

## EL JUEGO DEL YO O LA NEGOCIACION

Georges Gusdorf (1992)

Documento inédito, Grupo Humanismo y gestión, HEC-CETAL.

### ETIMOLOGÍAS: OTIUM, NEGOTIUM, COMMERCIIUM

La palabra latina otium designa la ociosidad, el tiempo libre, el estancamiento en la beatitud inerte del cuerpo y del espíritu. Una beatitud análoga a la que promete la publicidad del Club Mediterráneo, bajo la sombra de las palmeras de la playa. Farniente, no hacer nada, pero también no ser nada.

Negotium, la negación del otium, es la salida de la ociosidad, la agitación que debe afrontar una vida con problemas, enfrentamientos y confrontaciones. Una existencia de comunicación y de intercambio, en el contacto de los seres y de las cosas.

Comercio, del latín commercium, es un derivado de merx, mercis, mercancía. Según Block-Wartburg desde el comienzo (siglo XIV), “el sentido de relaciones para el intercambio de mercancías es dominante mientras el sentido de relaciones sociales es usual”. Según Littré, el primer sentido designa “el intercambio entre los hombres de los diversos productos de la naturaleza o de la industria (...). En el lenguaje de la economía política, el comercio es la industria que pone el producto al alcance de los consumidores”. Pero en el sentido figurado, comercio significa también “relaciones de sociedad o de negocios, frecuentación (...). Manera de comportarse con el prójimo; ser de un comercio fácil, seguro.” Según Bossuet, “Dios establece comercio con los hombres”. Y Montaigne, en un capítulo de los Ensayos, evoca los “tres comercios”, el que cada uno mantiene consigo mismo en la reflexión, el de las mujeres y el de los buenos libros. Una prestigiosa revista literaria francesa, en los años 1930, se titulaba simplemente Comercio.

Estas referencias filológicas y etimológicas en torno a las palabras otium, negocium, commercium atestiguan la relación figurativa entre la dimensión estrictamente económica y la dimensión social y humana del sentido de estas palabras. Asimismo, la idea de mercado evoca el lugar en donde se anudan las relaciones de intercambio, comerciales o no, la comunicación entre los individuos en el orden material, pero también en el orden psicológico, sociológico y espiritual. Cerrar un mercado, es anudar una relación de acuerdo, una convención, de cualquier naturaleza que sea.

Dicho de otra manera, el vocabulario de la economía, aunque parezca beneficiarse de una inteligibilidad intrínseca y restrictiva, remite a relaciones humanas, y los sentidos figurados, imágenes, son quizás anteriores a los sentidos propios. La abstracción matemática, financiera, que ha prevalecido, resulta de un desecamiento del sentido. Por lo demás, las relaciones humanas, comprendidas las que se refieren a los objetos

utilitarios, son anteriores al uso de la moneda. El mercado inicialmente funcionó sobre el modo del trueque, sin pasar por la mediación y la evaluación monetaria. En las civilizaciones arcaicas, el mercado es el lugar de encuentro y de comunicación entre los hombres, el centro común en donde se activan las relaciones sociales, se intercambian las informaciones, se anudan las alianzas y se arreglan los conflictos, en un ambiente festivo. Cantos, danzas, banquetes, festejos de todo tipo conmemoran la exaltación comunitaria.

La intervención de la moneda, denominador común de las evaluaciones, suscita la constitución de un campo operatorio, en donde las equivalencias objetivas harán la ley; pero la confrontación subjetiva en el cara a cara de los individuos precedió la normalización financiera a partir de la cual se llevará a cabo la deshumanización de las relaciones humanas.

Si por una razón o la otra, yo debo desprenderme de una casa, de un mueble, de una joya de familia, esta venta se hará, a juicio de peritos, al precio del mercado, que no tiene en cuenta el sufrimiento, el desgarramiento de la separación. Ese objeto es valioso para mí, estoy apegado a él, estoy sujeto a él. Si yo vendo esos “recuerdos”, me separo de una parte de mi ser; para mí es un pequeño duelo y como un sacrificio. De la misma manera un robo significa para el robado, más allá de la pérdida material, evaluable en dinero, una agresión contra la vida privada, una violación sacrílega, que las indemnizaciones de seguros no compensarán. “Ese reloj, ese collar provenían de mis padres...”

La vida económica se constituye poco a poco, como una abstracción de abstracciones, hasta llegar a esas situaciones límites en que individuos que no se ven convienen acuerdos, sin encontrarse, con respecto a mercancías que están en otras partes, en algún lugar del mundo, y que quizás no han sido producidas aún.

Las relaciones humanas son la matriz originaria de donde proceden las evaluaciones económicas, en virtud de una desnaturalización que las priva de su virtud esencial. Una edición “Fuera de comercio” de un libro tiene más valor que una edición comercial. Se evoca a un “caro amigo” [“ami cher”] o a un “ser querido” [“être cher”] sin pensar que “cher” significa “costoso” [“caro”]; algo que me es querido, o alguien, es un objeto material o un ser moral por el cual estoy dispuesto a “ponerle un precio”, es decir, sacrificar un poco de mi vida.

De mercancía en mercancía, existe negociación en la homogeneidad según procedimientos objetivos, admitidos cuando interviene el cálculo completamente arbitrario de las indemnizaciones del género “precio de la sangre, pretium doloris, perjuicios e intereses” en el caso de alguien en el que la vida ha sido disminuida o incluso aniquilada por un incidente o accidente. ¿Quién establecerá el equivalente monetario de una mutilación? ¿El precio de un ojo, de una mano? Los expertos

razonan como si el dominio humano pudiera y debiera ser reducido al campo de las axiomáticas económicas, que sería el englobante definitivo. Lo inverso es lo verdadero; el lenguaje económico sólo es una expresión que traduce de una manera más o menos aproximada la presencia concreta de la realidad humana. La lengua de los cálculos sólo propone un infiel reflejo de la palabra en la plenitud de su presencia.

Otium, negotium, commercium, el regreso a los orígenes etimológicos pone en evidencia el entrelazamiento de las significaciones, la simbolización mutua de lo económico y de lo humano. Las relaciones económicas son relaciones humanas; la economía es uno de los envites principales de la existencia, es pues un repertorio de formas simbólicas, por medio de las cuales el individuo juega no solamente su dinero, sino su vida, la gana o la pierde, o simplemente lo mantiene al día en la mediocridad sin sacar de allí verdadero provecho.

“Etimológicamente”, observa Littré, “comercio es el intercambio de las mercancías, negocio es el estado de aquél que no se toma un tiempo libre, sentido general determinado en nuestras lenguas para designar las operaciones comerciales”.

De hecho, negotium da origen en francés a dos órdenes de significaciones:

- negocio, negociante evocan el dominio comercial, en el sentido estricto.
- negociación, negociador se aplican al tratamiento general de los negocios públicos o privados, en el caso de un conflicto que se quiera arreglar amistosamente preservando en la medida de lo posible los intereses de las partes en presencia.

El negociante, inscrito en el registro de comercio, se dedica al tráfico de las mercancías, al por mayor y al detal; el balance de sus actividades se enuncia en lenguaje cifrado, con un saldo positivo o negativo, juicio último sobre las actividades del ejercicio.

Es de manera muy diferente el negociador, cuya misión es la de encontrar la solución de problemas que no se arreglan por sí solos porque ponen en juego factores no compatibles. El negociante en sus operaciones, confronta precios, mide provechos y pérdidas, márgenes de beneficio y toma sus decisiones en función de la lógica cuantitativa del más y del menos. El negociador, diplomático, administrador, gestor de una situación confusa, debe encontrar una salida cuando las relaciones humanas se encuentran en una encrucijada por falta de un lenguaje y de una voluntad comunes. Se trata de llegar a un compromiso aceptable para los unos y los otros, en un caso en que las dos partes renuncian a toda tentativa para tomar la ventaja por la fuerza. Es cierto que algunas negociaciones pueden cuestionar el dominio económico en casos en que ese dominio sufra el contragolpe de interferencias sociales, generadoras de exigencias financieras. La negociación interviene en el caso en que la dificultad no puede ser resuelta por un cálculo simple, pero implica la realización de una lógica de la complejidad y de la cualidad, el espíritu de fineza se sobrepone al espíritu de geometría.

## ORIGENES HUMANOS DEL INTERCAMBIO

Negocio y negociación, aunque provenientes de una misma fuente etimológica, han evolucionado en perspectivas de significación divergentes. Por más que diga el diccionario latín, la palabra negotium no tiene equivalente exacto en la lengua francesa, el término “negocio” en particular no lo traduce de ninguna manera.

Otium evoca el repliegue sobre sí mismo, el entorpecimiento cenagoso de las causas durmientes; el individuo en este estado vive sobre su propio fondo, de una vida egoístamente vegetativa, sin relación de comunicación con lo que lo rodea. Evoca a aquél que toma un baño de sol en la playa con los ojos cerrados, y que exhibe su espíritu cuan largo es entre la arena.

Negotium, es la salida de este entorpecimiento, el despertar a la vida de relación con el mundo, con el prójimo, consigo mismo, el trato con los hombres y las cosas. El ideal del ocio podría ser representado por el reposo dichoso del niño en el seno materno en el estado prenatal. El hombre guardará la nostalgia de la regresión a esta existencia protegida e irresponsable, paraíso perdido para siempre desde el nacimiento al mundo.

Uno se imagina a menudo que la consciencia de sí, la individualidad, es anterior al ingreso en la comunidad. El ser humano existiría para sus adentros, en sí mismo y para sí mismo, antes de hacer alianza con sus semejantes gracias al pacto comunitario. El contrato social sería el acto de adhesión por el cual el individuo adulto, libre y responsable, entraría en sociedad con sus nuevos conciudadanos, garantizando a sus adherentes el goce de los derechos del hombre definidos por la carta constitucional.

Esquema utópico y perfectamente absurdo. El ser que viene al mundo está muy lejos de la madurez adulta del ciudadano consciente y organizado. El niño es un animal prematuro; su anatomía y su fisiología, sus capacidades neurológicas y mentales insuficientemente desarrolladas lo mantienen durante muchos años bajo la dependencia estrecha de los cuidados paternos. La autonomía motriz y psíquica es el fruto de un largo aprendizaje, prolongado durante más años todavía por la educación de la consciencia y del pensamiento.

La coexistencia precede a la existencia individual, ella es la condición de su tardía emergencia. Existimos durante mucho tiempo en copropiedad con el entorno humano, antes de lograr un relativo control de nuestra individualidad. Al principio es la relación, la comunicación, la dependencia. El niño es alimentado, cuidado, protegido por el entorno, y es el entorno también quien preside para su alimentación psíquica y moral al meterle en la boca, en el espíritu, las palabras del lenguaje. La palabra, vínculo de la comunidad, consagra la unidad entre los hombres; ella asegura también, para cada

individuo, la mediación de sí para sí, es decir la expansión de la consciencia y de la razón.

