



ISABEL BERMÚDEZ

Pta.de la Sección de Mediación del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE)



“El auditor aporta a la mediación un conjunto de competencias que no concurren en otros profesionales”

La presidenta del Servicio de Mediación de Auditores del ICJCE es auditora de cuentas inscrita en el ROAC y licenciada en derecho con más de 30 años de ejercicio profesional y mediadora civil y mercantil, especializada en conflictos empresariales y económico-financieros. Ejerce la profesión como socia en Moore Ibérica de Auditoria

Xavier Gil Pecharromán. Fotos: Alberto Martín

Hablamos con Isabel Bermúdez sobre la aplicación de los medios adecuados de solución de conflictos (MASC) que ha potenciado la mediación previa a los procedimientos judiciales, incluida en la Ley Orgánica 1/2025 de medidas de eficiencia de la Justicia.

¿Cómo valora la implantación de los MASC tras la entrada en vigor de esta Ley?

La implantación de los MASC debe analizar-

se con una perspectiva estructural. No es una reforma procesal más, sino un cambio de paradigma en la gestión del conflicto, especialmente en lo civil y mercantil. Su despliegue inicial está siendo heterogéneo y, en algunos casos, todavía insuficientemente comprendido. Dicho esto, sí puede afirmarse que la ley ha tenido un efecto claro en términos de visibilidad y difusión. Los medios adecuados de solución de controversias –y en particu-



lar la mediación— son hoy más conocidos tanto por los operadores jurídicos como por la ciudadanía. La exigencia del intento previo de MASC como requisito procedimental ha contribuido a situarlos en el centro del debate jurídico y a incorporarlos de forma más habitual en la práctica. En estos primeros meses se ha puesto de manifiesto que allí donde los MASC se han abordado con seriedad, preparación y especialización, los resultados están siendo claramente satisfactorios. Por el contrario, cuando se han entendido como un mero trámite previo, su potencial se diluye, convirtiéndose en un requerimiento burocrático más. Desde el SMAS entendemos que esta diferencia es clave, y que marca el camino a seguir. La exigencia del intento previo como requisito procedimental ha situado a la mediación en el centro del debate. Sin embargo, el éxito no dependerá de la norma, sino de la calidad técnica y el perfil profesional de los terceros neutrales. El reto es pasar de la obligación formal al uso efectivo de cali-

convertirse en un mero formalismo que no responde a las necesidades reales de los operadores económicos.

¿Por qué la mediación es adecuada para conflictos con un fuerte componente técnico, económico o financiero?

Estos conflictos no suelen residir solo en la interpretación jurídica, sino en la comprensión de hechos complejos: valoraciones de empresas, proyecciones financieras o análisis de riesgos. La mediación traslada el foco del enfrentamiento adversarial a la comprensión compartida del problema económico. Facilita que las partes entiendan las implicaciones reales de sus posiciones y que exploren soluciones basadas en datos, escenarios y criterios técnicos objetivos. En este contexto, la figura del mediador con formación económico-financiera resulta especialmente valiosa, ya que puede ayudar a estructurar el diálogo, clarificar conceptos y evitar que el conflicto se enquisté por malentendidos o percepcio-

“El éxito no dependerá de la norma, sino de la calidad técnica y el perfil profesional de los terceros neutrales”

“La mediación permite trasladar el foco del enfrentamiento jurídico a la comprensión compartida del problema económico”



dad. Allí donde se han abordado con especialización, los resultados son satisfactorios; donde se entienden como un mero trámite, su potencial se diluye en burocracia.

¿Considera que los MASC no deben percibirse como una carga?

