

Diálogo sobre un casco defectuoso.

Astillero pirata vs armador mariner.



La mediación nos permite navegar en "modo mariner". Eso es porque el "modo mariner" es una elección, un camino que se puede elegir, en cada paso del camino. Cuando eliges desincrustar el conflicto, eliges el modo mariner. Cuando eliges mirar hacia el futuro más allá del conflicto, eliges el modo mariner. Cuando eliges decidir lo que es bueno para ti en lugar de lo que es malo para la otra parte, eliges el modo mariner.

ADRIÁN

Tras varios años de uso de la embarcación, el armador del barco acomete un proceso de pintado completo de la obra viva (parte sumergida del casco). Durante las operaciones de lijado los pintores le avisan de un sonido anormal en el casco al pasar la máquina de lijar.

Se procede a un examen exhaustivo del casco detectando un despegado generalizado de la piel exterior del barco del núcleo del casco. El daño afecta a un 70% de la superficie. Esto hace que la resistencia del casco se reduzca de manera drástica no haciéndolo apto para su propósito. En la inspección se observa también variaciones de materiales y espesores de los mismos con respecto al proyecto original.

El astillero se desentiende del problema indicando que el problema no es tal y que el fallo no es responsabilidad de ellos. Que es debido a un mal uso del barco.

El armador se ve abocado a ir a juicio. En la primera instancia el juez le da la razón. Dicta la resolución del contrato, que el astillero se quede con el barco y que devuelva el dinero al armador, además de las costas. Hay apelación, que el astillero vuelve a perder, y es condenado de nuevo a pagar las costas.

Si el astillero hubiese dialogado con el armador y hubiese negociado, ¿cuanto dinero

se habría ahorrado? pero, sobre todo, ¿cómo habría sido el impacto en la reputación del astillero comparado con el desenlace final? ¿Qué opinión tendría el armador sobre astillero y qué publicidad haría en lugar de la que hace actualmente? ¿Qué consecuencias tiene para el astillero que sea público y notorio que tiene que quedarse de vuelta con un barco defectuoso y devolver el dinero al armador por sentencia judicial?

FRANCESCA

Al leer tu historia, el primer pensamiento que se me ocurre es que este constructor es un verdadero pirata, porque su comportamiento era pirata. Quiero decir que el constructor ha tenido muchas oportunidades para descender en la escalada del conflicto, encontrar una solución, buscar un acuerdo. En cambio, me parece verlo actuando en "modo de guerra" o "modo pirata" desde el principio hasta el final de la historia.

Cuando el propietario de la embarcación se dio cuenta, haciendo reparaciones y mantenimiento en el barco, que algo andaba mal, llamó al constructor, ¿no?

ADRIÁN

Si, exactamente.

Ha sido así. La respuesta del constructor fue: "eso no es nada, no te preocupes. Esto se arregla inyectando un poco de adhesivo en dos o tres puntos y el barco queda como nuevo". Esa es su respuesta de pirata. Como si vas al médico con un corte en el brazo desde la mano hasta el codo y el médico te dice: "eso no es nada, ponte una tirita y ya está."

FRANCESCA

Así que minimizó el problema al subestimar las preocupaciones del propietario. Él ofreció una solución (inyectar algo de resina) que era

una solución falsa y esto no ayudó. En lugar de escuchar en "modo mariner", inmediatamente se puso a la defensiva, en "modo pirata". No satisfecho con la respuesta del fabricante. El propietario hizo un control, una evaluación del barco.

ADRIÁN

Sí. Así lo hizo. Me llamó a mi y en una primera inspección ya pude ver que el problema era importante. Seguimos con una segunda pericia con ultrasonidos y termografías que corroboraron lo que yo había detectado.

FRANCESCA

Y en este punto, el propietario, con su experiencia en la mano, habrá ido al fabricante, ¿no? ¿Él se lo mostró?

ADRIÁN

Efectivamente es así

FRANCESCA

Y este fue otro punto de contacto y posible diálogo.

Al ver que la experiencia era seria, que la pregunta ya no podía minimizarse, pudo ver que había algo que no debía hacer y cambiar el modo de "pirata" a "mariner". ¿Qué hizo él?

ADRIÁN

Si, otra oportunidad más. Pero el astillero constructor se mantuvo en la modalidad "pirata" y a pesar de que era evidente que los daños se extendían por más del 70% del casco y además así lo corroboraban los informes de dos empresas distintas, el perito del astillero declaró que los daños eran solo puntuales y a causa de haber apuntalado mal el barco en la varada. Ante esta declaración difícil de entender por nuestra parte, desconocemos si el astillero fue más allá en modo "pirata" con el informe de su perito.