En los orígenes humanos, la vida de relación es preponderante; casi exclusiva al comienzo, muy lentamente le abrirá un lugar a un recentramiento de la existencia sobre sí misma, en función de lo cual se constituirá, más o menos completa, la autonomía de la personalidad. Así como aparece la vida individual, a partir del nacimiento o incluso a partir del estado embrionario, de la misma manera ocurre en el desarrollo de la humanidad, a partir de las edades arcaicas, desde antes de la entrada en la historia. Las sociedades primitivas han perpetuado hasta una época reciente un modo de vida y un régimen de pensamiento que no reconocen la primacía de la individualidad, cara a los filósofos racionalistas. El hombre arcaico, sometido a las regulaciones de la consciencia mítica, no vive, no muere una vida que le pertenezca propiamente; existe en participación con los miembros de su comunidad según la exigencia de los rituales que aseguran la unidad y la dichosa conservación del grupo social.

Esas consideraciones antropológicas son hoy comúnmente admitidas por los psicólogos y los etnólogos. Los economistas se interesarían en ellas para comprender mejor los orígenes humanos de la economía política. La primacía original de la vida de relación obliga a revisar las representaciones cimentadas en el establecimiento del interés personal como fundamento de los sistemas económicos. Los esquemas actuales proponen axiomatizaciones más o menos rigurosas de una situación reciente, expresión de un estado de civilización que corresponde a un desarrollo tardío de la evolución técnico-industrial. Estas conceptualizaciones disimulan la verdad humana que sigue estando presente en las profundidades de nuestras consciencias. La economía no es un dominio cerrado, que se impondría en virtud de su autoridad intrínseca, sin consideración por las otras dimensiones de la realidad humana.

Si se considera que la vida de relación es genéticamente anterior a la afirmación de sí mismo, la comunicación, el intercambio aparecen como las funciones primitivas de toda existencia. El ser humano es un ser de comercio, en interdependencia comercial con los seres que lo rodean, cada uno dando y recibiendo, en su momento, en función de una misma exigencia. El intercambio de las palabras, de las significaciones y de las intenciones va a la par con el intercambio de los objetos y de los bienes en el mercado común de la vida comunitaria, encontrando así el mercado su valor pleno de exaltación de las existencias que reconocen y conmemoran de común acuerdo su mutua participación. La fiesta es otro nombre de esta celebración de la comunidad en la unidad.

El mercado, la fiesta, son también los momentos privilegiados de la circulación de bienes de consumo, que consagra los vínculos entre las personas, intercambios materiales pero también intercambios de los individuos por la conclusión de los matrimonios y la determinación de las dotes. Hasta una época reciente, la fiesta del

pueblo conservaba ese carácter de fenómeno social total, englobando las operaciones estrictamente comerciales en una atmósfera de activación de la vida comunitaria. Según la fórmula del etnólogo Maurice Leenhardt, el comercio arcaico es una “circulación de gracia”. Por otra parte, uno se podría preguntar si los grandes centros comerciales de las metrópolis actuales, con sus decoraciones, sus animaciones variadas, no tratan de recrear, sin saberlo, para uso de las multitudes que los frecuentan, algo de la atmósfera de la fiesta primitiva, una magia ritual que envuelve y magnifica las simples relaciones económicas que son su razón de ser.

De esta manera reaparecen las raíces humanas, las etimologías de la vida económica. El régimen arcaico del trueque, antes de la invención de la moneda, medida abstracta de las equivalencias, establece una correspondencia entre prestaciones ofrecidas por los dos contratantes. Pero los datos cuantitativos están sobredeterminados por intercambios de sentimientos, por obligaciones mutuas cuyos elementos materiales obedecen a instancias simbólicas. El ejemplo más conocido de este intercambio no comercial, o transcomercial, es la institución del potlatch, particular en las culturas de la Colombia canadiense, pero que se encuentra bajo formas emparentadas en numerosas sociedades arcaicas.

El sistema potlatch corresponde a obligaciones mutuas bajo la coacción de las cuales un notable debe convidar a sus amigos a festividades más o menos grandiosas, a condición de que estos le paguen con una munificencia aún superior. Dialéctica absurda, pues sucede que uno se arruina en este juego al gastar todos sus bienes con el fin de devolver más de lo que se ha recibido. El intercambio comercial en forma de prestaciones recíprocas, se realiza con pérdida, si se razona en términos de la economía financiera a la manera occidental. Pero se trata aquí de una lógica de un carácter diferente; el festival potlatch, donde se gasta sin contar, en desquite, establece una circulación fiduciaria de crédito social en la que el donador fastuoso acumula una autoridad proporcional a su generosidad. El derroche reviste aquí el carácter de una afirmación de sí, moviliza las razones de ser; las mismas motivaciones se encuentran en las sociedades aristocráticas, donde el lujo de los grandes y de los soberanos, hasta en sus peores excesos, es la atestación y el signo de su grandeza.

El factor humano prevalece aquí sobre la estricta economía. El orden económico está subordinado al orden superior de los valores humanos. Situación que se vuelve a encontrar en muchos casos en que se consiente “sacrificios” de dinero, para obedecer a exigencias más altas que el interés financiero. En la vida familiar, en la vida social, la circulación monetaria se inscribe a menudo en circuitos en que los datos matemáticos están subordinados a influencias de otro orden, en las que se reconoce la autoridad superior. La contabilidad exacta y rigurosa cede el paso a las instancias del sentimiento y de la moral; la circulación de gracia retoma sus derechos. La humanidad trasciende las evaluaciones financieras.

## HOMO ECONOMICUS Y HOMO HUMANUS

Si el negocio del negociante designa el orden de las operaciones económicas rigurosas, se podría entender por negociación el dominio de los procedimientos en el que la realidad humana en su presencia concreta retoma sus derechos prioritarios.

Los orígenes históricos de la moneda en la tradición occidental son antiguos. La mediación de la moneda autoriza la formalización de los intercambios, su reducción a factores comunes, que permitirán a largo plazo, el advenimiento de las disciplinas estrictas de la contabilidad. La historia de la civilización describe la larga marcha desde la fiesta humana del mercado arcaico hasta el mercado mundial de las materias primas y de los productos fabricados, hasta el mercado de los valores financieros, instituciones abstractas que tienen su centro en todas partes y su circunferencia en ninguna, redes informatizadas que encierran el planeta Tierra en sus cuadros cifrados, no man's land, indiferente a las dichas, a las desdichas de los individuos y de las naciones.

El homo economicus, apreciado por los teóricos de la economía clásica, evoca un individuo constituido en función de los solos parámetros de la razón matemática, lo que permitirá someterlo a las manipulaciones de un conocimiento abstracto y universal. Es inútil buscar los orígenes de este ser de razón en las lontananzas de la paleontología. El mundo, hasta una época reciente, el hombre, la naturaleza y Dios, eran realidades concretas animadas desde adentro por una misma inteligibilidad viviente. El genio de Aristóteles había sistematizado esta unanimidad de los seres, que perpetuaba a través de la Edad Media una biología universal. La astrobiología definía la ley común de esta identidad de destino, ejercida desde lo alto de los cielos por los astros divinos y que regía los destinos de las criaturas vivientes, según los diagnósticos y pronósticos de la astrología.

Esta visión del cosmos, autenticada por los teólogos cristianos, se perpetúa por un consentimiento universal hasta comienzos del siglo XVII. El advenimiento del racionalismo científico, encarnado por Galileo, Descartes y Newton debía poner fin a esta época del pensamiento occidental. La revolución galileana realiza la unión entre la matemática y la física; pone fin a la providencia usurpada de los astros divinos. El espacio cósmico no es más que un gran vacío en el cual gravitan cuerpos inanimados cuyos movimientos están regidos por leyes rigurosas. El cosmos viviente de los antiguos y de Aristóteles cede el lugar a una naturaleza muerta, ensamblaje de parcelas de materia en la que la inteligencia humana puede descifrar sus comportamientos. La actividad intelectual puede de esta manera encargarse de la realidad material con miras a reducirla a la razón y explotarla en su provecho, pues el destino del hombre, como lo proclama Francis Bacon, es el de volverse amo y poseedor de la naturaleza.

La economía política sólo toma verdaderamente su impulso un siglo y medio después de Galileo, en la primera parte de la Época de las luces, pero según la estricta inspiración de la revolución galileana. El conocimiento del orden de las cosas en virtud de las ciencias exactas y rigurosas se prolonga necesariamente en una ciencia de las sociedades que se propone reducir las actividades humanas a la obediencia del cálculo. La economía política ofrece un campo de acción privilegiado para la matematización de la vida social, facilitada por la creación de nuevos modos de cálculo: estadísticas, cálculo de probabilidades, con el concurso de las tecnologías nuevas de la informática y de los grafismos de todo género. La ilusión de la libertad se deja coger en la trampa por las leyes de los grandes números. La acumulación ilimitada de los datos cifrados, de los índices de todo género con sus variaciones incesantes y sus correlaciones, termina por producir una imagen rigurosamente exacta del mercado universal, con su situación precisa en cada momento del tiempo. Una vez cumplida esta axiomatización, el individuo ya no es más que un punto perdido en el infinito, una minúscula variable en la masa, grano de arena en un desierto de humanidad.

El orden económico universal de la sociedad tecno-industrial contemporánea se ha constituido en el transcurso del tiempo como una gigantesca sociedad anónima, resultado de la desnaturalización de la naturaleza y de la deshumanización del hombre. La soberanía de la abstracción presupone la eliminación de todos los aspectos concretos de la realidad humana que podrían falsear el rigor de los cálculos. Desde los orígenes de las relaciones comerciales, los autores antiguos han descrito el comercio por señas cuyas operaciones se realizaban, en las costas de Africa Occidental, sin que los operadores tuvieran el menor contacto el uno con el otro, dado que todo contacto con el extranjero bajo el régimen de la consciencia mítica implica riesgos de contaminación mágica: las mercancías que se van a intercambiar se disponen en el campo operatorio por los que proponen intercambiarlas. Luego los vendedores se retiran y le abren sitio a los aficionados eventuales que proponen la cantidad de polvo de oro que están dispuestos a dar en intercambio. La transacción se prosigue bajo la forma de un vaivén de las partes contratantes, hasta la realización de un acuerdo sobre la equivalencia, sin que los interlocutores hayan tenido el menor contacto el uno con el otro.

El comercio por señas ilustra una forma arcaica del negocio cuyas operaciones estrictamente objetivas presuponen la neutralización de la presencia humana; su intervención no puede más que falsear el rigor del cálculo. La práctica moderna del comercio de distribución se inspira en este mismo principio. En el comercio al detal tal como se practicaba hasta hace poco, el cliente del almacén se encontraba con el encargado de la tienda, discutía sobre la calidad y el precio de la mercancía, mientras hablaba de la lluvia y del buen tiempo, en una atmósfera de proximidad y de cordialidad que moderaba, que aureolaba la estricta lógica de la transacción monetaria.