Efectivamente. Considerarlos un obstáculo previo al acceso a la jurisdicción es una interpretación reduccionista. Los MASC ofrecen una vía sostenible para la resolución de conflictos. En el ámbito empresarial, esto es vital: las empresas buscan soluciones que preserven valor, minimicen costes y reduzcan riesgos reputacionales, permitiendo mantener relaciones comerciales. Para que esta percepción cale, es imprescindible que los procedimientos estén bien diseñados y los profesionales cuenten con una formación sólida. Sin calidad técnica no hay credibilidad. Sin ella, los MASC corren el riesgo de

nes erróneas. Además, la mediación ofrece flexibilidad para apoyarse en informes de expertos independientes, figura contemplada en la Ley de Eficiencia, que aporta valoraciones técnicas objetivas sin judicializar el conflicto. Esta combinación de mediador especializado e informes técnicos permite transformar un conflicto complejo en un proceso de toma de decisiones racional y colaborativo.

¿Qué competencias técnicas aporta a un mediador su formación en auditoría?

El auditor aporta a la mediación un conjunto de competencias que difícilmente concurren en otros perfiles profesionales. Aporta un conocimiento profundo del lenguaje económico y empresarial, lo que resulta esencial en conflictos en los que el núcleo de la controversia gira en torno a cifras, proyecciones, valoraciones, procesos, riesgos o estimaciones financieras. Esta competencia técnica permi-



te comprender con rapidez la naturaleza del conflicto y ayudar a las partes a identificar con claridad los verdaderos puntos de desacuerdo. En segundo lugar, el mediador auditor está acostumbrado a desarrollar su metodología de trabajo sobre la base del análisis sistemático de la información, la identificación de riesgos y la evaluación de alternativas. A ello se suma una cultura profesional orientada a la independencia, la objetividad y el juicio profesional, principios que son igualmente esenciales en la mediación. Además, el auditor está acostumbrado a desenvolverse en entornos complejos, con intereses contrapuestos, y a contribuir a la toma de decisiones informadas sin asumir el papel de defensor de ninguna de las partes. El escepticismo profesional es la forma natural de afrontar el trabajo para un auditor. En definitiva, cuando el conflicto tiene un componente técnico relevante, resulta especialmente adecuado que el mediador combine competencias en resolución de conflictos con el conocimiento experto en

mente. El reto no es vencer resistencias, sino normalizar el uso de los MASC como una herramienta estratégica y no como una alternativa excepcional.

¿En qué controversias de negocios la mediación es más eficaz que la vía judicial?

Es especialmente eficaz donde el componente económico y relacional es determinante: disputas entre socios, conflictos entre administradores, valoraciones patrimoniales o cumplimiento de pactos parasociales. El mediador ayuda a separar a las personas del problema y reconduce la tensión hacia soluciones objetivas. Mención especial merecen los conflictos en la empresa familiar, donde la dimensión ética del negocio y los intereses, no solo de los familiares propietarios, sino también de los empleados, proveedores, o incluso los efectos en el lugar donde radica la empresa, determinan que una salida acordada del conflicto sea siempre la mejor solución, porque preserve la continuidad del proyecto

“Las empresas no siempre conocen el valor de la mediación en términos de confidencialidad, rapidez y control del proceso”

“El proceso judicial suele agravar el conflicto y destruir valor. La mediación permite mayor creatividad y flexibilidad”



la materia objeto de la controversia. Esta combinación incrementa la confianza de las partes, mejora la calidad del proceso y aumenta significativamente las posibilidades de alcanzar acuerdos eficaces y duraderos.

¿Existen reticencias por parte de empresas o profesionales? ¿A qué se deben?

Más que reticencias, existe desconocimiento. Durante décadas, el conflicto se identificó automáticamente con el proceso judicial. Las empresas no siempre conocen el valor que aporta la mediación en términos de confidencialidad, rapidez y control del proceso. Otra fuente de reticencia es la confusión de roles. El mediador no sustituye a los abogados ni a los auditores de las partes; es un profesional adicional y neutral que facilita la negociación. Desde el SMAS observamos que, al explicar las ventajas –menor coste reputacional y mayor agilidad–, la percepción cambia radical-

y las relaciones personales, algo que la rigidez judicial rara vez consigue.

¿Qué elementos son clave para que los MASC se consoliden como una oportunidad real?

