

Módulo 1. Negociación y particularidades del ámbito jurídico

Unidad 1.1 Fundamentos, fases y estrategias de negociación

1.1.1 Introducción

En el ámbito deportivo, al igual que en cualquier contexto ordinario, los clubes afrontan constantemente retos negociadores con el fin de dotarse de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, ya sean de tipo estratégico o de tipo ordinario.

Las condiciones de cada una de las partes, esto es, sus posibilidades, necesidades y objetivos, determinan la mejor o peor posición negociadora y, por tanto, serán las habilidades de cada una de ellas las que determinen su mejor o peor posicionamiento en el momento de abordar la negociación, así como el pulso y la evolución de la misma. Es por ello que resulta esencial el autoanálisis de posibilidades y expectativas con carácter previo a abordar cualquier escenario negociador.

En la práctica, cuando, por ejemplo, se aborda la negociación en operaciones deportivas, ya sea para la compra o la venta de jugadores, deben considerarse no solo los intereses y pretensiones de los clubes, sino, por supuesto, también los deseos reales de los jugadores, que constituyen un elemento que puede contribuir a facilitar o dificultar enormemente cualquier operación.

Asimismo, hay terceros no directamente vinculados a los clubes que, de alguna manera, pueden influir y favorecer más una u otra posición negociadora, incluso sin pretenderlo. En este sentido, es preciso referirse no solo a los agentes y representantes de los jugadores, y sus patrocinadores personales, sino también a su entorno familiar y al mayor o menor arraigo que puedan tener en el club, ciudad y país en el que se encuentren en cada momento.

La negociación, como mecanismo para alcanzar acuerdos, se aplica tanto para gestar el nacimiento de nuevos vínculos como para la resolución de los conflictos que pueden surgir entre las partes durante su relación y en el momento de terminación de la misma.

El interés en agilizar la resolución de desencuentros y las negativas consecuencias que tiene para las partes la dilación que supone recurrir a tribunales para resolver



controversias han hecho que cada vez se recurra con más frecuencia a mecanismos alternativos para la resolución de conflictos, tanto a través de los más consolidados, como el arbitraje, como a través de otros, como la mediación, que ha ganado más enteros, especialmente a partir de la aprobación y vigencia de la Ley 1/2025, conocida como ley MASC.

2. ¿Qué entendemos por negociación?

Toda negociación nace de la existencia del interés de un sujeto A respecto de algo que posee, puede hacer o está bajo el control y poder decisorio de un sujeto B. El mecanismo de negociación surge cuando los intereses de A y B respecto al objeto difieren. Por ejemplo, en la venta de un objeto, si A quiere comprar y dispone de, y está dispuesto a pagar, el importe que B espera obtener por la venta, los intereses confluyen y, por tanto, no es necesario abordar una negociación.

Cuando los intereses de A y B difieren, surge la necesidad de efectuar un autoanálisis de la posición propia de cada parte, que conduce a tener una visión clara del rol y la posición a adoptar durante la negociación, en función del fin que persigue cada una de las partes que intervienen.

Por tanto, podemos definir «negociación» como el proceso a través del cual dos o más partes interactúan con el fin de acercar sus posturas respecto a algo, de manera que la flexibilidad, posibilidades o necesidades de las mismas sean suficientes para alcanzar un acuerdo.

Por supuesto, para que pueda existir una negociación debe haber un interés inicial en las partes implicadas en alcanzar un acuerdo respecto al objeto, puesto que, si ese interés no concurre en alguna de las partes, no habrá lugar al inicio del proceso negociador.

Es importante comprender que, en una negociación, no solo son relevantes las circunstancias objetivas de cada una de las partes y el mayor o menor interés de cada una de ellas en el objeto de negociación, sino que resultan cruciales las habilidades emocionales que cada una de las partes tenga, tales como inteligencia emocional, empatía, intuición y autocontrol, entre otras.

1.1.2 Fases de la negociación y análisis de la posición propia

Para abordar una negociación en las mejores condiciones y sacar el máximo partido de las circunstancias en las que una parte afronta dicho proceso, conviene efectuar un autoanálisis que pasa por diferentes etapas, con el fin de concluir con el autoconocimiento de la situación, más o menos ventajosa, de la que partimos.



Fase inicial o de preparación

En una primera fase es preciso considerar los siguientes elementos:

a) Efectuar una correcta planificación

En esta fase inicial, cada una de las partes debe efectuar un estudio previo de las circunstancias propias y de la contraparte con la que vamos a negociar. Ese estudio pasa por hacer un autoanálisis de las circunstancias que, objetivamente, rodean la posición de la parte A, tanto desde el punto de vista económico como considerando la necesidad de obtener el objetivo y las circunstancias de mayor o menor resistencia de la parte B, que puedan limitar o dificultar las posibilidades de consecución de nuestro fin.

Cuanta mayor información tengamos y mejor se haya hecho el análisis de los posibles escenarios, mayor capacidad tendremos para afrontar imprevistos o planteamientos que formule u oponga la contraparte. Tendremos más seguridad y capacidad de reacción.

b) Equilibrio entre la rigurosidad, la creatividad y la flexibilidad

Debemos tratar de ser muy minuciosos con los planteamientos que tenemos previsto utilizar. Es importante anticiparnos a posibles objeciones y procurar tener respuesta o cobertura para las cuestiones que se planteen, pero considerando la posibilidad de aceptar y ofrecer la mayor flexibilidad que permita proponer un acuerdo con puntos aceptables para ambas partes, si es posible.

c) Prepararnos para negociar con información, respeto y empatía

Conocer y respetar el rol y las expectativas de la otra parte, así como sus necesidades y puntos fuertes y débiles, puede ayudar a plantear posiciones con una perspectiva que, al considerar la postura de todos, facilite no solo el desarrollo de la negociación, sino también la aceptación de soluciones que satisfagan a ambas partes, pese a no cumplir con la totalidad de las expectativas iniciales de cada una de ellas. Como decíamos al inicio, conocer a fondo las circunstancias del resto de las partes implicadas en la negociación permite afrontarla en un contexto de equilibrio, con propuestas razonables que no impliquen metas o expectativas imposibles de aceptar.

d) Prepararnos para negociar con confianza

Hemos de tener muy claro cuáles son las posibilidades de cada parte y ser muy honestos al trasladar los límites o «líneas rojas» que, bajo ningún concepto, serán aceptables. Cada parte debe estar en condiciones de plantear con claridad los márgenes dentro de los



cuales debe desarrollarse la negociación, a fin de evitar la pérdida de tiempo en planteamientos inviables.

Autoanálisis de la posición propia

Tras haber efectuado una correcta planificación, cada parte podrá ser capaz de tener claramente estructurada la siguiente información.

a) Objeto pretendido y/o fin perseguido

En la definición del objeto será relevante determinar:

- si el objeto es único o son aceptables alternativas;
- si el objeto es imprescindible y, por tanto, la necesidad es ineludible o, por el contrario, se trata de un objeto deseable pero no necesario;
- el vínculo o grado de dependencia existente entre el objeto que pretendemos y su actual titular o quien tenga derecho de disposición sobre el mismo y, por tanto, sea quien deba aceptar o no la oferta que se formule.

