la "*concepción económica de la empresa*".

El profesor Zavala Rodríguez ha señalado en un profundo y notable estudio sobre "empresa" (ver nota 2) que ésta es un "*fenómeno económico que tiene un poderoso reflejo en la legislación y en la problemática jurídica moderna*". Asimismo al comenzar el capítulo de concepto jurídico de empresa agrega que "*siempre hubo una empresa económica, que a pesar de la divergencia de conceptos, puede*

(19) Al decir de ROMERO J. I., "Apuntes sobre la idea de empresa", Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones, 1974, p. 601: "Es común que cuando intentamos aproximarnos a la temática de algunos asuntos como el de la empresa, recurramos, como primer asidero, en procura de sustento exterior de nuestras ideas, a las definiciones que proporcionan los diccionarios".

(20) Decimonovena edición de la Real Academia Española, Madrid 1970, tomo III, p. 522.

(21) Ver COROMINAS, JOAN, "Breve diccionario etimológico de la lengua castellana", p. 474, Ed. Gredos, 3ª ed., Madrid.

(22) En contra CARRIGUES, "Tratado de derecho mercantil", t. I, p. 219, Madrid, 1947.

definirse en los términos que lo hace James: "es la simple agrupación de capital, mercaderías y trabajo para la producción de bienes o servicios" (23).

Ahora bien, al consultar una postura económica sobre la materia hemos recurrido al premio Nobel Paul Samuelson quien entiende que la empresa, es parte de las tres principales "instituciones de una economía", agregando que empresa es un "sistema que posibilita inversiones y negocios" (24).

Obviamente las repercusiones de la empresa moderna organizada en la economía han sido manifestadas, tal es así que todas las teorías económicas de avanzada analizan a la empresa como factor decisivo en cualquier plan macroeconómico. De allí las consecuencias que su actividad genera también en el papel que los Abogados de Empresas deben jugar en tal sentido (25).

Pero lo que no está claro en doctrina es si la concepción de empresa es exclusiva de las ciencias económicas o pertenece también al derecho.

Sin perjuicio de ello, lo que sí es categórico es que cualquiera sea la postura económica de empresa, ésta jamás podrá limitar el análisis jurídico de su naturaleza, teniendo siempre presente la enseñanza del profesor Rodríguez: "la investigación económica no debe llevarnos a perder de vista la naturaleza esencialmente jurídica de nuestra disciplina", consejo por demás relevante a la hora de compatibilizarlo con las nuevas exigencias de conocimiento que se le requieren al Abogado de Empresa y sobre el cual volveremos en otros capítulos del libro (26).

Hagamos un poco de historia del concepto.

La empresa nace con el progreso del comercio. Su gran germen fue el artesano. Su especialización y práctica hizo que el comerciante, ávido de ganancias, organizara a grupos de artesanos para lograr una mayor producción. De este modo el comerciante "organizó" sus actividades. Les dio un lugar de trabajo común y colocó sus productos en el mercado. Con el adelanto de la técnica estos lugares comunes de trabajo se transformaron en pequeñas fábricas. Nació así el estable-

(23) "Derecho de la empresa", núms. 70 y siguientes.

(24) "Curso de economía moderna" —capítulo sobre "La empresa"—.

(25) Cuando los Abogados de Empresa diseñan la estructura de un negocio piensan en la figura jurídica que más valor pueda agregar al proyecto que se trate, analizando a la "empresa" como una necesidad económica, que puede estar instrumentada en una sociedad anónima, de "responsabilidad limitada" o "partnership" por ventajas tributarias a socios americanos, o hasta por una Unión Transitoria de Empresas, que precisamente no es un sujeto de derecho bajo nuestra ley, pero nadie duda que está perfeccionado una "empresa" en sentido amplio que llevará adelante el proyecto en cuestión.

(26) El consejo del Profesor Rodríguez es atinado y oportuno. Los abogados somos especialistas en leyes, derecho aplicable, jurisprudencia. Debemos dominar esta ciencia en un ciento por ciento, lo que no significa que en el moderno mundo empresario en que nos toca desenvolvernó, hoy por hoy, para la contratación de un abogado interno de empresas saber derecho constituye un porcentaje de las competencias que se requieren que podríamos definir en un orden de un 50%. El restante 50% está conformado por otras competencias como saber trabajar en equipo, dominar una lengua extranjera a la perfección, inteligencia emocional, oratoria, habilidad para negociar, etc. En otros capítulos del libro, nos detendremos en estos conceptos.

cimiento comercial organizado y el nuevo elemento "organización" que se conjugó con las tareas habituales del comerciante, jugó un papel preponderante en el nacimiento de la empresa (27).

Es decir, y vale la pena remarcarlo, que el hombre es el origen de toda empresa comercial. Es él quien haciendo uso del derecho de asociación y en virtud de su esencia eminentemente social, ante la verificación de objetivos humanos que no podrá alcanzar sino mediante la vinculación más o menos permanente con otros hombres, da nacimiento a este concepto.

El antecedente legislativo más importante para Argentina es el Código de Comercio francés y su art. 632. Allí se menciona a la empresa al establecer los "actos" cuyo juzgamiento se atribuye a tribunales de comerciantes, incluyéndose como actos sujetos a esa jurisdicción a aquellos que impliquen, toda empresa de manufactura, comisión, transporte, suministro, etc. ..., *aunque sean realizados por no comerciantes*.

Esta concepción se trasladó al Código de Comercio de nuestro país, en su art. 8° inc. 5° hoy vigente.

Lo que quedó por discutirse es a qué se refiere la ley al calificar como acto de comercio a las empresas. El gran interrogante fue cómo se debe leer la norma: *¿es la empresa el acto de comercio o lo son aquéllos en que intervenga la empresa?* Y fue esta última la tendencia interpretativa al considerar que la norma contemplaba los actos efectuados por una "empresa" con terceros. Nacieron así los actos *subjetivos* de comercio: aquéllos realizados por comerciantes, entre ellos los realizados por las empresas.

Por lo hasta aquí expuesto, la empresa fue considerada una categoría de "comerciante". Pero como bien señala Le Pera al superponerse la definición de empresa con la de comerciante se concluía en algo "intolerable", por lo que se agregó "una condición más para la empresa: la de "organización". Empresa es así el comerciante "organizado" (28).

¿Qué consecuencias nos deja esta primera conclusión?

La concepción de empresa como acto de comercio, no es satisfactoria. Lo menos que puede decirse es que no es clara. No se define a la empresa. Sólo se la considera —tras una correcta y debida interpretación de la norma— en forma indirecta: empresa es una fuente de actos de comercio, pero no un acto en sí mismo.

Inclusive, veámos en el análisis precedente que empresa es un comerciante, dentro de una categoría especial.

Veamos esto con más profundidad.

---

(27) Sobre el tema es interesante repasar los estudios citados de SATANOWSKY, FONTANARROSA. Este último señala al comentar los orígenes de empresa al derecho estatutario de las ciudades italianas y las Ordenanzas francesas de 1673, ob. cit., p. 155.

(28) LE PERA, ob. cit., p. 65.

El origen del "comerciante" lo remontamos también al Código francés. Este cuerpo legal pretendía favorecer el desarrollo económico de su país, por lo cual otorgó privilegios a los comerciantes —elegían entre ellos los jueces que los juzgarían—, se estableció un procedimiento especial en caso de insolvencia, etc.—y como contrapartida, se establecieron algunas cargas— contabilidad organizada, llevado de libros, etcétera.

Estos privilegios y cargas son denominadas en conjunto el "Estatuto del Comerciante". Y el sujeto de este estatuto es quien realiza actos de comercio haciendo de ello su profesión habitual.

Partiendo de estos antecedentes, podemos concluir en que efectivamente empresa es una categoría especial de comerciante. Es ella quien realiza actos de comercio, es ella quien hace de ello su profesión habitual, y es ella quien se organiza en tal sentido.

Y no estamos confundiendo aquí la noción de empresa con empresario. Todos coincidimos en que el empresario —en el lenguaje común— ha reemplazado la figura del comerciante tradicional, pero esto no significa que porque el empresario sea comerciante, la empresa tenga que dejar de serlo. Pues no. Ambos tienen sus roles diferenciados en la amplia gama de la figura de comerciantes.

Empresario es —al decir de Varangot— el "*jefe de la empresa y propietario de todos los bienes que la integran*" (29). Y empresa es más que ello. Empresa congrega sus diferentes elementos —el capital invertido, el trabajo aportado, la influencia de su poder económico, entre otros— para realizar actos de comercio profesional y organizadamente.