Los supermercados y centros comerciales de hoy, cuyo tamaño no deja de crecer, a pesar de la atmósfera musical en la que se envuelven, establecen una forma sofisticada de comercio por señas. El dominio humano de los comportamientos económicos se encuentra neutralizado, asepticado. El cliente que entra a uno de esos palacios, confundido con la multitud innumerable, perdido en la masa, no constituye más que un elemento abstracto en la totalidad de las operaciones que se llevan a cabo en el mismo momento. El comprador no se encuentra con el vendedor; el vendedor, en tanto que presencia humana, ha desaparecido, reemplazado por una estructura de departamentos y de secciones que proponen al ansia del visitante mercancías a precio fijo, las cuales no se regatean.

El supermercado, representación en miniatura del mercado económico mundial, es una sociedad anónima, compradores sin rostro hacen negocios con vendedores ausentes y abstractos, según las reglas del cálculo, aplicadas por las cajas automáticas y las computadoras centrales. Todo funciona bien de esta manera, pues toda recurrencia de la figura humana, con sus preferencias y referencias, con sus simpatías y sus antipatías no podría más que falsear el rigor de los cálculos.

El cliente anónimo del supermercado, anegado en la masa de los compradores, y el gerente invisible, ausente de ese mismo supermercado, pertenecen los dos pues a la especie homo economicus, objeto de las solicitudes de la economía política. El negocio totaliza los cálculos de los unos y de los otros cuyos resultados acumulados figuran en el presupuesto de la ama de casa y en el balance, al final del ejercicio, del gran almacén. Pero alguna gente de mala fe falsea el juego; clientes de supermercado que hurtan con maña productos propuestos a la venta. Se contaba que en Montreal, no hace mucho, el vendedor de periódicos colocaba sobre un taburete una pila de publicaciones con un tarro al lado. En los barrios ingleses, los transeúntes cogían un periódico y echaban la moneda en el tarro. Procedimiento imposible en un barrio francófono: el transeúnte hubiera cogido el periódico y echado la moneda en su bolsillo. La práctica concreta desmiente la lógica abstracta del cálculo económico. Prueba de que el homo economicus no recorre las calles de Montreal, como tampoco las de otras metrópolis del planeta. La gente decente se contentará con condenar a los bromistas pesados cuyas maniobras marginales no hacen más que confirmar la regla, pero pueden ser contabilizados en el capítulo de las pérdidas y ganancias.

El homo economicus es generalmente reconocido como un ser de razón, ficción indispensable para llevar a cabo las elucubraciones de la demografía y de la contabilidad mundiales. Él propone por excelencia el esquema del homo unidimensional, definido según las solas normas de los cálculos financieros. Su finalidad dominante es el afán de lucro; se trata para él de hacer dinero para la satisfacción de sus necesidades, pero también más allá de sus necesidades, en virtud de un movimiento uniformemente acelerado que trata a los hombres y a las mercancías como medios con miras a la realización de un único fin, el provecho.

La ficción epistemológica del homo economicus es el producto de las especulaciones de la economía clásica. Galileo constituyó el campo unitario de la física universal, reduciendo a la obediencia de las ecuaciones fundamentales la totalidad de un espacio mental racional cuya envergadura unitaria abarcaba bajo la misma disciplina los fenómenos de la tierra y del cielo. Estas ecuaciones de universo, anunciadas por Galileo, debían encontrar su realización gracias al genio de Newton y de Einstein.

Inspirados por el espíritu de analogía, los economistas clásicos sueñan con reducir la realidad humana a una axiomática similar; este campo unitario verá la luz a pesar de todas las protestas y resistencias de los interesados contra las obligaciones de una inteligibilidad mutilante. Shylock, el Moro de Venecia, reclama la libra de carne que se le debe en virtud de las exigencias de la contabilidad de doble entrada y sólo un artificio de procedimiento permitirá cogerlo en la falta.

El negocio del negociante Shylock establece una lógica unidimensional de una estricta positividad. El genio de Marx, heredero de los economistas clásicos, denunciaría esta formalización inhumana de la realidad humana que subtiende la economía capitalista. El financiero capitalista, despiadado en su avidez por la ganancia realizada gracias a la miseria de los hombres, es el prototipo del homo economicus, ciego a todo lo que no es la realización, por todos los medios, de un beneficio máximo; confrontado con él, otro tipo de homo economicus, el proletario, contrapartida del capitalista, que representa la antítesis y la víctima. El proletario, hombre de brazos desnudos, el no poseedor, es reducido también a un juego de esquemas: los mecanismos de la explotación del hombre por el hombre, de la lucha de clases y de la revolución que permitirá el advenimiento de una sociedad sin clases, donde el reino de la ganancia será abolido.

Solamente, el dominio del negocio, axiomatizado según la estricta inteligibilidad financiera sólo propone una absurda caricatura de la realidad humana, sometida por completo a la única exigencia del afán de lucro. El modelo de economía clásica, su idealtipo, como diría Max Weber, jamás ha existido y jamás existirá. Prueba de ello es que todas las necesidades de aplicaciones que se han hecho sobre la tierra de los hombres, sólo han dado lugar, a fin de cuentas, a ruinosas catástrofes en presencia de una opinión mundial que no lograba creerlo, a tal punto le había dado credibilidad, sin querer reconocerlo, a la lógica despiadada del autor del Capital.

El imperialismo sistemático del capitalismo burgués no logró sus fines, como tampoco la lógica universal del marxismo leninista. El homo economicus no pudo imponer su ley a la historia bajo la forma del explotador de la clase obrera, como tampoco bajo la forma del proletario puro y duro, triunfador al final de los tiempos bajo el régimen de una economía regenerada. Contrariamente a los esquemas abstractos y totalitarios propuestos por los unos y los otros, las tecno-estructuras económicas y financieras no son los principios determinantes de la historia de la humanidad. Los factores económicos entran en composición con los otros elementos de la realidad humana en el

devenir de la civilización. El homo economicus reducido a la sola norma de la lengua de los cálculos, a la sola finalidad del afán de lucro no propone más que una caricatura del ser humano concreto, del homo humanus en su identidad pluridimensional. La racionalidad económica y financiera sólo es para él un lugar de paso y un medio en la consecución de los fines constitutivos de su naturaleza esencial. El mercado mundial unitario, acumulación de datos matemáticos, de esquemas y de gráficas manipuladas por las computadoras centrales no podría ser considerado como una representación adecuada de la tierra de los hombres en la realidad indefinida, compleja y contradictoria de sus aspectos.

La universalidad humana, en su devenir incesante, establece los elementos cuantitativos de la producción, de la distribución y del consumo de los bienes de la tierra. Pero estos fenómenos, en su inteligibilidad intrínseca están sobredeterminados por las finalidades propias de los individuos y de las comunidades humanas, que a menudo se inscriben en falso contra las exigencias de la racionalidad económica. El homo economicus propone una ficción intelectual para el buen uso del orden de las cosas; el homo humanus es un hombre de deseo, animado por apetitos y por pasiones al margen de la sana lógica y del interés bien entendido.

El mundo humano no es un espacio abstracto de configuraciones rigurosamente determinadas, un campo de fuerzas donde las influencias en juego se compondrían según principios de una matemática rigurosa. El universo humano es un mundo de valores, donde los elementos materiales de la realidad están subordinados a las pulsiones, a las simpatías y antipatías que desafían los cálculos del buen sentido. La historia de la humanidad da testimonio de la recurrencia de los elementos irracionales en el comportamiento de los individuos y de las naciones. La política, al por mayor y al detal, no deja de confirmar la preponderancia de las aberraciones en el espíritu de los gobernantes y de sus pueblos, el rechazo de las evidencias más simples. La racionalidad económica está puesta al servicio de finalidades de un orden diferente, orgullo y vanidad de los dirigentes, voluntad de potencia, celos y rivalidades, odios y engegucimientos contrarios al buen sentido y al interés, y por supuesto, caprichos contradictorios de la clientela, mala fe de los interventores, etc.

## NEGOCIACION

El negocio del negociante, del hombre de negocios, es una actividad que se despliega en el orden de la racionalidad anómica. La ociosidad del ocioso (otium) se complace en el estancamiento del farniente. El mundo del negocio (negotium) rompe con la vacancia del ocio y escoge una vida de relación, en la confrontación con los otros hombres. En la lengua francesa, el sentido más frecuente del término implica una actividad comercial, no comercio de los hombres, sino sobre todo el comercio de los productos y de los servicios en virtud de intercambios regulados por equivalencias monetarias.

La dimensión propia del negocio es el mercado, en el sentido abstracto del término, que corresponde a un sistema de comunicación que obedece a leyes específicas. Los negociantes especializados en tal o cual especie de negocio se conforman con los precios y las normas en vigor en el dominio concernido, que sirven de base a sus tratos con variaciones más o menos según el caso. Cada producto da lugar en estas condiciones a mercados, local, nacional o mundial, ligados por una estrecha conciliación, y que pueden reaccionar unos con otros. Los negociantes hablan la misma lengua, pueden entenderse incluso a distancia, a pesar de la complejidad de las operaciones en curso, y de las especulaciones enfrentadas por los unos o los otros. El negociante es el tipo por excelencia del homo economicus; su principio es el del interés bien entendido, consagrado por la balanza beneficiaria de las cuentas al final del ejercicio. Si el saldo es negativo, es porque el operador cometió un error de cálculo en su ecuación del producto sobre el cual se realizan sus operaciones.

La palabra negocio se aplica al mundo de los affaires, tráfico de dinero o de mercancías, de prestación de servicios, sobre el modo cuantitativo. La idea de negociación evoca también un tipo de ociosidad, del otium, la entrada en relaciones con los otros hombres, pero el envite de la empresa no es estrictamente material, como en el comercio, se acompaña de un envite humano cuya importancia es preponderante. La amplitud del sentido sobrepasa la sola realidad económica, se trata de la realidad humana en general; se habla de negociaciones económicas, pero también de negociaciones políticas, diplomáticas, sociales, administrativas, etc. Los tratos comerciales se realizan ordinariamente en un común acuerdo, sobre la base de los cálculos simples. La negociación interviene en situaciones complejas para la solución de un conflicto abierto o latente.