Por ejemplo, supongamos que somos un club A que tiene interés en contratar los servicios de un jugador que está contractualmente vinculado a un club B. En primer lugar, conviene hacer un análisis exhaustivo de las necesidades deportivas que llevan a pretender la contratación del jugador, la disponibilidad presupuestaria y el conocimiento del mercado para estimar las pretensiones económicas que pueda tener el jugador, así como su rol o arraigo en el club B en el que se encuentre en ese momento.

Por otra parte, convendrá analizar la posición del club B, esto es, la dependencia que pueda tener de dicho jugador desde el punto de vista deportivo, las condiciones económicas de ese club que determinarán su mayor o menor flexibilidad en términos financieros, y la relación aparente entre el club y el jugador, que podrá servir para favorecer o dificultar la operación, así como la mayor o menor predisposición e interés del jugador en el cambio, circunstancia que, claramente, servirá para facilitar o no la operación.

Como venimos diciendo, es imprescindible conocer profundamente la máxima información posible acerca de las partes con las que pretendemos negociar y del objeto que perseguimos con dicha negociación. Cuanto mayor conocimiento técnico y circunstancial tengamos de aquello que es objeto de nuestro deseo, así como de la identidad, circunstancias y necesidades de las partes que pueden influir positiva o negativamente en la negociación, mayor control y capacidad de reacción, tendremos ante las dificultades o elementos que deban ser ponderados durante el proceso.



Cuanto más notoria sea la experiencia y los conocimientos de cada una de las partes, mayor seriedad y respeto se presumirá del procedimiento negociador a abordar.

Por ejemplo, si un club que es conocido en el mercado por el éxito de sus negociaciones en determinadas operaciones respecto a jugadores, probablemente obtendrá un mayor respeto por parte de los clubes con los que deba negociar, y más profundo será el estudio y la preparación previa llevada a cabo. No en vano, algunos clubes son notoriamente conocidos en el mercado por «saber vender jugadores», frente a otros cuya mejor virtud no es la venta, sino el mantenimiento de aquellos que son pretendidos por clubes contrarios.

b) Circunstancias económicas. El *fair play* financiero como un condicionante de peso en el ámbito de la contratación deportiva

El análisis económico es fundamental para determinar las expectativas y posibilidades reales de negociar y llevar a cabo una contratación. Pese a ser evidente, es preciso destacar la relevancia del análisis realista que cada parte debe hacer de sus posibilidades y necesidades económicas, tanto desde la perspectiva de quien debe formular una oferta, como desde la de la parte que la recibe, puesto que la disponibilidad y la necesidad de una y otra, respectivamente, condicionarán la flexibilidad, pero también las expectativas de cumplimiento de las obligaciones de pago que, en su caso, se acuerden en el marco de la negociación.

No solo hemos de preguntarnos si nos interesa comprar o disponer de algo, sino también si entra dentro de nuestras posibilidades reales de pago.

En el contexto de la contratación deportiva, resulta interesante hacer referencia a la evolución histórica de los salarios de los jugadores, que se ha incrementado desorbitadamente en los últimos tiempos. De forma paralela, los millonarios importes que los clubes manejan en las operaciones para la transferencia de tales jugadores hacen que ese autoanálisis previo resulte crucial para evitar compromisos millonarios que, en caso de incumplimiento, pueden llevar al bloqueo económico de los clubes.

Más allá de las garantías comunes existentes en el ámbito civil y mercantil, dado el desorbitado nivel de los importes que se manejan en el ámbito del fútbol, han surgido figuras que sirven para asegurar ese control económico que permite posibilitar o frenar negociaciones en función de las posibilidades económicas reales de los clubes, no solo para afrontar un fichaje deportivo, sino también para garantizar la sostenibilidad económica de los mismos en los años posteriores a la operación de que se trate.

Es por ello que el análisis realista de las posibilidades económicas de un club, cuando pretende abordar el fichaje de un jugador, está condicionado no solo por un juicio



objetivo y realista de sus condiciones económicas y de tesorería, sino también por el cumplimiento estricto de los criterios de *fair play* financiero.

La aparición del *fair play* financiero como criterio se remonta a 2010, cuando la UEFA introdujo este concepto como mecanismo de control para tratar de preservar la salud financiera de los clubes, con la finalidad de evitar que contrajeran deudas millonarias que comprometieran su viabilidad. También se pretendía, con la imposición de este criterio y sus límites, evitar que el poder económico de algunos clubes y su capacidad de endeudamiento comprometieran la posibilidad de que clubes más modestos compitieran en condiciones razonables de igualdad.

El Comité de Control Económico de la UEFA es el organismo que vela por el cumplimiento de tales límites económicos a nivel europeo y, a su vez, encuentra en cada liga interna un organismo referente que se encarga también de velar por el cumplimiento de dichos límites a nivel nacional. En España, es La Liga el organismo encargado de supervisar la aplicación de estos criterios, a través del establecimiento del Límite de Coste de Plantilla Deportiva. Esta cifra es sugerida cada temporada por los clubes y evaluada por La Liga, a través de sus órganos de validación, hasta concluir con un importe definitivo. Este representa el máximo que los clubes pueden destinar al coste salarial de todos los futbolistas profesionales que forman parte del equipo inscrito para competir, conforme a las Normas de Elaboración de Presupuestos vigentes en cada momento.

Pues bien, hoy en día, el cumplimiento de estos criterios y límites es un elemento fundamental a considerar para abordar cualquier negociación. No solo porque constituye un condicionante para el club A que lidera la misma, sino también porque representa una información relevante que permite determinar con mayor criterio la posición que el resto de clubes y jugadores pueden adoptar frente al club A en el marco de una negociación. Y ello, sin duda, influye de forma directa en el clima de confianza que pueda generarse en el contexto de una negociación económica entre dos clubes.

La existencia de límites económicos obliga a los clubes a ser creativos en cuanto a las fórmulas de retribución ofrecidas a los futbolistas que pretenden contratar, así como en relación con las contraprestaciones variables que suelen introducirse en los contratos de transferencia de jugadores. Estas fórmulas incluyen, por ejemplo, el reconocimiento de derechos futuros de participación en eventuales ventas posteriores del jugador cuyos derechos están siendo objeto de transferencia en el momento presente.

c) Existencia o no de alternativas reales para el caso de no prosperar la negociación

Además de considerar los elementos mencionados anteriormente sobre las condiciones aceptables y los límites que condicionan los términos de una negociación, la parte que



pretende obtener la transferencia y contratación de un jugador también debe prever, desde un momento inicial, la existencia o no de alternativas en caso de que la pretensión inicial no prospere o no lo haga en los términos esperados. Por ejemplo, en el ámbito deportivo, si se pretende la contratación de un jugador, es necesario tener en cuenta:

- la existencia de una segunda opción que pueda resultar interesante contratar en caso de no concretarse la primera;
- otros factores, como la posibilidad de articular un intercambio de jugadores.

La existencia de alternativas reales y aceptables constituye un elemento relevante, ya que durante la negociación puede servir como herramienta de presión sobre el club vendedor. En un momento dado, y pese a no mostrar inicialmente flexibilidad respecto a las condiciones ofertadas, este podría ceder y rebajar sus pretensiones ante la posibilidad real de perder la operación, si el club A muestra abiertamente su intención o posibilidad de desistir de la negociación debido a la existencia de una alternativa de su interés.

Cuando durante la negociación surgen estas posibilidades alternativas con terceros, la incertidumbre se convierte en un factor que puede fortalecer la posición negociadora del club que dispone de opciones frente a aquel que se arriesga a perder la operación.

