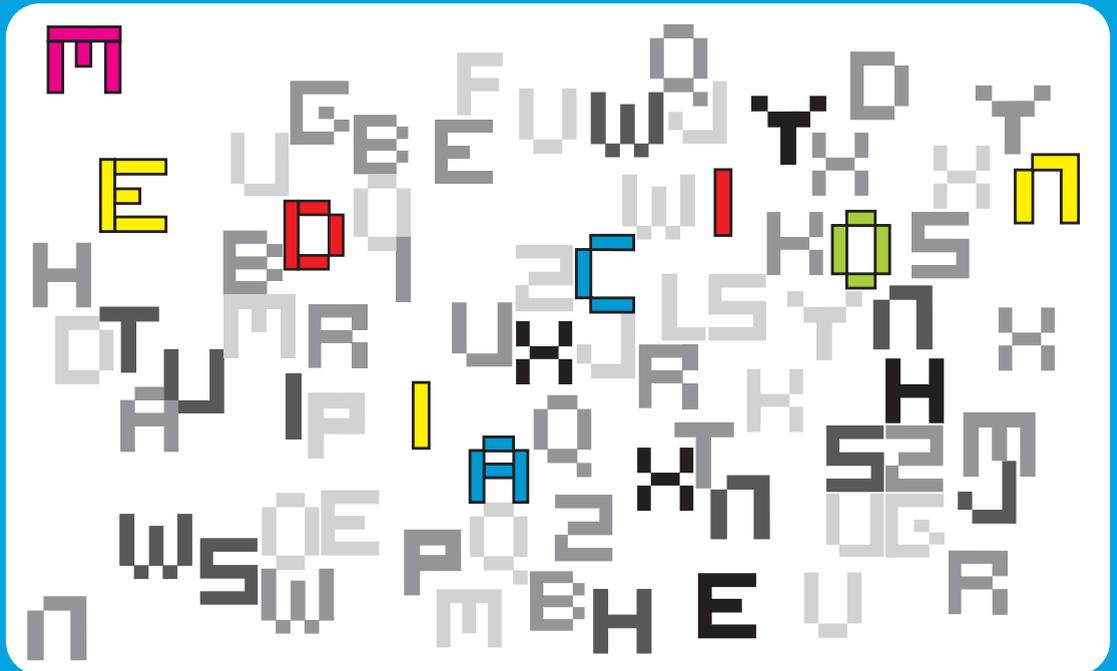


COLECCIÓN DE MEDIACIÓN
Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CONFLICTOS, NEGOCIADORES Y SESGOS: LAS AMISTADES PELIGROSAS

Juan Ramón de Páramo Argüelles
Raúl Calvo Soler

Prólogo
Jesús A. Núñez Villaverde



COLECCIÓN DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

TÍTULOS PUBLICADOS

- Mediación en conflictos familiares. Una construcción desde el Derecho de familia,** *Leticia García Villaluenga* (2006).
- Hijos alineados y padres alienados. Mediación familiar en rupturas conflictivas,** *Ignacio Bolaños Cartujo* (2008).
- Mediación y Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos. Una visión jurídica,** *Marta Blanco Carrasco* (2009).
- Introducción a la gestión no adversarial de conflictos,** *María Cristina Cavalli y Liliana Graciela Quinteros Avellaneda* (2010).
- Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI,** *Leticia García Villaluenga, Jorge Tomillo Urbina, Eduardo Vázquez de Castro* (Codirectores) (2010).
- Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido,** *Gloria Novel Martí* (2010).
- Estrategias de mediación en asuntos familiares,** *Aleix Ripol-Millet* (2011).
- Justicia restaurativa, mediación penal y penitenciaria: un renovado impulso,** *Margarita Martínez Escamilla y María Pilar Sánchez Álvarez* (Coords.) (2011).
- Mediación en salud: un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan,** *Gloria Novel Martí* (2012).
- Mediación en asuntos civiles y mercantiles, comentarios a la Ley 5/2012,** *Leticia García Villaluenga y Carlos Rogel Vide* (Codirectores) (2012).
- La mediación familiar en situaciones asimétricas. Procesos de gestión de conflictos con episodios de violencia, drogodependencias, enfermedad mental y desequilibrio de poder,** *Cristina Merino Ortiz* (2013).
- Resolución de Disputas en Línea (RDL). Las claves de la mediación electrónica,** *Ramón Alzate Sáez de Heredia y Eduardo Vázquez de Castro* (2013).
- Gestión positiva de conflictos y mediación en contextos educativos,** *Mari Luz Sánchez García-Arista* (Coord.) (2013).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2013,** *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro* (Directores), (2013).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2014,** *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro* (Directores), (2015).
- Gestión positiva de conflictos y mediación en contextos educativos,** *Mari Luz Sánchez García-Arista* (Coord.) (2ª edición, 2016).
- Mediación motivacional. Hacia una relación de acompañamiento en los conflictos,** *Santiago Madrid Liras* (2017).
- La resolución de conflictos con consumidores: de la mediación a las ODR,** *Immaculada Barral Viñals* (Editora) (2018).
- Mediación y tutela judicial efectiva. La Justicia del siglo XXI,** *José Luis Argudo Périz* (Director) (2019).
- La mediación familiar en el sistema jurídico español: de su implantación legislativa a sus retos futuros,** *Gema Vallejo Pérez* (2019).
- Aspectos de la mediación en el ámbito europeo,** *Carlo Pilia* (2019).
- Teoría y práctica de la mediación intercultural. Diversidad, conflicto y comunidad,** *Carlos Giménez Romero Guillermo Summers* (2019).
- La mediación. Experiencias internacionales, una visión compartida,** *Leticia García Villaluenga, Marta Blanco Carrasco y Elena de Gracia Rodríguez* (2020).
- Las responsabilidades parentales en situaciones de crisis familiar. Mediación, puntos de encuentro y coordinación de parentalidad,** *Marta Blanco Carrasco* (2021).