“Negocio” y “negociante” designan actividades corporativas en el seno de la vida económica. La palabra “negociación” concierne a una modalidad de las relaciones humanas, cualquiera sea el dominio en cuestión, comprendido aquí el dominio económico, pero sin hacer voto de obediencia a sus principios de contabilidad. Según el sociólogo Julien Freund, las negociaciones son:

“intercambios y procedimientos entre personas o representantes de grupos o colectividades con ideas e intereses divergentes, con el fin de llegar a un acuerdo a propósito del disentimiento en causa. Puede pues haber negociación por fuera de todo el conflicto, únicamente porque hay concurrencia, desavenencia o una oposición cualquiera, que se busque superar al encontrar un terreno común para la conciliación. El método supone de antemano que existe consentimiento entre todos los participantes sobre esta manera de proceder, incluso si posteriormente no interviene ningún entendimiento, ni una simple aproximación. Comprendido así, él supone además el conocimiento de los derechos o al menos de ciertos derechos y cualidades de los diversos interlocutores y el deseo de debatir, en principio con buena fe, diferendos en cuestión, sin querer imponer por adelantado una solución unilateral, es decir, con la

intención de hacer, si le es necesario, concesiones. El fundamento de la negociación es la palabra bajo la forma de conversaciones, de intercambios de opiniones, de negociaciones o, según un término de moda, de “diálogos “ (Julien Freund, Sociologie du Conflit, P.U.F. 1983, pp. 279-280)

Este texto denso se aplica más particularmente a las negociaciones de orden público entre participantes provistos de mandatos oficiales, pero la vida privada más cotidiana es jalonada por oposiciones o conflictos de importancia restringida o mínima, que se resuelven de común acuerdo por un convenio negociado amistosamente. El lenguaje corriente utiliza la fórmula “negociar un viraje” en el caso del automovilista que no obstante se encuentra solo, sin nadie al frente, a bordo de su vehículo. La confrontación, en este caso, opone dos fuerzas en competencia, la fuerza centrífuga y la fuerza centrípeta, el conductor que juega el papel de árbitro que debe encontrar el término medio entre dos exigencias opuestas. Otro ejemplo simple de una negociación sin palabras. En la calle, en Estocolmo o incluso en Montreal, a veces el extranjero que está de paso se sorprende de que el transeúnte que viene en sentido inverso no hace ningún esfuerzo por hacerse a un lado para evitar la colisión; camina derecho delante de él, amenazando con “meterse adentro”. En Suecia me explicaban que los ciudadanos recién llegados, originarios del bosque o de la campiña, conservan en la ciudad su comportamiento rural sin negociar la travesía, según las normas de la cortesía, con el que cruzan. El código de las vías y las reglas de las buenas costumbres, de la cortesía y de la etiqueta han sido adoptados con el fin de evitar que se deje de renegociar una solución en cada caso particular de oposiciones de este género.

Estos ejemplos de una extrema banalidad ponen en evidencia que el espacio humano es un dominio de coexistencia y de convivialidad donde se impone la necesidad de una repartición fundamentada en el reconocimiento del prójimo. Esto ocurre sin tenerlo que decir a menudo, y la negociación propiamente dicha interviene cuando la dificultad impone una confrontación implícita de los puntos de vista, de los intereses presentes. El misántropo de la comedia clásica busca retirarse del comercio del mundo, vivir para sus adentros, retirado en su rincón, pero le será siempre imposible llegar hasta el fondo de su idea preconcebida. El hombre es un animal político, decía Aristóteles, es decir destinado por naturaleza a vivir en la ciudad (polis), en relación de reciprocidad con sus semejantes. El tema de la negociación está ligado a la presencia obligatoria del hombre en el hombre en la repartición del espacio vital. A falta de un entendimiento por consentimiento mutuo, el hombre es un lobo para el hombre; el pacto social consagra el régimen de interdependencia, de implicación mutua, fundador de la presencia de cada hombre en los otros hombres y en el mundo, única salida fuera de las relaciones de fuerza con consecuencias suicidas. En estas condiciones, la negociación es el preámbulo de la paz.

El mundo del negocio se despliega según el orden cuantitativo, en el lenguaje de las estimaciones cifradas que son autoridad en el mercado. El desarrollo inexorable de las

teco-estructuras ha asegurado la unificación creciente del universo económico en virtud de la expansión de las vías de comunicación cuyas redes han puesto fin al aislamiento mutuo de las pequeñas células de producción y de comunicación, característica de la economía medieval. El ferrocarril, el vapor, el avión, que permite la circulación cada vez más fácil de mercancías y de hombres, han asegurado la unificación del mercado mundial, fenómeno decisivo de la modernidad, corroborado por la transmisión instantánea de las imágenes y de los sonidos de un extremo al otro del planeta. La convertibilidad de las monedas proporciona las facilidades de un lenguaje común, instrumento universal del mercado universal. La diversidad de los lugares en el espacio del mundo interviene solamente como un parámetro de distancia en el cálculo de los precios de coste. Calafateados en el confort de sus oficinas, en cualquier parte del universo, en Osaka o Nueva York, en Londres, en Montreal o en Milán, los hombres de negocios, hombres de ninguna parte y de todas, corresponden entre sí en un dialecto unitario, no tienen necesidad de desplazarse para fijar las cotizaciones del mercado. Teléfono, telégrafo, télex, fax aseguran a cada quien el don de ubicuidad en el espacio tiempo unitario de las técnicas de comunicación. Las transacciones más considerables pueden ser reguladas de una manera casi instantánea, cualesquiera sean sus consecuencias para la desdicha o la felicidad de poblaciones enteras, condenadas a la hambruna o al bienestar por un simple decreto de computadora.

El mundo de la negociación escapa a las fatalidades abstractas del cálculo económico, o ante todo sus perspectivas se revelan cuando aparece que el cálculo implica un resbalón con relación a las urgencias concretas de la vida de los hombres. La realidad humana corresponde al universo de los valores que se niegan a las influencias de los determinismos económicos. Hemos visto como el capitalismo liberal en estado salvaje y el marxismo-leninismo de estricto acatamiento, gravitan en torno al esquema del homo economicus simple y llano, pero este no propone más que una versión desfigurada de la figura humana.

El gobierno francés decidió recientemente, en razón de una coyuntura económica desfavorable, el cierre de grandes empresas siderúrgicas del Norte, que ya no respondían a las exigencias del mercado mundial del acero. Fueron tomadas medidas sociales generosas a favor del personal expulsado de su empleo: indemnizaciones, compensaciones diversas ayudarían a los licenciados. El capitalismo adoptaba en este caso un cariz liberal para corregir según el orden económico las consecuencias inhumanas del desorden económico. La reacción obrera en tal caso, dada la mentalidad sindical reinante, debería haberse formulado en términos de ruptura, huelga, ocupación de la fábrica y de manifestaciones violentas. Este no fue el caso; los reportajes televisados mostraron concentraciones de hombres agobiados por la desgracia que los golpeaba. Por supuesto, decían ellos, se nos propone todo tipo de compensaciones y de consuelos no despreciables. Pero el problema no era ese; esta gran empresa era nuestro lugar de vida, nuestra razón de ser; ella hacia parte de

nuestra existencia y pensábamos permanecer allí hasta nuestra jubilación, después de la cual esperábamos que nuestros hijos ocuparan nuestro lugar. Todo esto nos lo han quitado bruscamente; ninguna compensación material puede equivaler a lo que perdemos.

El marxismo ordinario ha introducido en nuestras costumbres mentales el tema de la explotación del hombre por el hombre. Sería necesario considerar a estos obreros siderúrgicos como miembros de la clase obrera, dedicados a tareas particularmente pesadas. Pues bien, ellos habían terminado por apegarse a este oficio ingrato, y se tenía la impresión, al escuchar sus reivindicaciones, que consideraban, sin decirlo explícitamente, que esta fábrica era de alguna manera su propiedad. No se tenía pues el derecho de expropiarlos, cualquiera que pudiera ser la situación económica general, cuyas dificultades por lo demás reconocían. Esta experiencia humana, en su profunda gravedad, esclarece la insuficiencia del esquema del homo economicus, cuya identidad podría ser axiomatizada según el orden del cálculo elemental del rendimiento, pérdidas y ganancias, etc., dentro de un mundus economicus, regido por su parte por las normas abstractas y rígidas de la producción y del consumo; la inversión humana es más esencial que las inversiones financieras. El caso de los obreros siderúrgicos da testimonio de que cuando los valores existenciales están en juego, los parámetros económicos, los datos financieros sólo presentan una necesidad de segundo orden. Cuando se cuestionan los grandes aspectos vitales de la existencia, las cotizaciones numéricas dejan de imponerse, o revisten solamente significaciones aproximadas y simbólicas.

El amor, la pasión, el odio no cuentan. Si la vida de uno de mis próximos está amenazada, yo no hago cálculos para tratar de salvarlo. Como lo dice un dicho, una vida no vale gran cosa, pero nada vale una vida. Existe una cotización más o menos rigurosa de las obras de arte en función de la cual se regulan las transacciones de lo que se ha convenido llamar el mercado del arte. Pero al aficionado está dispuesto a gastar sin medida para adquirir la obra maestra de sus sueños; no puede ser cuestión de equivalencia financiera; la suma desembolsada por el comprador expresa la intensidad de su deseo, y los sacrificios que él está dispuesto a consentir para satisfacerlo. La especulación puede intervenir, el incentivo de los beneficios posibles, o también los efectos de la moda. Pero los precios considerables alcanzados recientemente por cuadros de Van Gogh o de Gaugin, quienes vivían en la miseria y no llegaron a vender los productos de su arte, escapan a toda norma de estimación pueril y honesta. La suma desembolsada, más allá incluso de la rareza del objeto en cuestión, es el indicador de un valor irreductible a cualquier suma de dinero. Las más altas realizaciones del genio humano escapan a las determinaciones del dominio económico; el lenguaje de las cifras sólo propone lejanas aproximaciones a la esencia de los seres; a él le es imposible colmar el desfase entre el homo economicus y el homo humanus.

## CONVIVALIDAD

Si se considera el inmenso desarrollo de las tecno-estructuras de comunicación durante la época reciente, el mundo de los negocios podría resolverse en un no man's land cuyos operadores regularían sus transacciones a distancia sin moverse del lugar, convenientemente instalados en la sede de su compañía, lo que permitiría economizar mucho tiempo y dinero. Los teléfonos, las teleimpresoras, los sistemas de televisión que permiten conjugar la transmisión de la imagen con la del sonido proponen todas las comodidades de una presencia del hombre ante el hombre; el espacio es vencido sin que los individuos tengan que desplazarse. El sistema de la video-conferencia permite a grupos de dirigentes, de encargados, que se vean y hablen como si estuvieran sentados alrededor de una misma mesa, sin que tengan necesidad de dejar el sitio habitual de sus actividades.

Ahora bien, a pesar de estas facilidades tecnológicas, los hombres de negocios a todos los niveles suministran la clientela más provechosa para las compañías de transporte ferroviario o aéreo. Es suficiente para convencerse de esto echar un vistazo a publicidades atractivas que les son destinadas en los periódicos y revistas para convencerlos de que utilicen el confort, las facilidades de todo tipo propuestas por tal o cual agencia de viajes. Clientela tanto más rebuscada cuanto que puede gastar sin medida, al encargarse las empresas de los gastos de aquellos misioneros de la vida económica que se desplazan. Algunos aviones, algunos trenes rápidos, cuyos horarios están calculados a propósito, parecen especialmente destinados al transporte de esos representantes del comercio, de la industria, de la gestión, pero también de la administración en general, de la burocracia en todos los géneros, de la diplomacia, de la política, etc.