Es por ello que resulta relevante conocer la existencia de alternativas y tener prefijados los límites ante los cuales un club desistirá de la negociación en curso para iniciar una nueva negociación, posiblemente con un tercer club respecto a un jugador que sirva como alternativa. En la práctica, esto implica que con frecuencia existan diversas líneas de negociación abiertas con distintos terceros respecto a jugadores diversos, con el fin de mantener expectativas reales en cada una de esas negociaciones, que concluirán de forma definitiva cuando en la primera de ellas se alcance un acuerdo entre las partes. Manejar los tiempos y el pulso negociador será un elemento crucial en tales contextos.

Análisis de la posición y circunstancias de la otra parte

Del mismo modo que, en una fase inicial, debemos realizar un exhaustivo autoanálisis, también es preciso conocer el perfil, las necesidades y las posibilidades de la parte frente a la que vamos a negociar. Ese análisis nos permitirá determinar qué estrategia de negociación puede resultar más efectiva, considerando las circunstancias analizadas.

Por ejemplo, en el caso de la contratación deportiva de un jugador, será importante conocer sus características, su situación deportiva, su mayor o menor predisposición para cambiar de equipo—incluso de país—, el arraigo o vínculo emocional que pueda sentir respecto al club en el que se encuentra contratado y las ilusiones y expectativas de crecimiento deportivo que pueda tener.



Asimismo, y respecto al club en el que esté contratado el jugador, será fundamental conocer su situación económica, la composición de su plantilla deportiva, el protagonismo y la relevancia que el jugador tenga en la misma, así como las posibilidades de crecimiento y éxito deportivo que dicho club pueda ofrecerle, efectuando una comparativa realista con lo que puede ofrecer el club que pretende contratarlo.

La valoración conjunta de los elementos anteriores servirá para determinar:

- las mayores posibilidades de éxito en la negociación y el fin perseguido;
- la posición y los deseos reales del jugador, que pueden facilitar o imposibilitar el buen fin de la negociación.

En definitiva, cuando un jugador tiene intención, interés o predisposición a aceptar una oferta, no solo lo mostrará, sino que podrá facilitar las condiciones de salida de su club actual y, por tanto, contribuir al cierre de la negociación entre su club actual y el club que pretende contratarlo.

Por el contrario, cuando un jugador no tenga interés en cambiar de club, se opondrá, y solo una necesidad imperiosa de su entidad podrá servir para intentar convencerlo y forzar su salida.

Ese análisis será el que determine la estrategia de negociación a seguir y el método a utilizar, con el fin de facilitar el cierre de la operación pretendida.

Fase de negociación

Una vez tengamos claras las circunstancias, los elementos, los límites y las expectativas de cada una de las partes que hemos estudiado y preparado —recordemos que hasta ahora de manera unilateral—, llega el momento de afrontar la negociación propiamente dicha, que consistirá en plantear una oferta a la o las contrapartes y esperar su reacción para saber cuán cercanas o alejadas están las posturas.

Más allá de los distintos modelos o estrategias de negociación que más adelante analizaremos, lo cierto es que conviene ser muy claro y preciso en los planteamientos que se efectúen, ser respetuoso y, sobre todo, escuchar con atención cada detalle de la información que nos transmita la otra parte sobre su postura y expectativas, y analizar cuidadosamente cualquier siguiente paso o propuesta que implique modificar el ofrecimiento inicial.

1.1.3 Estrategias de negociación: del modelo colaborativo al competitivo



Las estrategias de negociación determinan la actitud con la que una parte afronta el proceso, de modo que el grado de flexibilidad que pueda mostrar respecto a la otra parte estará predefinido desde un primer momento.

La práctica habitual y los análisis sobre técnicas negociadoras concluyen que existen, principalmente, cuatro estrategias de negociación, que seguidamente vamos a analizar.

Negociación acomodativa

Es aquella estrategia en la que una de las partes, desde un momento inicial, muestra —o se sabe— flexible respecto a las pretensiones de la otra, porque en realidad su expectativa es obtener un beneficio inferior o más limitado del que aparentemente plantea desde el comienzo. De este modo, el umbral o la horquilla de aceptación de la parte flexible está por debajo de lo que inicialmente plantea y, por tanto, las partes están más cerca de alcanzar una solución satisfactoria para ambas gracias a la flexibilidad *ab initio* de, al menos, una de ellas.

Por ejemplo, supongamos que, en una operación de transferencia de un jugador, el club que lo tiene contratado establece inicialmente unas condiciones y un precio determinados. Sin embargo, existe un interés interno del club en prescindir de dicho jugador, por lo que, en realidad, está dispuesto a aceptar un precio inferior al planteado, dado que el beneficio que espera obtener es vender al jugador y liberar parte del coste salarial de la plantilla. El club comprador desconoce esa información y plantea un precio inferior al solicitado inicialmente. El club vendedor mostrará flexibilidad al aceptar esa reducción porque, además de ese precio —aunque inferior al inicialmente pretendido, pero aún aceptable—, obtendrá el beneficio adicional de transferir a un jugador con el que no contaba. El resultado es que ambas partes estarán satisfechas con el acuerdo: el club comprador, por obtener al jugador por un precio menor; y el club vendedor, por obtener una cantidad razonable y liberar masa salarial de su plantilla.

Negociación competitiva

Es aquella estrategia que se caracteriza por ser más agresiva. Ambas partes mantienen su nivel de expectativa y no tienen intención de ceder ante las pretensiones de la otra. También se denomina técnica de suma cero, ya que no existe posibilidad de flexibilidad ni de alcanzar un acuerdo intermedio: es el todo o nada. Las partes sostienen la presión y la firmeza de sus posiciones, y el resultado es que una gana y la otra pierde.

Por ejemplo, cuando un club A quiere contratar a un jugador y ofrece un precio determinado al club B, que lo tiene contratado, este último no muestra interés alguno en



acceder a la venta por el precio ofertado y solicita un importe superior. Ambos clubes se mantienen firmes en sus posiciones: uno no está dispuesto a ofrecer más, y el otro no acepta reducir su expectativa. No hay posibilidad de alcanzar un acuerdo, ya que ninguna de las partes cede ni modifica sus pretensiones. Por tanto, el resultado es una parte vencedora —el club que retiene al jugador en su plantilla— y una parte perdedora —el club que pretendía contratarlo y ve frustrada su intención.

Negociación colaborativa

Es una estrategia similar —por su resultado— a la negociación acumulativa, pero difiere en el hecho de que no solo una de las partes cede en sus pretensiones, sino que ambas buscan elementos alternativos que permitan encontrar una solución satisfactoria para las dos.

Por ejemplo, un club A pretende fichar a un jugador por un importe determinado, pero el club B, que lo tiene contratado, no considera suficiente el precio ofertado. En el contexto de la negociación, el club A ofrece al club B una contraprestación mixta que incluya no solo el pago por el jugador, sino también la transferencia de otro futbolista. Esto implica que el club A pueda obtener al jugador deseado por el precio inicialmente previsto, prescindiendo de un segundo jugador menos relevante para su planificación deportiva.

El club B, aunque recibe un importe de traspaso inferior al que pretendía, obtiene además el fichaje de un nuevo jugador que puede ser útil para su plantilla y, en cualquier caso, representa un activo con valor de mercado que podría monetizar en el futuro mediante otra transferencia.

Ambas partes están satisfechas, ya que han obtenido beneficios de la negociación, aunque no en los términos exactos inicialmente planteados.