Es por ello que la empresa es una entidad que debe ser considerada comerciante como consecuencia y como expresión de la forma organizada de producción económica moderna.

Es interesante a esta altura del análisis, investigar la legislación extranjera al respecto.

Suiza, en 1911, en virtud de reformas constitucionales legisla un nuevo Código de las Obligaciones. En este ordenamiento se prescinde de la definición de empresa pero se obliga a inscribir en el Registro de Comercio a quien ejercite un comercio, una industria o una empresa en forma comercial. Asimismo exige "*la inscripción en el Registro a las empresas, que en razón de su naturaleza e importancia, deban ser explotadas comercialmente y llevar una contabilidad general*". De este modo, al obligar a las empresas a inscribirse ante un registro, se está caracterizando a las mismas como comerciantes.

De la misma manera, Italia, en 1942 modifica su Código y trata de manera unitaria a los contratos y obligaciones. Si bien el Código define a la figura de "em-

(29) Concepto citado, por FERRO, ob. cit., p. 105.

*presario*” (30) designa a las empresas como “*sujetas a registro*”. Es decir que implícitamente, y por motivos similares a los expuestos previamente al analizar el Código Suizo, también las considera comerciantes, introduciendo explícitamente el elemento de organización como requisito de la actividad económica profesional ejercitada.

Pero lo que es más trascendente para nuestra argumentación es el caso del Código de Comercio alemán de 1897. Este ordenamiento es previo a las legislaciones anteriormente explicadas y sin duda influyó en su redacción. El Código alemán citado relaciona la definición de comerciante con la noción de “*empresa*”. E inclusive incorpora al régimen de comerciante a una categoría determinada de “*empresas*” (“*Unternehmen*” - punto 3 del Código) (31).

Y esto nos lleva a un destino interesante; **analizar a la empresa como sujeto de derecho.**

Es que nuestro razonamiento nos ha conducido hasta ahora a manifestar que empresa es una categoría especial de comerciante. Destacamos, incluso, las diferencias entre empresario y empresa: bajo nuestra óptica ambos son comerciantes, con roles distintos, uno dirige, es el titular del otro, y este otro lleva adelante la actividad comercial, responde por la misma y unifica la totalidad de sus elementos —capital y trabajo ajeno—.

Ahora bien, si sostenemos que empresa es comerciante, la pregunta obligada del lector es si estamos sosteniendo que empresa es sujeto de derecho.

Antes de contestar este interrogante y en primer lugar debe señalarse que en doctrina se ha hecho hincapié en la confusión empresa-empresario, y nosotros entendemos que la confusión ha sido empresa-actividad; empresa-hacienda o empresa-fondo de comercio (32).

Se ha sostenido que empresa es la “*actividad económica independiente*” (33). Pero si esto fuera así, ¿nos preguntamos quién realiza la actividad?

Y entendemos que la respuesta no puede ser simplemente el empresario. Justamente no es él quien la realiza. Seguramente el empresario administrará los recursos necesarios para desarrollar la tarea, pero en este sentido no es más que un importante eslabón de la compleja cadena que conforma la actividad comercial elegida. Es decir que el empresario participa en el “*emprendimiento*” (34)

---

(30) “Aquel que ejercita profesionalmente una actividad económica organizada a los fines de la producción o intercambio de bienes y servicios”.

(31) Los antecedentes extranjeros, han sido extractados de LE PERA, ob. cit., p. 66 y siguientes.

(32) El concepto de “fondo de comercio” fue otra de las vías por las cuales se estudió el concepto de empresa. Pero si coincidimos en que “fondo de comercio” es el conjunto de muebles y de derechos inmateriales de una explotación comercial, justamente la diferencia está en que un concepto es un objeto de derecho —conjunto de bienes—, y otro es un sujeto titular del mismo —la empresa—.

(33) Código Suizo. Ordenanza reglamentaria.

(34) Ver la vinculación con el origen etimológico de la palabra empresa —nota 6—.

con una función trascendente —la de administrar, dirigir, decidir— pero con una función al fin: tan función como la del trabajador quien —operando una máquina, revisando los antecedentes comerciales de un cliente, asesorando jurídicamente como Abogado de Empresa o desarrollando el *marketing* de los productos— también participa en la tarea de realizar la actividad respectiva. Esa es, por otro lado, la función de los recursos humanos de una Compañía que, como hemos descrito en el Capítulo precedente, su desarrollo constituye uno de los pilares del management moderno.

Pero a ninguno de estos seres humanos puede adjudicársele en forma individual la realización de la actividad empresarial. No. Cada uno de ellos es un engranaje de un motor que efectivamente lleva adelante la actividad. Y ese motor que hace funcionar la actividad es la empresa. Es ella quien la lleva adelante, quien conjuga todos los elementos necesarios para desarrollar los proyectos donde se unifica el capital invertido para la actividad, el trabajo de la actividad y la dirección para su evolución.

Es que el nacimiento de la empresa, responde justamente a una superación de la figura del empresario. Así lo vemos al estudiar los antecedentes de empresa. El hombre se agrupa, obtiene capital, contrata trabajo ajeno y al comenzar a desarrollar su tarea cae en la cuenta que no es sólo él quien actúa. Él expresa una función de la actividad en la que está inmerso, pero esta actividad está desarrollada por un ente distinto: la empresa.

Nace así una institución diferente y un gran interrogante: *la empresa como institución* (35).

“La institución es un organismo dotado de propósitos de vida” al decir de Renard. Y esto es lo que nos interesa remarcar.

Obviamente tenemos presente la definición de Hauriou quien conceptualiza a la institución como “una idea obra que constituye una realización independiente de la voluntad subjetiva de individuos determinados”. Pero lo que pretendemos subrayar de esta teoría es que la institución es un organismo, un “ser social” —al decir del maestro Colombres— “dotado de una realidad histórica que le imprime una existencia independiente de los individuos que la originaron”. Y esta “realidad histórica” está presente en todos nuestros clientes. Muchas veces es esa realidad la que brinda los fundamentos de la “filosofía corporativa” que hace las veces de Constitución de la empresa moderna.

Como señala Soler, “la sociedad —desde el punto de vista sociológico— concebida por el institucionalismo, comprende a instituciones como la familia, la Iglesia—

(35) Sobre el tema ver: HAURIOU, “El fundamento del derecho y las formas del derecho positivo” —“Aux sources du droit. Le pouvoir l'ordre et la liberté”, París 1933—; “Principios de derecho público y constitucional” —Madrid 1927—. RENARD, “La théorie de l'Institution. Essai d'ontologie juridique” —París, 1930—; COLOMBRES, “Curso de derecho societario” Parte general —Buenos Aires 1972—. SOLER, “Fe en el derecho” —Buenos Aires, 1956—. KELSEN, “Teoría general del derecho y del Estado” —México 1958—; “La teoría pura del derecho” —Buenos Aires 1946—.

sia, los sindicatos, el ejército y las empresas, como seres sociales, como realidades prejurídicas”.

Esta doctrina fue enunciada para el derecho público. De allí se trasladó al derecho privado con un sinnúmero de consecuencias políticas que determinaron por desprestigiar y tirar por la borda los argumentos correctos que poseía.

Es que la teoría institucionalista se incorpora al derecho en la Italia fascista. Inspirada en la “Carta del trabajo” la noción de empresa es traspolada al Código de 1942 donde pueden leerse normas evidentemente inspiradas en conceptos político-partidistas (36).

Y aquí radica un error fundamental de la doctrina que no consigue depurar las correctas apreciaciones de esta teoría de las equivocadas. Ofuscadas con las implicancias ideológicas de la concepción de la empresa como una institución, la postura es atacada con perversidad (37).

Pero entendemos que la tesis institucionalista presenta —a pesar de todo— elementos positivos que configuran un gran aporte para el estudio de la empresa y de la función que luego veremos con detenimiento, del abogado asesor. Veamos.

Endemann —citado por Satanowsky—, fue uno de los primeros y principales expositores de esta teoría, sostuvo con acierto que “el verdadero sujeto del comercio” era la empresa. “Tiene un nombre, posee un crédito, ... es a la hacienda a la que los factores dedican sus energías, como lo hace el mismo principal; es con la empresa y no con la persona del comerciante con lo que los clientes desean entrar en relación. Tiene pues la empresa una existencia propia que no depende totalmente del capricho de quien esté al frente de ella...” (38).

