

UNA ESTRATEGIA MARINERA: LA MEDIACIÓN COMO “NEGOCIACIÓN CON LA MAR”

Dicen los marinos expertos que, durante una navegación, “se negocian las olas”, un término que, desde mi punto de vista, se ajusta al espíritu con que se ha de encarar cualquier negociación, más aún entre empresarios, usando la Mediación.

Lejos de mi intención contradecir al maestro, abogado y mediador empresarial Mr. Robert D. Benjamin ⁽¹⁾ y al resto de expertos que comparten lo que han dado en llamar su “estrategia guerrillera” para encarar la mediación; mi única intención, por medio de estas pocas ideas es dar un pequeño giro (de timón) a sus contrastadas opiniones por tres razones que se me antojan muy importantes:

1^a.- El lenguaje que usamos para comunicarnos crea realidad, o la dirige y mediatiza. Del mismo modo, se sabe que la energía sigue al pensamiento porque éste es profundamente creativo; y por esa sencilla razón, creo firmemente que el lenguaje guerrillero plantea el proceso mediador como una batalla, aunque sea incruenta, mientras que, para mí, al menos en mi práctica de la mediación, es momento de tomar conciencia de que, si damos un giro a nuestro lenguaje hacia vías “no violentas”, estaremos sembrando negociaciones pacíficas por muy disputadas que resulten. De hecho, es curiosamente en los mismos EEUU donde se lleva tiempo experimentando esa vía *no violenta* con la terminología de la custodia compartida, (concepto y práctica recientemente incorporada a nuestra legislación) tal como reseña el abogado y mediador Donald T. Saposnek ⁽²⁾.

2^a.- El respeto al otro, lejos de ser un “valor entendido” en una táctica o estrategia guerrillera, es algo que puede llegar a ocurrir con el contacto durante el proceso, pero bien puede no llegar a aparecer. Yo diría que, en una guerra, más que respetar al *enemigo*, se le teme.

3^a.- Por esa razón. a mi entender, los partidarios de plantear la mediación desde la *warefare strategy* o estrategia de guerra, caen en una contracción decisiva cuando plantean que se ha de partir de la filosofía oriental (china, japonesa) en un proceso de mediación empresarial -a cuenta del aprovechamiento eficaz de la energía del otro para usarla en el propio beneficio, por ejemplo-. Y la contradicción estriba en que, siendo la *prima ratio* de las artes marciales internas (por ejemplo, Tai'Chi Chuan) la de poner toda la energía en evitar la confrontación, y sólo *in extremis* utilizarla para bloquear sin dañar, dichos estudiosos norteamericanos sí propician el enfrentamiento entre las partes.

Yo, en cambio, parto de que cuando “se negocia con el mar”, se ha de hacer (aunque desgraciadamente haya excepciones siempre, y para todo) desde un respeto casi rayano en la veneración, porque el mar es una fuerza inmensamente superior al mayor y mejor aparejado de los barcos, sea éste un superpetrolero, un enorme mercante o un sencillo velero de 12 metros: hay que estar siempre atento a las corrientes, los vientos o los cambios de tiempo; y todos estos, no lo olvidemos, son afortunadamente hoy en día predecibles con bastante aproximación gracias a las nuevas tecnologías.

En mi opinión, una negociación entre empresarios ha de ser encarada por el mediador como si hubiese de gobernar un velero de 12 metros desde, por ejemplo, el puerto de A Coruña hasta el puerto de Miami: la elección de los sucesivos rumbos, la utilización o no del motor, recalar o no en algún puerto por el camino, evitar o no determinadas zonas del océano –como el mar de los sargazos–, poner rizos o no al velamen en función del viento reinante... todo ello son decisiones destinadas a arribar exitosamente al puerto deseado.

EL PROPIO RESPETO, UN ESPEJO DEL RESPETO HACIA LOS CLIENTES.

Cuando se navega por zonas desconocidas, las cartas marinas, el GPS, el radar, las predicciones meteorológicas y la radio son fundamentales, de modo que cada milla que se avanza requiere de una atención constante; una atención que, si quiere ser eficaz y eficiente, ha de ser inteligente, empática, de tal modo que pocas veces será aconsejable usar el piloto automático sino en cambio, manejar la caña con las manos e ir cazando o largando velas según convenga. Lo mismo ocurre en una “negociación marinera”, donde en todo momento el mediador ha de llevar el timón bien sujeto, siendo consciente de que ya una racha de viento, ya una ola, ya un chubasco, entendidas como metáforas de cambios de humor en los clientes, pueden poner en riesgo la derrota, el rumbo e, incluso, la estabilidad de la nave.

