

Mediación en proyectos constructivos e industriales

Mediation in construction and industrial projects

Beatriz Rodríguez de la Flor de Marcos

Mediadora Mercantil - Fundadora de Gabinete de Mediación BDR&Med - Miembro del Ciarb - Especialista en Construcción - Experta en negociación y contratación - Arquitecto Técnico - Coach Ejecutivo - Profesora de Mediación Mercantil
beatriz@bdrandmed.com www.bdrandmed.com

Manuscrito recibido: 07/01/2014

Manuscrito aceptado: 03/02/2014

RESUMEN: El presente artículo versa sobre la aplicación de dos diferentes Métodos de Resolución de Conflictos. En primer lugar tratamos la mediación mercantil trabajando en todos los ámbitos del desarrollo empresarial de las compañías que operan en el sector industrial y de la construcción, y en segundo lugar describiremos las Mesas de Resolución de Conflictos en el ámbito exclusivo del desarrollo de los proyectos industriales y constructivos. Aportaremos la perspectiva de la experiencia de países pioneros en estos métodos como son el Reino Unido y estableceremos los ámbitos de aplicación basándonos en los casos tramitados por su Corte de tecnología y construcción, explicaremos la metodología de la mediación mercantil en el ámbito general, para posteriormente adentrarnos en el desarrollo de un ejemplo abreviado de proyecto constructivo para entender como es la aplicación directa de uno de los métodos de resolución de conflictos.

ABSTRACT: This article addresses the application of two different Conflict Resolution Methods. First, an explanation is given of “The Commercial Mediation” work in all the aspects of industrial and construction companies’ developments. Second, there is an explanation of the “Conflict Resolution Boards”, an exclusive arrangement of construction and industrials project developments. We show the perspective of pioneer countries like the United Kingdom, and we discuss their application based on the cases dealt with by the Technological and Construction Court in this country; we explain the commercial mediation methodology in general, and we give a short example of a construction project in order to have a better understanding of how these conflict resolution methods are applied.

Palabras clave: Mediación Mercantil, Mesas de resolución de conflictos, Mediación en la construcción, Mediación Industrial, Mediación en proyectos.

Key words: Commercial Mediation, Conflict Resolution Boards, Construction Mediation, Industrial Mediation, Project Mediation.

1. Introducción

Para introducirnos en el área de la mediación en el sector industrial y de la construcción, debemos considerar el contexto específico del ámbito especializado en proyectos de este tipo los cuales presentan determinadas características técnicas específicas que lo hacen particular en el desarrollo de sus trabajos y por lo tanto de sus conflictos.

Su ámbito de aplicación es casi inexistente en España, solo está ligeramente desarrollado en el País Vasco y en Cataluña, debido a la prontitud que estas comunidades implantaron el uso de la mediación en el ámbito general y por consiguiente en el desarrollo más temprano de las diferentes aplicaciones de la mediación en el área mercantil. Por lo que nos tenemos que remitir a prestigiosos estudios realizados en el Reino Unido como el dirigido por el King's College de Londres denominado "El uso de la mediación en conflictos de la Construcción" en el cual nos revelan los resultados de la implantación de la Mediación en este ámbito Industrial y de la construcción entre los años 1999 y 2009 (Gould et al., 2009).

Con este preámbulo solo queremos evidenciar que el trabajo que nos queda por desarrollar es muy amplio, pero que podemos acelerarlo si nos inspiramos en las experiencias acaecidas en el Reino Unido a este respecto, por lo que aunando mi experiencia en el ámbito de la construcción como gestor de contrataciones, negociando contratos en empresas nacionales e internacionales durante 20 años y mi experiencia y formación en resolución de conflictos como mediadora, pretendo conseguir una visión de futuro de lo que puede aportar la mediación en este sector repleto de proyectos tan interesantes como intensos.

2. La mediación en el ámbito civil y mercantil

Vamos a comenzar haciendo una pequeña incursión en lo que es el ámbito de la mediación mercantil en su desarrollo general, pues aunque hablamos de la mediación en el sector industrial y de la construcción las empresas que lo componen funcionan como cualquier otra empresa en España.

La mediación en el ámbito mercantil cubre la gestión de los distintos conflictos que se pueden generar en su actividad cotidiana, desde la constitución de una sociedad mercantil, pasando por el desarrollo de su completa actividad, hasta su disolución.

En general las empresas industriales y de la construcción, tienen el mismo perfil que cualquier otra empresa del entramado socioeconómico, pueden ser grandes multinacionales, empresas nacionales, pero básicamente nos encontramos que en su mayoría son pymes, empresas familiares y autónomos desarrollando trabajos muy específicos vinculados con el sector de referencia.

Según datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística del año 2012: "El 90%

de las empresas españolas son autónomos o microempresas: en 2011 el 36,8% de las empresas existentes en España son personas físicas. Si les añadimos sociedades, comunidades y cooperativas sin asalariados, detrás de las cuales hay en la gran mayoría de casos una persona dada de alta como autónoma, podemos estimar que los autónomos suponen el 52,3 del tejido empresarial. Junto a las microempresas (de 1 a 9 asalariados), en las que generalmente hay una persona física de alta como autónomo o una sociedad administrada por un empresario autónomo, el porcentaje sube hasta el 90% del tejido empresarial español."

Con ello queremos hacer notar que menos las grandes empresas industriales y de la construcción, el resto del entramado empresarial que comprende este sector está en manos de personas físicas que tienen que lidiar con el conflicto generado de su actividad de la mejor manera posible, y que se van a encontrar con que cuanto antes lo disuelvan antes podrán continuar con su actividad y evitar perder tiempo en su gestión o en su litigación.

3. Áreas de desarrollo del conflicto en empresas

Como hemos explicado del conocimiento básico que podemos deducir de cualquier empresa tipo, ya sea una gran empresa como una pyme, nos encontramos con dos grandes áreas en las que se puede desarrollar el conflicto:

- Conflictos intra-societarios:
 - Conflicto intra-societario entre socios/inversores
 - Conflicto intra-societario con los administradores de la sociedad
 - Conflicto intra-societarios con filiales/matrices
 - Conflictos en el área de RRHH con empleados.
- Conflictos con terceras partes:
 - Conflictos con acreedores
 - Conflictos con clientes
 - Conflictos con proveedores
 - Conflictos con competidores

Este sería de forma esquemática el ámbito de actuación general de la Mediación Mercantil, profundicemos ahora en cada concepto para ver de qué forma podemos llegar a ser más específicos en la definición de cada ámbito en particular.

Dentro del "Conflicto intra-societario entre socios/inversores" encontramos varias fuentes de conflicto: En el caso particular de la empresa familiar hayamos los protocolos de dichas empresas, los cuales generan infinidad de problemas tanto en su definición como en su revisión, por lo que la mediación puede servir de instrumento facilitador para la gestión de constitución o de cambio ya sean previstos en su inicio, o fruto de imprevistos por causas ajenas no contempladas en su origen.

