

## XVI CONGRESO DE FACTORES Y ENTORNOS DE PROGRESO Madrid, 18 de octubre de 2005

### Propuesta de conclusiones

#### **“Sin conflicto no hay mejora”**

Quizás podría decirse también que “sin conflicto no hay progreso”. Este conocido lema traído a colación en numerosas ocasiones en contextos relacionados con la gestión empresarial, ha sido recuperado por algunos de los participantes en el Congreso al hilo de la concesión del Premio Nobel de Economía (2005) a los profesores Robert J. Aumann y Thomas Schelling, distinguidos por “haber mejorado la comprensión de los conflictos y de la cooperación mediante la teoría de los juegos”.

El paralelismo de estos trabajos con el contenido del Congreso no es en ningún modo casual ya que, efectivamente, y tal como se ha puesto de manifiesto en los distintos seminarios del Congreso, la generación de progreso lleva intrínseco un importante componente “de conflicto” ocasionado por los intereses y las prefiguraciones de las partes implicadas.

El imprescindible consenso entre las partes al que se debe llegar para generar progreso, se inserta plenamente en los trabajos desarrollados por los citados autores, especializados en los comportamientos de las personas o de grupos de personas en sus cotidianas interacciones basadas en situaciones de conflicto o de colaboración.

Según el propio Schelling (1), al referirse a la estrategia de un conflicto afirma que “una actuación consciente e inteligente en un conflicto (una actuación de éxito) es como buscar las normas del comportamiento *correcto* para ganar una competición”. La estrategia es, por tanto, un factor clave para solucionar con éxito las situaciones planteadas, ya que su resolución viene muy condicionada por las interdependencias de las decisiones de todas las partes y por las expectativas a cerca de la conducta del otro. Estudiar la estrategia de un conflicto supone, en definitiva, “aceptar la idea de que la mayoría de situaciones de conflicto son esencialmente situaciones de negociación”.

Nos situamos por tanto en un campo en el que no sólo abarcamos la conducta racional o la conducta inteligente, sino también la motivada por un cálculo consciente de ventajas e inconvenientes que, a su vez, se basan en un “explícito e internamente coherente sistema de valores”.

Con estas premisas, el autor apunta que es posible “identificar nuestros propios procesos analíticos con los de los participantes en un conflicto”. Al compartir éstos una mínima coherencia interna en sus pautas de conducta, “podemos examinar comportamientos diversos, alternativamente factibles, según estén o no de acuerdo con esos niveles de coherencia”.

Un proceso de negociación, de búsqueda del consenso, tiene el interés compartido de “llegar a una solución que no lesione desmesuradamente los valores de las partes”.

Estamos ante un modelo cuyo principal mecanismo se basa en la interacción. En este sentido, los sencillos mecanismos de interacción propuestos por el Congreso para posibilitar la generación de progreso, reproducen la casuística que ha sido objeto de estudio por los profesores ahora distinguidos con el premio Nobel, y ponen efectivamente el énfasis en la estrategia para generar progreso, con las consideraciones propias derivadas de una aplicación delimitada al mundo empresarial y el hecho de proponer una fórmula para poner en práctica el despliegue sistemático de los procesos generadores de progreso.

---

(1) La estrategia del conflicto (1964). Ed. Tecnos