Negociación evitativa

Es una estrategia que puede utilizarse en la resolución de conflictos ya existentes, aunque se caracteriza porque, desde un primer momento, las partes saben que no será posible alcanzar un acuerdo y, en realidad, establecer dicha negociación puede acarrear mayores perjuicios que beneficios. Esta estrategia ha sido cuestionada por diversos autores, al considerar que no tiene sentido iniciar un proceso negociador cuando, desde el inicio, se sabe que no se alcanzará un entendimiento.

En estos casos, suele intervenir la figura de un mediador, quien trata de determinar si existe posibilidad de acercar posturas. Cuando concluye que las posiciones son irreconciliables, es quien sugiere el cierre de la negociación sin éxito, antes de que esta pueda generar mayores conflictos o perjuicios para las partes.



Figura 1. Tipos de negociación



Fuente: Quiroa, 2020, <https://lc.cx/pkJHrC>.

1.1.4 Métodos de negociación: Harvard, SPIN, AIDA, ganar-ganar, entre otros

Una vez definida la estrategia a utilizar en la negociación —que, como hemos visto, vendrá determinada, en general, por el mayor o menor grado de flexibilidad y las alternativas que cada parte esté dispuesta a plantear y aceptar—, vamos a analizar los diferentes métodos negociadores.

Método Harvard

Como su propio nombre indica, el método Harvard —conocido también como método *Getting to Yes*— tiene su origen en la Universidad de Harvard y fue creado en 1979 por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton. Es un método colaborativo cuyo principio básico consiste en centrar la negociación en el análisis y la búsqueda de intereses comunes, y no en la defensa de las posiciones individuales de las partes negociadoras.

Las características principales de este método son las siguientes:

- En primer lugar, es fundamental centrar el objeto de la negociación en la identificación de los intereses comunes de las partes, con el fin de encontrar



soluciones creativas que satisfagan, en alguna medida, a todas las partes implicadas. La negociación se conduce de forma conjunta, de modo que las partes colaboran de manera creativa para hallar puntos de encuentro que faciliten una solución al objeto de controversia o negociación.

- Es importante que las partes sean capaces de separar su condición personal o individual del objeto de negociación, para poder abordar de manera objetiva la situación y la finalidad perseguida. Este ejercicio es especialmente relevante en aquellos casos en los que los conflictos personales pueden bloquear la posibilidad de acuerdo. En estos casos, cobra relevancia la figura de los mediadores, quienes, al poder distanciarse personalmente del conflicto, tienen mayores posibilidades de abordarlo objetivamente.
- La flexibilidad o predisposición a encontrar y aceptar alternativas es fundamental, ya que permite un análisis más eficiente de los objetivos, diferente de la adopción de posiciones fijas e inamovibles. La creatividad en la búsqueda de beneficios mutuos es la clave para que este método prospere.

Método SPIN

Es un método que surgió en 1990, cuando Neil Rackham, de la empresa Rank Xerox, decidió llevar a cabo un estudio de mercado mediante encuestas a los consumidores, con el objetivo de conocer sus necesidades reales y así obtener mejores criterios que permitieran a los comerciales abordar las ventas con mayores posibilidades de éxito.

El nombre responde a las siglas de «*situation*», «*problem*», «*implication*» y «*need pay-off*», es decir, las cuatro fases que conforman esta técnica: situación, problema, implicación y necesidad. Es un método comúnmente utilizado en el ámbito de las ventas.

El foco de la negociación se centra en las personas y en sus necesidades reales. Por ello, requiere una predisposición y una gran capacidad para el diálogo, la escucha activa y el respeto por las expectativas de las personas implicadas en la negociación. Muy ilustrativa resulta la frase de Katherine Barchetti, «haz un cliente, no una venta».

El desarrollo de esta técnica pasa por las siguientes fases:

- **Análisis de la situación:** la primera fase consiste en conocer la situación de las partes, adquiriendo la mayor cantidad de información posible sobre las circunstancias que rodean a cada perfil implicado en la negociación. Esta fase ayuda a comprender las necesidades y expectativas de las partes.
- **Detección del problema:** la capacidad de centrar el foco del conflicto o desentendimiento permite discernir con mayor claridad qué elementos pueden



ser un foco de tensión y dónde están los espacios que pueden permitir o facilitar el entendimiento y el acercamiento de posturas.

- **Actitud de implicación:** esta fase requiere que las partes, de forma consciente y proactiva, estén en disposición de comprender la situación (ya sea un problema o una necesidad de contratación), conocer y valorar las consecuencias inherentes a la misma, así como las posibilidades y alternativas para alcanzar una solución o acuerdo.
- **Necesidades de las partes implicadas:** el interés y la forma de negociar se centran en encontrar una solución por considerar que esta es necesaria. Las partes están concienciadas y tienen un manifiesto interés en resolver el conflicto o alcanzar un acuerdo, porque ambas aceptan y consideran que el mismo debe ser resuelto o que es beneficioso para ambas. Este es el principal interés común que rige la negociación en este caso.

Es un método conciliador que huye de la beligerancia y, en general, aborda con positivismo la negociación, no la defensa de posiciones radicales. Como venimos diciendo, se basa en el interés común y real de encontrar una solución que ambas partes consideran necesario o interesante alcanzar.

Método AIDA

Este método nace del estudio llevado a cabo por Elmo Lewis, y su denominación responde al acrónimo de atención, interés, deseo y acción, que definen las etapas que conforman esta forma de negociación. Es un método principalmente utilizado en el ámbito de la comunicación y el *marketing* empresarial.

Nuevamente, estamos ante un método que se basa en la escucha activa y promueve el conocimiento de las necesidades más relevantes y significativas de las partes implicadas.

La comprensión o el entendimiento que pueda alcanzarse entre ambas partes puede servir para construir relaciones profesionales duraderas en el futuro. Así lo concibe Ronald Shapiro en su afirmación: «la esencia de la negociación no está en hacer negocios, sino en crear relaciones duraderas».

Las fases que conforman este método son las siguientes:

- **Atención:** es fundamental partir de una situación de confort en la que hayamos sido capaces de captar la atención de la otra parte, ya sea mediante presentaciones visuales, propuestas originales o sorprendentes, o con la oferta de



condiciones novedosas que, de entrada, generen un interés inevitable para la parte abordada.

- **Interés:** una vez captada la atención, es esencial mantener el interés de la parte, siendo capaces de generar el nacimiento de una necesidad —o incluso curiosidad— que esta no tenía antes. El resultado es que la parte necesita conocer qué le estamos ofreciendo, porque, incluso aunque antes lo ignorara, en esta fase siente la necesidad de seguir escuchando qué beneficios o ventajas puede obtener.
- **Deseo:** en esta fase se materializa el éxito de las dos anteriores. Si hemos logrado llamar la atención y despertar el interés de la contraparte —más allá de una necesidad real—, el resultado será que dicha parte ya desea o, de forma activa, tiene interés y predisposición en aceptar nuestra oferta. Por tanto, habremos creado el entorno y las circunstancias idóneas para alcanzar el objetivo pretendido.
- **Acción:** esta es la fase en la que debe culminar nuestra posición, ya que la otra parte debe estar en disposición de concluir favorablemente el acuerdo pretendido, esto es, firmar el contrato, materializar la compra o llevar a cabo la acción para la que fue abordada la negociación.