Hemos arrancado con el caso de la empresa familiar por dos razones, la primera porque es el origen de mayores con-

flictos en empresas en comparación con otras formaciones empresariales, pues se combinan procesos empresariales con procesos familiares, los cuales bloquean en la mayoría de los casos el buen funcionamiento de cada una de las parcelas mencionadas, la relación familiar y la relación empresarial. En segundo lugar como hemos comentado anteriormente, en España nos encontramos con un inmenso número de empresas de perfil familiar.

En otro término empresas de otros tipos, también se enfrentan al diseño de sus estatutos o a la modificación de los mismos de forma continuada, por lo que tenemos el mismo entorno de aplicación de la mediación en dichos asuntos.

Igualmente podemos decir que si en los orígenes y trayectoria de las empresas la mediación puede ser facilitadora de su constitución y de su desarrollo, en la extinción de la misma la mediación vuelve a ser una herramienta válida de gestión del posible conflicto, por lo que volvemos a utilizar sus ventajas igualmente en las disoluciones, liquidaciones, extinciones y separación de socios.

Continuemos entonces con la segunda variante “Conflictos intra-societarios con los administradores de la sociedad”, en este caso la casuística puede ser la propia derivada de la administración de cada empresa y dentro de ella seguimos considerando la mediación en caso de conflicto la herramienta capaz de hacer el proceso de resolución más sencillo y viable.

Los “Conflictos intra-societarios con filiales/matrices”, Tanto desde la perspectiva de las empresas matrices como de las empresas filiales, se comienzan a generar actividades en otros entornos, con nuevas y diversas características, culturales, sociales, económicas, legales y de mercado. Dichas características producen en muchos de los casos una empresa con objetivos diferentes de la original generándose nuevas dinámicas necesarias para la sostenibilidad de las empresas filiales. Las citadas dinámicas, no siempre son aceptadas por las empresas matrices y por otro lado la restricción de las mismas por la empresa matriz, generan el desagrado de la filial, de lo que se deriva fácilmente el conflicto en uno o en otro sentido. En estos casos la mediación vuelve a otorgar un carácter neutralizador del conflicto permitiendo desde su perspectiva, aportar a las partes una apertura de opciones que les saquen de su bilateralidad de miras.

Los conflictos con empleados, parten de la base de la resolución de conflictos en el ámbito de la gestión de los Recursos Humanos (laborales) en estos casos podríamos considerar la mediación en su aspecto preventivo, que incluiría una formación interna de los responsables de los departamentos de RRHH, con el fin de que detecten el conflicto y soliciten la intervención de un mediador externo para solventar las discrepancias de la manera más rápida posible.

Pasamos a revisar los “Conflictos con terceros”: acreedores, clientes, proveedores, y competidores.

Vamos a comentar de forma general las ventajas que aporta la mediación en todos los casos, para después puntualizar algunas ventajas específicas de cada uno de ellos.

3.1. Ventajas de la Mediación Mercantil para las empresas

En todos los casos encontramos una primera ventaja diferencial que es la del fortalecimiento o restauración de la relación entre las partes. Si hemos entrado en una relación “conflictuada” y no tenemos buenas relaciones con cada uno de los anteriormente mencionados, nuestra actividad empresarial se resiente profundamente, y no solo por el deterioro particular en uno de los ámbitos, sino porque la empresa es una organización plural, si uno de sus aspectos falla, repercute en el resto de forma inequívoca.

Si la actividad empresarial se encuentra “dañada” ya sea porque ha perdido la financiación de sus acreedores, la confianza de sus clientes, el apoyo de sus proveedores, o la motivación de sus empleados, el resto de los terceros vinculados a la empresa detectarán el conflicto, y de forma colateral pueden empezar a reflejarlo en sus relaciones con la empresa, por lo que podemos decir que el conflicto es contagioso y se expande al resto de las relaciones empresariales.

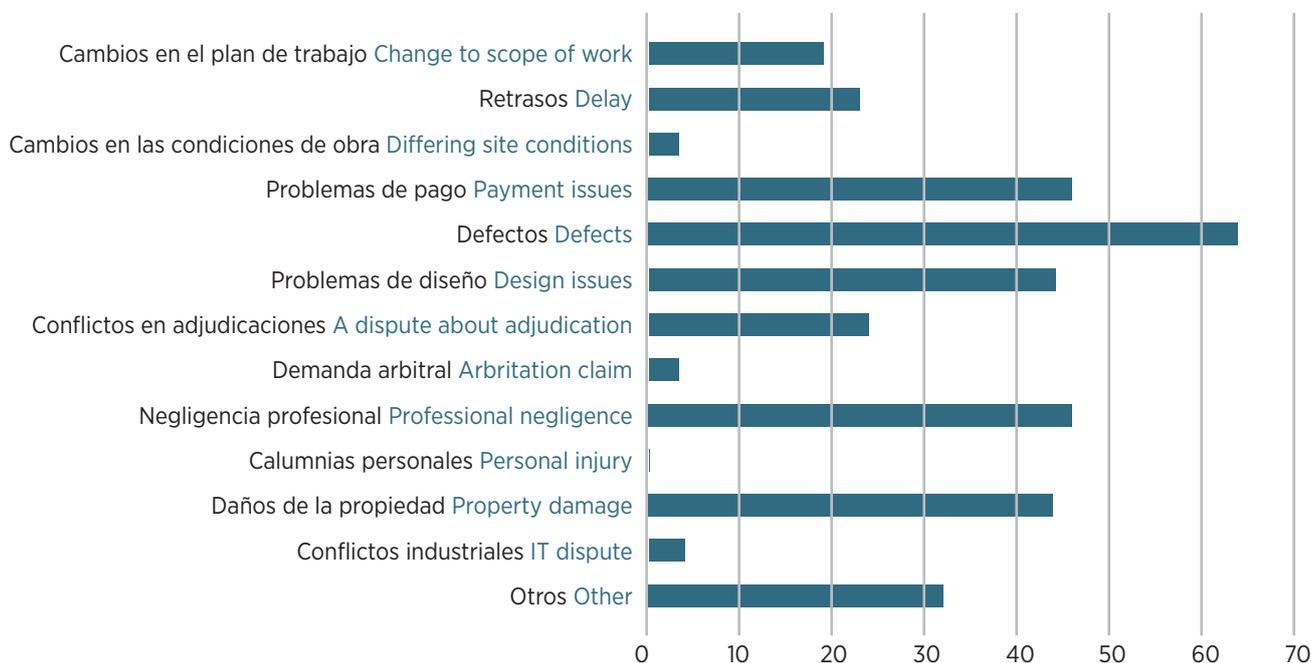
De esta forma nos encontramos con la siguiente ventaja común, que es la disminución de los tiempos en la resolución de los conflictos.

