

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios de gobierno, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

Los venezolanos diferimos en muchas cosas, pero tal vez en una estamos de acuerdo: el país se ha vuelto cada vez más complicado por la intensificación de los conflictos entre actores muy diferentes de la sociedad. No quiere decir esto que antes no fuera conflictivo, sino simplemente que los desencuentros se expresan de manera más abierta, que la diversidad de las partes en conflictos es mayor y que esas partes actúan de manera más organizada para hacer valer los que consideran sus derechos. Propietarios, invasores, damnificados, sindicatos, agrupaciones gremiales o profesionales, productores, comerciantes, gobierno, oposición, facciones dentro del gobierno y dentro de la oposición, motorizados, asociaciones de vecinos, concejales, constituyen apenas una muestra de esta diversidad. A veces pareciera que todos tenemos que negociar con todos.

Sería un error atribuir el auge del conflicto a la retórica y afanes revolucionarios del actual régimen. Desde hace largo tiempo se han estado acumulando tensiones sociales, económicas y políticas que tarde o temprano tenían que emerger. Hablábamos de ellas muchas veces sin percatarnos que, de una u otra forma, se manifestarían. El efecto de la inflación en los sectores de menos ingresos, la escasez de viviendas, la discriminación social, la desigualdad en la distribución del ingreso, la debilidad del estado de derecho ante el cual son más débiles quienes menos tienen, anunciaban tiempos más conflictivos. Esos tiempos llegaron y no hay razones para pensar que con un régimen más democrático amainará la conflictividad. Posiblemente sea lo contrario, porque mientras más democracia exista mayor conciencia habrá de los derechos de cada quien, y mayor será también la disposición a luchar por esos derechos.

En toda sociedad democrática, en la cual reine el estado de derecho, funcionan mecanismos de solución de conflictos, pero la experiencia muestra que, aun cuando existan árbitros institucionales, siempre es mejor resolver los conflictos sin necesidad de recurrir a ellos. La intervención de mecanismos formales, como los tribunales, implica costos mayores que los de un acuerdo al cual pueda llegarse mediante la negociación. Si tal cosa es cierta en una sociedad en la cual se confía en que las instituciones pueden dirimir las diferencias entre personas, grupos u organizaciones, mucho más cierta es en sociedades o circunstancias en las cuales los árbitros institucionales se caracterizan por sus veleidades, incoherencias o sesgos, como consecuencia de su apropiación por intereses privados o gubernamentales. Cuando éste es el caso, la negociación más que una posibilidad es una necesidad. Más pronto que tarde las partes en conflicto se percatarán de este hecho.

La negociación, en cuanto proceso de interacción en el cual intervienen factores tanto racionales (lógica de la argumentación, por ejemplo) como emocionales (influencia de actitudes o prejuicios, por ejemplo), ha sido considerada tradicionalmente como un arte, por la dificultad para sistematizar las prácticas que conducen a buenos resultados. La negociación sigue siendo un arte porque aún estamos lejos de conocer todo lo necesario para asegurar el final feliz del proceso. Sin embargo, a lo largo de las últimas dos o tres décadas, la observación de prácticas y la investigación en campos como la psicología social han permitido avanzar en lo que podría llamarse la «tecnología» de la negociación. Por supuesto, factores como el llamado «don de gente», el carisma, la simpatía, el olfato, la creatividad, tienen y seguirán teniendo un peso enorme en los resultados de una negociación. Pero en esto la negociación no se diferencia de otros procesos de interacción humana, como la educación, el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo o la dirección de organizaciones; a pesar de todos los esfuerzos realizados desde comienzos del siglo pasado por sociólogos, psicólogos y expertos en gerencia para dominar estas otras prácticas.

Dada la circunstancia que vive Venezuela el tema de la negociación debió haber sido abordado hace unos cuantos números por *Debates IESA*. Teníamos esa deuda pendiente con nuestros lectores. Lo publicado ahora en estas páginas ha sido macerado, durante un buen tiempo, por nuestros profesores en las aulas del Instituto y en procesos reales de negociación en los cuales han actuado como asesores. Por eso confiamos en que será de particular interés para gerentes y organizaciones de muy diversa índole. 