Esta observación banal de este hecho social atestigua que el negocio, la expedición de los asuntos corrientes de la vida económica, no puede regularse simplemente en los términos de la contabilidad matemática, ni tampoco gracias a la coordinación de las computadoras diseminadas sobre la faz de la tierra. El mundo de los negocios, el mundo de la diplomacia, la gestión de las mercancías y de los hombres pasa por la lengua de los cálculos, pero no podría reducirse a esas operaciones y manipulaciones abstractas. Por supuesto se puede hacer un encargo por teléfono, se puede arreglar a distancia un incidente menor de orden económico o administrativo. Pero la confrontación de las imágenes y de los sonidos en el caso de la video-conferencia no podría remplazar la presencia real de los individuos en torno a una mesa, de carne y huesos, en pos de un común acuerdo para resolver un problema o poner fin a un conflicto. Esta es la razón por la cual la clase "affaires" en los aviones de línea dispone de una clientela numerosa de viajeros profesionales cuya existencia misma testifica que el negocio, el comercio cuantitativo de los productos y de los servicios no es suficiente por sí mismo. La lógica de las cifras requiere de la intervención de ajustes complementarios según el orden de las relaciones humanas. La validez objetiva e

implacable de las operaciones abstractas remite constantemente a una realidad de un orden diferente cuyas exigencias corrigen a menudo el rigor de los cálculos.

Existe una aparente contradicción entre la intensa circulación de la “clase affaires” por las grandes rutas del planeta y los cuadros cifrados del mercado mundial, organizados en columnas en las publicaciones especializadas; las bolsas, las plazas de comercio, producto por producto y moneda por moneda, exhiben en ellos las cotizaciones practicadas por los operadores mundiales, realidad por fuera de la realidad, sombra teórica de actividades complejas, reflejo de un hormigueo de individuos y de transacciones sin número que contribuyen sin saberlo a esos cuadros de la vida económica, de donde la figura humana parece por completo ausente. Negocio de negociantes, pero negocio sin negociadores, y por lo tanto imagen deformada, desprovista de su sustancia, de la realidad propiamente dicha.

La clientela privilegiada de la clase affaires de las líneas aéreas se encuentra en las mesas de los mejores restaurantes y en las habitaciones de los grandes hoteles internacionales. Se escucha a menudo a personas honradas denunciar los gastos suntuarios de este orden que graban, sin necesidad aparente, el presupuesto de las empresas. Los viajeros del comercio, de la industria o de la administración podrían contentarse con la alimentación normal y con alojamientos a precios moderados. Los excesos a los cuales se con gusto pueden ser peligrosos para su salud, e incluso perjudicial para la sana gestión de los negocios de los cuales están encargados. Por otro lado, se tiene en cuenta que los establecimientos de lujo, si fueran privados de esta clientela que viaja con todos los gastos pagos, verían su equilibrio financiero seriamente comprometido.

Se podría estimar que estas consideraciones son fútiles y sin relación con las cuestiones planteadas por los grandes equilibrios económicos y políticos del planeta. La vida y las costumbres privadas de los negociadores sólo le incumben a ellos; sus comportamientos siguen siendo de orden anecdótico. Una película muy célebre en los años 1930 evocaba, bajo el título El Congreso se divierte, los regocijos y festividades en todos los géneros de los cuales se beneficiaban los plenipotenciarios reunidos en Viena en 1815 para solucionar los importantes problemas del orden europeo, a finales de las guerras napoleónicas, prolongación de la crisis de la revolución francesa. Los liquidadores de este desorden planetario deberían haber hecho algo mejor que correr a las recepciones y a los bailes, flirtear, llevar a cabo bien o mal amores complicados. Pero después de todo, no se trataba allí más que de una opereta filmada cuyas imaginaciones más o menos desvergonzadas sólo tenían una lejana relación con las muy serias negociaciones que se proseguían en la capital del imperio Austríaco.

Esta interpretación no es la más exacta. Primero porque los Europeos coligados contra Napoleón celebraban en Viena el fin de una pesadilla impuesta a las diversas potencias por el imperialismo francés. Era para ellos el fin de las guerras, de las ocupaciones y de

las masacres de todo tipo, una pesadilla de veinticinco años, a la que le sucedía la esperanza triunfal de la paz. Este prodigioso convenio merecía bien una fiesta o un conjunto de fiestas que se ofrecían unos a otros los triunfadores que habían puesto fin - ¡a qué precio! – al reino del Ogro de Córcega. El congreso de Viena conmemora esta liberación, apertura a un orden nuevo que consolidará el pacto de la Santa Alianza. Los negociadores tenían buenas razones en tomarse un tiempo para divertirse.

Pero esta interpretación por sí sola no es satisfactoria. Pues en todos tipo de ocasiones mucho menos importantes para el destino de los pueblos, encuentros diplomáticos o políticos, congresos de todos los géneros, tratos que reúnen un gran número de socios, los organizadores preven también, al margen de las sesiones de trabajo, recepciones, banquetes y festividades, incluso con frecuencia excursiones turísticas o galas de teatro, de danza, etc. Los jefes de Estado y los personajes más importantes se hacen acompañar de sus esposas que tienen su lugar en el programa de festejos. Estas presencias femeninas pueden parecer inútiles; y además los espíritus apesadumbrados pueden considerar que las fiestas en cuestión, lujo redundante, representan gastos sin utilidad.

Mirando allí más de cerca, a uno se le ocurre que la mujer del negociador no constituye una presencia, una boca inútil. Complemento del marido, le esposa, aunque no participe en las negociaciones, revela a los participantes ciertos aspectos ocultos de la personalidad de su cónyuge, y la confrontación de los esposos aporta una contribución no despreciable para el avance de los trabajos. Más generalmente, la atmósfera de convivencia, lejos de significar en la negociación un elemento superfluo, representa uno de sus componentes maestros. Entre el negocio, el trato comercial según la cotización del mercado, y la negociación propiamente dicha, la diferencia tiene que ver con la implicación de los individuos sobre el modo del encuentro, mientras que los negociantes comunican según las reglas del cálculo, en el lenguaje cifrado de las tarifas y estadísticas.

A pesar del progreso de las telecomunicaciones, el sistema de la video-conferencia no permite a los participantes apretarse la mano, tomar juntos un café o un vaso de agua, entrar en contacto personal intercambiando palabras fútiles sobre la lluvia y el buen tiempo, dar algunos pasos por el corredor o jardín, decir algo mientras se prende un cigarrillo. La video-conferencia sólo reúne ausentes, fantasmas sin grosor que no pueden tener la consistencia de los individuos de carne y huesos. La negociación real no se reduce a un diálogo de sombras, en la ausencia de cada uno a su turno; ella se desarrolla como una historia vivida, a veces como un drama, con peripecias, momentos difíciles, y la elaboración en común de una salida favorable o desfavorable. El informe después de los trabajos de un comité, de un consejo de administración o de una asamblea parlamentaria no puede dar la plenitud concreta de un debate donde se enfrentan, por encima de la divergencia de los intereses, las simpatías y las antipatías, las pasiones de los unos y de los otros. Lo vivido de la negociación es un juego de

escondite en el que las palabras pronunciadas no agotan las intenciones, las significaciones. Los participantes se expresan por alusiones; un buen diplomático practica el arte de callarse lo mismo que el arte de expresarse. La atmósfera general del debate es a veces más importante que los enunciados de los que intervienen. Ocurre que la decisión final resulta de un súbito cansancio, de una voluntad de terminar que se impone a todos independientemente de toda justificación racional.

### **VERDAD EN NEGOCIACIÓN**

La negociación moviliza temas intelectuales, reflexiones y cálculos, pero establece, del otro lado, la confrontación, la implicación mutua de dos o varias personalidades a propósito de un objeto de interés común. En el seno de la vida económica en general, en la vida cotidiana de las empresas, el todo proveniente de los negocios corrientes se regula en virtud de automatismos instituidos, sin que sea necesario remontarse muy atrás en la jerarquía de los que deciden. La negociación interviene en el caso en que un problema planteado no se resuelva solo en virtud de un cálculo simple. Un conflicto se revela entre intereses que compiten; la negociación es el procedimiento utilizado para que el conflicto no desemboque en una ruptura. El punto en litigio puede tener que ver con un precio, con un margen de beneficio, con modalidades de aplicación de un contrato, pero también con reivindicaciones salariales, con algún litigio de orden administrativo, político o diplomático.

Los participantes en una negociación están persuadidos de que tienen a su favor el derecho, o la fuerza, o la ventaja del terreno; están decididos a defender sus intereses, pero rechazan la lógica del todo o nada, la intransigencia que pretende imponerse por la fuerza. El negociador es el hombre del compromiso, es decir que acepta hasta un cierto punto la legitimidad del punto de vista del adversario. Si acepta negociar, es porque estima que la crisis, la tensión, debe resolverse por medio de la repartición de un bien común; reconoce la existencia del otro, admite la necesidad de su reivindicación, y desea que la oposición del comienzo encuentre su resolución en un acuerdo que abre la posibilidad de una alianza, en el caso en que la solución elaborada en común aparezca como satisfactoria para las partes en presencia. Esto es cierto en el caso de las grandes negociaciones internacionales lo mismo que en los convenios entre empresas medianas o menores.

El tema de la negociación manifiesta la ambigüedad de la realidad humana. No existe sobre la tierra hombres de verdad de una sola pieza que pudieran unos y otros ponerse de su lado. Nuestro espacio vital nos es concedido bajo la condición restrictiva de la partición. Se tiene la posibilidad de tener razón, se tiene la posibilidad de ser el más poderoso, pero hasta un cierto punto solamente; no hay que abusar de ello. En el caso de un conflicto abierto y de una guerra de conquista, el gran hombre es capaz de vencer su victoria, gracias a la práctica de lo que los Antiguos llamaban la virtud de magnanimidad. Según el filósofo kant, una guerra deber ser llevada de manera que no

se vuelva imposible la paz que le seguirá; dicho de otro modo, la gestión de un conflicto debe ser llevada de tal manera que se vuelva posible la negociación futura.

En su sentido más general, el compromiso negociado no es solamente un momento en las relaciones humanas; él aplica al régimen de la vida un estilo de vida y de acción, indispensable para una coexistencia fundamentada en el interés común. La verdad humana de una situación no pertenece propiamente a uno de los actores de esta situación, ella es un bien común que deber ser administrado por consentimiento mutuo, de manera que se evite las reivindicaciones y frustraciones de todo tipo engendradas por la repartición desigual del espacio vital.

Un matrimonio se fundamenta sobre un contrato tácito o implícito, generador de una vida común. Compromiso negociado por la gestión de los bienes materiales pero también y, sobre todo, por la elaboración de una cotidianidad satisfactoria para los dos cónyuges. Negociación día a día, sin decir palabra, y a veces a grandes gritos, para la actualización, la renovación del compromiso inicial. La situación no es a tal punto diferente en el caso de los tratados de alianza, de matrimonio entre pueblos, estados o grupos industriales, compañías económicas.

El espíritu de la negociación engloba y va más lejos que los términos de la negociación. Todo acuerdo negociado en un momento dado se inscribe en una historia; hay un pasado, de concordia o de discordia, de indiferencia mutua o de aproximaciones, e inaugura un porvenir con miras al cual reviste el valor de un precedente. La idea fundamental es la repartición de la verdad y de los intereses. Negociar, es aceptar la pluralidad de los intereses, opuesta al egoísmo reivindicador de aquél que persigue la muerte del otro, con el riesgo de perderse a sí mismo, en la indiferencia general, o la satisfacción.