Como describíamos, el conflicto debe ser solventado de la forma más rápida posible, antes de que como la gangrena invada otros órganos vitales en la empresa, por lo que en este sentido a la mediación la podemos considerar el “antibiótico” del conflicto, el agente que aísla la infección que supone el conflicto en el entorno empresarial y que corta su expansión evitando así que otros órganos empresariales se infecten con el conflicto.

Finalmente enlazando con las anteriores ventajas, queremos destacar la importancia de la ventaja del ahorro de costes y de recursos, ya sean humanos o de cualquier otro tipo. Si conseguimos no detener la actividad de la empresa, no contagiar al resto de relaciones y solventar el conflicto en un tiempo record, estamos consiguiendo grandes ahorros de costes para las empresas en el conjunto de su actividad.

Comentar brevemente que el caso de conflictos entre competidores la mediación trabaja los aspectos relativos a la competencia desleal por acciones en el entorno de la propiedad intelectual/industrial.

Por último al llegar a una solución reconocida por las partes como justa y fruto del diálogo asistido por las técnicas de mediación, las partes consideran el acuerdo adaptado a la medida justa de sus necesidades lo que conlleva el fortalecimiento en el cumplimiento del mismo.

GRÁFICO 1. Distribución numérica en referencia al tipo de caso What was the nature of the case?


3.2. ¿Dónde aplicaríamos de forma general la mediación mercantil y en que fases?

Podemos recomendar una aplicación de la mediación en varias etapas, o con varios sesgos, la primera sería considerar una mediación preventiva en el ámbito interno de las empresas (intra-empresas) de esta forma podemos solventar los conflictos internos, conflictos interdepartamentales y conflictos en la gestión de los Recursos Humanos (laborales). Por otra parte se trabajarían las relaciones con los proveedores que básicamente se pueden desgranar en impagos, incumplimientos de contrato, ya sean en plazos, o en prescripciones, etc. Posteriormente, o a la par, se trabajan los conflictos con los clientes, los cuales se gestionan desde la perspectiva de que la empresa es igualmente proveedora para sus clientes de sus propios servicios. Y por último llegamos a la gestión de conflictos con acreedores, pero qué duda cabe, que llegados a este punto y habiendo solventado todos los conflictos anteriores, el conflicto con acreedores puede haberse diluido en gran medida, pues nuestra imagen como empresa no “conflictuada” aporta mayores garantías de solvencia. Por lo que concluimos con una de las últimas ventajas que les queremos mostrar: “una empresa con bajo conflicto, es una empresa con una imagen renovada y solvente”, por lo que la mediación en último término va a proveer de solvencia a las empresas que la utilizan.

4. Naturaleza de los casos de conflicto en el sector industrial y de la construcción

La naturaleza de los casos aunque podríamos considerarla muy extensa pues sería la consecuencia de desgranar la

multiplicidad de conflictos derivados de las dos áreas anteriormente descritas, en la realidad nos encontramos que existe una practicidad implícita en cuanto a la resolución de conflictos que las empresas desean gestionar con más asiduidad.

En nuestra experiencia, los asuntos que mayormente se desean solventar son los derivados de vicios constructivos, los problemas de diseño, los cambios en las condiciones del contrato, ya sea por temas derivados de cambios en las condiciones pactadas o nuevas condiciones no contempladas en el contrato, cambios en el plan de trabajo y problemas de pagos.

En la actualidad no podemos decir en qué medida un caso es más demandado que otro, pues no tenemos datos suficientes en España para hacer un estudio riguroso. Pero del conjunto de las consultas y de las mediaciones realizadas este puede ser un crisol válido de lo que estimamos como naturaleza de los casos.

Volviendo a hacer referencia al prestigioso estudio de King’s College antes mencionado y tomando su experiencia y los datos aportados por el estudio, nos encontramos que la tipología de casos que les llega a la Corte de Tecnología y Construcción del Reino Unido es más amplio, pues su consulta versaba sobre los siguientes conceptos: Cambios en el plan de los trabajos, retrasos, cambios en las condiciones de la obra, problemas de pago, defectos (o vicios constructivos), problemas de diseño, conflicto en las adjudicaciones, demanda arbitral, negligencia profesional, calumnias personales, daños de la propiedad, conflictos industriales y otros.

Como se puede observar el mayor número de reclamaciones antes el citado tribunal es el relacionado con los defectos constructivos (o vicios constructivos) (18%), en segundo lugar con los problemas de pago (13%), las negligencias profesionales (13%), y los daños a la propiedad (13%) y en tercer lugar con los problemas de diseño (12%).

Por lo que vemos de manera intuitiva que los casos que en la actualidad se acercan a la mediación en el sector industrial y de la construcción en España son los casos en los que los conflictos tienen mayor incidencia en los tribunales del Reino Unido. Por lo que podemos deducir que la actividad en el sector mantiene unos mismos patrones independientemente del país en la que se desarrolle, si hablamos del sector dentro de la Comunidad Económica Europea, pues estos datos pueden variar mucho en países emergentes o subdesarrollados.

5. Tipología de métodos de resolución de conflictos recomendables (ADRs)

Hemos adoptado como propia la terminología anglosajona de denominar a los Métodos de resolución de Conflictos como "ADRs" (Alternative Dispute Resolution) expresándolo en español, pues tan extendida está su terminología que se está convirtiendo en un anglicismo.

Los ADRs (Alternative Dispute Resolution) engloban el ámbito de las diferentes técnicas que se pueden utilizar a la hora de resolver un conflicto sin optar por la judicialización del mismo, o mejor dicho por evitar los métodos heterocompositivos (juicio o arbitraje) en los que un tercero resuelve el conflicto dictando sentencia o laudo arbitral, y optando por métodos auto-compositivos en los que el tercero imparcial y neutral solo es un facilitador para que las partes resuelvan en conflicto a través de sus propios medios.

Los métodos auto-compositivos, favorecen notablemente la resolución de los acuerdos, por varias razones, la primera es la involucración de las partes en el proceso. Las partes no se sienten ajenas al mismo, los procesos de ADR invitan a que las partes tomen iniciativa en la resolución de los mismos, busquen y encuentren maneras de resolverlos explorando a fondo todas las oportunidades que ofrece una relación de mutuo acuerdo, promoviendo soluciones que los jueces o árbitros, no pueden proponer en un proceso, pues deben guiarse por estándares legales establecidos. En segundo lugar las partes al generar su acuerdo, son más proclives a cumplirlos, casi la totalidad de los acuerdos obtenidos en mediación se cumplen y la parte que no se cumple es por cuestiones sobrevenidas, frente al menor cumplimiento de sentencias establecidas por juzgados o arbitrajes. Por último los métodos de ADR, promueven una reparación de las relaciones y un fortalecimiento de las mismas pues el mediador como facilitador de la comunicación, introducirá nuevas fórmulas de resolución de conflictos, que al final de los procesos las

partes adoptan como suyas, y por ello, consiguen renovar la relación deteriorada por el conflicto y además extender esos métodos aprendidos en sus futuras relaciones por lo que a la larga evitarán el conflicto de forma más eficiente.