- Del cerebro hostil al cerebro inteligente. Neurociencia, conflicto y mediación,** *Mari Luz Sánchez García-Arista* (2021).
- Mediación y Derecho Aragonés,** *José Luis Argudo Pérez y María Ángeles Júlvez León* (2022).
- La mediación en la empresa familiar,** *Manel Canyameres Sanahuja* (2022).
- Del cerebro hostil al cerebro inteligente. Neurociencia, conflicto y mediación,** *Mari Luz Sánchez García-Arista* (2ª edición 2023).
- Conflictología. Claves para gestionar la confrontación social y política,** *César Rojas Ríos y Alejandro Nató* (2023).
- Manual Práctico para Gestionar Conflictos en las Organizaciones,** *M.ª Eugenia Ramos Pérez y Yolanda Muñoz Hernán* (2024).
- Conflictos, negociadores y sesgos: las amistades peligrosas,** *Juan Ramón de Páramo Argüelles y Raúl Calvo Soler* (2025).

COLECCIÓN DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Directora: LETICIA GARCÍA VILLALUENGA

Profesora Titular de Derecho civil de la Universidad Complutense de Madrid (UCM)

Directora Máster de Mediación y gestión de conflictos de la UCM

Directora Grupo de Investigación en «Sistemas cooperativos de gestión de conflictos, mediación, negociación y cultura de paz en la sociedad del siglo XXI» (ADRsXXI)

Presidenta de la Conferencia de Universidades para el estudio de la mediación y el conflicto (CUEMYC)

CONFLICTOS, NEGOCIADORES Y SESGOS: LAS AMISTADES PELIGROSAS

Juan Ramón de Páramo Argüelles

Director del Instituto de Resolución de Conflictos

Catedrático de Filosofía del Derecho

Raúl Calvo Soler

Director del Centro de Investigaciones Restaurativas (UdeSA)

Profesor Universidad de Buenos Aires

Prólogo

Jesús Núñez Villaverde

Codirector del Instituto de Estudios sobre Conflictos y

Acción Humanitaria (IECAH)



REUS
EDITORIAL

Madrid, 2025

© Juan Ramón de Páramo Arguelles y Raúl Calvo Soler
© Editorial Reus, S. A.
C/ Rafael Calvo, 18, 2º C – 28010 Madrid
Teléfonos: (34) 91 521 36 19 – (34) 91 522 30 54
Fax: (34) 91 445 11 26
reus@editorialreus.es
www.editorialreus.es

1.ª edición REUS, S.A., 2025
ISBN: 978-84-290-2954-3
Depósito Legal: M-14485-2025
Diseño de portada: Lapor
Impreso en España
Printed in Spain

Imprime: *Ulzama Digital*

Ni Editorial Reus ni sus directores de colección responden del contenido de los textos impresos, cuya originalidad garantizan sus propios autores. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización expresa de Editorial Reus, salvo excepción prevista por la ley. Fotocopiar o reproducir ilegalmente la presente obra es un delito castigado con cárcel en el vigente Código penal español.