Toda verdad, sobre la tierra de los hombres, comprendido aquí el orden económico, reviste el sentido de la convivencia. El almuerzo de negocios, que hemos evocado, toma todo su sentido de palabra. Denunciada a veces como una parte fina costosa e inútil, la mesa del restaurante propone una versión más humana de la mesa de negociaciones. La discusión de negocios es un ejercicio sometido a una estricta disciplina; los unos se vigilan a los otros, uno se vigila a uno mismo de miedo de dejar escapar una palabra de más; tensión y coacción, sospecha, hacen de las sesiones de trabajo períodos particularmente ingratos. Argumentos y cifras oponen los intereses contradictorios, lo que cada uno quiere ganar será perdido por el adversario, según la perspectiva de un canibalismo despiadado; “los negocios son el dinero de los otros”. Si la mesa de las negociaciones es un campo de batalla, o al menos un terreno de deporte, donde el más fuerte, el más astuto prevalece sobre el adversario, la mesa de almuerzo de negocios es el lugar de una comunión alimentaria en la cordialidad del acuerdo encontrado, cada uno de los comensales tiene que mostrarle a los otros que él es un sibarita, incluso si es duro en negocios. El buen humor domina, o rivaliza en

chistes, historias chistosas, o incluso chistes verdes, puesto que, de un común acuerdo habrá que abstenerse de hablar del trabajo (talk shop).

Desde luego, hay un no dicho del almuerzo de negocios, como existe un no dicho de la mesa de negociaciones, junto con temas de reserva, de los cuales no hay nada que decir aunque se piense en ellos siempre, pues el juego consiste en obtener, por vías desviadas, informaciones que no se podían procurar de otra manera. Pero el modo de la convivialidad permite matizar lo que hay de inhumano en el dominio restringido de la confrontación económica y técnica. Las máscaras caen y los parámetros financieros o administrativos se encuentran relativizados, reintegrados en lo humano. La contabilidad cuantitativa no es ley suprema; ella no representa más que una expresión indirecta de la humanidad del hombre.

Evidencia de sentido común pero que se perdió de vista en el transcurso del siglo XIX. Bajo la inspiración del positivismo y del cientificismo dominantes, el pensamiento económico sucumbió a la fascinación del rigor matemático, que se convirtió en el dominio privilegiado y casi exclusivo de la verdad en todos los dominios. El cálculo es prototipo fuera del cual no habría salvación. La realidad humana ha sido víctima de una aberración, de una alienación sistemática. El fantasma, o más bien el espantapájaros, del homo economicus ha aterrorizado a los teóricos que se han dedicado a la defensa e ilustración de sus prejuicios. De esta manera se constituyeron los esquemas de una inteligibilidad económica ajena a la existencia concreta de los individuos y de las comunidades, más verdadera que lo real. La ciencia económica formaba un sistema en sí y para sí, real. La ciencia económica formaba un sistema en sí y para sí, indiferente al destino de la humanidad cuya universalidad rigurosa abarcaba la tierra de los hombres a la manera de la red de las longitudes y de las latitudes que encierran en su collar matemática la superficie del planeta sin consideraciones con las desigualdades del relieve y la diversidad indefinida de las zonas climáticas. Las estadísticas de la producción y del consumo, el establecimiento de los precios de coste y de salarios de la mano de obra formaban un mundo aparte, un imperio en un imperio, conforme a las exigencias de la planificación que no tiene en cuenta la significación de los cuadros cifrados en lo que concierne a los infortunios de los hombres, las facilidades y las dificultades de su destino.

La ciencia económica no tenía por qué tener en cuenta que una empresa es un lugar de vida; el sufrimiento de los hombres no interviene en los coeficientes numéricos de la producción. El trabajo humano, trabajo físico o trabajo mental, no puede ser medido en términos de equivalentes energéticos. Las luchas obreras, los movimientos sociales, desde hace un siglo, pueden ser interpretados como una protesta de la realidad humana contra la deplorable disciplina de las normas de la racionalidad inteligible; son tentativas a menudo desesperadas para hacer entender que los hombres no están al servicio de la economía, sino que la economía debe ponerse al servicio de los hombres.

Fiat justitia, pereat mundus; la lógica más rigurosa termina por digerirse a sí misma y embrollarse en sus contradicciones. El caos del mundo contemporáneo es el resultado de los desórdenes mentales llevados a cabo, o no, por los sistemas económicos reinantes. El error es considerar el dominio económico como un mundo inteligible dotado de un valor universal y absoluto, mientras que no es más que la interpretación del orden material y moral correspondiente a las relaciones humanas en un momento particular de la historia de la humanidad.

Cada espacio-tiempo establece un cierto sistema de valores económicos, en función de sus utilidades, de sus necesidades propias. Unos etnólogos daneses cuentan que ellos colocaron un pequeño negocio para facilitarle la vida a los Esquimales de la costa norte del Groenlandia. Los indígenas se sorprendieron y se molestaron por los precios demasiado bajos de las mercancías ofrecidas a cambio de las pieles que ellos aportaban: “sus mercancías son demasiado baratas. Cuando nosotros tenemos que esperar durante años a los balleneros, y darles todas nuestras pieles de zorro por un cuchillo, estábamos más felices de poseerlo (...). Ustedes no pueden saber que no tuve un cuchillo todo un año, y que me hacía una falta terrible. Esta es la razón por la que le doy tantas pieles (...). Un objeto puede no tener valor, pero yo lo necesito y pago lo que necesito”. Por falta de un cuchillo, prosigue el Esquimal, uno puede morir de frío, en la imposibilidad de construir un iglú; uno puede morir de hambre, en la incapacidad de despedazar una presa (cf. Peter Freuchen, *Aventure arctique*, trad. Maurice Rémon, Albin Michel, s.d., pp. 142).

El primitivo no tiene que establecer leyes de mercado; él mide el valor del objeto por su utilidad. Los arbitrajes monetarios le son ajenos, y la significación del numerario sigue siendo a sus ojos misteriosa, algo mágico. El novelista inglés Graham Greene, cuenta que cuando viajó por Liberia debió proveerse de una cantidad de monedas, pues los indígenas no conocían los billetes de banco. Pero las dificultades se aumentaron debido a las piezas con la efigie de la reina Victoria. El ruido de su muerte había llegado hasta regiones alejadas, y se concluía que esas piezas de plata habían perdido todo valor.

El sistema económico representa la expresión del orden humano establecido en una sociedad dada; como este orden mismo está sometido a variaciones incesantes de una amplitud más o menos grande. Las variaciones de los precios, el curso de los mercados se inscriben en la circulación general de las representaciones, subtendidas por las necesidades y los deseos, las urgencias de los seres humanos. La economía política clásica, y las técnicas de gestión que se inspiraban en ella, han realizado muy a menudo una inversión de las prioridades cediendo el paso a la especulación abstracta sobre la comprensión concreta de las relaciones humanas. La cuestión sería saber si la realidad humana debe ser comprendida como una aproximación de la inteligibilidad económica, o si por el contrario, la economía, conocimiento del hombre, debe

constituirse como una aproximación analítica y simplificada del dominio humano en su complejidad.

Por supuesto que la segunda hipótesis es la verdadera. Y si el procedimiento de la negociación se impone tan a menudo para remediar las dificultades de la vida política, social y económica, es para colmar los inevitables desfases entre los esquemas del intelecto y las vicisitudes de las relaciones en la vida real entre los individuos y los grupos humanos. La verdad en juego en la negociación es la verdad de una coyuntura más o menos desequilibrada, en la búsqueda de un equilibrio interno que le reconozca su justa parte a cada una de las partes en presencia. El espíritu de fineza retoma sus derechos para atender a las carencias del espíritu de geometría. Summum jus, summa injuria. La realidad humana se define por el rechazo de obediencia a las axiomáticas de la razón razonante y calculadora, cuya collar de ecuaciones, a fin de cuentas, sólo abarca un vacío de humanidad. En el horizonte de toda negociación, la figura humana se manifiesta como una norma de finalidad sobreimpuesta a las necesidades de las leyes económicas.

## EL JUEGO DEL YO

La práctica económica en torno a la mesa de negociaciones, aunque evoca frecuentemente los cuadros cifrados de la producción y del consumo, las estadísticas de los precios y salarios, etc, no podría ser considerada como una simple sucursal de una geometría en el espacio, representada rigurosamente sobre papel milimetrado. La negociación podría ser caracterizada más atinadamente como un juego teatral que reúne un cierto número de compañeros para la puesta en escena de un esquema análogo a esos cañamazos sobre los cuales bordaban los comediantes italianos de la Commedia dell' arte. Sobre un tema propuesto, los actores deben improvisar variaciones diversas con miras a una conclusión que dará satisfacción, en lo posible, tanto a los unos como a los otros.

Una tal interpretación, por supuesto, parecerá extraña, por no decir escandalosa a todos los que participan en actividades de este género, con la seriedad que se impone a la defensa de los intereses de los que se encargan. El carácter de convivialidad inherente a este género de reuniones, modera su excesivo rigor. El contacto a distancia por medio de las telecomunicaciones más sofisticadas no dejaría intervenir la cordialidad, el calor humano del encuentro entre los apoderados de empresas con intereses divergentes u opuestos, en la presencia mutua de cada uno de ellos. La negociación no es una ciencia, o una técnica, sino ante todo un arte cuya práctica exige dones particulares, como por ejemplo el dominio de sí en el orden del comportamiento y de la expresión. Un individuo colérico e irritable no será un buen negociador; esta función estará reservada a alguien que domine sus emociones suficientemente como para no manifestar sus estados de ánimo, favorables o desfavorables, en el transcurso de las discusiones.

La palabra hypokrites, en griego, designa al comediante. El negociador no es necesariamente un hipócrita, pero está obligado a mantenerse en reserva. Un diplomático no debe traicionar los intereses que defiende haciendo declaraciones no pertinentes que revelarían las intenciones de sus mandantes. Toda negociación tiene un carácter confidencial; se cierra las puertas y se discute bajo secreto, no solamente con respecto a los medios interiores, sino también entre participantes en la conferencia que deben saber disimular hasta el final el sentido de las instrucciones a las cuales obedecen. Este disimulo implica la cortesía, la corrección en la compostura y hasta la impasibilidad del rostro en los momentos críticos. El buen negociador debe llevar la máscara de los intereses de los cuales él es el portavoz; el personaje en él debe prevalecer sobre la persona, y se debe recordar que la palabra persona en latín designa la máscara que lleva los actores del teatro antiguo. La negociación evoca la puesta en escena de una comedia humana cuyos momentos principales serían los actos sucesivos, mezclados con entreactos que autorizan una indispensable relajación.