Por ello como decimos los ADR son métodos diversos, todos fundamentados en los mismos conceptos auto-compositivos y con una misma meta: "Disolver los conflictos y potenciar la comunicación estructurada y proactiva con el fin de consensuar nuevos acuerdos"

Existen varios métodos de resolución de conflictos que nos parecen sumamente adecuados para trabajar dentro del sector industrial y de la construcción. El primero que es sobre el que versa este artículo principalmente es el uso de la mediación mercantil o "the commercial mediation" en el caso extrapolar el término al ámbito anglosajón y el segundo método serían las denominadas "Dispute Resolution Boards - DRB" o Mesas de Resolución de Conflictos - MRC.

6. Metodología de la mediación en proyectos constructivos e industriales

La metodología incorporada a esta especialidad de la mediación mercantil es muy específica de este sector, el cual está regulado por la Ley Orgánica de la Edificación (Ley 38/1999), mediante la que se estipula cuáles son los agentes que intervienen en el proceso de edificación, con el fin de fomentar la calidad incidiendo en los requisitos básicos y en las obligaciones de los distintos agentes que se encargan de desarrollar las actividades del proceso de la edificación.

Al considerar las responsabilidades de cada uno de los agentes que intervienen, ya sea la propiedad, como el promotor, el proyectista, el constructor, el director de obra, el director de ejecución, los suministradores, las entidades de control, todos ellos están llamados a cumplir con la regulación que la citada Ley marca, por lo que sus relaciones y el producto de su trabajo están vinculados de manera encadenada de forma que generan un producto final que debe haber sido fruto de su buena ejecución individual y conjunta, por lo que podemos concebir el proceso de la edificación o proceso constructivo como una acción encadenada de procesos individuales que en su fin último convergen en la creación de un elemento que sin dicha acción colaborativa no existiría.

Como hemos comentado en párrafos anteriores, el área de la mediación mercantil, puede afectar a la parte organizativa, estatutaria o intra-societaria y la parte de su relación con terceras partes. En la parte intra-societaria la metodología sería idéntica a cualquier otra empresa independientemente de si pertenece al sector industrial o constructivo, la diferencia estriba en la metodología de la mediación de las empresas de este sector con terceros, pues como hemos visto su actividad está fuertemente vinculada con el resto de los agentes que intervienen en el proceso constructivo.

Para poner un ejemplo clarificador imaginemos que el conflicto es de una empresa constructora con un agente externo a su organización como puede ser la dirección de obra, pero que a su vez es agente interno del proyecto con el que está vinculado. En este caso la constructora no podría trabajar en mediación exclusivamente con el Arquitecto director de la obra, debería tener en cuenta los vínculos que su relación en el proyecto tienen de influencia con su actividad empresarial.

En definitiva quiero concretar que el procedimiento que utilizamos dentro de nuestra metodología en esta especialización debe tener en cuenta este concepto que solo se da en proyectos de este ámbito. Por lo que el inicio del proceso es comenzar diseñando como constituir la mesa de mediación multipartes (González-Capitel, 2001).

7. Mesas de mediación multipartes

Las mesas de mediación, como hemos explicado son por lo tanto son el origen del proceso, pero todos los procesos de mediación se deben constituir, la constitución parte de la solicitud voluntaria de las partes de la adhesión al mismo, en general en la actualidad nos encontramos escasos contratos redactados con cláusulas de sumisión a la mediación, pero esta podría ser la primera vía con la que las partes solicitaran el servicio de mediación. Actualmente la solicitud viene derivada de una sola de las partes y es el mediador o la institución de mediación la que invita a la otra parte a la sesión informativa con el fin de iniciar el proceso. En nuestra metodología, la solicitud de la mediación debe llevar implícito un estudio exhaustivo de la problemática del conflicto, como hemos comentado son múltiples los agentes que están implicados en el proceso constructivo, por lo que serán múltiples los agentes que estén implicados en el proceso, con lo que la mesa de mediación debe ir tomando forma y estructura desde el momento que hace la consulta una de las partes.

Después de estimar cuales son los agentes implicados en el conflicto, nos encontramos con que la mediación en los proyectos constructivos es una mediación multipartes¹, el conflicto seguramente está afectado de la acción de más de dos agentes, y por ello todas las partes implicadas deben ser partícipes de la misma, pues de lo contrario la resolución del mismo será inviable.

7.1. Mediación escalonada

Por otro lado existe otra condición peculiar en estos proyectos y es la existencia de una planificación de los trabajos muy exhaustiva y penalizada económicamente con grandes su-

mas de dinero si de alguna manera el trabajo de alguno de los agentes paraliza la planificación del proyecto. Por lo que la mediación debe tener muy en cuenta estos conceptos pues los tiempos deben estar muy adaptados a una rápida consecución de acuerdos o considerar mediaciones escalonadas para ir alcanzando acuerdos parciales que no interrumpan la planificación del proyecto

7.2. Reactivación de la mediación

En tercer lugar existe un último concepto diferenciador que está vinculado con los anteriores y es el de considerar que la mediación nunca finaliza del todo hasta que el proyecto no finalice, pues en general es usual hacer un seguimiento de los acuerdos por parte de los mediadores para chequear que los acuerdos se cumplen. En este caso y con la casuística particular que estamos comentando la mediación puede escalonarse de manera que se adapte a la consecución de los hitos que marca la planificación del proyecto, aun resolviendo el conflicto en uno de los últimos escalones, debemos considerar la última fase de seguimiento que hemos comentado, por lo que dada la complejidad de los proyectos y la vinculación de los agentes que lo componen será muy habitual que de alguna manera la mediación se pueda reactivar en otro punto del proyecto o por la interacción de otros de los agentes implicados. En conclusión, como vamos a ver en siguiente apartado, otra opción es la de considerar las Mesas de Resolución de Conflictos dentro de los proyectos de forma que a través de una Mediación Preventiva, y continuada el proyecto se sienta acompañado de la mediación que diluya los conflictos inherente en todo su desarrollo.

8. Las mesas de resolución de conflictos (MRC)

Las mesas de resolución de conflictos son una herramienta empleada en grandes proyectos constructivos con el fin de anticiparse al conflicto. Básicamente podemos definirla como un método de resolución de conflictos que basa su actuación en la intervención temprana y preventiva del conflicto, para ello utiliza distintas herramientas para anticiparse al mismo y en segundo lugar para evitar su escalada.

Este método ha sido empleado fructíferamente en el proyecto constructivo de las Olimpiadas 2012 de Londres, El Responsable del Área de Governance de la Autoridad Olímpica ODA, Don Marc Bryant y Don Murray Armes Director Ejecutivo de SSL, encargado del desarrollo de la mesa de resolución de conflictos del citado proyecto, nos comentaban²

¹ Tomando referencia de la practica en "Círculos de Dialogo" que se trabajaron en la clase de Maria Mumme impartida en el Máster de Mediación de la Universidad Carlos III de Madrid. ² Notas extraídas de la conferencia organizada por Cuatrecasas - Gonzalves Pereira en Mayo de 2013, con el fin de divulgar el éxito de la utilización de las Mesas de Resolución de Conflictos en el desarrollo del proyecto de los Juegos Olímpicos de 2010 en Londres.

su éxito pues consiguieron minimizar al máximo las controversias inherentes a dicho proyecto tan complejo.

