

Ministerio de Justicia

75



Abierto a la palabra,
Escuela de Angaites, Salta,
Provincia de Salta

VI CONGRESO MUNDIAL de MEDIACIÓN

Una vía hacia la cultura de la paz y la concordia

CONCURSO DE CASOS REALES

6. "HERMANAS Y SOCIAS"

SEUDÓNIMO: CIADIR
Andrea E. Benitez

ABSTRACT: Presentación del caso y personajes participantes.

El siguiente caso ilustra una controversia entre dos hermanas Sara (43 años) y Karen (36 años), empresarias y socias. En el año 2002 comienzan con un emprendimiento comercial de venta de artículos de blanquería, abriendo un local de venta al público en importante Galería. Con mucha armonía y buen gusto confeccionan diseños exclusivos, y el éxito en ventas hace que en el año 2004 inauguren un segundo local de ropa de bebés, niños y futura mamá. Inspiradas por su buen gusto y el crecimiento en ventas en el año 2005 crearon su propia marca para la confección y fabricación de ropa de bebés y niños.

Se trata de una mediación privada, que fue realizada en las instalaciones de la mediadora, demandó cuatro sesiones. Karen es quien solicita la mediación, a sugerencia y recomendación de su pareja, Charlie. La relación entre las hermanas hubo sido siempre muy buena y por circunstancias difíciles que les tocó vivir en su niñez y adolescencia, -tales como el abandono de su papá-, eran muy unidas.

La estructura del proceso se diagramó para trabajar dos aspectos: uno a nivel de relación para explorar que había pasado: ver cuáles eran las heridas, las emociones, los malentendidos, la comunicación; y a la vez, había que trabajar sobre el futuro: ver qué es lo que querían.

DESARROLLO DEL CASO

En el año 2006 Karen se comunica conmigo y manifiesta que tiene un problema con su hermana y socia que no sabía de qué forma resolver porque no lograba llegar a un acuerdo y que la intención de ambas era separar el negocio. Es entonces cuando tomo contacto con Sara para invitarla a participar de una mediación.

En la primera sesión, luego de haber realizado el discurso inicial donde ambas partes manifestaron no haber participado nunca de una mediación, y estando de acuerdo en las premisas del proceso, comenzó hablando Karen sobre cuál era su posición con respecto al conflicto y sus preocupaciones.

Relato de Karen.

Karen manifiesta que el comienzo de la fabricación de prendas produjo un desborde en las tareas a realizar. En un primer momento ellas realizaron una división de tareas: Sara se ocupaba de todo lo que fuera confección y venta mayorista, y Karen a la atención al público del negocio. La demanda comenzó a aumentar y la falta de capital de giro inmediatamente se hizo notar. Karen manifestaba que había movimientos de fondos poco claros por parte de su hermana y fue allí donde comenzaron los desacuerdos.

K: "Últimamente cuando le pregunto para que realizó tal extracción de dinero parecería que le molestara".

S: "Es que vos pensás que yo me robo la plata, con esa vocecita de mosquita muerta..." (- Sara lo expresó en un tono burlón.)

M: "Está claro que hay muchos sentimientos fuertes conectados con esta cuestión. Es importante que cada una comparta su perspectiva. Los mediadores hemos aprendido que esto funciona mejor si todos nos cuidamos de NO usar el lenguaje que cierra la comunicación, ¿entienden lo que les quiero decir?" (Ambas asintieron).

M: "A ver...Karen ¿quien manejó siempre el dinero en el negocio?"

K: "Las dos. Las dos manejábamos el dinero del negocio....."

Realicé varias preguntas exploradoras (abiertas, cerradas y aclaratorias) para obtener información y lograr definir el problema y armar la historia; especialmente preguntas que dejaron en claro que nunca hubo problemas con respecto al manejo de dinero, y de esa forma logré desestabilizar el relato de Karen. Luego continué preguntando.

M: "¿Y dónde es que tienen la fábrica? ¿Tienen otro local?"

K: "Sara fabrica en su casa... por una cuestión de costos, no nos can los números para alquilar otro local."

S: "Sí, mi casa es una fábrica, camino entre rollos de tela, máquinas de coser, y las empleadas, ja ja".

M: "Bien, bien, comprendo Sara que ceder parte de tu casa para este emprendimiento implicó tener menos espacio propio. Pero a ver si entendí bien, la decisión de fabricar en tu casa ha sido tomada en forma conjunta, como alternativa para bajar costos, al menos en una primera instancia. ¿Es correcto lo que digo?" (Ambas asienten.)

K: "Sí, cuando decidimos empezar a fabricar, buscamos locales que nos quedaran cerca del negocio y de nuestras casas, pero los valores de alquiler eran verdaderamente muy altos. Entonces, Sara propuso disponer de su living

comedor y ubicar las mesas de corte y las máquinas para comenzar a fabricar...Y si yo comprendo que es todo un trastorno tener el taller en tu casa, pero bueno, vos ofreciste el espacio como solución, en ese momento pensamos que era lo mejor."