Como podemos ver, si bien es un método colaborativo, lo cierto es que en él hay una parte que claramente tiene un objetivo definido y dirige la negociación con unos tiempos y finalidades específicos. El propósito es influir y conducir la acción y voluntad de la otra parte para concluir el acuerdo deseado por quien ha liderado la negociación desde el primer momento.

Método ganar-ganar

Nuevamente, estamos ante un método colaborativo en el que no se pretende que una de las partes alcance sus objetivos mientras la otra claudica o acepta algo que puede no resultarle favorable. Lo que se busca con este método es encontrar soluciones en las que las partes implicadas se sientan beneficiadas por haber obtenido ventajas o la satisfacción de ciertas pretensiones, aunque no sean exactamente las inicialmente esperadas.

Es un método que se basa en el diálogo, la colaboración y la búsqueda conjunta de escenarios favorables que, en muchos casos, no se producen de forma simultánea en el tiempo. Es decir, puede suceder que las soluciones alcanzadas generen un beneficio inmediato para una de las partes y un beneficio futuro, previamente acordado, para la otra. Aun así, el resultado es que ambas partes se sienten satisfechas.



Los parámetros que definen el desarrollo de esta técnica negociadora son, principalmente, los siguientes:

- Dado que las soluciones resultan beneficiosas para todas las partes, en mayor o menor medida, no existen oponentes ni competidores: todos están alineados en un fin común, aunque las consecuencias no sean exactamente iguales para cada parte implicada.
- La confianza y el compromiso entre las partes es total, por lo que la predisposición a colaborar es máxima, en la medida en que se entiende que, si cada parte cumple con lo convenido, todas resultarán beneficiadas.
- Fomenta y promueve la estabilidad de la relación profesional entre las partes implicadas, ya que la confianza establecida puede extrapolarse a otros ámbitos de relación o colaboración en el futuro.

En definitiva, en esta técnica de negociación —muy aplicada en el ámbito comercial— las partes colaboran activamente para acordar soluciones que satisfagan (aunque sea parcialmente) sus intereses y necesidades. Para ello, muestran flexibilidad y aceptan concesiones con el fin de alcanzar un acuerdo satisfactorio para todos.

Método ganar-perder

Es justamente el opuesto al método expuesto en el apartado anterior. En este caso, una de las partes defiende y persigue su propio interés, que resulta claramente opuesto al de la contraparte negociadora.

Los parámetros de este método son los siguientes:

- Una sola parte resulta claramente beneficiada en la negociación, compitiendo con la otra para imponer sus necesidades e intereses. La otra parte, desde el inicio, puede verse como «perdedora» al ver truncadas sus expectativas y considerarse perjudicada por el resultado alcanzado.
- Las partes adoptan una actitud beligerante, compiten y se genera un contexto de confrontación, cuyo desenlace solo puede dar lugar a un ganador y un perdedor.
- El desarrollo de la negociación no es colaborativo, sino competitivo. Por ello, dificulta las relaciones profesionales y no fomenta, en absoluto, un clima de confianza. Como consecuencia, difícilmente surgirán futuras oportunidades de relación o negociación profesional entre las partes a partir del resultado obtenido.



Método de la empatía estratégica

Este método parte del concepto de empatía. La empatía es la capacidad que tiene una persona de comprender las emociones y los sentimientos de los demás. Se basa en la premisa de considerar a quien tenemos enfrente como un sujeto individual, con sensaciones y emociones propias, y tratar de pensar, sentir y valorar desde la perspectiva o el punto de vista del otro frente al objeto de negociación.

El sociólogo estadounidense Jeremy Rifkin calificó la empatía como un concepto único, cuyo uso en el sentido actual comenzó en 1909, como resultado del desarrollo de la conciencia del yo. No fue hasta 1971 cuando Davis empezó a considerar que el concepto de empatía implicaba una dimensión conjunta —cognitiva y emocional— en la capacidad de una persona para desarrollar sensibilidad hacia los demás.

En este método es importante tener en cuenta que empatizar con la parte con la que estamos negociando no implica necesariamente aceptar sus planteamientos. De hecho, la empatía puede servir para identificar las inseguridades o debilidades de la otra parte y anticiparse a posibles escenarios y reacciones. Así, puede utilizarse en un sentido constructivo —para facilitar la negociación, evitar tensiones o promover las motivaciones de la otra parte— o, por el contrario, para aprovechar ese conocimiento profundo en beneficio propio y mejorar la posición negociadora.

Este método se basa en la experiencia y praxis de Chris Voss, negociador del FBI, quien centró su práctica en el aspecto emocional y su manejo en situaciones de conflicto para alcanzar la resolución de los mismos.

Las características principales de este método son las siguientes:

- **La capacidad de escuchar:** no solo desde una perspectiva auditiva, sino también prestando atención a la forma de expresarse, al tono, al lenguaje corporal y, en definitiva, a la manera en que la otra parte comunica sus necesidades, expectativas y la carga emocional asociada.
- **La validación de las emociones de la otra parte:** con el fin de crear un clima en el que esta se sienta comprendida y perciba que sus emociones y sentimientos son válidos y tenidos en cuenta.

Estas conductas generan un clima de confianza que facilita el acercamiento de posiciones y la flexibilidad de las partes respecto a las pretensiones o planteamientos formulados entre ellas.



Método cara a cara

Este método pone en valor la presencialidad, la cercanía y el contacto. Es la técnica más antigua, ya que precede a la era actual en la que la conexión digital ha promovido las negociaciones *online*, ofreciendo muchas ventajas en cuanto a conectividad e inmediatez en tiempo y espacio, pero también conllevando la pérdida del contacto humano y de ciertos elementos propios de la expresión corporal y espacial que solo ofrece la presencialidad.

El desarrollo de este método implica el uso de los elementos y estrategias ya explicados anteriormente, pero añade, como elemento relevante —sino esencial—, la interacción y la información que brinda la presencia física. Por ello, el lenguaje corporal y la capacidad de analizar y comprender los mensajes que percibimos en la conducta de la otra parte constituyen la principal característica de este método.

Unidad 1.2 Negociación jurídica y mecanismos alternativos de resolución de conflictos

1.2.1 Tácticas de negociación: herramientas para intervenir en el proceso negociador

Llegados a este punto, es fácil preguntarse: ¿qué diferencia hay entre las estrategias, los métodos y las tácticas de negociación?

Pues bien, desde un prisma general, las **estrategias de negociación** son las líneas que cada parte define con carácter previo a abordar un proceso negociador, y se basan en la información objetiva analizada tanto sobre la situación como sobre los objetivos y el perfil de las partes intervinientes. Por su parte, los **métodos de negociación** constituyen la manera en que se pretende conducir la negociación para alcanzar el objetivo planteado.

En ese contexto, las **tácticas** son las acciones o conductas puntuales que las partes utilizan durante el proceso ante determinadas situaciones o bloqueos, con el fin de reconducir o frenar las posiciones de la contraparte.

Las diferentes tácticas utilizadas, consideradas en conjunto, conforman la estrategia. Se aplican en cualquier momento de la negociación y constituyen un patrón de conducta que define el rol de cada una de las partes intervinientes.

Entre las tácticas más comunes encontramos las siguientes:



- **Tácticas de desarrollo:** se manifiestan a través de acciones o conductas más o menos agresivas, actitudes pasivas o activas en la conducción de la negociación, mayor o menor resistencia frente a las pretensiones de la otra parte, flexibilidad, entre otras.
- **Tácticas de presión:** tienen por objetivo debilitar a la otra parte mediante mecanismos como el desgaste, la intimidación, el planteamiento de *deal breakers* o ultimátums, entre otros.