Partiendo de la perspectiva de lo que supone el desarrollo completo de un proyecto de las dimensiones de cualquiera de las localizaciones de los pasados juegos Olímpicos, nos encontramos con proyectos en los que la presión del tiempo y la multiplicidad de agentes que deben intervenir, ya no solo en su ejecución sino en los anteriores y ulteriores preparativos para la celebración del evento nos llevan a imaginar dichos proyectos con la sombra del conflicto en cada uno de los minutos de su desarrollo y ejecución.

Con dichos antecedentes casi podemos pensar, –“¿cómo es posible la ejecución de todos los proyectos que no empleaban las MRC en su gestión?”– Principalmente porque el conflicto existe, pero también la necesidad de finalizar el proyecto con éxito, por lo que los intervinientes intentarían solventar los conflictos de la mejor manera posible con la intención de seguir trabajando, pero ¿qué pasa muchas veces con “la mejor manera posible” de resolver conflictos? Pues principalmente diríamos que no es “la mejor”, es la que a diario “tenemos disponible”, nos tenemos a nosotros mismos, y nos embarcamos en lo que llamamos “la negociación del conflicto bi-parte” pues son las dos partes las que negocian desde su posición el conflicto. Entonces ¿qué diferencia existe entre la citada negociación bi-parte y las MRC? Fundamentalmente, que las MRC son ajenas al conflicto, son el tercero que rompe el binomio entre las partes, que aporta la perspectiva externa neutral y diseñada para la resolución del mismo, la parte que procura las herramientas que ayudan a las partes a entender la posición del otro y a buscar las medidas necesarias para el entendimiento. En conclusión que su trabajo es evitar el conflicto o disolverlo antes de que escale, mientras que el trabajo de las partes es realizar las tareas contratadas para que el proyecto tenga el fin oportuno.

Muchas veces olvidamos la cantidad de recursos que pierden las empresas en disolver los conflictos que se les presentan constantemente, y no valoramos que si no se resuelven en el momento oportuno el conflicto escala y el recurso para su reparación se triplica o cuadriplica, lo que entorpece además las futuras relaciones entre partes y la buena consecución del proyecto. El conflicto ajeno repercute enormemente en el resto de los agentes del proyecto, de forma que se transmite al resto de los participantes de forma encadenada, pudiendo contagiar el proyecto en su totalidad. Por lo que podríamos decir que el conflicto de unos pocos, es el conflicto de todos los participantes del proyecto en el presente y en el futuro.

8.1. ¿Qué sucede con dichos escenarios, en los que se nos presenta el reto del desarrollo de un proyecto constructivo de mediana o gran dimensión?

Ante un proyecto constructivo de las citadas características nos encontramos en origen la figura del inversor o propieta-

rio de la idea, en el caso de los juegos Olímpicos o de otros proyectos de carácter urbano, de infraestructuras o energéticas, la propiedad es el Estado del país que los promueve, pero en muchos otros casos la propiedad de grandes proyectos es privada. Una vez que el proyecto tiene la financiación adecuada se saca a concurso su diseño, para ello se invita a participar a los grandes estudios de arquitectura o en el caso de infraestructuras a los estudios de ingeniería. Establecida la adjudicación de la autoría del proyecto se pasa a elaborar el proyecto básico y de ejecución con el que sacar a concurso la realización del mismo por la empresa constructora o empresas en el caso de haber considerado una UTE para su realización. Después de su adjudicación la constructora procederá a su vez a la subcontratación de todas las unidades de obra para su consecución según la planificación establecida.

Esta es de forma sintetizada el proceso natural de cualquier proyecto constructivo, podemos revisar lo comentado y tomar consciencia de la cantidad de agentes que puede incluir un proyecto de grandes dimensiones, pues consideremos que cada empresa mencionada aportara un equipo de personas especializadas para desarrollar cada una de sus fases. Por lo que nos podemos encontrar con cientos de empresas implicadas en un mismo proyecto. Propiedad, Equipo de Project Manager, Estudio de Arquitectura, Dirección de obra, Ejecución de obra, Empresas subcontratistas. Todos ellos formados por Jefes de obra, asistencia técnica y equipos de ejecución. En muchos casos son miles de personas las que pueden pasar por cada uno de estos proyectos, por lo que podemos imaginar la cantidad de conflictos que se pueden generar, solo por la coexistencia de todas estas personas en un mismo lugar y con un mismo objetivo, pero no con una misma opinión (o con discrepancias).

8.2. ¿Cuáles es el origen del conflicto en los proyectos constructivos?

En términos globales el conflicto surge de la diferencia de opinión (o discrepancia) de un mismo concepto en el que están implicadas dos o más personas. Si consideramos cada uno de los miles de conceptos que hay que discutir en un proyecto, podemos concluir que van a existir distintas opiniones sobre la mayoría de ellos. En general la opinión se solventa con la sumisión a lo diseñado, pero mucha veces lo diseñado adolece de toda la previsión posible, pues las obras toman vida propia y no siempre podemos prever lo imprevisible, o no de la manera que nos hubiera gustado hacerlo.

Los conflictos pueden originarse por razones climáticas, políticas, indefiniciones de diseño, gestión de la contratación, geotecnia imprevista, por falta de una buena gestión del proyecto, por dificultades en la comunicación entre todos los intervinientes, por diferencias culturales, por disfuncionalidad de los equipos de trabajo, y finalmen-

te por una alta incertidumbre provocada por cualquiera de los aspectos comentados anteriormente, lo que desencadena la aparición de la desconfianza y de la baja evaluación de los riesgos.

En este punto, podemos imaginar lo útiles que pueden ser las MRC, para ir limando las asperezas lógicas de cualquier proyecto de las citadas dimensiones. Si desde el origen implicamos a un grupo de profesionales que con su experiencia acompañan a los generadores del proyecto y se van integrando en la consecución del mismo, nos encontramos que las diferencias de opinión se pueden gestionar de forma eficiente si el trabajo del tercero neutral es efectivo. Si se va avanzando en el desarrollo de los diferentes trabajos y se evita que los problemas crezcan o se expandan el proyecto puede fluir de manera efectiva.

8.3. ¿Cómo implantar las MRC en un proyecto?