Pero había dos preguntas que eran claves: ¿Cuándo comenzaron los desacuerdos? ¿Qué ó cuales fueron los hechos?

Si bien para Karen todo comenzó cuando comenzaron con la fabricación, no quedaba claro, cuál había sido el hecho que marcó el quiebre en las relaciones de las dos hermanas que venían trabajando juntas desde hace años y que fueron creciendo dando pasos acertados; en lo personal, esperaba que con el relato de Sara pudiera descubrirlo.

Relato de Sara

Sara comienza diciendo dirigiéndose a su hermana: "Si tenés dudas sobre los movimientos de fondos tenés todos los comprobantes a disposición, ahora bien... si no te da la cabeza para comprender... ¡yo no tengo la culpa!"

Y continúa diciendo dirigiéndose a mí:

"Sucede que tenemos distintas formas de llevar el negocio adelante, ella se conforma con trabajar para llegar a fin de mes y yo pretendo crecer, y para eso hay que invertir. A mi tener socias como ella, no me sirve"...Interrumpe Karen diciendo: "Ahora no te convengo, porque cuando fue necesario hacer el trabajo de hormiguita, ahí era la socia ideal, sos muy cara dura."

M: "Bueno, una vez más les voy a volver a pedir que no se agreden y no se interrumpan, por favor. Comprendo que las dos estén preocupadas, pero si están sentadas aquí es voluntariamente, y es porque consideraron que una mediación podría ayudarlas a ponerse de acuerdo. El objetivo hacia el cual nos dirigimos aquí hoy, es lograr una solución que resulte favorable a ambas. ¿Están de acuerdo en respetar estas consignas y hacer el máximo esfuerzo para hablarse con respeto?"

Ambas asienten, y piden disculpas.

Sara continuó con el relato, si bien estaba muy enojada, moderó sus dichos. Luego del relato de Sara, consideré importante tener unos minutos a solas con cada una de ellas, y realicé un caucus. Allí Karen me comentó que Sara cambió cuando se puso de novia con Frank que era viajante y vendedor de productos complementarios del rubro y comenzó a dar opiniones y a "meterse en los negocios". Comprendí entonces cuál había sido el punto de quiebre entre ellas. Además manifestó querer quedarse con el negocio de venta al público. Sara por su parte manifestó su bronca con respecto a la desconfianza en el manejo de dinero, a no disponer de su casa, a tener que lidiar con las empleadas, etc. Y manifestó querer quedarse con el negocio de fabricación y la marca.

Ambas me autorizaron a comenzar a hablar las pretensiones de cada una. Luego del caucus, hice un breve resumen.

M: "Bueno para pasar en limpio lo hablado y verificar que he comprendido bien hasta aquí: Ustedes comenzaron hace un poco más de 4 años inaugurando su primer local de venta de blanquería, donde les fue muy bien, lograron tener una clientela muy importante, y les permitió ahorrar dinero con vistas a emprender un nuevo negocio. Que siempre les gustó la idea de fabricar ropa de bebés. Que siempre se complementaron muy bien con los horarios y la división de tareas. Que naturalmente a Karen le gustaba más la venta y atención al público y a Sara todo lo que sea diseño de modelos, compra de telas, y que al ser muy detallista, era ideal para controlar al personal de costura. Sara manifestó que están los comprobantes de los movimientos de fondos que se realizaron en los últimos meses a tu disposición Karen, para que puedas analizarlos y despejar tus dudas. En las reuniones privadas Karen manifestaste tu intención de quedarte con el negocio de venta al público y Sara con el negocio de fabricación y la marca registrada. Bien, ¿hasta aquí este resumen es correcto?"

Ambas asienten que sí.

A partir de allí la charla se basó en las condiciones de cesión y transferencia, dado que había muchos temas que abordar, razón por la cual realicé una lista para tratar cada uno por separado. Esa lista consistía en: transferencia de la titularidad del negocio, la línea telefónica, medidores de la luz y servicios, empleadas, continuidad del contrato de locación, etc. Karen además quería el compromiso de su hermana que no se instalaría en la misma galería con un negocio que le haga competencia. Sara pretendía que Karen le comprara ropa de su marca por un monto fijo mensual. Y el punto más difícil de acuerdo, el precio de transferencia y la forma de pago. Es por ello que sugerí, que ambas se informaran debidamente para obtener valores reales de mercado, que convocaran a tasadores y especialistas, que trabajaran con su contador el tema de la rentabilidad del negocio. Esos eran los datos que se comprometían a recabar con informes para llegar a un acuerdo razonable y conveniente para ambas.