Dice Lao-Tzu en el “*Tao-Te Ching*” (3) que “... los sabios no crean nada y, de este modo, no estropean nada. No se apegan a nada, y de este modo no pierden nada”. Un mediador marinero ha de actuar del mismo modo: únicamente llegar a puerto con el barco intacto tras vivir la travesía conscientemente, será su labor; y ésta se concretará en cerrar el acuerdo satisfactoriamente para las partes o, en su defecto, en haber transformado el conflicto aprovechando que “el fin es el camino”, es decir, siempre importa el resultado, pero ha de importar tanto o más cómo se ha trabajado y vivido el proceso, cómo se ha *navegado*. Y para poder hacerlo, el mediador ha de ser el patrón de la embarcación, que templará los nervios de la tripulación cuando éstos se encrespan y lo mismo hace con el mar, adaptándose a sus circunstancias: en la misma línea de la metáfora que estoy utilizando, el patrón/mediador no va a tratar nunca de convencer al mar de que se calme, de que deje de hacer olas peligrosas, de que pare el viento, sino adaptarse a él.

Por tal razón, el/la mediador/a ha de ser claro en los procedimientos, pues si queremos que el Método de la Mediación progrese hemos de huir de presentarlo como la *cosificación* de la “*Paraiso Terrenal*” donde todo el mundo es bueno y sólo afloran el desinterés y la solidaridad. Casi por el contrario, los empresarios, pequeños o grandes (me refiero al tamaño de las empresas) han de rendir, por lo menos anualmente, cuentas de su gestión a accionistas que, en buena lógica, ponen el acento en los resultados y los dividendos, más allá de otros aspectos de gestión más o menos “espirituales”. Ése es el escenario real donde el profesional ha de prestigiar La Mediación y prestigiarse personal y profesionalmente: siendo tan claro en los procedimientos como claro ha de ser el patrón de una embarcación que lleva un rumbo definido: sin especulaciones vanas, sin amagos, sin estratagemas, con la verdad de la propia pequeñez muy presente y, a la vez, con la consciencia de que es capaz de hacerlo suficientemente bien y llegar al destino previamente fijado.

EL RESPETO AL CLIENTE NUNCA HA DE ESTAR POR ENCIMA DEL PROPIO RESPETO

La Mediación es un Procedimiento que, de momento, al igual que Internet, es alegal, es decir, está fuera de los circuitos del poder, sea éste político o judicial, lo que le confiere un margen de maniobra inmenso si los profesionales trabajamos desde la lucidez y sin complejo alguno, siendo conscientes de que los beneficios corporativos para los sujetos del proceso son tanto cuantificables como intangibles incluso a corto plazo y, por supuesto, a medio y a largo.

Desde esa perspectiva, opino que los y las profesionales de la mediación debemos encarar cada proceso teniendo muy claros los límites de maniobra y, en ese sentido, no utilizar atajos tácticos que estén destinados a quemar, o saltarse, etapas para llegar a un fin determinado, porque, en ese caso, podría ocurrir aquello que Jeff Kichaven refiere respecto de los *settlement conferences* o reuniones para un arbitraje (4): que los clientes, cuya satisfacción es la razón exclusiva y última de nuestra labor, queden insatisfechos. En resumen, entiendo que debemos ser totalmente respetuosos con nosotros mismos para, desde ese autorrespeto, serlo con los clientes.

Es, deberá ser, el mismo, idéntico, respeto que se le debe mostrar a la mar, que es en sí misma un universo propio con sus propias reglas naturales: para el mediador, el solo hecho de que sus clientes hayan dado el valiente paso de acceder al proceso nuevo y desconocido de la Mediación afirmando, por una parte, su propio poder en vez de depositar sus expectativas en los tribunales, y por otra enfrentando la realidad de desnudar las razones que le han llevado al conflicto, desenmascararlas y, aún más, procurar ponerle fin a una situación incómoda y seguramente antieconómica, debe ser tenido en cuenta como lo que en realidad es: la aceptación consciente de que escuchar, dialogar, mirarse a la cara y tratar de resolver los desencuentros y restañar las relaciones parece, tal y como está el mundo ahora mismo, una tecnología de última generación cuando, en realidad, es algo que vive y late dentro de cada uno de nosotros.

La navegación es la metáfora, la mar es el campo de juego, las reglas son la atención, la flexibilidad y las ganas de llegar a puerto satisfactoriamente.

- (1) "The use of warfare strategies in the management of conflict"
- (2) "How language shapes our thinking : towards a 'parenting plan'"
- (3) "El Tao de la política"
- (4) "Mediation is not for sissies"

San Sebastián, Marzo de 2.006

Karlos Urrestarazu
Mediador
Abogado