Pero se debe al profesor Mossa una inteligente interpretación y explicación de la teoría que da pie para su desarrollo. Dice al respecto: “La empresa comercial no es solamente una actividad organizada, es una entidad, una entidad jurídica que existe como tal en el mundo del derecho, con su nombre propio, con su derecho de afirmación y defensa para el crédito y para la concurrencia, con la combinación de bienes y de las personas que la componen. En resumen, una potencia económica origina una criatura jurídica, un organismo, y esto es la empresa que, personificada o no, compacta o dividida, es cosa bien reconocida” (39).

(36) Un ejemplo de estas ideas partidistas se plasmaron en el art. 2088 del Código Italiano, y aún hoy siguen siendo un punto controvertido para los empresarios italianos que se desorientaban en el competitivo mundo del Mercado Común Europeo de 1998: “El empresario debe orientarse en el ejercicio de la empresa a los principios del orden corporativo y obligaciones que de él derivan y responde ante el Estado directamente de la producción y de los cambios, en conformidad con la ley y las normas corporativas”.

(37) ZAVALA RODRÍGUEZ —ob. cit., p. 61— la considera “un retroceso de los derechos humanos”. SATANOWSKY la considera “una herejía jurídica” —ob. cit. p. 38—.

(38) Citado por ZAVALA RODRÍGUEZ —ob. cit., p. 60—.

(39) MOSSA, “Contributo al diritto dell’impresa ed al diritto di lavoro”, en “Rivista del Diritto Commerciale” 1946, t. XLIV, 1, p. 118.

En definitiva, la teoría que considera a la empresa como institución aporta un *abstractum* real a la naturaleza jurídica de empresa. Reconoce un ser social, una "criatura jurídica" que nace al verse superado el empresario. Este comprende que no es suficiente su individualismo para llevar adelante una actividad económica organizada, y por lo tanto, recurre a la asociación con terceros. Y al fruto de esta asociación, la teoría la denomina institución.

El error de esta postura —a nuestro criterio— radica en sus consecuencias ideológicas —como antes señalamos—, y en no ser más claros. Es que el concepto de institución —individualmente— desde el punto de vista jurídico no significa prácticamente nada (40). Sus consecuencias son más políticas que jurídicas, y aquí yace el error. Es por ello que, partiendo de la base de algunas de sus conclusiones, pretendemos enfocar el tema desde el punto de vista del derecho y diferenciarlo de cualquier otra cuestión.

De allí que, adelantándonos a su análisis, señalamos que **la empresa es un sujeto de derecho particular.**

Señala al respecto el profesor Colombres —al analizar la teoría de la institución, y la personalidad jurídica— que el concepto de persona física (no el de persona jurídica), nace enfundado en un error. Es que se asimilaba integralmente al ser humano con persona física, como aprehensión de hombre en su totalidad. Y esto no es posible. El concepto de ser humano —explica Colombres— es un ser que "*quiere, que sufre, que goza, etc.*". Es decir que es un concepto infinitamente más amplio que el de "persona física".

Al decir de Kelsen, "*el hombre no pertenece a la comunidad constituida por un orden jurídico como un todo, sino sólo con acciones u omisiones aisladas, en cuanto éstas son reguladas por las normas*".

Es decir que la idea de persona jurídica es un recurso artificial para responsabilizar al sujeto por un "*haz de deberes y facultades jurídicas*".

Y aquí trazamos un paralelo.

**El hombre es un ser humano; la empresa un ser social. El hombre es un concepto natural: nace con la existencia humana. La empresa es un concepto que se origina en la necesidad del hombre de asociarse: nace de la realidad.**

El derecho establece reglas para ambos seres.

Y así como el *ser humano* no es abarcado integralmente, tampoco lo es el *ser social* empresa.

(40) Obviamente los autores han sacado conclusiones de la concepción institucionalista. Partiendo de ella, por vías distintas, tratadistas como VALERY —"Casa de comercio y fondo de comercio", An. Diritto Commerciale 1902, t. XVI, p. 217—, RIPERT —"Aspectos Jurídicos del capitalismo moderno", p. 290— y DURAND —"La noción jurídica de la empresa", en "Trabajos de la asociación II. Capitán por la cultura jurídica francesa" 1947, t. III, p. 58— comulgan en la teoría de la personalidad jurídica de la empresa.

Por lo tanto, la personificación de la actividad colectiva que hace la ley, es un privilegio de imputación diferenciada que se otorga a la empresa con determinadas condiciones, pero lo que no quiere significar que la Empresa no sea un ser social, un sujeto de derecho particular.

En definitiva, la empresa es un concepto pre-jurídico que surge del derecho de asociación, al que el derecho debe considerar tal como es. **Reviste la calidad de sujeto de derecho porque al ponerse la empresa en contacto con terceros es capaz de obligarse.** Y esto hace que deba ser considerado sujeto.

No queremos significar con esto que la empresa —en su concepción natural— sea poseedora de personalidad jurídica plena. Por ello decimos que es un sujeto de derecho "*particular*", pero un sujeto del derecho al fin. En apoyo de esta interpretación merece mencionarse también el especial caso de las sociedades de hecho —sin contrato escrito y con objeto comercial—, entidades a las que se le reconoce personalidad jurídica "*precarta y limitada*" —ver Exposición de motivos de la ley de Sociedades; Sección IV punto 1º—. ¿No es esto reconocer a la empresa comercial como sujeto de derecho particular?

Independientemente de ello, la empresa podrá adoptar la personalidad jurídica plena de cumplir con los requisitos previstos para tal efecto. Y seguramente una empresa comercial moderna los adoptará. **Pero esto no implica que no deba reconocerse a la empresa como sujeto de derecho, realice o no realice los trámites necesarios para adoptar la personalidad jurídica plena antes aludida.**

En síntesis, la empresa es un concepto pre-jurídico al que el derecho regula. Y en tal regulación se debe prever su naturaleza. Y es indudable que a partir que la empresa toma contacto por sí, con sus fundadores o con terceros, es capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. Esto es sinónimo de personalidad. Aquí existe una empresa. Aquí ha nacido un sujeto de derecho.

Seguramente los lectores se preguntarán qué consecuencias prácticas tiene esta teoría respecto a la función del Abogado de Empresas. Pues bien, es cierto que estamos viendo "*doctrina pura*" y no al "*negocio*" o al "*cliente*" de todos los días, pero profundizar sobre la razón de ser del componente clave del concepto de abogacía empresarial, nos aporta luz para un camino a recorrer. Al fin de cuenta, estamos ligados a la dinámica empresarial, pero somos abogados...

Empresa es —siguiendo este razonamiento— una institución preexistente a sociedad. Y éste es quizás el gran aporte que extraemos de la teoría de la institución. Con esto queremos poner un límite a las consecuencias que se pueden construir sobre el hecho de considerar a la empresa como institución. Es que esta consideración empresa-institución no quiere significar que se le deba una protección social especial o que deba respetar principios corporativos o derivados de otras instituciones. No. Simplemente la empresa es una institución originada en la idea fuerza que supera a los individuos que se asociaron y le dieron la vida.

Y esta institución buscará en el derecho societario su identificación. He aquí la primera vinculación trascendente con el Abogado de Empresas.

El derecho societario es un derecho de organización, cuyo objeto es regular el funcionamiento interno de la empresa: cómo se forma, cuándo nace, qué debe decir su estatuto, cuál es su naturaleza, cómo son las relaciones jurídicas entre

los socios, frente a la sociedad, frente a los terceros, responsabilidad de los miembros, regulación del capital invertido y los órganos societarios, cómo muere, etcétera. De este modo el derecho societario sólo se ocupa de un aspecto parcial de la empresa.

Queda fuera del derecho de sociedades, los aspectos laborales de la empresa y el objetivo económico buscado. De estos temas se ocupará el derecho laboral (41) y el derecho comercial en general.

Con esto queremos señalar que sociedad no es más que un aspecto de la empresa. Sociedad es el nombre formal de un recurso que el derecho societario reglamenta (42).

En definitiva, la empresa comercial es una institución comercial, surgida de la intención de hombres, de recursos humanos en el lenguaje del management moderno, que se asocian. Es la empresa así originada quien lleva adelante una actividad económica organizada, conjugando capital y trabajo ajeno.

Esto descarta la idea de empresa como actividad, la idea de empresa como conjunto de bienes, y la idea de empresa como objeto de derecho para centralizar la cuestión en una concepción más trascendente: **empresa como sujeto de derecho particular regulado en su faz interna organizativa por el derecho societario, en su faz de comunidad de trabajo por el derecho laboral y en su faz económica por el derecho comercial en general** (43), tres ramas del Derecho, entre otras muchas más que detallaremos en capítulos subsiguientes, que sirven de especialidad para los abogados vinculados al quehacer empresario.

