

## Segundo Diálogo sobre un barco profesional de trabajo

Adrián Prada, Ingeniero Naval y Mediador  
M<sup>a</sup>. Francesca Francese, Legal Designer



Todos nosotros a veces somos marineros y algunas veces piratas. Con respecto a la resolución de conflictos, todos pueden recordar algunos episodios de su vida cuando eligen vivir en el conflicto en lugar de buscar la paz o, al menos, una tregua.

La verdad es que la mayoría de las veces las personas desconocen tal elección. Están tan cegados por sus emociones, como la ira, el odio y el desprecio, que automáticamente eligen el modo pirata sobre el modo marinero, sin siquiera pensar en las consecuencias de su elección. Esto es cuando un tercer neutral, un mediador, es más necesario.

Siempre es posible cambiar del modo pirata al modo marinero, pero es más fácil cuando el conflicto está en sus primeras etapas, antes de que se intensifique. Sin embargo, un buen mediador puede ayudar a cualquier persona en cualquier etapa del conflicto, incluso durante la guerra, aunque la elección entre ser un marinero o un pirata es siempre la más personal y dura, en la guerra, cuando el conflicto está en el nivel más alto se necesita un gran esfuerzo y honestidad intelectual para abrazar la solución en lugar de la destrucción.

**A.:** En el proceso de construcción de un barco profesional -de trabajo- surgen numerosos puntos de discordia, falta de calidad, elementos contratados no presentes y deficiencias en distintas partes del barco. Éstos son reclamados por los armadores, y el astillero los niega y rechaza. Esto obliga a los armadores a efectuar reparaciones por cuenta propia, tener el barco profesional parado sin generar ingresos, y a su vez a demandar al astillero que se opone a dialogar y encontrar soluciones.

El juicio, al ser muy técnico, lleva al juez a la designa de un perito judicial, a mayores a los

peritos de cada una de las partes, que es sometido a rigurosas pruebas de contraste. En este proceso, el astillero trata de sobornar al perito, que se mantiene firme y comunica los hechos al juez.

Finalmente el juez falla sentencia condenando al astillero al pago a los armadores de más de un 30% del valor del barco más todas las costas e intereses.

Si el astillero hubiese dialogado y negociado con los armadores con toda seguridad habría salido ganando. Por un lado, en lugar de abonar la importante cantidad de dinero de la condena judicial, habrían hecho ellos las reparaciones pertinentes con un coste real muy inferior al dictado por el juez.

No habría habido la pérdida de reputación y publicidad del caso. Las relaciones con los armadores habrían sido muy distintas y la publicidad recibida y los efectos negativos, sin duda habrían sido otros muy distintos. ¿Le compensa al astillero realmente actuar así?

**F.:** ¿En este caso también el astillero elige ser un pirata, o elige el modo pirata?

**A.:** Si, aunque no siempre es el caso. He seleccionado este asunto de nuevo para reflejar de nuevo que el "poderoso" no siempre sale ganando, y la actitud y el modo pirata no salen a cuenta.

Este segundo caso es un barco de trabajo. Tenemos un astillero que primero promete el oro y el moro, y luego en la realidad una vez conseguido el pedido intenta quitarse el barco de encima sin cumplir con los mínimos contratados.

**F.:** Este es un caso clásico. En tu opinión, ¿cómo habría ayudado la mediación?

**A.:** Buena pregunta. En un proceso de mediación se le podría haber dado un baño de realidad al constructor ¿no?

**F.:** Lo que significa que el mediador habría formulado la pregunta del diablo y, al hacerlo, el mediador habría dado un baño de la realidad. La pregunta del diablo se concibe típicamente así: ¿qué pasaría si ...? Y en este caso: ¿qué pasaría si fueras a juicio?

Es una de las estrategias clásicas que el mediador puede usar para hacer que alguien cambie del modo pirata al modo marinero.

Cuando alguien se enfrenta a las consecuencias de sus decisiones, es más probable que abandone una posición preconcebida basada en los principios y busque una solución adecuada

**A.:** Efectivamente. Mirando datos objetivos. ¿Qué dice el contrato y qué hay entregado? ¿Lo has mirado bien? ¿Lo has contrastado con alguien?