Las tácticas a utilizar se determinarán a lo largo del proceso negociador, en función de su evolución, del desarrollo de la negociación y de la estrategia, así como de la mayor o menor fortaleza de la posición de cada una de las partes.

1.2.2 Beneficios y oportunidades de la negociación frente a la vía judicial

La negociación, como sistema de resolución de conflictos, ofrece grandes beneficios y evita la beligerancia o la necesidad de recurrir a vías judiciales para resolver situaciones inicialmente irreconciliables.

Los principales beneficios de la negociación —comunes independientemente de la estrategia o método utilizado— son los siguientes:

- Resolución pacífica de conflictos.
- Búsqueda de resultados satisfactorios para los intereses de las partes implicadas en el conflicto.
- Adopción de soluciones viables, realistas y ejecutables para las partes.
- Generación de relaciones profesionales de confianza, que constituyen la base para posibilitar futuras colaboraciones entre las partes.
- Mejora de la comunicación y desarrollo de habilidades para la resolución de problemas y la búsqueda de soluciones.
- Promoción de la capacidad para la toma de decisiones, así como del crecimiento personal y profesional.

1.2.3 La negociación en el marco legal: ley MASC y ley de mediación



En el ámbito jurídico, la negociación se utiliza no solo como un mecanismo para alcanzar acuerdos en operaciones que las partes desean concretar, sino también como una técnica para la resolución de conflictos, en tanto que constituye una praxis orientada a lograr un acuerdo entre las partes antes de recurrir a un procedimiento judicial.

Evitar, en la medida de lo posible, acudir a la vía judicial es algo que generalmente buscan las partes, ya que ello implica no solo someter la decisión final del conflicto al criterio de un tercero, sino también asumir mayores costes económicos —como los derivados del asesoramiento y la defensa legal—, así como una notable dilación en el tiempo.

No en vano, se ha legislado para promover el uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, que permiten evitar recurrir a la justicia ordinaria mediante el sometimiento del conflicto a un tercero que, interviniendo en mayor o menor medida, conduce la negociación con el fin de alcanzar una solución satisfactoria para las partes.

Así, podemos encontrar diversas normas que han dado cobertura y regulación a estos mecanismos alternativos, hasta llegar a la más reciente Ley Orgánica 1/2025, de métodos alternativos de resolución de conflictos (en adelante, ley MASC), que impone a las partes en conflicto la obligación de someterse a un procedimiento alternativo de resolución de controversias con carácter previo a la posibilidad de presentar sus pretensiones ante un tribunal de justicia ordinario.

Con esta ley se da un paso definitivo para consolidar y otorgar protagonismo y relevancia a la negociación entre las partes cuando se enfrentan a la resolución de un conflicto.

La ya existente Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles (en adelante, ley de mediación), que incorporó al ordenamiento jurídico español la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, tenía como objetivo ofrecer un mecanismo de resolución de conflictos alternativo a la justicia ordinaria.

La mediación se caracteriza por ofrecer resultados con soluciones prácticas, efectivas y rentables.

La previsión de la ley de mediación era flexible, abierta y solo pretendía sentar las bases y criterios que debían considerarse en un proceso de mediación. Su sencillez tenía como objetivo favorecer esta alternativa frente a la solución judicial de conflictos.

Lo cierto es que, pese a las expectativas generadas por dicha ley, no se logró consolidar ni ejecutar plenamente el mecanismo de mediación, a pesar de la necesidad existente y de las altas expectativas creadas en el momento de su promulgación.



Por ello, con la nueva ley MASC se pretende dar un paso adicional y definitivo para la consolidación, principalmente, del procedimiento de mediación —entre otros— como método alternativo a la jurisdicción ordinaria de los tribunales.

Así, en su artículo 2, la ley MASC define el concepto de «método alternativo adecuado para la solución de controversias» en los siguientes términos:

“Concepto y caracterización de los medios adecuados de solución de controversias en vía no jurisdiccional. A los efectos de esta ley, se entiende por medio adecuado de solución de controversias cualquier tipo de actividad negociadora, reconocida en esta u otras leyes, estatales o autonómicas, a la que las partes de un conflicto acuden de buena fe con el objeto de encontrar una solución extrajudicial al mismo, ya sea por sí mismas o con la intervención de una tercera persona neutral”¹.

La propia ley excluye determinados tipos de asuntos que, por su naturaleza, no pueden ser sometidos a mediación, fundamentalmente por el contenido de los derechos que pueden estar en conflicto y por la trascendencia de los bienes jurídicos a los que se refieren, los cuales implican derechos de ámbito público cuya protección no puede quedar sujeta únicamente al criterio negociador de las partes.

Concretamente, en su artículo 3, la ley MASC define el ámbito de aplicación de la norma, excluyendo materias de carácter laboral, penal y concursal, así como aquellos supuestos en los que una de las partes sea la Administración pública o una persona sujeta o vinculada a la misma.

El artículo 5.2 de la ley MASC establece, además de las materias mencionadas como excluidas del ámbito de aplicación, la exclusión del requisito de mediación previa a la jurisdicción ordinaria en los siguientes tipos de conflictos:

“Se exigirá actividad negociadora previa a la vía jurisdiccional como requisito de procedibilidad en todos los procesos declarativos del libro II y en los procesos especiales del libro IV de la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil, con excepción de los que tengan por objeto las siguientes materias:

- a) la tutela judicial civil de derechos fundamentales;
- b) la adopción de las medidas previstas en el artículo 158 del Código Civil;
- c) la adopción de medidas judiciales de apoyo a las personas con discapacidad;
- d) la filiación, paternidad y maternidad;

¹ Ley Orgánica 1/2025 de 2025. Métodos alternativos de resolución de conflictos. 3 de enero de 2025



- e) la tutela sumaria de la tenencia o de la posesión de una cosa o derecho por quien haya sido despojado de ellas o perturbado en su disfrute;
- f) la pretensión de que el tribunal resuelva, con carácter sumario, la demolición o derribo de obra, edificio, árbol, columna o cualquier otro objeto análogo en estado de ruina y que amenace causar daños a quien demande;
- g) el ingreso de menores con problemas de conducta en centros de protección específicos, la entrada en domicilios y restantes lugares para la ejecución forzosa de medidas de protección de menores o la restitución o retorno de menores en los supuestos de sustracción internacional;
- h) el juicio cambiario”².

Más allá de las exclusiones transcritas, una de las grandes novedades que introduce la ley MASC es que reconoce y establece como **requisito de procedibilidad judicial** la previa existencia de un procedimiento de mediación sujeto a dicha ley. Así, deja de ser un mecanismo voluntario al que podían optar las partes en conflicto para convertirse en una *conditio sine qua non*: no se admitirá una demanda judicial si no se acredita previamente el intento de resolución del conflicto a través de un procedimiento alternativo de resolución de controversias.

El artículo 5 de la ley MASC es claro al respecto:

“Requisito de procedibilidad.

1. En el orden jurisdiccional civil, con carácter general, para que sea admisible la demanda se considerará requisito de procedibilidad acudir previamente a algún medio adecuado de solución de controversias de los previstos en el artículo 2. Para entender cumplido este requisito habrá de existir una identidad entre el objeto de la negociación y el objeto del litigio, aun cuando las pretensiones que pudieran ejercitarse, en su caso, en vía judicial sobre dicho objeto pudieran variar.