Precisamente es este "nuevo" quehacer empresario el que multiplica las diferentes disciplinas en las que los Abogados Jóvenes deben especializarse, enfocando a la "empresa" como un concepto dinámico y flexible, digno del dinamismo y la celeridad con que se vive hoy el desarrollo del mercado y los intereses de nuestros clientes, elementos que analizamos en el capítulo siguiente.

(41) La ley de contrato de trabajo —20.744; Adla, XXXVI-B, 1175—entiende como empresa la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos" —art. 5º—. Y en su art. 31 deja entrever la postura que acepta a "empresa" como sujeto al sostener la posibilidad de "una o más empresas, aunque tuviesen cada una de ellas personalidad jurídica propia...".

(42) En la ley de sociedades comerciales —19.550; Adla, XLIV-B, 1319— son numerosas las normas que se refieren a la institución —art. 100 por ej.— aunque quizás con implicancias distintas a las aquí expuestas. Como señala ZALDIVAR, "cuando el juez tiene que pronunciarse sobre la continuación de empresa..., se considera... una institución y no un mero contrato" —"Cuadernos de derecho societario"—.

(43) Cuesta agrupar a las ramas del Derecho que están vinculadas a la "empresa" bajo el concepto de "Derecho Comercial en general" como lo hemos hecho en esta frase ya que en la actualidad existen diferentes actividades que conforman por sí una especialidad ligada al Derecho Empresario. Tal es el caso del Derecho de Finanzas (que regula todos los aspectos vinculados con las regulaciones a las formas de endeudarse de las compañías y su mayor eficiencia a la hora de obtener recursos para su desarrollo), Derecho Tributario (una rama trascendente de la actividad económica, donde los contadores juegan un rol muy importante y pocos abogados se especializan en la materia) o el Derecho de Medio Ambiente (actividad en crecimiento exponencial dada el aumento incesante de legislación nacional, provincial y municipal en la materia). Sólo por citar algunas, estas especialidades, muestran a las claras el "CAMBIO" a que hicimos alusión en el Capítulo precedente.

## CAPÍTULO V

ABOGADOS INTERNOS/ABOGADOS EXTERNOS:  
ASOCIACIÓN PARA LA EFICIENCIA

## 1. FUNCIONAMIENTO

Mucho se ha hablado sobre las diferencias de ejercer la Abogacía desde el interior de una empresa, es decir en relación de dependencia, o desde el exterior de la misma, como contratado por la prestación de sus servicios legales. A ambos roles se los conoce con la denominación de "Abogado Interno" o "Abogado Externo" respectivamente.

Intentaremos en este capítulo, identificar las características de las distintas formas de trabajo, y nos detendremos a analizar el funcionamiento de un servicio conjunto de legales, donde el Abogado Interno y Externo presten un servicio común, cuyo objetivo sea la satisfacción del cliente.

En las últimas dos décadas hemos asistido a un movimiento pendular, que ha oscilado entre la moda de contratar Abogados Internos y conformar un fuerte departamento de legales interno, a importantes reestructuraciones de tercerización o "outsourcing". Hoy, adelantamos, la corriente de avanzada en la materia indica que la eficiencia del asesoramiento jurídico de empresas está definida por una suerte de combinación entre ambos sistemas, el interno y el externo, teniendo presente la ecuación costo-beneficio. Pero para entender la evolución que ha operado en el tema en cuestión, debemos comenzar por establecer las diferentes características de ambos mecanismos.

Veamos los cuadros C y D detallados a continuación.

**CARACTERÍSTICAS DEL ABOGADO  
INTERNO DE EMPRESAS**

- Existencia de empresa
- Relación de dependencia
- Dedicación "exclusiva"
- Servicio de asesoramiento jurídico

CUADRO C

**Existencia de Empresa:** Parecería una verdad de perogrullo, pero para que exista la figura de Abogado Interno de Empresas, se necesita la existencia de una empresa que lo contrate. Se pretende diferenciar de este modo, la figura del abogado interno, contratado por otra institución que no reviste la calidad de empresa (tal el caso de un organismo público, abogados que trabajan en el Poder Legislativo, Poder Judicial e inclusive en dependencias del Poder Ejecutivo, sea nacional, provincial o municipal) (88).

**Relación de dependencia:** El segundo elemento que señala el cuadro precedente, la "relación de dependencia" es una característica clave de la función del Abogado "in-house". Y precisamente esta característica, tiene un sentido especial al relacionar la palabra "*dependencia*" con el significado peculiar que reviste para el ejercicio del Derecho su autonomía de criterio.

Dependencia significa en este contexto, que el Abogado interno no debe tener otra fuente de ingresos estable que no sea la de la empresa que lo contrató. Esto le da un particular sentido de pertenencia al "equipo" conformado por los ejecutivos de la empresa que se trate, y hasta le confiere una suerte de "derecho de ingreso al campo de juego". La metáfora es interesante. Si el Abogado es "externo", precisamente porque no existe esta relación dependencia, su opinión será tenida en cuenta, su dictamen es de valorar, así como lo es por ejemplo la del especialista en una función del juego que observa un partido "desde afuera" y da su opinión sobre un puesto y su performance. Pero no puede dejar de reconocerse un dato objetivo que nos brinda la realidad: la opinión de un miembro del equipo, será muy valorada por los compañeros del equipo. Es él quien conoce los pormenores del "juego", las fuerzas y debilidades de sus compañeros, el estado de cada uno de ellos, cómo se han "entrenado", el objetivo del equipo, la importancia de tal o cual resultado, en definitiva, "*habla el mismo idioma y está dentro de la cancha*". Esto le brinda una cuota de confianza extra, que obviamente deberá ratificar constantemente como cualquier otro "jugador" del equipo, pero que difícilmente sea menospreciada a la hora de juzgar y escuchar su recomendación.

Algunos autores han señalado que difícilmente el Abogado interno pueda mantener independencia de opinión, frente a la natural relación de empleado/jefe que mantiene con su superior jerárquico (89). Sin embargo, precisamente la

---

(88) Tal como hemos visto en el capítulo II, la definición de empresa es un tema que a los juristas ha dado mucho que hablar y discutir. Precisamente por lo complejo de la definición de empresa, no podemos ser categóricos a la hora de clasificar a los abogados que trabajan en entidades que, si bien no revisten la calidad de empresas comerciales, son instituciones organizadas para la prestación de servicios o realización de productos. Muchas veces una Asociación civil o una Fundación contratan abogados que perfectamente, tal como lo veremos al analizar los elementos que describimos a continuación, pueden clasificar como abogados internos de empresas.

(89) En la Conferencia 1998 de la ACCA, en la reunión plenaria que inauguró la misma, en diversas mesas redondas se discutieron los valores de la profesión. Uno de estos valores fue la independencia de criterio. El valor fue analizado y contrastado con la relación vertical —jefe/subalterno— y horizontal —Abogado interno cliente/Abogado externo—. En las primeras Jornadas Anuales de Abogados de Empresa, realizadas el 12 y 13 de Noviembre de 1999 en el Campus

buena performance de un Abogado interno se medirá con la vara de la objetividad y la perseverancia en la defensa de su autonomía. Si otro fuere el caso, la función de un Abogado interno sería simplificada, y ridiculizada, a operar como un cómplice de las decisiones de turno que se pretenden llevar adelante en el Directorio de tal o cual compañía. La valorización de un interno está en tener lo que hemos denominado el "SI DIFÍCIL" —en contraposición al "No fácil" mencionado en el capítulo III punto 2.6.4—.

Veamos de que se trata esta definición.

El entusiasmo, la celeridad, y el dinamismo del contexto empresario en que hoy nos desenvolvemos pide de los abogados de empresas características de ejecutividad, de flexibilidad, y de compromiso con el desarrollo y con el crecimiento. Como veremos, enseguida, esto es un deber que se exige con mayor énfasis a los abogados internos.

Cuando un ejecutivo de una empresa pretende llevar adelante un proyecto, consulta con su abogado para que lo proteja, le dé el marco jurídico adecuado, pero no para que le diga, ante el primer obstáculo, que NO, que esto "NO se puede hacer". Lo último que espera es un NO. Se nos consulta, precisamente, para que superemos el NO. Sería muy sencillo terminar nuestros dictámenes con una conclusión que siempre está a nuestro alcance "el artículo tal impide la realización del negocio proyecto...". Esto es lo que los americanos califican como "rompedores de acuerdos" o "deal breakers" como señalamos en el capítulo III.