A veces el constructor no es consciente de la realidad. Si tiene mucha carga de trabajo, sigue por inercia y no quiere distraerse. Está metido con otros proyectos, con otros barcos que tiene que sacar adelante, va justo de tiempo, de dinero y un barco que, entre comillas, "ya ha sido entregado", es un problema. Se lo quiere quitar de encima en lugar de atenderlo. Se piensa que no atendiendo va a salir ganando. Igual puede cambiar este punto de vista y ver que en realidad va a salir ganando atendiendo las reclamaciones aunque ahora le parezca lo contrario. Que, en el fondo, está perjudicando a los barcos que tiene en construcción.

**F.:** Aquí, el propietario de la embarcación podría haber invitado al constructor a mediar al co-



mienzo de la historia. O, como la mediación es una actividad compleja en la que se usan muchas habilidades comunes, que muchos tienen, alguien del constructor podría haberle hecho la pregunta del diablo diciendo: ¿qué estás haciendo? ¿Estas seguro? Porque, después de todo, un análisis de riesgos preliminar hubiera sido suficiente para evitar un juicio desastroso. Y el análisis de riesgos es una herramienta ampliamente difundida y conocida. Para hacer esto, sin embargo, el constructor debería haber tenido una cultura de conflicto diferente.

De hecho, por lo que dices, el fabricante simplemente ha intentado desviar el conflicto, o "No hago nada y esto desaparecerá por sí solo". Estaba en un estado de negación del conflicto, lo que provocó una escalada. Por otro lado, si él hubiera sido capaz de "manejar" el conflicto, un análisis de riesgo hubiera sido suficiente, antes de la mediación o en la mediación, con la facilitación de un tercero neutral, para evitar un juicio catastrófico como ocurrió entonces. Para "gestionar" el conflicto es importante adquirir todas las competencias que se utilizan en la mediación: desde el análisis de riesgos, a la escucha activa, a la reformulación, a la creación de opciones, etc. Es una cuestión de conciencia (awareness).

**A.:** Sí. Cuando surgió este caso aquí en España posiblemente ni siquiera yo sabía que existía la mediación

Ahora que te estoy escuchando, me estoy dando cuenta de que efectivamente, cuando hay un conflicto, una desavenencia con la otra parte, en este caso con el astillero, éste en lugar de escuchar en modo "marinero" directamente se defiende y activa el modo "pirata". En ese modo beligerante,

"modo pirata", llama a su perito de parte, el ingeniero que hizo el proyecto de la embarcación y le dice: ponte en modo "pirata". Esta persona ya va al barco en modo "pirata". También con la escucha desactivada y siendo poco objetivo. Ante esta escalada del conflicto, los armadores responden de la misma manera: modo "pirata" y con su perito actúan de manera similar. Defendiéndose con más ataques y también sin escuchar. Y esto simplemente escala. Uno dice blanco, el otro negro, y así sucesivamente, solo que cada vez más alto y más fuerte. Y claro, el juez lo ve y se pregunta ¿aquí qué está pasando?

**¿Qué podría haber hecho un astillero con una dirección de marineros para conseguir un resultado distinto y más satisfactorio para ambas partes?**

Un tercero neutral ayuda a tener una visión más objetiva.

En un caso como este en el que los armadores de un barco ya entregado empiezan a hacer reclamaciones al astillero y la lista crece más de lo que el astillero considera, el astillero, con una visión comercial y una actitud marinera podría haber solicitado una mediación.

Ya, este simple hecho impide que la relación se deteriore a base de decir que no al cliente. Ambas partes se sientan a hablar en presencia de un tercero neutral y esto facilita que sucedan muchas cosas.

En este caso, en el proceso de mediación, el mediador a buen seguro habría hecho preguntas a ambas partes para ayudarles a poner los pies en la tierra, a tomar distancia, a separar hechos de opiniones, y a mirar los datos con otra perspectiva.

A anticipar un posible resultado si se va a juicio. A elaborar opciones y alternativas a un acuerdo negociado (MAAN – BATNA). A encontrar opciones imaginativas para satisfacer las necesidades de ambas partes.

Con todo este trabajo y todo este proceso es difícil seguir en modo pirata. Aunque no imposible. Lo bueno, es que si alguna de las partes así lo desea, puede hacerlo, abandonar el proceso de mediación en cualquier momento y seguir la vía judicial.

Volviendo al caso que nos ocupa, si el astillero hubiese sido más consciente de la realidad de los hechos y hubiese contrastado objetivamente el contrato con la realidad del barco entregado, a buen seguro no habría seguido por el camino pirata en el que estaba metido y que tanto daño le hizo. ■