Las MRC se deben implantar desde las fases más tempranas del proyecto, si consideramos que desde las fases iniciales del diseño ya pueden aparecer las primeras discrepancias al respecto y además unimos que los posibles futuros conflictos pueden estar fraguándose en dichas fases, debemos ir instaurando una gestión preventiva que considere escenarios imprevistos, que aplique medidas realistas respecto a la aparición del conflicto, que promueva los altos estándares de calidad en diseño, que trabaje con precios realistas y que establezca una gestión colaborativa en todos sus estadios. Si avanzamos con estos estándares y nos introducimos en el resto de las fases antes mencionadas, se promoverá las auditorías previas a las contrataciones del resto de los agentes implicados, se propondrá una activa monitorización de los progresos y de los costes. Finalmente se promueve los métodos de no-escalada de conflictos en los que se promueve la negociación asistida entre miembros del equipo, entre directores de áreas o empresas participantes, procurando encontrar nuevas soluciones generadas fuera de los ámbitos del contrato establecido y ayudados por la intervención de los profesionales encargados de las MRC

8.4. ¿Cómo funcionan las MRC?

Las MRC estarán formadas por un equipo de profesionales que se irá adaptando a las necesidades del proyecto, en principio la MRC contara con un equipo base que permanecerá en todas las fases de proyecto y se completara con profesionales especializados que intervendrán en sus distintas fases y que proveerán con su experiencia de las herramientas necesarias para las actividades anteriormente descritas, por lo que en general serán técnicos formados en habilidades de

ADR (Alternative Dispute Resolution) o Resolución de Conflictos (Mediación, MRC, Mesas de diálogo, etc.)

En su aspecto económico las MRC suponen un gasto para el proyecto estimado en 0.05/0.26% del precio de construcción³.

Podríamos considerarlas como un “seguro obligatorio de resolución de conflictos” para todos los participantes del proyecto, pues todos deben suscribirse a ella en su contrato y pueden hacer uso de su servicio en caso de necesidad propia o por invitación de otro miembro del proyecto.

Como ejemplo podríamos considerar un posible conflicto en el que una empresa constructora descubre que pueden existir riesgos de contradicción geotécnica del proyecto respecto a la solución tomada en el diseño de la cimentación. En este caso la constructora determina solicitar un estudio geotécnico más amplio y propone un cambio considerable en la solución adoptada para la cimentación. En este caso existe el riesgo de paralizar la obra por grave error de diseño del proyecto. Así mismo la propiedad según los consejos del arquitecto duda de la necesidad del cambio que sugiere la constructora y que implica un aumento considerable de la partida dedicada a la cimentación. En este caso, un proyecto con el mencionado conflicto y sin MRC optaría por tener reuniones de negociación en las cuales cada parte proporcionaría sus informes geotécnicos y de cálculo que solventan su opinión sobre la mejor solución para la cimentación, como podemos imaginar, las reuniones y negociaciones van a ser importantes y prolongadas, lo que puede hacer que el proyecto sufra una paralización en su planificación de proyecto. Finalmente se puede llegar a una u otra solución pero en muchos casos y en su vertiente más extrema puede incluso que la constructora abandone la ejecución del proyecto si considera que no quiere arriesgar su ejecución a futuros fallos o colapsos de la estructura por la mala ejecución de la cimentación.

8.5. ¿Qué sucedería en el caso de la existencia de la MRC en el proyecto?

El proceder sería idéntico, pues en cuanto la constructora detectara la discrepancia acudiría a la MRC para gestionar el conflicto, quizás durante la intervención de la MRC las partes consideraran solicitar un estudio geotécnico independiente, para tener una tercera visión de la discrepancia, se promovería entre las partes el entendimiento y la búsqueda de nuevas soluciones planteadas fuera de los límites de su contrato, se plantearían cuestiones del tipo: ¿es un problema con otro trasfondo? ¿Es un problema monetario? ¿De imagen? ¿De

³ Según datos aportados por Don Murray Armes Director Ejecutivo de SSL, encargado del desarrollo de la mesa de resolución de conflictos del Proyecto Constructivo de las Olimpiadas Londres 2010, durante la conferencia organizada por Cuatrecasas - Gonzalves Pereira en Mayo de 2013. La DRBF Conference NY de Octubre 2012 consideran un gasto medio del 0,1% del importe de ejecución total del proyecto

tiempos? ¿De responsabilidades? ¿Qué consecuencias a corto y largo plazo conlleva?... y se plantearían cuestiones fuera del entorno exclusivo del proyecto ¿En qué manera les afecta individualmente paralizar la obra? ¿De qué forma les afectaría la publicidad derivada del conflicto?

Bajo mi experiencia como Gestor de Proyectos, Director de Compras y Contratación en el sector de la construcción en proyectos Nacionales e Internacionales, el conflicto es inherente al proyecto, sabemos que va a ocurrir y muchas veces dejamos que ocurra, pues no existe tiempo material de gestionarlo hasta que es irremediable. Las MRC van a proporcionar a los intervinientes una herramienta que evita la postergación de la resolución temprana de las discrepancias y que activa todo un mecanismo de ayuda para que las partes puedan seguir con su trabajo y la discrepancia se solventa de la mejor manera posible y sobre todo la más rápida y económica.

8.6. Metodología de las Mesas de Resolución de Conflictos

La Metodología de las Mesas de Resolución de Conflictos en el ámbito industrial y de la construcción, se desarrolla de la misma manera que proceso anteriormente explicado para la Mediación en proyectos constructivos e industriales, pues como comentábamos anteriormente las características de los citados proyectos, generan la necesidad de diseñar desde el origen mesas de mediación, en las que según sea la necesidad del conflicto que se plantea, la mesa necesitara incluir a los agentes necesarios para que se resuelva.

La diferencia estriba en que la mediación es preventiva y acordada por todas las partes, por lo que todos los agentes implicados pueden solicitar el servicio de mediación en cualquier momento del desarrollo natural del proyecto, lo que dará lugar a una estructuración natural de las mesas de mediación, pues las partes de forma implícita invitaran a la mediación a los agentes que ellos consideran pueden resolver el conflicto, en este caso el mediador juega con ventaja, pues cuando en el proyecto se ha generado una dinámica de resolución de conflictos, todos los agentes están predisuestos a la colaboración, pues se crea una sinergia grupal de actuación, pues una de las normas pactadas por todos los implicados es la de sumisión a la mediación. Los grupos emocionalmente inteligentes reconocen que forman parte de un sistema social más amplio y trabajan para desarrollar relaciones que puedan facilitar su efectividad (Cherniss y Goleman, 2005).

Como comenta Daniel Goleman en referencia a los métodos que utiliza la escuela Self Science sobre entrenamiento emocional en resolución de conflictos, el objetivo no es evitar los conflictos, es resolver los desacuerdos antes de que estos escalen a un nivel de batalla (8)

Básicamente sería promover un entrenamiento del equipo que desarrolla el proyecto en resolución de conflictos, mientras realizan sus labores técnicas. Se establece que una de las normas a las que se someten todos de forma voluntaria es la mediación en caso de controversia y se les provee de las herramientas necesarias para que lo puedan poner en práctica de forma coordinada.