La verdadera herramienta competitiva de una empresa está en tener abogados creativos que encuentren el SI difícil. Esto se ha confundido con falta de autonomía. Y es un error.

Es evidente que esta regla no es absoluta. Muchas veces el valor agregado de un abogado está en saber decir que NO. La empresa sabrá valorar esta negativa, cuando esté convencida que sea la última respuesta, y cuando le conste que el cuerpo de abogados ha brindado alternativas, y analizado infinidad de posibilidades. Y esto nada tiene que ver con tener más o menos autonomía, sino criterio de decisión, por el cual siempre seremos juzgados.

**"Dedicación exclusiva":** La caracterización de un abogado "interno" está estrechamente vinculada a la intensidad de su dedicación. No se califica así a quien se desempeña a tiempo parcial. Esta es una figura habitual en las empresas comerciales en sus acuerdos con abogados externos: una firma acuerda con determinada compañía enviar un abogado del estudio dos o hasta tres veces por semana, por las mañanas o por las tardes. Pues bien, el límite de tiempo referido es una limitante para considerarlo "interno".

---

de la Universidad Austral en Pilar y organizadas por la Facultad de Derecho y AIE, Abogados Internos de Empresa, que tuve el honor de presidir, el Dr. Julio A. Cueto Rúa expuso sobre "Valores", e hizo un hincapié extraordinario sobre la necesidad para los Abogados de Empresa en profundizar sobre la justicia y la equidad, como valores de nuestra profesión. Las Jornadas fueron cerradas por otro expositor extraordinario, de un origen totalmente diferente: El ingeniero y empresario Vittorio Orsi, quien también se refirió a la tarea pendiente del Abogado de Empresa en la recuperación de instituciones, como la Justicia y la Educación, como valores olvidados en nuestro país.

Desde el lado de la empresa, la exigencia en este sentido no es diferente que la existe con otros funcionarios o empleados. Se requiere de compromiso absoluto, no "a medias", y tal circunstancia exige dedicación en bases de exclusividad.

**"Servicio de asesoramiento jurídico":** En diversas ocasiones hemos podido comparar la versatilidad de nuestra profesión. En muchos casos los abogados desempeñan funciones en los departamentos de Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Comercialización, Nuevos Proyectos, y en diferentes oportunidades los Abogados cumplen funciones en Directorios, y órganos de contralor (Sindicatura, Consejo de Vigilancia).

La verdadera función del caracterizado como "Abogado Interno de Empresa" está en el desarrollo de su tarea como especialista en Derecho. Tal como hemos anticipado, el ejercicio moderno del servicio de asesoramiento jurídico requiere de la sabiduría en otras ciencias, pero esto no descarta que su eje principal es el Derecho. Quienes mantengan ese eje serán considerados Abogados Internos, y quienes no, pueden ser considerados Gerentes de Recursos Humanos o Gerentes de Relaciones Públicas, de ser éste el caso, pero no sería lógico ubicarlos en lo que la generalidad de la doctrina conoce como "Abogados Internos".

## 2. DIFERENCIAS ENTRE ABOGADOS INTERNOS Y EXTERNOS

Los roles son distintos. De esto no cabe duda. El origen de los conceptos marca esta diferencia.

Veamos y analicemos el cuadro siguiente:

### DIFERENCIAS ENTRE ABOGADOS INTERNOS/EXTERNOS

1. Razón de la contratación; diferentes recursos
2. Cantidad y características de clientes
3. Inmediación
4. Conocimiento de la empresa y de las personas que la conforman
5. Grado de confianza
6. Conocimiento del negocio
8. Retribución

CUADRO D

**Razón de la contratación:** Esto está muy claro. Las empresas contratan abogados para ganar dinero. Aquellas que prefieren contar con abogados internos piensan que de ese modo obtendrán mayores beneficios que contratando abogados externos. La diferencia se presenta en el enfoque de cada rol: Mientras para

el abogado interno su negocio es el de la compañía para quien trabaja, para el abogado externo su negocio es el servicio legal. Y hay aquí una clara distinción: El abogado interno se convierte en un eslabón más del proyecto industrial o de servicios que se trate; su negocio pasa a ser, para tomar algunos ejemplos, la producción de petróleo, la construcción, el suministro de energía, o el bancario; en cambio para el abogado externo su negocio siempre será el suministro de un servicio de asesoramiento legal. Y esto da origen a una diferenciación entre Abogados Internos y Externos, estrechamente vinculada a los diferentes "negocios" que cada uno desarrolla. Se trata de los **Diferentes Recursos** disponibles. El Abogado agrupado en un Estudio cuyo objeto fundamental es prestar un servicio jurídico a sus clientes, dedica un altísimo porcentaje de su tiempo y de sus recursos humanos a atender precisamente las consultas de sus clientes. Se dividen por especialidad, por niveles de experiencia (Senior, Semi/Senior, Junior, etc.) y cuando un tema complejo arriba al Estudio, deben ser varios los profesionales que conforman un "cuerpo de tareas" para estudiar, profundizar y analizar en detalle el tema en cuestión. En cambio, los Abogados Internos, si bien comparten el objetivo de prestar un servicio jurídico a sus clientes, adicionan a dicho objeto, su actividad como funcionarios de la empresa, como hombres de negocios. Constantemente los abogados internos están participando en decisiones y tomando un rol activo en proyectos y en cuestiones que poco tienen que ver con temas jurídicos (90). Esto no sólo les resta tiempo sino que convierte en una tarea delicada (pero no imposible) lograr la calma y serenidad necesaria para abocarse a un solo tema, aislarse y tener la oportunidad de poder intercambiar opiniones con otros abogados internos que puedan estudiar el mismo tema.

**Cantidad y características de clientes (90 bis):** Se suele decir que el Abogado Interno tiene un cliente: la compañía que lo contrató en forma exclusiva. Pero en la cultura actual del management moderno, esta definición tiene matices importantes que desmienten esta afirmación. En primer lugar porque los diferentes sectores de una empresa que consultan al departamento de legales interno son "clientes internos". El Gerente de Operaciones y el Gerente de Finanzas de una determinada compañía son clientes de la Gerencia de Legales, con lo cual difícilmente podría sostenerse que el Abogado Interno tenga un solo cliente. Para además de esta afirmación, debe tenerse presente que en los casos de abogados internos de compañías holdings, donde la prestación del servicio jurídico se con-

---

(90) Los ejemplos a enumerar son innumerables: intervención en los Planes Estratégicos, intervención en la confección del Presupuesto Anual, representación de la compañía ante la Cámara empresaria del sector, ante entidades gubernamentales o autoridades de aplicación de otros países, coordinación de negociaciones entre empresas liderando y poniendo juntos los comentarios de los diferentes sectores, tareas similares en la presentación de licitaciones, redacción de todo tipo de documentos comerciales (muchas veces los abogados internos nos preguntamos si quien solicita la redacción lo hace porque requiere protección legal, o porque no quiere escribir...).

(90 bis) En las Jornadas de Abogados de Empresas, celebradas el 12 y 13 de Noviembre de 1999, el Profesor de la Universidad de Michigan George Siedel, dio un enfoque diferente a la cuestión. Sin perjuicio de reconocer la existencia e importancia del "cliente interno", señaló la teoría —que hemos citado en otro apartado— del Departamento de Legales de Mac Donalds "El cliente del departamento legal es quien compra las hamburguesas", es decir el cliente Externo.

centra en la corporación, dichos abogados internos no sólo tienen diferentes "clientes internos" clasificados por los sectores de donde son consultados, sino que sus clientes son empresas distintas, con composiciones accionarias diversas, donde el hilo conductor es seguramente la participación del inversor mayoritario o controlante, pero donde la diferente cultura empresaria responde a la historia de cada empresa, conformando de ese modo "clientes distintos".

En el caso de los abogados externos la situación es radicalmente diferente. Los Estudios de Abogados organizados como empresas de servicios legales, precisamente, tienen por objeto la satisfacción de diversos clientes. Su razón de ser es la obtención de clientes diversos, y tal objetivo constituye una de las fuentes de ingresos más importantes de los Estudios de Abogados que pretenden crecer y mantenerse competitivos en una economía libre.