FRANCESCA

Entonces hubo otro informe que tuvo un resultado opuesto al primero. Esto ya es un fuerte contraste. Aquí el conflicto comienza a escalar. Sin embargo, a pesar de los diferentes antecedentes, uno todavía puede hablar, encontrar un acuerdo. El constructor podría tener su propio diálogo experto con el experto del propietario. En este caso habría habido una discusión científica basada en hechos. Pero no, el constructor usa su experiencia como un acto de guerra, continuando con el modo pirata insertado, permaneciendo inmóvil en su posición. El propietario del yate no tiene nada más que hacer que demandarlo ante el tribunal. Incluso en la corte, el constructor mantiene su actitud en modo de guerra. De hecho, pierde el primer grado de juicio y, no contento, apela. Este caso es un ejemplo de posibilidades desperdiciadas. Primero, cuando el dueño le dice al constructor que algo está mal. Luego, al hacer la experiencia, luego en la corte. Probablemente incluso antes del juicio, en las negociaciones entre los respectivos abogados. El fabricante nunca ha desactivado el modo pirata. ¿Cuánto costó? Los honorarios legales de dos grados de juicio, primer grado y apelación, además de la rescisión del contrato, es decir, tuvo que devolver el dinero de la compra del barco al armador. Fue una catástrofe

ADRIÁN

Si. Y ese acto de guerra tuvo también un momento muy significativo durante el juicio. Yo no sé que pasó porque estaba fuera de la sala, pero en un momento del juicio, el juez expulsa al constructor de la sala y lo encierra en una sala aparte hasta que acaba el juicio.

FRANCESCA

¿Cuál fue la verdadera pérdida del fabricante en este caso? Sin embargo, el barco no podía navegar, pero el hecho de haber insistido en el conflicto, de no haber deshabilitado nunca el modo pirata, ¿qué consecuencias conllevaba?

ADRIÁN

También entiendo que haya ciertas reticencias y sospechas lógicas por parte del constructor pues está reclamación se plantea 6 años después de la entrega del barco. Se trata de un vicio oculto que no pudo ser detectado hasta que se procedió a un lijado a fondo con máquina del casco. Con el uso y mantenimiento habitual hasta ese momento no se podía ni sospechar del problema. Hasta que el armador no contrató a unos pintores para hacer un pintado a fondo y escucharon un ruido muy raro al aplicar la máquina no se pudo saber del defecto.

FRANCESCA

Entonces, poniéndonos un momento en la piel del constructor, al comienzo de esta historia, su posición era la siguiente: dado que el barco ha navegado durante seis años, esto significa que puede navegar.

ADRIÁN

Justo. Seguro que el constructor debió pensar: "aquí me quieren engañar". Las sospechas iniciales del constructor son lógicas y lícitas, pero la realidad otra muy distinta. La reclamación del armador era cierta y fundada.

En un primer momento la actitud del astillero es comprensible. No así a partir de su pericia.

De hecho en un primer momento yo voy al barco no como perito para litigar, si no como experto para ver qué puede ser ese ruido tan raro que se escucha y qué le puede pasar al barco. Es ahí cuando yo veo que eso no es normal y que hay un problema importante. En ese punto el armador vuelve a hablar con el constructor y recibe la respuesta de inyectar un poco de resina por dos agujeros.

Como ya intuyes el constructor es muy pirata. De hecho, durante el transcurso de las investigaciones pude observar como, además del problema importante que tenía el casco, los materiales y espesores del casco no se co-

rrespondían con los que indicaba el proyecto, siendo de menor calidad y cantidad.

FRANCESCA

Entonces, en este caso también hubo un problema de reputación. Por lo tanto, el fabricante, además de los honorarios legales, además de devolver el precio de compra del barco, ha sufrido un enorme daño reputacional, tal vez el daño más importante. ¿Este fabricante todavía está en actividad?

ADRIÁN

Sí pero creo que no ya no hace barcos de estas características y ha reorientado su actividad principalmente hacia otros trabajos industriales.

FRANCESCA

Entonces, ¿en este caso se puede decir que el costo final fue la interrupción de la construcción de los barcos?

ADRIÁN

Si.

FRANCESCA

En todos los conflictos, por complicados que sean, hay momentos en los que es posible escapar del conflicto salvándose la cara. Pero para hacer esto, necesitas honestidad intelectual para ver que lo que estás haciendo, es decir, permanecer en conflicto, en realidad te está haciendo más daño que la ganancia que puedes obtener mientras permaneces en el conflicto.

ADRIÁN

Si. Aquí estoy totalmente de acuerdo contigo Francesca. No sé si tú opinas lo mismo que yo. En mi opinión aquí tiene un peso muy importante el abogado, en este caso del constructor. Si el abogado sabe un poco del tema ya debería dar un baño de realidad al cliente. No sé si aquí pecó de exceso de confianza. Sorprende, porque el constructor tenía un buen abogado y además experto marítimo, pero visto desde fuera fue un desastre como asesoramiento al constructor.