Entre los actores de la comedia italiana y los participantes en la negociación, existe no obstante la gran diferencia de que el juego de los primeros respeta un cañamazo fijado de ante mano. El comediante es libre de inventar juegos de escena, expresiones de rostro, réplicas, pero debe respetar el esquema impuesto con el fin de llevar la aventura a un buen fin. El negociador mismo juega su papel en una parte en que ignora el desenlace; recibió directrices en función de las cuales debe defender los intereses que están a su cargo, en la confrontación con los intereses opuestos. Debe participar en una improvisación colectiva, cuya salida en un buen número de casos reviste el carácter de una verdadera invención. Se podría evocar, en este dominio humano, la imagen de una síntesis, combinación de elementos cuya alianza produce un resultado de una naturaleza diferente de la situación existente al comienzo. La conclusión no está dada por adelantado; resulta de una iniciativa colectiva.

Diderot, en la Paradoja sobre el comediante, desarrolla la idea de que el actor, en los momentos en que su papel le impone manifestar los sentimientos extremos de la pasión, debe conservar el completo dominio de sí. Mientras representa el juego que le impone su texto, no pierde el control de sí mismo, primer testigo, a sangre fría, del personaje que presenta al público. De la misma manera el negociador está obligado a mantener la reserva; no debe engañarse a sí mismo y caer en su propio juego; la prudencia es su virtud maestra; ella debe inspirar su gestión hasta el último momento en que una salida se revele por consentimiento mutuo sobre el modo de una innovación concertada. Entonces solamente interviene la distensión, consigo mismo y con los otros, en la afirmación de una buena voluntad común, que no se había dado al comienzo. Este carácter creador, innovador es el signo más decisivo de una buena negociación.

Existen circunstancias en los negocios en que los automatismos en vigor ya no son suficientes para asegurar la ejecución de los negocios corrientes. Se plantea un

problema que ningun precedente proporciona una solución prefabricada, un desacuerdo pone en evidencia una oposición de los intereses, las pretensiones se esclarecen a tal punto que parecen exorbitantes a la otra parte. El fluir usual de las relaciones humanas se bloquea. La ruptura intervendrá si la dificultad es insoluble; la negociación será el medio escogido de común acuerdo para mantener vínculos que se consideran que deben sobrevivir al desafío de las circunstancias.

La iniciativa humana se encuentra de esta manera llevada a intervenir para restablecer un orden amenazado por el acontecimiento. El negociador no es un individuo anónimo, un cualquiera burócrata, o incluso un dirigente que se contenta con aplicar los reglamentos y costumbres, las tarifas en vigor. Él es una personalidad encargada de una misión y dotada de poderes especiales, con la posibilidad de interpretar la situación de manera que ponga fin a la crisis. En torno a la mesa de negociaciones se confrontan, se enfrentan, se combaten o se concilian puntos de vista encarnados por seres vivientes de carne y huesos, bajo un régimen de presencia, cada uno con cada uno. Desde luego, es asunto de intereses objetivos, evaluados en términos de finanzas o de obligaciones recíprocas; el envite de la discusión conduce al más o al menos. E incluso si el debate parece impersonal, el estilo de los argumentos, la retórica de los discursos no deben ilusionar. Estos son hombres reales que llevan a cabo, o no, el escenario complejo de un encuentro en el seno de un pequeño grupo reunido por un proyecto común, incluso si cada uno de los participantes está animado por intenciones y motivaciones diferentes en lo que concierne al resultado de los trabajos.

La negociación presupone un desacuerdo, pero ella no sería posible sin la esperanza de una unidad reencontrada, a favor de un compromiso en vista del cual cada uno está dispuesto a hacer ciertas concesiones. Los participantes no estarían allí si no tuvieran consciencia de un entendimiento posible en el cual todos comulgarían a favor de un consentimiento mutuo. Esta verdad libremente consentida no existe aún, pero todo sucede como si los unos y los otros la presintieran y trabajaran de común acuerdo para promoverla, para darle una forma humana; se trata de pasar de la profecía a la realización, gracias a la invención de un futuro aceptable para todos. La fórmula de concordia, cuya elaboración es la razón de ser del debate sólo existe como el derecho por venir de una alianza de las voluntades más allá de su disentimiento.

La verdad en cuestión en la negociación no es la de tal o cual de los negociadores, el bien propio de uno de los partidos presentes, como es el caso en un debate contradictorio en el que cada uno de los participantes busca imponerle al otro su punto de vista. La negociación se esfuerza en formular una verdad de compromiso o de partición, cada uno de los interesados le reconoce al otro su participación legítima en la solución buscada. El espíritu de contradicción, con los imperialismos que suscita, le cede el lugar a un deseo de reconocimiento del otro, de donde podría resultar una nueva alianza provechosa tanto a los unos como a los otros, pero no importa a qué

precio, al dirigirse la dificultad a las repartición de las concesiones destinadas a asegurar la solución del conflicto.

Todo ocurre como si cada uno de los negociadores estuviera animado por el presentimiento de un bien común en función del cual se va al encuentro del otro. En alguna parte un punto de encuentro deber estar definido, asegurando la convergencia de las intensiones de los unos y de los otros; la oposición de los intereses, de donde resulta el desacuerdo, interviene como un desafío entre las reivindicaciones concurrentes, pero este desafío no manifiesta una incompatibilidad absoluta entre los puntos de vista opuestos. Subsiste la esperanza, en un horizonte incierto, de una comunidad realizada por las buenas voluntades conjuntas de los unos y de los otros. Las paralelas, que parecen evitarse mutuamente, se encuentran en el infinito, y quizás antes, si cada uno pone de su parte.

Existen conflictos sin remedio cuya única salida parece ser la solución de desesperación que es la guerra abierta entre antagonistas en el que cada uno le desea la muerte al otro. La negociación propone sus buenos oficios cuando la tensión entre los adversarios no excluye la esperanza de una distensión en la cual cada uno aportaría su contribución para evitar una ruptura más costosa que las concesiones a las cuales se podría llegar de acuerdo para el mantenimiento de la buena armonía. De la tensión originaria a la distensión, el camino es ordinariamente difícil, sembrado de obstáculos de todo tipo. A primera vista, los hitos de este recorrido pueden ser formulados en el lenguaje objetivo de los datos financieros o materiales, en términos del más y del menos, concesiones mutuas a favor de las cuales se realizan progresos de detalle. Pero el factor esencial es la evolución íntima de cada uno de los participantes, a medida que se busque una solución de compromiso. El negociador evoluciona en las márgenes de lo posible; se le ha fijado límites, pero dejándole ciertas facultades de apreciación, sometidas a su propia responsabilidad.

El espacio de la negociación es un espacio que se mueve, dentro del cual se elabora la gestación del futuro, en el establecimiento de una común buena voluntad, pues se debe excluir de una negociación honesta las recurrencias de la mala fe que falsea el juego impidiéndole que se realice de igual a igual. La mala fe que se aprovecha de las insuficiencias o de las ignorancias del socio es una trampa que corre el riesgo de ser un mal cálculo; el vicio oculto terminará por descubrirse, grabando el futuro común con una nueva cuenta para saldar. Un mal servicio dado autoriza la reciprocidad, en desquite, lo mismo que un gesto de liberalidad. Quien es víctima de un abuso de confianza, sufre una humillación que lo autoriza a buscar compensaciones en la continuidad del tiempo, de tal suerte que la mala fe, lo mismo que la violencia, no podría ser considerada como un procedimiento recomendable en una estrategia a largo plazo.

Pero por fuera incluso de estas desviaciones patológicas, la negociación se dirige rara vez a su objetivo, por la razón evidente de que si la solución de las dificultades

pendientes era previsible de entrada, sería inútil reunirse para llevar a cabo una búsqueda común. Una crisis interviene como un nudo en la vida de relación que invita a una reactivación de las relaciones y a un resurgimiento sobre bases nuevas. La comunicación de los puntos de vista, la discusión permite a los unos y a los otros tomar consciencia de ciertas partes ocultas, de ciertos aspectos de la situación, que se les había escapado hasta el momento. De allí una expansión recíproca del espacio mental, educación mutua, en la que cada quien le debe a la parte adversa.

La negociación aparece así como una búsqueda a muchas voces de la realidad humana común a aquellos cuyos intereses parecen incompatibles. A primera vista el debate establece una problemática objetiva cuyos datos podrían ser puestos en ecuación de manera que prepare una solución conforme a la inteligibilidad racional. Una vez pronunciado este arbitraje, el problema se resuelve en una transparencia que pone a todo el mundo de acuerdo. Concesión demasiado simple, pues el establecimiento de la negociación implica también malos entendidos que hay que disipar, representaciones, motivaciones opuestas, y a menudo resentimientos subyacentes en las reivindicaciones antagónicas. Los negociadores se encuentran para “explicarse”, la palabra “explicar” en virtud de su etimología, significa “desafiar”. La explicación es lo contrario de la implicación; se trata de dilucidar, de sacar en claro un conjunto de elementos que enturbian el buen entendimiento de las partes presentes, sentimientos perturbadores, significaciones que arrastran, y cuya crisis revela más o menos su existencia desconocida.

La interferencia de los intereses en cuestión, manifestada por la confrontación de las tesis sostenidas por ambas partes, es la ocasión de una toma de consciencia para cada uno de los participantes. Todo sucede como si no hubiera solamente negocio entre los participantes en este debate, sino que se encontrara también remitido a sí mismo en una negociación consigo mismo, que acompaña en sordina el diálogo con el otro. La argumentación del otro, la lógica del otro, todas las expresiones de la verdad del otro, intervienen como otras tantas provocaciones en el comercio que yo mantengo conmigo mismo. Me es necesario confrontar argumentación por argumentación y verdad por verdad, pero oponiendo tanto retórica a retórica, yo movilizo mis razones de ser y de pensar en un diálogo conmigo mismo que acompaña el diálogo con el otro. Diálogo paralelo y no obstante diferente.

El discurso de uso externo propuesto al socio de la negociación no es el mismo que el que yo me dirijo a mí mismo. Se me ocurre proponerle razones que yo mismo no acepto. Doble juego: cuando discuto con el otro, también lo hago conmigo. Lo que quiere decir que yo mismo soy el envite del juego que yo juego con el otro. Yo juego mi juego, pero yo debo ser capaz de ponerle límites, y no llevar demasiado lejos mi exigencia. Yo debo moderar mis prejuicios, entrar en el juego del interlocutor con el fin de no herir su amor propio, sus susceptibilidades. Es buena política concederle al adversario los honores de la guerra, lo que facilita nuestro futuro común.

El juego del yo en la negociación es pues tanto un juego consigo mismo, que debe permitirme fijar los límites de mis concesiones, como saber hasta donde puedo ir demasiado lejos, pero no más allá. Ponerse en lugar del otro es también determinar mi propia parte y descubrir los límites de mi reivindicación legítima. Debo evitar poner al otro en situación de perder la cara, pero debo paralelamente evitar perder la mía a los ojos del otro y a los míos propios. Al jugar mi juego, yo juego mi yo. Cualquiera sea la importancia, mayor o menor, del envite, es un hecho que yo estoy yo mismo implicado en la negociación; los elementos materiales tienen siempre una significación simbólica. Éxitos y fracasos jalonan la línea de vida del negociador, mantienen su buena o mala conciencia, en virtud de los arbitrajes del superyo, siempre vigilante para apreciar las vicisitudes del yo.