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
1. INTRODUCCIÓN	11
2. LA CULTURA DE LA NEGOCIACIÓN Y OBSTÁCULOS SIMBÓLICO-CULTURALES	15
Bibliografía	22
3. RACIONALIDAD, SESGOS Y HEURÍSTICA. EL CASO DEL DERECHO	23
a. Las limitaciones de la teoría...y la práctica	23
b. Racionalidad limitada	26
c. Lo que nos dice la economía de la conducta. Sesgos y heurísticos, riesgos e incertidumbre	29
d. La insularidad de la cultura jurídica	36
Bibliografía	41
4. SESGOS, RUIDOS Y PERCEPCIONES	43
Bibliografía	45
5. SESGO DE CONFIRMACIÓN Y CONFLICTOS. “¡LO QUE YO TE DIGO!”	47
a. El sesgo confirmatorio. “¡Claramente!”	48
b. El sesgo confirmatorio en el conflicto. “¡Claramente inaceptable!”	56
i. Sesgo confirmatorio como creador de conflictos. “¡Ahora sí!”	57
ii. Sesgo confirmatorio en los procesos de resolución. “¡Ahora no!”	60

c. Encarar el sesgo. “¿Con ustedes...la realidad!”	61
d. Y en el proceso judicial... ¿estamos vacunados?	66
Bibliografía.....	67
6. SESGO RETROSPECTIVO.	
“¿POR FAVOR, ME ACOMODAS EL RETROVISOR!”..	69
a. El sesgo retrospectivo. “¿Es usted el Sr. Pasado?”	70
b. El sesgo retrospectivo en el conflicto. “Erase una vez...”	76
i. Sesgo retrospectivo en los procesos de resolución. “¡Míralo hoy!”	77
ii. Encarar el sesgo. “¡Mira para adelante que te vas a estrellar!”	80
c. Los jueces y Faulkner: el pasado nunca está muerto, ni siquiera es pasado.....	83
Bibliografía.....	85
7. MARCOS Y ENCUADRES.	
“¿PERDÓN, PERO ESTÁS FUERA DEL MAPA!”	87
a. Sesgo de encuadre. “Vale más el marco que el cuadro”	89
b. El conflicto enmarcado. “ $2l + 2a = \text{Conflicto}$ ”	97
i. Encuadres errados y conflictos. “Por aquí es más rápido. ¡Pero no sé si llegaremos!”	97
ii. Encuadres reiterativos y conflictos. “Es por aquí. Es por aquí. Por aquí es. Por aquí es”	99
iii. Encuadre y la experiencia de conflictos pasados. “Yo fui por allí. Pero, no sé si llegué”	100
c. El encuadre en la resolución. “Y aquí está la puerta de salida...o siempre estuvo”	101
i. Ofertas con errores informacionales. “Con cinco arreglamos. Tres por la deuda y tres por los intereses”	102
ii. Planificar e incorporar temas de stock como atributos. “¿Podemos discutirlo?”	103
iii. Distinguir y optimizar. “Una cosa es una cosa... Y otra cosa es otra cosa”	105
Bibliografía.....	105
8. FALSO CONSENSO. ¡TODOS A UNA!	107
a. Sesgo del falso consenso. “Entonces todos de acuerdo, excepto la mayoría”	107

b. Disensos y consensos falsos. “... ¡o no tanto!”	114
i. La fase de la luna de miel. “Volvemos a la fase del sol amargo”	114
ii. El enemigo externo. “¡A por ellos que son pocos!”	116
iii. Abogados del diablo y otros monstruos. “¿Puedo hacer una pregunta?”	117
Bibliografía	119
9. SESGO GRUPAL Y POLARIZACIÓN. “¡NI TÚ, NI YO...NOSOTROS!”	121
a. Sesgo grupal. “Yo creo lo que ustedes crean”	121
b. Sesgos en los conflictos grupales y en los conflictos colectivos. “¡Todos a los botes!”	131
i. Sesgos en conflictos grupales. “Y mi opinión es... ¿qué dijeron ustedes?”	132
ii. Sesgos y sujetos colectivos. “Todo en uno”	136
iii. Ulises y las sirenas. “¡Suelten amarras!”	141
Bibliografía	143
10. SESGO DE LA DOTE. “¡QUÉ HERMOSO LUGAR ESTE BASURERO! AQUÍ NOS CONOCIMOS”	145
a. Sesgo de la dote. “¡Mi tesoro!”	145
b. Posesiones, miedos, cardinalidad y confusiones sesgadas. “Es mío y sólo mío”	149
i. Una función de valor sesgada. “Diez por ser de oro. Y cien más porque es mío”	149
ii. Pérdidas y ganancias proyectadas	150
iii. Aprovechar el sesgo en la construcción de ofertas. “Le ofrezco una curva”	152
iv. Sesgo de dote y valor de reserva. La confusión con el valor de aspiraciones. “¡Tiene que ser lo que yo quiero que sea!”	152
Bibliografía	155
11. PERCEPCIÓN SELECTIVA. ¡ES COMO YO LO VEO!	157
a. Percepción selectiva. “Aquí están sus gafas de la felicidad”	157
b. Conflicto real y conflicto percibido. “¿Conflicto? ¡Dirá usted conflictos!”	163