En conjunto operaríamos con la misma metodología, pero mantenida en el tiempo y a lo largo de todo el proyecto, generaríamos las mesas de mediación cuando cada agente lo solicitara, haríamos una mediación escalonada con los agentes implicados, procederíamos con acuerdos parciales si fuera el caso y procederíamos siempre con un seguimiento de los acuerdos, todo ello, concatenaría la resolución de las diferentes discrepancias, pues es habitual que en estos casos como hemos comentado los desacuerdos estén encadenados o interrelacionados, pues todo el proyecto está profundamente conexionado.

Las MRC son una realidad en el Reino Unido y en Estados Unidos que lleva funcionando más de 20 años con muy buenos resultados, es hora de que las empresas españolas puedan apoyarse en estas herramientas para la mejora en el desarrollo de sus proyectos a la vez que las fortalece en sus relaciones empresariales y les ahorra una considerable cantidad de recursos, económicos y de tiempo.

9. Conclusiones

Quiero concluir comentando que lo referido al desarrollo de las MRC es aplicable completamente a la Mediación Mercantil, pues los proyectos industriales y constructivos siempre guardan las mismas características en su desarrollo independientemente de la magnitud del mismo. Por lo que un pequeño proyecto de construcción de viviendas adolece de la misma complejidad de relaciones contractuales, solo que éstas son menores en número y complejidad, pero las unidades de obra que la componen y los intervinientes a nivel de diseño y ejecución siempre son los mismos. La visión aportada en referencia a la descripción de un proyecto y la aplicación de cualquier Método de Resolución de Conflictos ya sea Mediación Mercantil o MRC es común en todos los proyectos de este ámbito.

Por ello refuerzo mi discurso concluyendo que cualquier tipo de Método de Resolución de Conflictos es imprescindible en cualquier proyecto industrial y constructivo, pues es casi imposible pensar que ninguno de ellos no va a pasar por una etapa conflictuada, por lo que deseo y espero que en un futuro no muy lejano, y con una debida difusión, los "Métodos de Resolución de Conflictos" se establezcan como parte de cualquier servicio necesario en las empresas españolas, sea cual sea el sector en el que desarrollen su actividad.

EXTENDED SUMMARY

Mediation in construction and industrial projects

Beatriz Rodríguez de la Flor de Marcos

Commercial Mediator - Founder of BDR&Med Mediation Firm - Ciarb Member - Construction Specialist - Negotiation and Contract Expert - Architect - Executive Coach - Commercial Mediation Professor.

beatriz@bdrandmed.com - www.bdrandmed.com

Received: 07/01/2014

Accepted: 03/02/2014

ABSTRACT: This article addresses the application of two different Conflict Resolution Methods. First, an explanation is given of “The Commercial Mediation” work in all the aspects of industrial and construction companies’ developments. Second, there is an explanation of the “Conflict Resolution Boards”, an exclusive arrangement of construction and industrial project developments. We show the perspective of pioneer countries like the United Kingdom, and we discuss their application based on the cases dealt with by the Technological and Construction Court in this country; we explain the commercial mediation methodology in general, and we give a short example of a construction project in order to have a better understanding of how these conflict resolution methods are applied.

Key words: Commercial Mediation, Conflict Resolution Boards, Construction Mediation, Industrial Mediation, Project Mediation.

1. Introduction

In order to introduce mediation in the industrial and construction sector, it is necessary to consider the specific context of this specialised kind of projects that have certain specific technical characteristics that make it special in how works are developed, which might lead, therefore, to conflicts.

2. Nature of Conflict Cases in the Industrial and Construction Sector

Even if the nature of these cases could be considered too large as a whole range of conflicts should be explained concerning the abovementioned fields, reality shows that there is an implicit practice in conflict resolution that companies wish to manage more often.

According to our experience, the issues companies mostly wish to solve are those deriving from construction errors, design problems, changes in contract conditions due to changes in agreements reached or to new conditions that were not envisaged by contracts, changes in work plans and payment problems.

Currently, we cannot state to what extent some of the cases are more challenged than others as there are not data enough in Spain to conduct a thorough inquiry. However, the consultation and the mediations carried out can be a valuable foundation of what we believe to be the nature of these cases.

A prestigious study conducted by the King’s College of London¹ called “The Use of Mediation in Construction Conflicts” shows the results of mediation implementation in the industry and construction field between 1999 and 2009. Using its expertise and the data provided by it, three are the kind of cases the Court of Technology and Construction of the United Kingdom knows of are as follows:

- As indicated above, the highest number of cases brought to the before mentioned Court is related to construction defects (or construction vices), 18%, followed by payment issues, 13%, and property damages, 13%, and then design issues, 12%.
- Intuitively, we could say that the cases that use mediation in the industrial and construction sector in Spain are those cases in which conflicts have higher relevance for the UK’s Courts.

3. Mediation’s Methodology in Construction and Industrial Projects

The methodology used by this mediation specialisation is very specific to the sector, and is regulated by the Construction Organic Law², which stipulates the agents in the construction process in order to encourage quality and focusing on the basic requirements and obligations of these agents in the construction process.

The Law considers the responsibilities of all the actors involved in the building process: the owner, developer, project designer, constructor, works manager, implementation director, supplies, control bodies; all actors must comply with the Law, and their relations are linked so that they can create a final product as a result of their individual good action. For this reason, the construction process is a chain process of individual processes that converge in a final element that would hardly exist without them.

A clarifying example: imagine a conflict in a construction company with an external actor such as the work manage-

¹ Research Study: “The Use of Mediation in Construction Conflicts” 2009 conducted by the Centre for Construction Conflicts Rights and Resolutions of King’s College of London and the Court of Technology and Construction of the United Kingdom. ² Building Organic Law 38/1999 of November 5 published by the Spanish Official Gazette on November 6, 1999 whereby building processes are regulated, updating and completing the legal configuration of the actors involved in this building process.

ment team, which is, in its turn, the internal actor the project is related to. In this case, the construction company could not work exclusively in mediation with the leading architect of the work, as it should be considered how his relation to the project might affect his business activity.

The procedure used in this special methodology is only used in this kind of projects. Therefore, from the beginning of the process, a multiparty mediation board should be set up³.

Multiparty mediation boards

Multiparty Mediation Boards are, therefore, the starting point of the process, and all the mediation processes should include them. Setting them up is initiated at the voluntary request of the parties; currently there are few written contracts including mediation clauses, although this should be the first track the parties take to request a mediation service. Nowadays, the request is submitted by one of the parties and it is either the mediator or the institutions who invites the other party to the informative session to start the process. According to our methodology, the mediation request should implicitly entail a thorough study of the problem in the conflict; as stated above there are several actors involved in the construction process, therefore there will be several actors in entire the process and the mediation board must be shaped and structured from the moment one of the parties makes the consultation.

After estimating how many agents are involved in the conflict, it is worth noting that mediation in constructive projects is a multiparty mediation⁴. The conflict is surely affected by the action of more than two actors; therefore all the parties involved must participate in it, otherwise the solution will not be feasible.

