

## La mediación es una forma de afrontar los conflictos y posiblemente resolverlos

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

Las personas generalmente están familiarizadas con el juicio y el arbitraje, que son otras formas de tratar y resolver conflictos.

En la mediación hay un tercero, el mediador, pero a diferencia del juez y el árbitro, no emite juicios, no decide, si no que ayuda a las partes en conflicto a negociar y enfrentar el conflicto hacia una solución compartida.

Esta característica de la mediación, o el hecho de que no juzga, no atribuye ningún error o razón, es un rasgo difícil de comprender por completo. Aquellos que argumentan querer tener la razón primero, tal vez aniquilar al otro, no quieren sentarse alrededor de una mesa y ser guiados en un proceso de resolución. Muchos incluso están enamorados de su conflicto porque allí, en el conflicto, encontraron su zona de no comodidad que siempre es mejor que un área desconocida de resolución. Además, todos nosotros, de vez en cuando, preferimos el conflicto en lugar de la paz, todos nosotros, de vez en cuando, somos piratas.

Lo llamamos el modo del marinero o "modo marinero". Es la actitud de navegar los siete mares de un puerto a otro, seguir la ruta o descubrir nuevas, comerciar, descubrir, comunicar. Si consideramos la navegación como una metáfora de la vida, el navegante es alguien que viaja con una meta constructiva, alguien que se enfrenta a las tempestades y todos los peligros del mar para lograr algo positivo. El pirata, por otro lado, es alguien que siempre está buscando problemas. Al pirata le encanta pelear y depredar cualquier cosa de valor de cualquiera que se cruce en su camino. El pirata prospera en el conflicto, el conflicto en sí mismo es su vida y no renunciará a pelear, y aún menos dejará su cofre del tesoro. Para un pirata la muerte es mejor que la paz.

Otra característica de la mediación que es muy difícil de aceptar es el hecho que en la mediación las partes deciden qué es lo mejor para ellos. En nuestra cultura, estamos acostumbrados a hacer que los demás tomen decisiones sobre nuestros conflictos. El juez o el árbitro decide quién tiene la razón y cómo debemos comportarnos en consecuencia.

En la mediación, no sólo son las propias partes las que deciden, sino que además su decisión no se refiere a los errores o las razones, sino solo a la solución que quieren tomar u operar para superar el conflicto. El enfoque de la mediación no está en la disputa, sino en las soluciones, no se trata de lo que sucedió en el pasado, sino de lo que queremos hacer en el futuro.

Entrar en la mediación implica un cambio de paradigma, significa afrontar el conflicto no para "estar en lo correcto" o "derrotar" al otro, sino para salir de él, para seguir adelante.

Lo que sucede cuando hay un conflicto es que las cosas se detienen.

Adrián se ocupó del siguiente caso hace unos años.

Un armador llevaba un año con el barco parado, bloqueado en el astillero, y estaba desesperado.

Al teléfono me cuenta: Adrián, el barco lleva un año parado. No sé qué hacer. No puedo más. He tenido problemas durante toda la construcción. Problemas con el casco, problemas con la habilitación, con los sistemas, ha habido accidentes a bordo, ha habido una explosión, esto es un despropósito y el astillero no responde. El hecho es que el barco lleva un año parado y no consigo que me lo entreguen. No veo otra opción que ir a juicio.

Consigo más información y llamo al astillero. Lo primero que me dice el director cuando coge el teléfono es: ¿Adrián tú conoces al armador?

No, respondo. De un par de llamadas de teléfono, nada más.

Nosotros si lo conocemos bien. Llevamos tres años con él. Quiero que sepas que el armador no tiene ni idea de barcos, que no tiene ningún conocimiento técnico, no tiene criterio, cambia de idea cada dos por tres... El barco está listo para entregar desde hace más de un año. El armador lo que no quiere es pagarnos, ésta es su táctica para conseguir no pagarnos.

Cuando me dicen esto es cuando yo vuelvo hablar con el armador y con el astillero otra vez, y ahí provoco una mediación. Yo no le puse ese nombre, pero de hecho lo era. En seis semanas resolvimos el conflicto y el armador tuvo su barco y el astillero tuvo su dinero.

Después de hablar con el astillero y que me diese su versión, yo vuelvo hablar con el armador y le digo:

Me has dicho que quieres ir a juicio, que quieres litigar con el astillero, que no ves otra opción. Ya sabes que ir a juicio va a suponer mínimo un año, posiblemente dos y además el barco va a seguir deteriorándose. También el resultado va a ser incierto. No sabes que va a decidir el juez. Entonces le pregunto: ¿tú quieres eso, o tú quieres tu barco?

Me responde: claro que quiero mi barco, por supuesto, pero tú no conoces al astillero. Son falsos, son cabezones, te engañan, no puedes confiar en ellos. Que yo los conozco bien. Seguro que vamos a juicio.

Si justo, y lo que aprovecho es para decirle al armador: ¿qué te parece que vayamos al astillero y les propongas que resuelvan todos y cada uno de los puntos que a tí te preocupan de tu barco? ¡Perfecto Adrián!, dice, así podrás ver como tengo razón y conseguiremos todas las pruebas que necesitamos.

Llamo al astillero y les propongo lo mismo: ¿qué os parece que vayamos y le planteéis al armador todos y cada uno de los puntos que a vosotros os preocupan y queréis resolver?. ¡Perfecto! Así podréis ver como el barco está listo y como tenemos razón.