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

1 Escucha

Un astillero con voluntad de cuidar al cliente, de mantener y cuidar una buena reputación y en definitiva con ganas de fidelizar al cliente y aumentar cuota de mercado (actitud marinera) ante una consulta de un cliente preocupado podría haber hecho lo siguiente:

Escuchar activamente al cliente. ¿Qué significa esto? Significa escuchar al cliente de forma abier-

ta, sin interrumpir y de tal manera que una vez el cliente ha terminado de contar lo que le sucede, el astillero es consciente de qué preocupa en el fondo al cliente y de cuáles son los datos objetivos que provocan esa inquietud. Y ahí no termina la cosa. El punto más importante es que antes de colgar el teléfono o cortar la comunicación, el cliente tiene la absoluta certeza de que el astillero ha entendido perfectamente su problema. Al colgar el teléfono el cliente se dice: "¡sí! ¡Me han entendido! El astillero sabe exactamente qué es lo que le pasa a mi barco y qué es lo que me preocupa."

Esto no quiere decir, ni por asomo, que el astillero vaya a atender las reclamaciones del cliente. Tan sólo indica que hay un canal claro y abierto de comunicación que permite que el cliente exprese su punto de vista y que se sienta escuchado por el astillero.

Por supuesto, este canal tiene que fluir en los dos sentidos. En este caso, el astillero, una vez satisfecha la necesidad de escucha del cliente también puede expresar sus inquietudes. Un director marino podría haber dicho algo del estilo:

Vamos a mirar en detalle todo lo que nos ha contado y a averiguar el origen del problema. Para ello le pediremos que haga diversas actuaciones en el casco y que continúe con las investigaciones. Puede que el fallo sea nuestro. Esto no lo podemos descartar en estos momentos, y también es posible que se trate de un fallo por otras causas. Hay que tener en cuenta que el barco tiene ya seis años de uso y esta posibilidad también es factible. Espero que entienda esto, y que si fuese este el caso, igual habría que cargarle algunos de los gastos en que incurramos durante este proceso. ¿Está usted de acuerdo?

2 El beneficio de la duda y más escucha.

La opción de escuchar está siempre ahí. Tan solo hay que estar dispuesto. Y es sorprendente lo que se puede conseguir con algo tan sencillo. En este caso, el astillero ha tenido varias ocasiones de enderezar la situación.

Con lo que se averiguó posteriormente de actuación "pirata" durante el proceso de construcción con modificaciones y cambios en los materiales y espesores del casco (reducción) con respecto al proyecto llevados a cabo de manera oculta, al detectar el cliente e identificar daños extensivos en el casco, en lugar de haber hecho un peritaje sesgado negando la realidad, una actitud más conciliadora y de escucha segura que le habría proporcionado al astillero un resultado mejor. En el peor de los casos se habría ahorrado todas las costas de juicio, peritos y apelación. Pero muy probablemente se habría ahorrado bastante más. El armador no tenía ningún interés en devolver el barco. Tan sólo quería resolver el grave problema que le acuciaba. El armador, en esos seis años ha invertido mucho tiempo y dinero en dejar el barco a su gusto y a su medida. Ha hecho cuantiosas actualizaciones y trabajos a bordo. No le hacía ninguna gracia desprenderse de un barco del que estaba contento y satisfecho hasta la aparición del problema. Si el astillero hubiese escuchado al armador, a buen seguro habría averiguado esto y habría podido negociar un acuerdo, indiscutiblemente mejor que la sentencia judicial.

Y si por si solo el astillero ve que no es capaz de conseguir la escucha que necesitan tanto él como el cliente, en un proceso de mediación

todos estos temas habrían surgido y se habrían podido abordar de una manera completamente diferente, con un resultado mucho más satisfactorio para el astillero, sin lugar a dudas, y para el armador también, pues en el fondo el armador quería su barco.

Y por no hablar del resultado de la relación tan deteriorada con el cliente y de la reputación del astillero.

3. Hacer llegar de manera clara esta actitud al resto de colaboradores. Y si éstos no aceptan, igual conviene cambiar de colaborador por el bien de la empresa.

En este caso -y en la gran mayoría- el papel del abogado es muy importante. Normalmente el cliente se apoya en él, en su consejo, y en su conocimiento. Un abogado con actitud marinera y no pirata, mira realmente por el interés último de su cliente y no por el suyo propio y sus ingresos a corto plazo. Un buen baño de realidad a tiempo puede obrar milagros. En este caso, si bien no nos consta de manera directa, por las actuaciones antes y durante el proceso judicial, podemos intuir que el consejo del letrado al astillero fue más bien el de azuzar al astillero a litigar sin tener una clara idea de la realidad de la situación, en lugar de indagar a fondo la realidad del caso y asesorar de manera objetiva y honesta al cliente.

Un astillero con intención y actitud marinera debe estar alerta ante tales situaciones, y si es necesario transmitir el sentir al abogado y en última instancia, si este persiste en su actitud pirata, cambiar de asesor. ■