Step-by-step mediation

Also, these projects have another specific condition, which is the existence of a very comprehensive planning of works that is subject to heavy economic penalties in the event the work of one actor stops the project planning as a whole. Mediation must take these concepts into account as timing should be adapted to quickly comply with agreements or step-by-step mediation should be considered to reach partial agreements that do not interrupt the project's planning.

Renovation of mediation

Third, there is a last differentiating concept linked to the previous ones: consider that mediation never totally ends until the project is completed, as in general an agreement follow-up process is done by the mediators to verify that agreements are complied with. In this case, and according to the specific na-

ture of these cases, mediation can be phased so that it adapts to the fulfilment of the milestones established by the project's planning; even if the conflict is solved at one of the last steps, it is necessary to think about the last follow-up phase we mentioned above, so, considering how complex these projects are and how the actors that participate in them are linked to each other, usually mediation is restarted at a given moment.

Hence, and as we will see in the next sections, considering Conflict Resolution Boards within the projects is another option so that through Preventive ongoing Mediation the project matches a mediation process that would dilute inherent conflicts throughout the project.

4. Conflict Resolution Boards

Conflict Resolution Boards are a tool used by large construction projects in order to anticipate to conflict. It can be basically defined as a conflict resolution method based on early preventive intervention, which uses different tools to anticipate to the conflict and to avoid escalation.

4.1 What happens when facing a scenario in which a medium or large construction project is presented?

When facing a medium or large construction project, the figure of the investor or the owner of the idea appears; in the case of urban, infrastructure or energy projects ownership belongs to the State of the country promoting the project; however, ownership of big projects is, in many cases, private. Once the project has been granted the appropriate funding, its design is put out for tender and relevant architecture firms are invited to the call, or infrastructure companies in the case of engineering studies. Once the ownership of the project is established, the basic and implementation project is made and a call for tender is proposed for the construction itself by the construction company or companies if temporary joint-ventures have been established. After the grant, the construction company will proceed, in its turn, to contracting all the work units so that it is completed according to the plan established.

This is the summarised natural process of any construction process; if we look at it again we can see the great number of actors involved in a huge project, as we need to know that each company will provide a team of specialised people to develop each phase. Therefore, we might encounter hundreds of companies involved in one project: Ownership, Project Management team, Architecture Firm, Work Management, Work Implementation, and Contractors. All of them include Heads of Work, technical assistance people and implementation teams. In many cases there are thousands of people in each project,

³ "Manual de Mediación" by Celia González-Capitel Editorial Atelier Barcelona 2001 Chapter IV "Diferentes tipos de Mediación", Section "Mediación Multipartes", Pages 138 and following. ⁴ The reference is the "Dialogue Circles" practice worked out during a course given by Maria Mumme in the Madrid's Carlos III University Mediation Master's Degree

so imagine how many conflicts might arise only due to the co-existence of all these people at the same place, with the same goal in mind, but with different opinions (or discrepancies).

4.2 What is the origin of conflicts in construction projects?

In general, conflicts arise when there are differences of opinion (or discrepancies) about the same concept in which two or more people are involved. If we consider each one of the thousands of concepts to be discussed in a project, we can assume that there will be different opinions about most of them. Mostly, differences of opinions are sorted out by resorting to the design, but often the design is not accurate enough as work have their own life and it is not always easy to foresee the unpredictable, or to do things we would have liked them to be.

Conflicts can be originated by many reasons including: climate, politics, unclear design, contracting management, unexpected geotechnics, lack of a good project management, difficulties related to the communication between participants, cultural differences, dysfunction of the working teams, and also due to high uncertainty caused by any the before mentioned aspects, which triggers mistrust and low evaluation of risks.

At this point, we can imagine how useful Conflict Resolution Boards can be to bridge the logical differences of any medium or large project. If a number of professionals are involved from the beginning to accompany the project's managers and integrate in the implementation of the project we see that differences of opinion can be managed in an efficient way provided that the work of the third neutral party is effective. If the different works progress and if it is avoided that problem grow or expand the project can flow in an efficient way.

4.3 How are Conflict Resolution Boards implemented?

Conflict Resolution Boards must be implemented from the earlier phases of the project, if we consider that in the initial phases of design the first discrepancies can arise, and also, future potential conflicts can be forged in these first phases, so preventive management must be established considering unforeseen scenarios, applying realistic measures concerning the disappearance of the conflict, promoting high quality standards in terms of design, working with realistic prices and establishing collaborative management at all levels. If we make progress with these standards and introduce them in all in the remaining phases mentioned above, audits prior to contracting can be promoted, and an active monitoring of progress and costs can be proposed. Finally, non-escalation of conflicts methods are promoted in which assisted negotiation between the team members is promoted and also among area directors and participating companies, trying to find new solutions outside the scope of the established

contract, helped by the intervention of the professionals in charge of the Conflict Resolution Boards.

4.4 How do Conflict Resolution Boards work?

Conflict Resolution Boards are formed by a team of professionals that adapt to the needs of the project; typically, Conflict Resolution Boards have a basic team, kept throughout all the phases of the project, and this team can be completed by specialised professionals who will intervene in the different phases and provide expertise with the necessary tools for the before mentioned activities; in general, these technicians will be trained in ADR (Alternative Dispute Resolution) abilities or in Conflict Resolution Techniques (Mediation, Conflict Resolution Boards, Dialogue Tables, etc.)

Concerning their financial aspect, Conflict Resolution Boards imply an estimate expense for the project accounting for 0.05/0.26% of the construction price⁵.

We could consider them as a "compulsory insurance to conflict resolution" as all the participants in the project have to respect the contract and can use them if need be or upon invitation of another project's member.

Conclusions

In my experience as Project Manager and Purchasing and Contracts Manager in the construction sector for national and international projects, conflicts are inherent to projects; we know a conflict is going to occur as there is no material time to manage it until it is unavoidable. Conflict Resolution Boards provide the participants with a tool that prevents from procrastinating early resolution of discrepancies, and a tool that activates the entire help mechanism the parties have to continue working the best way possible and, above all, in the fastest and less expensive manner.

Referencias bibliográficas

- Cherniss, C. y Goleman D. (2005). Desarrollar inteligencia emocional grupal. En Autor (ed.), *Inteligencia Emocional en el Trabajo* (pp. 225-227). Barcelona: Editorial Kairos.
- Goleman, D. (1996). Detener la Escala de hostilidad. En Autor (ed.), *Inteligencia Emocional*. (pp. 401-402). Barcelona: Editorial Kairos.
- González-Capitel, C. (2001). Diferentes tipos de mediación. En Autor (ed.) *Manual de Mediación* (pp. 129-183). Barcelona: Editorial Atelier Libros.
- Gould, N., King, C., Hudson-Tyreman, A., Betancourt, J. C., Ceron, P., Lugar, C. Li, M. Y. (2009). *The use of Mediation in Construction Disputes*. London: King's College London. University of London.

⁵ According to date of the DRBF Conference in NY held in October 2012, the average cost of the Project accounts for 0.1% of the total amount of the Project