Pues bien, las empresas que contratan abogados son conscientes de tal situación. Cuando las compañías contratan servicios jurídicos saben, a ciencia cierta, que la reserva y la confidencialidad con que es tratada la información que se suministra a sus consejeros legales es de suma importancia. Estamos frente a una cuestión crucial. La consulta jurídica se dispara, en muchas ocasiones, ante un eventual conflicto. Compartir información es, quizás, el elemento más delicado en el desarrollo moderno de los negocios. Y ésta es una diferencia categórica entre el servicio de legales suministrado internamente y el externo. La menor duda en el "conflicto de intereses" que pudiere tener un abogado externo, significa para la empresa contratante un motivo suficiente para no contratar a dicha firma. Es que como vimos en el capítulo II, los abogados esencialmente vendemos "confianza" y dudar sobre el grado de reserva que pudiere tener un Abogado que no se desempeña con "exclusividad" para la compañía que lo contrata, constituye razón suficiente para no contratarlo.

**Inmediación:** El dinamismo de los negocios actuales exige celeridad. Una de las herramientas competitivas más poderosas en el mercado hiper-competitivo en que se desenvuelven hoy en día los proyectos comerciales, es justamente, la velocidad. Quien es más rápido adquiere una ventaja, que posiciona a la empresa en una situación inmejorable para su desarrollo. Y tal vértigo se transmite a los servicios jurídicos. La consulta efectuada en los Estados Unidos de Norte América a los Gerentes Generales o CEO de las mayores corporaciones americanas, respecto a la mayor exigencia que requerían de sus abogados, fue precisamente "celeridad". Y tal exigencia está relacionada con la característica que estamos analizando: la inmediación. Cuando dentro de una empresa nace la necesidad de contar con un Abogado, sea para efectuar una consulta, sea para conformar un equipo de trabajo que haga nacer un proyecto, la "presencia" del abogado en forma inmediata es un deber. No se concibe a esta altura de la vertiginosidad de los negocios que se deba esperar uno o dos días para reunirse con el consultor jurídico, o que le deba pedir "cita" para reunirse con él. El dinamismo competitivo no permite estos "handicaps". Y esto es una diferencia entre los abogados internos y externos. Requerir la presencia de un interno para una reunión exploratoria donde se explica un proyecto, o donde se analiza el estado de situación de tal negocio, es considerado absolutamente normal por sus pares; pero no lo es convocar a un abogado externo en la misma situación.

Distintos factores influyen en tal conclusión. El sólo hecho de estar en el mismo edificio, quizás oficina por medio, conectados en la misma red electrónica

—intranet—, o con escritorios que se visualizan, constituyen elementos decisivos a la hora de diferenciar un abogado interno de un externo. Y estas características menores juegan un rol determinante a la hora de efectuar consultas.

**Conocimiento de la empresa y de las personas que la conforman:** Asesorar en forma eficiente a un cliente significa conocerlo. Y para los Abogados de Empresas conocer al cliente significa “conocer su gente”. No basta con saber del negocio, elemento fundamental que enseguida analizaremos, sino en conocer los seres humanos que conforman una compañía. La empresa, como sabemos, es una entelequia. Su corazón, su sistema circulatorio, su pulmón y su cerebro, son las personas que trabajan en ella. Y son esas personas quienes reaccionan diferentes, quienes se enojan, quienes tienen simpatías, quienes se emocionan, quienes registran en su memoria datos y hechos que no pueden registrarse en ordenadores, son, en definitiva, quienes le dan vida a un proyecto. Pues bien, ello son el origen de cualquier consulta, y muchas veces su solución.

El dinamismo de los negocios de hoy en día y la vertiginosidad de los cambios, obliga a estar muy atento a las composiciones de los diferentes sectores de la empresa. Un Abogado Interno convive con dichos cambios, traslados, rotaciones, viajes, egresos e ingresos de personal. Conoce a la gente de la empresa porque está a su lado, y ha compartido alegrías, frustraciones, celebraciones, penas, éxitos, proyectos, viajes y por sobre todas las cosas, ha compartido días, meses y años juntos. Esto crea un vínculo, al cual ya hicimos referencia. El Abogado Externo no tiene ese vínculo. Su tarea está más limitada al servicio profesional que brinda desde “el exterior”, lo cual puede ofrecer desventajas y ventajas. Dependrá de las circunstancias y el tema a considerar. Lo que es innegable es que ambos roles, presentan marcadas diferencias de forma.

**Grado de Confianza:** Ambos roles de la Abogacía de Empresas, el interno y el externo, son roles “vendedores de confianza”. Ya hemos visto esta necesidad. Nuestros clientes requieren protección y no importa el lugar desde donde se suministre el servicio: siempre la confianza está presente. Pero las circunstancias cambian. El grado de confianza depende. Las diferencias que hemos apuntado precedentemente juegan, también, una influencia decisiva sobre la credibilidad de los abogados consultados. ¿Puede un Gerente de Nuevos Proyectos dudar de los posibles conflictos de intereses de un asesor externo? ¿Puede un Gerente de Operaciones interpretar que se le está diciendo que sus ideas son acertadas y fácilmente implementables porque lo que se pretende es “ganar” a un nuevo cliente? ¿Puede un Gerente departamental dudar de la confianza de un abogado interno pensando que la consulta específica, supera la especialización y el tecnicismo de su formación? En los tres casos precedentes las preguntas pueden ser respondidas afirmativa o negativamente, lo cual deja a las claras un mensaje establecido: el grado de confianza puede variar significativamente por las condiciones personales y por la función interna o externa que le toca al abogado desempeñar.

**Conocimiento del negocio:** No es lo mismo conocer el negocio desde sus “entrañas” que conocerlo “a distancia”. El conocimiento agrega valor y permite interpretar mejor una consulta. Entender el significado de una planta de producción instalada a tres mil kilómetros de distancia, no es lo mismo que visitar la planta, compartir las condiciones inhóspitas del clima donde se encuentra ubicada, convivir con las personas que llevan adelante la operación y percibir y “to-

car" el lugar donde la consulta jurídica se origina. Los negocios son cada vez más complejos. Su círculo de vida agrega etapas a velocidad inmanejable. Quien no estuvo en el nacimiento del proyecto, difícilmente pueda comprender rápidamente la complejidad del tema en cuestión. Por ello un abogado interno puede tener una ventaja comparativa al "palpar" y "latir" en la misma sintonía que su negocio se expande.

**Retribución:** Es indudable que existen diferencias entre la retribución de un Abogado externo y uno interno. El segundo, depende de un mono-cliente. Estas son las reglas de juego. El empresario contrata un abogado en su "pay-rol" cuando las circunstancias justifican un empleado más. Tal decisión es materia de análisis, consultas con el departamento de recursos humanos, evaluación de competencias de los candidatos a contratar, y un estudio de salarios y beneficios a ofrecer. Al abogado contratado se le pide exclusividad y dedicación tiempo completo. Su ingreso a la compañía, de algún modo, significa su "egreso" de otros clientes y su remuneración se ajusta y se alinea con la de otros profesionales de la empresa. En definitiva, es un salario más.

La situación del "Abogado externo" es radicalmente distinta. El tiene, generalmente, diferentes fuentes de retribución (91). Su ingreso es tan flexible como la voluntad del cliente lo sea: desde abonos mensuales fijos, hasta importe por hora, con variantes de cantidad de horas determinadas, diferencia por atención de socios, senior, semi-seniors o juniors, conducción de juicios por separado, muchas veces con acuerdos de honorarios previos, o con límites a su regulación. Lo que los Estudios denominan la "Hoja de tiempo" o "time-sheet" pasa a conformar parte de la rutina diaria. Cada abogado debe literalmente anotar hora a hora que hace, o que hizo, de manera de saber a quien facturarle su tiempo. Muchas veces el negocio está en facturarle al cliente más de lo que se le paga al abogado del estudio que generó la facturación, lo cual es razonable, en la medida que su valor agregado esté en el Estudio, su infraestructura, la sapiencia del trabajo en equipo, y su experiencia. Todo ello genera diferencias. El ingreso de los abogados externos intenta diversificarse, disminuir riesgos, y... crear diferentes lealtades. Como antes apuntamos, éste es el disparador, de posibles conflictos de intereses. En definitiva, los clientes son los que dan de vivir...

### 3. INTERNOS & EXTERNOS: ASOCIACIÓN PARA LA EFICIENCIA

Como hemos anticipado, la realidad exige cambios. Hoy los clientes no reparan en el origen de su asesoramiento sino en la "productividad" del servicio. Esta es la palabra clave.

---

(91) El Dr. Rafael M. Lobos explica con fundamentos y mucho criterio, esta característica, necesaria para la independencia del consultor jurídico. La generalidad indica que los abogados organizados en Estudios Jurídicos tienden, precisamente, a tener una cartera de clientes diversas, que les permita crecer y desarrollarse con independencia de la suerte de un cliente. De todas maneras, son varios los casos en Argentina, que muestran lo contrario: exactamente la "relación de dependencia con un solo cliente". En algunos de estos casos, el crecimiento de la empresa implica el crecimiento del Estudio en cuestión, así como también, cuando la compañía decide cambiar de proveedor de servicios legales está tomando dos decisiones: el cambio de firma y el cierre del anterior estudio.