c. Los conflictos mal percibidos. “¿Conflicto! ¿Qué conflicto?”	166
Bibliografía.....	168
11. ESCALADA IRRACIONAL DEL COMPROMISO.	
¿PUES YO SALTARÉ SIN PARACAÍDAS!.....	169
a. Irracionalidad. “¿Sube?”	169
b. La escalada irracional. “Voy arriba del todo. Gracias” .	173
c. El funcionamiento de la escalada destructiva. Un tipo de escalada irracional “Si no hay más pisos, ¡destruiremos el ascensor!”	177
d. Escalada y sesgo	179
i. Fijación previa del valor de reserva	180
ii. Técnica de GPT	181
Bibliografía.....	182
12. LA MALDICIÓN DEL GANADOR Y EL PENITENTE. “SIEMPRE QUE GANÉ, PERDÍ”	183
a. Maldición del ganador.....	183
b. Maldiciones y malditos. “¿Por allí resopla!”	191
c. De la maldición al penitente. “¿Toda la vida!”	196
Bibliografía.....	197

Negociamos con el fin de resolver conflictos y alcanzar acuerdos que nos brinden un resultado más favorable que nuestras opciones actuales. Buscamos obtener algo mejor de lo que podríamos lograr por nuestra cuenta, sin depender de otros. Sin embargo, a menudo, durante este proceso, nos desviamos inconscientemente de nuestros intereses y objetivos debido a la influencia de los sesgos. Estas malas compañías, que nos acompañan a lo largo de la vida, son desviaciones de la racionalidad que afectan a nuestras preferencias. Si logramos identificarlos, podremos implementar intervenciones técnicas y estratégicas para superarlos. Así, nos convertiremos en negociadores más efectivos, capaces de generar acuerdos más sólidos. En este libro, hemos identificado algunos de los sesgos más comunes, analizado su impacto en los conflictos y su resolución, y propuesto posibles estrategias para corregirlos. Las relaciones peligrosas con nuestros sesgos suelen conducirnos al autoengaño destructivo.

Juan Ramón de Páramo Argüelles es catedrático de Filosofía del Derecho y director del Instituto de Resolución de Conflictos de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM). Es profesor de Teoría del Derecho y de Argumentación y Negociación Estratégica. Actualmente es director de la Fundación General de la UCLM. Dirige el posgrado sobre Conflictos, Negociación y Mediación en el campus de Toledodesde hace veinte años. Es miembro de la Comisión Permanente de la CUEMYC (Conferencia Universitaria para el estudio de la Mediación y el Conflicto). Miembro del Consejo Asesor de IGF (Internet Governance Forum), sección española del fórum de Naciones Unidas (2022). Miembro de la Academia de Ciencias Sociales y Humanidades de Castilla-La Mancha. Es profesor de Negociación del SIMA, Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje, así como profesor de cursos de posgrado de Negociación y Mediación en universidades americanas y españolas, como la Universidad Carlos III de Madrid y Complutense. Es profesor de la Escuela Interamericana de Diálogo Social de la Universidad de Panamá. Medalla al mérito profesional otorgada por el Comité de Distinciones de la Escuela de Mediación y Resolución de Conflictos y el Diario de Mediación (enero de 2024). Entre sus últimas publicaciones, cabe destacar Convenciones y Convicciones, Derecho, preferencias y negociación, Argumentaciones y negociaciones en los procesos de transición política, Heterogeneidad cultural y fragmentación de identidades, Negociación (coautoría en la obra Habilidades y procedimientos en la mediación(2024).

Raúl Calvo Soler es un experto internacional en el estudio y la intervención en conflictos, negociación y justicia restaurativa. Doctor en Derecho, profesor de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad de San Andrés en Argentina. Director del Centro de Investigaciones Restaurativas de la Universidad de San Andrés. Su trayectoria combina la docencia y la investigación académica con una importante experiencia práctica. Ha participado en el desarrollo e implementación de programas innovadores y proyectos transformadores en diversos países, incluyendo Argentina, España, Bolivia, Brasil, México y Colombia. Ha trabajado en temas relacionados con conflictos mineros, problemas de convivencia en barrios, violencia en el deporte, procesos de concursos y quiebras, delincuencia juvenil y de adultos, entre otros. Ha impartido cursos de Master, especialización y conferencias en las Universidades de Castilla-La Mancha, Alicante, Barcelona, Sevilla, Ramón LLull (España) Florencia, Pavia (Italia) Universidad del Salvador, Universidad de San Andrés, Universidad de Palermo y Universidad de Buenos Aires (Argentina), Universidad del Norte, Universidad del Atlántico y Cámara de Comercio de Bogotá (Colombia), Institutos de Justicia Alternativa de Jalisco, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Guadalajara e ITAM (México), Universidad Federal de Mina Gerais (Brasil). Destacan sus obras Mapeo de conflictos (Gedisa), Donde la Justicia no llega (Gedisa), Justicia Restaurativa Empresarial (Reus) y Procesos articulados (Rubinzal) las dos últimas en coautoría.