La profesionalización y la divulgación. Los MASC solo se consolidarán si se aplican con un rigor técnico y bajo estándares de calidad. Deben ser comprendidos por los operadores jurídicos y el tejido empresarial como una opción confiable. En el SMAS trabajamos para dar a conocer estas herramientas entre nuestro colectivo de auditores. La consolidación pasa por poner en valor ventajas objetivas, como la confidencialidad, un menor coste emocional y la capacidad para salvaguardar intereses societarios. Es esencial que las instituciones respalden estos mecanismos y fomenten su uso no solo reactivo, sino preventivo, antes incluso de llegar a la puerta del juzgado.



¿Tras la celebración del VII Congreso Nacional de Mediación, celebrado recientemente en Alicante, ¿qué conclusiones destacaría?

El Congreso evidenció un consenso profesional sobre la necesidad de los MASC y la importancia de la especialización sectorial. Se puso de relieve que el marco normativo actual es suficiente si se aplica con rigor. Existe voluntad política para fomentar estos medios, que abaratan costes económicos y emocionales. También es imperativo seguir las directrices de la UE. El SMAS ha sido designado representante de España para desarrollar una norma de calidad común de mediación en Europa. La mediación aporta sostenibilidad al sistema y flexibilidad ante las necesidades reales de las empresas. Para que este potencial se materialice, los MASC deben integrarse coherentemente en la práctica jurídica diaria apoyándose en profesionales expertos.

¿Hay una brecha entre el diseño normativo y su aplicación práctica en conflictos financieros?

y reduce costes directos. Al centrarse en el consenso, evita la destrucción de valor que suponen los conflictos prolongados en la empresa. La confidencialidad es un pilar esencial. Todo lo tratado queda protegido, lo que facilita un intercambio de información más honesto. Esta garantía es crítica cuando están en juego datos financieros sensibles o estrategias corporativas que podrían impactar en los mercados o en la imagen de la marca si se hicieran públicos en un estrado.

¿Qué relación existe entre la mediación y las políticas de cumplimiento normativo y buen gobierno corporativo?

La mediación se alinea plenamente con las políticas de cumplimiento normativo y buen gobierno corporativo, al promover una gestión responsable, preventiva y ética de los conflictos. Incorporar mecanismos de mediación, incluso de forma preventiva, es una muestra clara de compromiso con una gobernanza moderna y sostenible. Desde esta

“El SMAS ha sido designado representante de España para desarrollar una norma de calidad común de mediación en Europa”

“No es preciso esperar nuevos desarrollos legales para actuar con garantías, la actual legislación ofrece grandes posibilidades”



Existe una brecha inicial propia de cualquier gran reforma, pero no es una carencia normativa, sino de práctica profesional. El estatuto del mediador está bien definido desde 2013 y establece principios claros. No es preciso esperar nuevos desarrollos legales para actuar con garantías. La regulación actual ofrece a las empresas un gran abanico de posibilidades, no solo para resolver los conflictos existentes de forma discreta, sino para aplicar políticas preventivas. Además, contamos con la norma UNE 197301, aprobada hace un año, que sirve como estándar de calidad y guía para los profesionales en su trabajo.

¿De qué manera contribuye la mediación a reducir el impacto reputacional y económico de las empresas?

La mediación protege la reputación al evitar la exposición pública del litigio. Desde el punto de vista económico, limita la incertidumbre

perspectiva, defendemos que la mediación sea reconocida como una política de buen gobierno y, yendo más allá, como una política de responsabilidad social corporativa. Consideramos que la mediación encaja de forma natural en los estándares ESG, muy especialmente en el ámbito de la gobernanza, como una herramienta que refuerza la transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad. En la actualidad no existe un estándar GRI o un criterio ESG obligatorio que exija o promueva la resolución de conflictos mediante el empleo de la mediación u otros ADR de forma explícita. Sin embargo, la mediación puede formar parte de los informes corporativos como una práctica de buena gobernanza en la gestión de relaciones con los *stakeholders* y la prevención y mitigación de riesgos sociales o reputacionales, encajando indirectamente dentro de las categorías de “G” (gobernanza) o incluso de la “S” (social).