En la segunda reunión, ambas aportaron los informes y vinieron con una pretensión formada. Por momentos las negociaciones se tornaron bastante ásperas, y teniendo casi todos los temas cerrados y acordados, Sara vuelve a insistir en el compromiso de compra de mercadería por parte de Karen, que rechazaba este punto porque la lista de precios que le llevó Sara la dejaba fuera de los precios de la competencia. Entonces Sara ante el rechazo en aceptar este punto elevaba el precio de transferencia, no siendo el valor exigido razonable ni acorde a los informes aportados. A tal punto que Karen lloriqueando cada vez cedía más, repitiendo "yo quiero terminar con esto", y se mostraba débil ante el imperativo de su hermana.

Volví a hacer un breve caucus y les sugerí a ambas que se asesoraran bien al respecto, pero Sara estaba inflexible e inquebrantable en su posición.

La realidad era que antes de llegar a la mediación se habían dicho tantas cosas que ninguna de las dos estaba de acuerdo en disculpar, especialmente Sara, que había perdido la intimidad de su casa, había sido sospechada en los últimos movimientos de fondos, y como si fuera poco, la persona que era su pareja también era cuestionada. Todo esto generaba mucha bronca. Yo tenía en claro que las relaciones no iban a ser como antes en lo inmediato, al menos les llevaría tiempo procesar disculpas y perdonarse. Es por ello que la división del negocio era una forma de terminar con un problema concreto dado que era el único sustento que ambas tenían.

Cuando retomamos la reunión conjunta, les manifesté que no podía seguir adelante con el proceso.

M: "Créame, que esto que les voy a decir es muy difícil para mí. Como les dije al comienzo, la decisión de permanecer en el proceso de mediación es totalmente voluntaria. Lamentablemente, veo que cada vez que se acercan a una solución, algo las retrocede nuevamente. Como mediadora no puedo dejar que firmen un acuerdo en el cual ambas no estén enteramente de acuerdo. Han recabado información con especialistas, se han asesorado, han expresado las posibilidades de cumplimiento; pero aún así los importes a los que pretenden llegar distan mucho de esos parámetros objetivos. ¡La mediación logra acuerdos voluntarios! Esa naturaleza voluntaria debe alentar a que ustedes adopten un esquema cooperativo. Por una parte, yo no les puedo decir cómo decidir un acuerdo; por la otra, si ustedes no encuentran una manera de resolver que sea mutuamente aceptable, tendrán que recurrir a otras formas de resolución de disputas, que pueden ser menos voluntarias y menos satisfactorias. Les pido disculpas pero me veo obligada a levantar el proceso, porque en estas condiciones no es posible continuar".

Al término de una semana Sara me llama por teléfono diciéndome que quería terminar con el tema, y que estaba dispuesta a sentarse a renegociar las condiciones de transferencia. Entonces le dije que iba a llamar a su hermana para ver si aceptaba volver a sentarse para acordar. Finalmente en una tercera sesión acordaron todos y cada uno de los puntos del escrito que firmaron, el cual fue consensuado con sus asesores. En un cuarto encuentro, firmamos el acuerdo y les solicité que se dieran la mano para sellar el pacto, y en prueba de haber demostrado poner el máximo esfuerzo para terminar los negocios en forma pacífica y consensuada.

Pasada una semana, Karen se acercó a mi oficina, traía un paquetito que al abrir era una hermosa pulsera que le habían regalado cuando ella cumplió 15 años, que tenía un valor afectivo importante para ella, pero como no tenía dinero, quería de alguna manera mostrar su agradecimiento por la ayuda que les había brindado.

El acuerdo se cumplió en tiempo y forma.

A seis años de esta mediación, me comuniqué con Sara y le solicité si podía en pocas palabras expresarme cuales fueron sus sentimientos en aquel momento. Fundamenté este pedido en razón de autoevaluarme y para un trabajo que estaba realizando; y con mucha sorpresa ayer, recibí su mail del cual transcribo la parte principal:

... "te cuento que con Karen nos volvimos a hablar y nos reunimos," ¡fue hermoso y muy emotivo el reencuentro! En estos momentos lo más importante para los chicos es que estemos todos juntos.

Con respecto a tu consulta te cuento que personalmente esos momentos fueron muy desagradables porque afloró en mí lo peor, tenía mucho odio pero era muy dual mis sensaciones, por un lado era bronca y por el otro era un dolor que me comía el alma, aparte no podía creer que con lo que yo amo a mi hermana le estuviera diciendo cosas tan feas,...pero la mente humana es así... espero nunca más tener que atravesar una situación semejante. Y para vos como profesional te digo que realmente lo manejaste súper bien, lo resolviste muy bien con mucha ecuanimidad y sobre todo tratando siempre de llevarnos a la reflexión. Si querés cuando nos encontremos te amplío más mi opinión, contá conmigo para lo que necesites".