Se considerará cumplido este requisito si se acude previamente a la mediación, a la conciliación o a la opinión neutral de una persona experta independiente, si se formula una oferta vinculante confidencial o si se emplea cualquier otro tipo de actividad negociadora, reconocida en esta u otras leyes, estatales o autonómicas, pero que cumpla lo previsto en las secciones 1.^a y 2.^a, de este capítulo o en una ley sectorial. Singularmente, se considerará cumplido el requisito cuando la actividad negociadora se desarrolle directamente por las partes, o entre sus abogados o abogadas bajo sus directrices y con su conformidad, así como en los supuestos en que las partes hayan recurrido a un proceso de Derecho colaborativo.

² Ley Orgánica 1/2025 de 2025. Métodos alternativos de resolución de conflictos. 3 de enero de 2025



2. Se exigirá actividad negociadora previa a la vía jurisdiccional como requisito de procedibilidad en todos los procesos declarativos del libro II y en los procesos especiales del libro IV de la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil [...].
3. No será preciso acudir a un medio adecuado de solución de controversias para la interposición de una demanda ejecutiva, la solicitud de medidas cautelares previas a la demanda, la solicitud de diligencias preliminares ni para la iniciación de expedientes de jurisdicción voluntaria, con excepción de los expedientes de intervención judicial en los casos de desacuerdo conyugal y en la administración de bienes gananciales, así como de los de intervención judicial en caso de desacuerdo en el ejercicio de la patria potestad. Tampoco será preciso acudir a un medio adecuado de solución de controversias para presentar la petición de requerimiento europeo de pago conforme al Reglamento (CE) n.º 1896/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, por el que se establece un proceso monitorio europeo, o solicitar el inicio de un proceso europeo de escasa cuantía, conforme al Reglamento (CE) n.º 861/2007 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio de 2007, por el que se establece un proceso europeo de escasa cuantía.
4. La iniciativa de acudir a los medios adecuados de solución de controversias puede proceder de una de las partes, de ambas de común acuerdo o bien de una decisión judicial o del letrado o la letrada de la Administración de Justicia de derivación de las partes a este tipo de medios.

Para el caso de que todas las partes plantearan acudir a un medio adecuado de solución de controversias y no existiera acuerdo sobre cuál de ellos utilizar, se empleará aquel que se haya propuesto antes temporalmente”³.

La exigencia de la ley MASC respecto a la necesaria actividad negociadora previa a la interposición de una demanda puede cumplirse tanto mediante la intervención de un tercero neutral que lleve a cabo labores de mediación, como mediante la mera acreditación de la existencia de un proceso negociador entre las partes que haya finalizado sin acuerdo.

En este sentido, los requisitos para acreditar el cumplimiento de dicha exigencia están recogidos en el artículo 10 de la ley MASC, que establece:

“Acreditación del intento de negociación y terminación del proceso sin acuerdo.

1. A los efectos de acreditar que se ha intentado una actividad negociadora previa y cumplir el requisito de procedibilidad, dicha actividad negociadora o el intento de la misma deberá ser recogida documentalmente.

³Ley Orgánica 1/2025 de 2025. Métodos alternativos de resolución de conflictos. 3 de enero de 2025



2. Si no hubiera intervenido una tercera persona neutral, la acreditación se cumplirá mediante cualquier documento firmado por ambas partes en el que se deje constancia de la identidad de las mismas y, en su caso, de las personas profesionales o expertas que hayan participado asesorándolas, la fecha, el objeto de la controversia, la fecha de la reunión o reuniones mantenidas, en su caso, y la declaración responsable de que las dos partes han intervenido de buena fe en el proceso. En su defecto, podrá acreditarse el intento de negociación mediante cualquier documento que pruebe que la otra parte ha recibido la solicitud o invitación para negociar o, en su caso, la propuesta, en qué fecha, y que ha podido acceder a su contenido íntegro.
3. En el caso de que haya intervenido una tercera persona neutral gestionando la actividad negociadora, esta deberá expedir, a petición de cualquiera de las partes, un documento en el que deberá hacer constar:
 - a) La identidad del tercero, su cualificación, colegio profesional, institución a la que pertenece o registro en el que esté inscrito.
 - b) La identidad de las partes.
 - c) El objeto de la controversia.
 - d) La fecha de la reunión o reuniones mantenidas.
 - e) La declaración solemne de que las dos partes han intervenido de buena fe en el proceso, para que surta efectos ante la autoridad judicial correspondiente.

En caso de que alguna de las partes no hubiese comparecido o hubiese rehusado la invitación a participar en la actividad negociadora, se consignará dicha circunstancia y, en su caso, la forma en la que se ha realizado la citación efectiva, la justificación de haber sido realizada, y la fecha de recepción de la misma [...]”⁴.

La ley MASC reconoce como medios alternativos de resolución de controversias los siguientes: la negociación directa, la mediación, la conciliación ante notario, la conciliación ante registrador, la conciliación ante letrado de la Administración de Justicia y la conciliación ante juez de paz.

En todos los medios reconocidos por la ley MASC resultan de aplicación las diferentes técnicas y métodos de negociación expuestos a lo largo de este curso. Sin embargo, entendemos que merece especial atención la figura de la **mediación**, ya que facilita — mediante la intervención de un tercero— las posibilidades de alcanzar un acuerdo que,

⁴Ley Orgánica 1/2025 de 2025. Métodos alternativos de resolución de conflictos. 3 de enero de 2025



en todo caso, preserva la voluntad y decisión de las partes, a diferencia de los procesos en los que un tercero impone la solución.

Concretamente, y centrándonos en la mediación, el artículo 14 de la ley MASC establece que:

“La mediación se regirá por lo dispuesto en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, y, en su caso, por la legislación autonómica que resulte de aplicación. No obstante, a efectos de lo dispuesto en esta ley, la mediación es uno de los medios adecuados de solución de controversias con el que se podrá cumplir el requisito de procedibilidad al que se refiere el artículo 5.1”⁵.

1.2.4 El rol del mediador y los requisitos del proceso de mediación en la ley

En la Ley de Mediación se da protagonismo a la figura del mediador como profesional neutral que interviene promoviendo la negociación y acercamiento de posiciones entre las partes, conduciendo su interacción para concluir con la existencia de un acuerdo o no. Es importante tener en cuenta que el mediador no resuelve el conflicto ni emite una resolución expresa según su criterio.

El rol del mediador es el de control del desarrollo de la negociación, aportando serenidad, calma y promoviendo la escucha y planeamiento de soluciones viables entre las partes, aporta objetividad y media entre las partes para facilitar el traslado de información y necesidades entre una y otra.

Cuando la divergencia de posiciones es notable, la figura del mediador aporta objetividad y facilita la predisposición de las partes a escuchar los planteamientos que no provienen directamente de la contraparte (con la que puede haber una carga emocional que reste racionalidad), sino del mediador que, como tercero neutral, es aceptado por tales partes como una parte objetiva cuyo verdadero interés y cometido es el de ayudar a encontrar solución.

De hecho, los artículos 7 y 8 de la Ley de Mediación promueven, precisamente, como requisitos y garantías de la mediación, la igualdad de las partes, la imparcialidad de los mediadores y la neutralidad.