Veamos que significa.

“Productivo, va”: Econ. *Que arroja un resultado favorable de valor entre precios y coste*” (Diccionario de la Real Academia Española, Madrid 1998).

Nada más sencillo. A los abogados de empresa, se nos exige SUMAR. Seamos internos, seamos externos, aquel de los abogados que piense desarrollarse en el actual contexto de mercado, debe tener claro que el cliente pide y exige, el ya famoso “valor agregado”.

Y ese valor, cada vez más, se brinda desde un escenario donde *la suma* de externos e internos significa eficiencia y buen servicio.

Hoy por hoy es habitual en temas complejos como un complicado contrato internacional, o una delicada negociación financiera, o un proceso de fusión y adquisición, ver la colaboración de abogados internos y externos. Y es en ese tipo de actividades, donde ambos roles deben sumar sus calidades profesionales, donde las diferencias deben precisamente sumar no restar, donde el conocimiento del negocio y de la empresa combinado con la especialidad en determinada materia, deben significar ventajas exponenciales y multiplicables para el destinatario de los servicios: el cliente.

Y todo ello medido desde la productividad. El costo de los servicios se ha convertido en una materia esencial de la eficiencia. A los abogados internos se le exige minuciosos presupuestos a que ajustarse. Detalles de partidas, cálculos de honorarios de abogados externos, facturas “internas” entre diferentes unidades de negocios, costes de capacitación, traslados, viajes, espacio físico, etcétera, etcétera. Todo ello es tomado en cuenta a la hora de evaluar la productividad del Departamento de Legales, *sumado a la tendencia*, que algunos abogados hemos puesto sobre la mesa, de adicionar a esos elementos de evaluación, el hecho de analizar a los abogados (tanto el interno como el externo), como *centro de ganancias*, y no solamente de costos.

Cuando podamos demostrar la ganancia generada por una tarea bien hecha, cuando logremos probar las cifras positivas en el balance de una gestión de legales, cuando identifiquemos con números nuestro aporte, recién allí, muchos de nuestros colegas, comprenderán el valor agregado de nuestro aporte.

Paradójicamente, a los abogados, se nos piden “pruebas”. Debemos ser capaces de aportarlas. He allí el desafío (92).

---

(92) Probar que el departamento jurídico es un centro de ganancias, es sencillo. Basta con preguntar a nuestros clientes si ellos firmarían contratos millonarios y que originan ganancias, sin la inicial del Abogado. Si esto es así, no sólo genera responsabilidad por la “inicial” sino las ventajas de haber sido copartícipe de crear ganancias. Sobre el tema debe haber un cambio de perspectiva. Y a ese cambio debemos apuntar los abogados de empresa al focalizar nuestros esfuerzos en dos actividades con igual pasión: la jurídica y la empresarial. Y esta “pasión” precisamente no debe llevarnos a la locura de “olvidarnos de vivir”. La profesión debe ser desarrollada en un marco de optimismo y entusiasmo que no nos convierta nuestro trabajo en insatisfactorio. Varios libros en los Estados Unidos han tocado este tópico (Running from the Law—DEBORAH ARRON—, The Betrayed Profession, SOL LINOWITZ, ex Director de Xerox).

## CAPÍTULO VII

## CONCLUSIONES

## 1. EL DESAFÍO

Hemos enumerado a lo largo de esta obra una serie de características del abogado de empresa que nos permiten tener una impresión, una idea aproximada, de lo que será el rol del nuevo abogado del siglo veintiuno.

Para definir el perfil de este nuevo Abogado que se presenta no nos hemos podido alejar de determinadas características del contexto empresarial en que los mismos deben trabajar.

Crecimiento lento, excesiva demanda de los accionistas, competencia altamente intensificada, son diferentes descripciones del escenario donde los abogados de empresa del futuro deberán desarrollar su labor.

El desafío está muy claro: **brindar a sus clientes calidad de servicio, agregar valor al organización, y asegurar el mejor costo.**

Es evidente que este desafío debe ser obtenido protegiendo los activos y los ingresos de las empresas clientes y escudriñando los costos y la responsabilidad consecuentes.

A modo de conclusión, queremos compartir con los lectores, una serie de datos que permitirán tener una idea aproximada de lo que está sucediendo en el mundo legal empresarial que intenta dominar este desafío.

Para ello nos vamos a basar en el relevamiento de datos, efectuado por la prestigiosa firma de consultores Price Waterhouse sobre Abogados de Empresa.

En el sumario ejecutivo de su trabajo, realizada entre departamentos legales sobre base de datos de 1998, los consultores de Price Waterhouse Coopers explican que la misma ha sido realizada con una participación activa de 251 departamentos jurídicos entre quince (15) industrias diferentes.

Más de la mitad de las firmas entrevistadas pertenecen a compañías que se encuentran en la prestigiosa lista de las 500 compañías de la revista Fortune.

El estudio de Price define desde el comienzo que la tendencia de 1997 muestra que los departamentos jurídicos internos continúan aumentando su valor y su prestigio dentro de la Compañía.

### ¿Cómo lo logran?

El costo legal de 1997 muestra que el total de gastos reales descendió en 0,4% con respecto al año anterior. Los departamentos legales han exagerado su exigencia de proveer calidad en sus servicios legales pero con un ojo fijo en los costos de los mismos.

Esta disminución en la costos es parte de una tendencia observada en los últimos cinco años. La encuesta realizada por Price Waterhouse, ya demostró una tendencia a la baja en el año 1991.

El descenso en el total de gastos legales, como un porcentaje de los ingresos de la compañía, es el resultado de varias estrategias. Los años anteriores mostraban que una de las herramientas más importantes utilizadas para bajar costos fue la reducción de los servicios de abogados externos frente a un incremento de trabajo de los abogados internos. Este año la encuesta confirma esta tendencia.

Como mencionamos, el incremento de los servicios internos muestra que los Estados Unidos existió un aumento de gastos destinados a sus departamentos jurídicos, mientras que este crecimiento fue decididamente menor en los gastos de abogados externos.

La política frente a la consultoría externa se basó, esencialmente, al desarrollo de un sistema de asociación con despachos de abogados. Como anticipamos en el Capítulo VI, en los Estados Unidos se ha desarrollado un sistema denominado "Partnering", donde lo que se intenta es encontrar las sinergias más productivas para un servicio legal empresarial, reconociendo aquellas áreas donde los abogados internos pueden agregar más valor y utilizando a los abogados externos en aquellas cosas que mejor están equipados para realizar.

En definitiva lo que se busca es lo que es más eficiente y productivo para una compañía en el contexto empresarial de competitividad y presión emergente. El denominado "*costo legal efectivo*" muchas veces puede ser obtenido con estos acuerdos, denominados en ocasiones "alianzas estratégicas" entre empresas y firma de abogados que focalizan su atención en los costos del servicio (98). Muchas veces esta eficiencia se sostiene con convenios desarrollados con dos o tres firmas, que consiguen llevar adelante necesidades jurídicas de una empresa. La reducción del número de firmas permite a las compañías y a los estudios jurídicos desarrollar alianzas a más largo plazo, ofrecer certeza de contratación, y obviamente obtener presupuestos más competitivos. En los Estados Unidos la encuesta señaló que el 47 % de los departamentos jurídicos participantes planeaban realizar en el futuro asociaciones y alianzas de esta naturaleza con el claro objetivo de obtener los mejores costos del mercado.

**Está claro entonces que el desafío es lograr el mejor servicio legal al costo menor.** Esta es la exigencia de los empresarios y parecería que el contexto competitivo de la próxima y primera década del 2000 exigirá mantener esta premisa.

---

(98) Como hicimos referencia, este fue el "modelo Dupont" que describimos al comentar nuestra reunión con su artífice, su General Counsel, Mr. Howard Rudge de visita por Buenos Aires en el mes de abril de 1999.

Ahora bien, este desafío estaría incompleto si no precisamos la definición de costo. Su significado comprende la ecuación que lo relaciona con productividad. No se trata de pagar el menor precio de mercado, sino que por cada peso o dólar que se gaste en el servicio legal, su valor agregado asegure, y multiplique, el desembolso (99).

## 2. LA ABOGACÍA DE EMPRESA EN LA ARGENTINA

Como señalamos en el primer Capítulo de este libro, la Abogacía de empresas en nuestro país ha experimentado un cambio.