Una propuesta de agenda, porque luego cada uno propuso la suya. Pero sí, efectivamente, estuvieron de acuerdo y a partir de ahí se empezó a trabajar. Yo fui ayudándoles y facilitando la comunicación que estaba completamente rota. La escucha era cero. Sí que hablaban pero la escucha era cero. El armador no escuchaba al astillero, y el astillero no escuchaba al armador. Era tremendo, increíble. Pero a mí sí me escuchaban. Afortunadamente, en poco tiempo, las dos partes confiaron en mí lo que me permitió hacer de traductor entre ellos.

Eso permitió que todo el proceso fuese adelante.

Fue una mediación muy "Harvard". Basada en la búsqueda de los intereses y trabajando con criterios objetivos. El Amador planteaba "todo esto no funciona". Y yo preguntaba ¿qué se puede hacer para comprobar todo eso con unos criterios objetivos y acordés a prácticas de la industria?. Se acordó hacer un protocolo de pruebas, que no lo tenían hecho, y se probó todo. Una vez que se probaron todos los puntos de la lista siguiendo unos criterios estándares, el 90% del conflicto ya quedó resuelto.

Entonces, lo que el mediador hizo, fue atraer su atención a datos objetivos, sacarlos de su furia. Sacarlos del conflicto y ponerlos a mirar la realidad, cambiando de "modo pirata" a "modo mariner".

Con esos datos y criterios objetivos se vio que los dos tenían razón y los dos estaban equivocados. Ni el barco estaba listo, ni el barco estaba tan mal como decía el armador. En este caso, estos criterios objetivos han sido la manera de quedar bien (save face) de los dos.

Esto es lo más interesante porque inicialmente yo fui de parte del armador. Fue muy interesante porque todos mis honorarios y todos mis gastos los acabó pagando íntegramente el astillero. Al poco tiempo ya percibieron mi papel neutral y eso les llegó. Depositaron una confianza en mí increíble. Hasta el punto que

en la negociación final hicieron un movimiento sorprendente. Como comentado, todos los temas con criterios objetivos se terminaron resolviendo. Esto fue tiempo, pero se resolvieron. Tan sólo quedaron para una sesión final unos flecos de tema legal y económico. Los pagos finales, y el tema más delicado: las garantías.

Algo que no se restauró entre el armador y el astillero fue la confianza. Si que se restauró la comunicación, mejoró muchísimo la relación, pero la confianza no estaba. Y con las garantías había un conflicto importante.

El armador quería una cosa, el astillero no quería eso y en medio de la sesión final el astillero dice claramente al armador que es un tema de confianza. "Yo no confío en tí, tú no confías en mí pero mira yo sí confío en Adrián y me voy a fiar de todo lo que diga Adrián. Si tú tienes algún problema de garantía y Adrián va y lo certifica y dice que es así, yo de eso me fío. ¿Y tú, estás de acuerdo?". El armador responde airado ¡por supuesto, yo también! y ahí inmediatamente se resolvió todo. El director del astillero sale y vuelve con el acuerdo final redactado. En este tiempo yo me quedé pensando y sentí que estaba incómodo con lo que habían hablado. En cuanto entra el director de nuevo les digo: os agradezco mucho la confianza depositada, pero... a mí no me ha preguntado nadie si yo estoy interesado en formar parte de este acuerdo.

Y especialmente para este trabajo en concreto. Si hubiese sido para otro pero, para este yo no me sentía cómodo haciendo el papel ahora de árbitro. Así se lo dije y les agradecí la confianza. Esto a mí, como mediador, me llenó mucho. Pero yo no me sentía cómodo en este nuevo rol. Lo que sucedió después fue interesantísimo. Nada más decir yo eso, y en diez segundos ya habían llegado a un

nuevo acuerdo que anteriormente había sido imposible.

Nada más decir yo eso, los dos se quedaron con los ojos así como platos, se miraron el uno al otro y le dice el director del astillero al armador: te descuento x€ del precio final pero acordamos que no hay garantías. Inmediatamente el armador responde: ¡perfecto!. Se dieron la mano, se redactó el nuevo acuerdo y quedó todo listo.

Es el devolverles la responsabilidad que me habían colocado a mí y que yo no estaba dispuesto a coger. Aun a sabiendas de que era más trabajo y más dinero. Pero no, yo no me sentía cómodo y les devolví la responsabilidad. Se dieron cuenta, y como te digo en diez segundos se resolvió lo que llevábamos horas discutiendo...

Después fué todo muy bien. De hecho al cabo de un año hablé con el armador y me dijo que tenía buena relación, que hablaba con el astillero, que había estado en contacto con ellos. La relación y las comunicaciones se restablecieron. Fue muy interesante. De hecho, cuando el armador se llevó el barco me mandó un correo dándome las gracias y me dijo que pudo despedirse sin rencor del astillero. Que tuvo un final muy emotivo y salió todo el astillero a despedirle.

Y una cuestión que se me olvidaba. En una llamada, un año después, el armador me contaba: Adrián, ¡qué bien hicimos llevándonos el barco y no yendo a juicio!. ¡El astillero ha quebrado!.

Un año después el astillero quebró. Si se hubiese ido a juicio el armador no tendría ni barco ni dinero. No tendría nada. Estaba encantado de haber seguido con la mediación. ■