“Artículo 7. Igualdad de las partes e imparcialidad de los mediadores. En el procedimiento de mediación se garantizará que las partes intervengan con plena igualdad de oportunidades, manteniendo el equilibrio entre sus posiciones y el respeto hacia los puntos de vista por ellas expresados, sin que el mediador pueda actuar en perjuicio o interés de cualquiera de ellas.

⁵ Ley Orgánica 1/2025 de 2025. Métodos alternativos de resolución de conflictos. 3 de enero de 2025



Artículo 8. Neutralidad. Las actuaciones de mediación se desarrollarán de forma que permitan a las partes en conflicto alcanzar por sí mismas un acuerdo de mediación, actuando el mediador de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13”⁶.

Es importante destacar que la figura del **mediador** no solo se utiliza en el ámbito civil y mercantil, sino que también está aceptada y cuenta con una práctica recurrente en contextos más sensibles, como los **conflictos de familia** o los conflictos con menores. Por tanto, esta figura, más cercana que la de un juez, ha ganado protagonismo y relevancia en los últimos años.

Por este motivo, la propia ley dedica un título específico a definir el **estatuto del mediador**, sus condiciones y requisitos para ejercer, el alcance de su intervención, los límites de su actuación y las responsabilidades derivadas del ejercicio de su función.

El proceso de mediación no es más que un proceso negociador en el que las partes desarrollan sus propias estrategias, utilizando al mediador como **intermediario** en el traslado de sus respectivas pretensiones. El mediador no valora las pretensiones de las partes ni emite una resolución estimando o desestimando sus posiciones; simplemente las acompaña en el proceso, facilitando la comunicación con el objetivo de alcanzar un posible acuerdo.

Este proceso podrá finalizar **con o sin acuerdo**. En caso de concluir con acuerdo, este deberá recogerse en un **acta final**, cuyo contenido incluirá la identidad de las partes y los términos específicos del acuerdo alcanzado.

Así se prevé en el artículo 22.3 de la ley de mediación, cuando regula el contenido del acta que pone fin al proceso de mediación:

“Artículo 22. Terminación del procedimiento.

[...] 3. El acta final determinará la conclusión del procedimiento y, en su caso, reflejará los acuerdos alcanzados de forma clara y comprensible, o su finalización por cualquier otra causa.

El acta deberá ir firmada por todas las partes y por el mediador o mediadores y se entregará un ejemplar original a cada una de ellas. En caso de que alguna de las partes no quisiera firma el acta, el mediador hará constar en la misma esta circunstancia, entregando un ejemplar a las partes que lo deseen”⁷.

⁶Ley 5/2012 de 202. Mediación y asuntos civiles mercantiles. 6 de julio de 2012

⁷Ley 5/2012 de 202. Mediación y asuntos civiles mercantiles. 6 de julio de 2012



Mientras que, si se produce alguno de los supuestos previstos en el artículo 10.4 de la ley de mediación, se entenderá que **no ha sido posible alcanzar un acuerdo**. Concretamente, se considerará que la mediación ha finalizado sin éxito en los siguientes casos:

- a) “Si transcurrieran treinta días naturales a contar desde la fecha de recepción de la solicitud inicial de negociación por la otra parte y no se mantuviera la primera reunión o contacto dirigido a alcanzar un acuerdo o no se obtenga respuesta por escrito.
- b) Si, una vez iniciada la actividad negociadora, transcurrieran treinta días desde que una de las partes haga una propuesta concreta de acuerdo a la otra, sin que se alcance acuerdo ni se obtenga respuesta por escrito. El plazo de treinta días comenzará a contar desde la fecha de recepción de la propuesta concreta de acuerdo.
- c) Si transcurrieran tres meses desde la fecha de celebración de la primera reunión sin que se hubiera alcanzado un acuerdo. No obstante lo anterior, las partes tienen derecho a continuar de mutuo acuerdo con la actividad negociadora más allá de dicho plazo.
- d) Si cualquiera de las partes se dirige por escrito a la otra dando por terminadas las negociaciones, quedando constancia del intento de comunicación de ser esa su voluntad”⁸.

Como hemos venido diciendo, la Ley MASC exige la acreditación del proceso negociador seguido que, en el caso de la mediación será con el Acta Final, en caso de existir acuerdo o, en caso contrario, con cualquier documento que sirva para acreditar documentalmente la existencia de dicho proceso de mediación sin acuerdo.

9. Reflexiones finales

Con la entrada en vigor de la ley MASC se abre un nuevo escenario en el que los procesos negociadores —que, con mayores o menores formalidades, siempre han existido— cobran un valor fundamental y se instauran, de manera imperativa, como requisito previo para poder acudir a la justicia ordinaria. La negociación previa deja de ser una opción para convertirse en una obligación.

La mediación, como método alternativo de resolución de conflictos regulado en una ley específica que parecía en desuso y poco aplicada, cobra ahora protagonismo. Su particularidad radica en que la ley de mediación promueve y pone en valor la actividad negociadora de las partes, que en todo caso conservarán la capacidad de decidir los

⁸ Ley 5/2012 de 202. Mediación y asuntos civiles mercantiles. 6 de julio de 2012



términos del acuerdo que deseen alcanzar, con la asistencia neutral del mediador, cuya función se limita a facilitar e intermediar, sin sustituir en ningún momento la voluntad de las partes. El mediador no decide, sino que se limita a recoger la voluntad y decisión final de quienes participan en el proceso.

Como hemos venido exponiendo a lo largo de este curso, cobra especial relevancia la preparación de las partes para afrontar un conflicto, siendo esencial el autoanálisis de la situación propia, de las posibilidades, expectativas y objetivos con los que cada parte aborda la negociación.

Serán también esenciales las estrategias, métodos y técnicas empleadas en la negociación, así como el perfil, las características, la flexibilidad y la capacidad empática de las personas que, en cada caso, deban representar y liderar las negociaciones frente a la otra parte.

Bibliografía

Ley Orgánica 1/2025 de 2025. Métodos alternativos de resolución de conflictos. 3 de enero de 2025

Ley 5/2012 de 2025. Mediación y asuntos civiles mercantiles. 6 de julio de 2012

Quiroa, M. (2020). Técnicas de negociación. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/tecnicas-de-negociacion.html>

Referencias bibliográficas para consulta

Empresas Hoy, (s.f.). *Técnicas de negociación: ¿cuáles son y cómo utilizarlas?*
<https://empresasdehoy.com/tecnicas-de-negociacion-cuales-son-y-como-utilizarlas/>

Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología*, 24(2), 284–298. Universidad de Murcia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16711589012>

Murillo, O. (2025). *Fair Play Financiero en el fútbol: qué significa y cómo funciona*.
<https://www.estadiodeportivo.com/futbol/futbol-internacional/fair-play-financiero-futbol-que-significa-como-funciona-20250308-485481.html>

Pico, I. (s.f.). *La negociación: estrategias, tácticas, técnicas y claves*.
<https://psicopico.com/negociacion-estrategias-tacticas-tecnicas-claves/>



- Purita, G.** (2022). Técnicas de negociación: claves en la resolución de conflicto. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/tecnicas-de-negociacion-claves-en-la-resolucion-de-conflictos>
- Soto, B.** (s.f.). 10 *Técnicas de negociación para el éxito en tus negocios*. <https://liderazgoempresarial.info/cuales-son-las-tecnicas-de-negociacion/>