Producto de la competencia generada en el mundo de las compañías que hacen negocios en Argentina, el servicio legal ha sido afectado por este contexto.

Y esto es evidente. El asesoramiento jurídico de empresas no deja de ser un servicio más que se presta al management que dirige la compañía, y como tal está sujeto a las exigencias de calidad en su performance y competitividad de su costo.

Y tales exigencias de calidad han repercutido en el mundo legal de Buenos Aires (100).

En los últimos diez años se han producido todo tipo de ajustes en los proveedores principales del servicio.

Los estudios jurídicos tradicionales de plaza se han escindido, fusionado, reorganizado y hasta algunos han desaparecido.

Basta mencionar algunos ejemplos. El Estudio Marval & O'Farrell, tradicional estudio de Buenos Aires, se fusionó con una escisión del estudio Klein & Mairal, pasando a conformar el Estudio Marval, O'Farrell & Mairal. Del Estudio Marval & O'Farrell se separó el Doctor Ruben Asorey, pasando a conformar un estudio especialista, principalmente en Derecho Tributario, Asorey & Navarrine. El hoy centenario Estudio Beccar Varela, sufrió un desmembramiento de algunos abogados que conformaron el estudio hoy denominado, luego de una serie de cambios, Bruchou, Fernandez Madero & Lombardi. Del desmembramiento del mencionado Estudio Klein & Mairal, surgieron el Estudio Perez Alati, Artsen, Grondona, Martinez de Hoz, Benitez, y el Estudio Negri, Teijeira & Incera. El Estudio del Doc-

---

(99) Para tener una prueba acabada del costo que empresas internacionales erogan en el servicio legal, basta con señalar, en cifras promedio genéricas, el nivel de los salarios de los abogados internos americanos: el costo anual promedio de los funcionarios que realizan tareas internas en un departamento jurídico empresario es de 127 mil dólares, y los dos externos están ocupados por un abogado junior que percibe un promedio de 62 mil dólares anuales y un director de legales que perciben como promedio 429 mil dólares por año, según la encuesta mencionada de Price Waterhouse Coopers.

(100) Ex profeso señalamos "Buenos Aires" porque el gran peso de la actividad económica y, por ende, de los servicios legales está en la ciudad Capital. El interior de nuestro país tiene firmas de abogados tradicionales e importantes. En algunos casos estas firmas han acordado alianzas estratégicas de representación y en muy pocos casos, se han visto aperturas de oficinas en las Provincias de nuestro país.

tor Dabinovic, se fusionó con el Estudio del Doctor Emilio Cárdenas, que antes conformaba el Estudio Cárdenas, Hope, Otero Monsegur, para luego fusionarse el Doctor Cárdenas con el estudio del Doctor Juan Carlos Cassagne, conformando el Estudio Cárdenas & Cassagne. Del desmembramiento de la firma Cárdenas, Hope, Otero Monsegur, antes señalada, nació el Estudio Hope, Duggan & Silva. Del Estudio Basílico, Fernandez Madero & Duggan, antiguo desmembramiento del Estudio Bomchil, surgió el Estudio de los Doctores Rossi & Vayo. El Estudio de los Doctores O'Farrell incorporó a gran parte de los Abogados internos de Telefónica de Argentina, en un acuerdo de "tercerización" del servicio de esa compañía. Se consolidó como uno de los importantes estudios argentinos el Estudio del Doctor Héctor Alegría y los tradicionales estudios de los Doctores Bomchil y Allende y Brea, continuaron desarrollándose en un contexto de licitaciones, compras de empresas y asociaciones estratégicas.

Y estos casos, citados a título de demostración de los cambios operados en la última década en el servicio de legales externo, fueron acompañados por la conformación de departamentos de legales internos en grupos empresarios que crecieron en Argentina al compás del desarrollo de sus negocios en este país.

El grupo Techint conformó un departamento de legales de más de treinta y cinco abogados internos. Una cifra similar integra la Gerencia de Legales de la empresa Telecom. YPF y Perez Companc tienen una dirección de legales con un promedio de quince abogados, no sólo en Argentina, sino en los países donde han desarrollado sus negocios.

Y todos estos cambios, dinámicos por cierto, se ejecutaron en los años 90, paralelamente al proceso que en Argentina se denominó de "desregulación" y "privatización".

El gran interrogante, que hemos analizado en otros capítulos de este libro, es como repercutirá en los Abogados de Empresa el contexto empresario en la década que viene.

Y ese futuro, en gran medida está presente. Se visualiza. Argentina no será una excepción. La globalización ha llegado para no irse. El avance desmesurado de la tecnología aplicable a las comunicaciones es el mejor reaseguro de que nuestro país seguirá una tendencia mundial. Los medios de comunicación operan como una gran cadena, que no nos permitirán alejarnos de lo que sucede en el planeta.

Y las repercusiones serán veloces. Cada vez más dinámicas.

Internet, el comercio electrónico, el comercio regional e internacional a través de la búsqueda de nuevos mercados, los bloques económicos, la defensa de la competencia (101), la protección al consumidor, la regulación estatal y los límites a sus potestades, las nuevas formas de endeudamiento y la búsqueda de soluciones financieras que doten de recursos a empresas con riesgo argentino, la

---

(101) El lunes 20 de septiembre de 1999 se publicaba en el Boletín Oficial la nueva ley 25.156 de Defensa de la Competencia, ley que será el origen, seguramente, de una nueva especialidad para muchos abogados de empresas argentinos.

normativa aplicable a la protección del ambiente y la gestión ambiental, los reclamos por intereses difusos, el reordenamiento del sistema tributario y laboral argentino, las alianzas estratégicas, el logro de un balance socio-económico que mitigue los reclamos de diferentes estratos sociales, la especialidad por actividad de los clientes y la reorganización del Poder Judicial de nuestro país en búsqueda de eficiencia en la forma de solucionar las controversias creadas, serán algunos de los temas que el despuntar del nuevo siglo nos pondrá sobre la mesa a los Abogados de Empresa.

Y cada una de las cuestiones que se deriven de estos grandes apartados, exigirán especialidad, idoneidad y por sobre todas las cosas, capacitación constante, único "combustible" para seguir compitiendo. Surgirán, seguramente, producto de ello, abogados especialistas en estas materias. Y eso es bueno.

Lo importante es que estos abogados emergentes recuerden con claridad que no sólo se les consultará "que normas aplicar" sino que se les exigirá profesionalismo para el "cómo hacerlo", el a esta altura famoso: "cómo abogar".

Y es al conjugar este verbo "abogar" cuando los Abogados de Empresa debemos recordar que la profesión necesita de seres humanos comprometidos.

Podrán existir buenos abogados, formados en las mejores casas de estudio de nuestro país, y con Post-Grados en las Universidades más jerarquizadas del planeta, pero si no existen seres humanos integrales, que sepan aplicar normas éticas a su desarrollo profesional y normas de conducta que exijan los más altos standards a nivel mundial, la abogacía caerá en el abismo.

Es por ello que se necesita compromiso, pasión, humildad y hasta una cuota de humor y flexibilidad (102) para el perfil de un nuevo Abogado de siglo en la Argentina.

Nuestro mayor desafío será el demostrar el valor agregado de la abogacía para la empresa e instalar el concepto de eficiencia, productividad y centro de ganancias, como sinónimos de una gestión legal eficiente.

Y todo ello desde el marco de cambio constante y adaptación inmediata.

Nadie puede decir que la tarea que convoca es fácil. Por el contrario, es compleja. Lo importante es que tengamos en cuenta que el desafío es tan apasionante como divertido.

---

(102) Los abogados constantemente somos "vapuleados" con chiste irónicos y comentarios jocosos que denigran la profesión. Será también un desafío cambiar este mensaje. Cada uno de los abogados debe contribuir a ese cambio de imagen. Nuestra profesión tiene mucho de sacerdocio implícito en sus caracteres. Abogar es defender al otro. Es colocarse en su lugar. Es prestar un servicio. Siempre recuerdo a mis alumnos que el mejor ejemplo de humanidad, de sabiduría, de paz, de hombría de bien, y de humildad que dio el mundo contemporáneo fue dado por un Abogado de Empresas, que decidió dar literalmente su vida por un Empresa mayúscula: la independencia y libertad de su pueblo. Gandhi (el Mahatma cuyo nombre original es Mohandas Karamchand), para quienes no lo recuerdan era Abogado de Empresas y fue en su ejercicio como Abogado Internacional como se apasionó por su causa.