La vida personal de un individuo cualquiera podría aparecer así en última instancia como una negociación consigo mismo, donde me encuentro confrontado conmigo mismo como un interlocutor privilegiado. El novelista italiano Italo Svevo, en una novela titulada La consciencia de Zeno nos muestra que su héroe toma la decisión de dejar de fumar. Pero, antes de terminar con este hábito, él se concede el derecho de un último cigarrillo; descubre entonces que este último cigarrillo le da una extrema satisfacción, precisamente porque no le seguirá otro. De suerte que, para darse el gusto de nuevo de este sabor extremo e incomparable, se permite otro último cigarrillo y así sucesivamente, de tal modo que el pseudo renunciamiento no llega nunca a su final. La negociación consigo mismo no es más que una engañifa con uno mismo.

La parábola del último cigarrillo ilustra la utilización de la argumentación en el comercio consigo mismo y los otros. El negociador no ignora los límites de las tesis que hay que hacer valer, en la presentación de las cuales la mala fe se entrelaza con la buena. Siempre ocurre que la negociación válida, más allá de las afirmaciones artificiales, permite elaborar un contenido de verdad que los participantes no sospecharían al comienzo. Una buena negociación debe revelar oportunidades de humanidad, gracias a la promoción conjunta de los puntos de vista enfrentados. Cada una de las partes pensaba tener razón, pero él gana, en la negociación, al descubrir una mejor razón, más comprensiva que la suya propia. Esta es la valiosa enseñanza de la búsqueda negociada de una solución de los problemas humanos. Me imaginaba que yo solo tenía razón, pero aprendo que el diálogo con el otro, gracias al diálogo íntimo conmigo mismo suscitado por el contacto con el otro, me inicia en una co-gestión de la verdad. Si no saco un beneficio material importante, sucede que yo gano allí espiritualmente una ampliación de mi sentido de humanidad.

De esta manera se abriría una perspectiva antropológica poco explorada hasta el presente. El mundo de los negocios es demasiado a menudo considerado como el campo de acción de una lógica económica y financiera que se desarrollaría por su propia cuenta por fuera del dominio humano. Business is business. Pero la gestión de las empresas no se beneficia de un privilegio de extraterritorialidad con relación a las

sociedades en las cuales ella desarrolla sus actividades. El capitalismo salvaje del siglo XIX ignoraba el destino miserable de los obreros industriales que aseguraban su prosperidad; sufre no obstante el contragolpe de la desdicha de los hombres que terminaron por ganar el pleito y darle figura humana a la despiadada necesidad de las cosas. El futuro mariscal Lyantey, en un texto célebre sobre el papel social del oficial, le reprochaba a los jóvenes oficiales de caballería el interesarse más en los caballos, y conocerlos mejor que a los hombres colocados bajo su mando.

Se podría estimar paralelamente que el estudio del mundo de los negocios no debe limitarse al análisis de los mecanismos financieros y de las regulaciones del mercado, o tampoco al análisis objetivo de la gestión de los capitales, a la circulación de las mercancías, al estudio del código del comercio, a las instituciones industriales y administrativas etc... La masa de estas cuestiones no agota los conocimientos indispensables para aquél que quiere participar en la vida económica. La economía es una de las principales actividades a las cuales se consagra la especie humana. Ella debe ser abordada pues desde el punto de vista de la humanidad del hombre. Los pensadores del siglo XIX denunciaron el error de darle más importancia al cuidado de la producción de las cosas que a la preocupación del bienestar y el mejor vivir de los hombres. Los obreros, los empleados, los productores y los gestores no son solamente coeficientes matemáticos, variables que intervienen en los cálculos de los dirigentes de empresas; son también seres humanos; la necesidad que se impone a ellos de “ganar su vida” no concierne solamente a los problemas de salario y de rendimiento, la organización del trabajo en los talleres, las oficinas, las fábricas. Como si la actividad de lo que se llama la “mano de obra” representara una sustancia de naturaleza cuantitativa, sacada de la existencia de los individuos y sin relación con la realidad de su naturaleza de hombre. La vida “profesional” sería una vida por fuera de la vida; la vida “privada” retomarí­a sus derechos una vez acabada la tarea remunerada ejecutada en el dominio económico. El agente económico, obrero o empleado, depositaría su identidad humana en el guardarropa, a la entrada en el lugar de su trabajo, y sólo la recupera a la salida, después de haber usado lo mejor de sus fuerzas en la realización de las faenas impuestas. El asunto formulado de esta manera parece absurdo; corresponde no obstante al régimen inhumano de la explotación de los trabajadores, de su alienación por el trabajo y en el trabajo, cuya denuncia fue una de las preocupaciones mayores de los teóricos socialistas del penúltimo siglo.

Una antropología económica sería indispensable para devolverle su integridad humana al hombre del trabajo. Estudios importantes han sido consagrados a este tema capital, pero la mayoría de ellos desde el punto de vista del trabajo que del trabajador. Es mayor la preocupación por mejorar el rendimiento, por disipar algunos malentendidos que por llegar a una mejor comprensión de la realidad humana en su aplicación a las tareas profesionales. El estudio de la negociación puede aportar en este dominio una contribución útil puesto que este procedimiento interviene en el caso en que los

automatismos de toda especie, en la gestión de las empresas, sean defectuosos. El bloqueo de los mecanismos impersonales obliga a recurrir a iniciativas personales para resolver la dificultad. Aunque encargado de una misión por la instancia que representa, el negociador habla en primera persona; se expresa en su propio nombre para hacer avanzar el debate que beneficia las iniciativas de cada uno de los participantes. El agente económico en este caso no tiene nada en común con el fantasma abstracto del homo economicus; contribuye, gracias a los recursos de su inteligencia y a la ingeniosidad de sus interpretaciones, a promover una realidad nueva, fruto de una invención llevada a cabo por la colaboración de todos.

El error de los teóricos de la economía pura ha sido y sigue siendo la idea de que los parámetros de la producción, del consumo y de la gestión forman un sistema cerrado, un mundo inteligible que funciona en virtud de un dinamismo autónomo; a fin de cuentas, esquemas geométricos ilustran con un rigor sorprendente el organigrama de la empresa o el funcionamiento del mercado. Los fantasmas de los ingenieros en organización le dan al Presidente Director General, maravillado por estos grafismos, la ilusión de comprender lo que sucede en su empresa, donde además se le asegura que todo funciona sin contratiempos. No obstante, un buen día se sorprenderá por las manifestaciones violentas de una parte del personal, por las huelgas en los talleres, etc... Estas irregularidades no figuraban en las gráficas y organigramas reunidos en sus expedientes.

En tal caso, la negociación se impondrá para remediar a los fracasados de la organización. En el caso de disfuncionamientos internos, se verá aparecer delegados sindicales, portavoces del personal en el caso de conflictos externos, estos serán representantes de los intereses en conflicto con los de la firma. La protesta, la disputa rompe el silencio anónimo de las rutinas colectivas; la “mano de obra” toma la palabra, exige ser entendida y entender a los representantes de la dirección. En el vocabulario actual, una de las reivindicaciones más corrientes es la de la concertación, del diálogo y sobre todo la del reconocimiento; obreros y empleados, pero también dueño y cuadros, se quejan de ser “desconocidos”. Los soldados desconocidos y batallones que laboran al servicio de la empresa exigen la apertura de negociaciones a favor de las cuales afirmaran su figura humana frente a representantes de la dirección.

El objeto de la ciencia económica es también un sujeto; esta fórmula de Renée Bédard resume bastante bien el envite de la negociación y su función en los ciclos regulares del mundo del trabajo. Los ingenieros, los técnicos de toda especie y también los dirigentes de alto rango tienen ordinariamente la tendencia a considerar la humanidad de los seres humanos como un factor de aberración que trastorna el buen orden de los cálculos. Cualquier miembro de la mano de obra, perdido en la masa de sus colegas de trabajo, es también un ser de necesidades y deseos, dotado de todos los sentimientos, pasiones constitutivas de la realidad humana. La organización del trabajo espera de él que ponga entre paréntesis todo lo que, en su inteligencia y en su sensibilidad, no

contribuya a la buena ejecución de las tareas que le son confiadas. El trabajador en tanto que tal, neutralizado, aseptizado, entra como una unidad entre todas las otras en la estadística general de la producción.

Solamente en caso de conflicto, el Yo del trabajador entra en juego, entonces únicamente el objeto de la ciencia económica se vuelve un sujeto cuya presencia y exigencia entran en cuenta en las negociaciones indispensables. Los esquemas abstractos de la producción, los organigramas de la administración, en su lógica despiadada, se encuentran defectuosos. Cada uno de los negociadores debe tomar conciencia de la existencia del otro; debe escuchar su voz, recibir sus argumentos y proponerle los suyos cambio, bajo la invocación de una verdad con figura humana; entre negociadores, se trata de igual a igual, a rostro descubierto y según la norma de una elemental cortesía. En el desierto de la economía pura se dibuja, en una breve duración, un islote de humanidad.

Otra manera de decir sería sin duda que la economía parece encargarse de las relaciones del hombre con el mundo material; pero al mismo tiempo la economía cuestiona directamente las relaciones entre los hombres; y se descubre entonces que los hombres tienen más importancia que las cosas. Una vez reconocida la prioridad del humano (¿y cómo no reconocerla?), los equilibrios racionales y necesarios de la economía pura se encuentran defectuosos. Es necesario renegociar el ordenamiento del saber.

Un bello ejemplo del contragolpe de la figura humana sobre el libre desarrollo de la lógica técnico-industrial es proporcionado por la reivindicación ecológica en la cultura contemporánea. El crecimiento desmesurado del potencial industrial ha falseado los equilibrios tradicionales de la presencia en el mundo sobre la faz de la tierra. Las energías enormes puestas al servicio de las empresas humanas, en su libre expansión, desnaturalizan la naturaleza y destruyen los equilibrios de la morada de los hombres, hasta el punto de poner en peligro la sobrevivencia de la especie. El progreso técnico, en su crecimiento inexorable, engendra todo tipo de amenazas en las que nunca habían soñado sus promotores. De allí la necesidad de una reacción que reconozca la prioridad de los seres humanos sobre la expansión técnica. El sujeto de la técnica es la víctima de las agresiones cuya posibilidad él ha suscitado. Los responsables del orden humano deben renegociar los grandes equilibrios entre la civilización y la naturaleza bajo pena de ver deteriorarse una humanidad víctima de su propio genio.

El paradigma de la negociación da a comprender que la verdad humana nunca es de una pieza, contrariamente a lo que podría sugerir la lógica exacta y rigurosa del orden de las cosas. Las comunidades humanas reúnen individuos con intereses divergentes, a veces contradictorios, cuya vida colectiva se desarrolla sobre el modo de la participación mutua, de la concurrencia y del conflicto, para asegurar la repartición del espacio vital. La verdad se presenta como un bien común, horizonte global de la

coexistencia; ella se impone en virtud de su autoridad intrínseca; es el envite de un debate que cada uno debe resolver consigo mismo al mismo tiempo que en la confrontación con los otros, sus semejantes, pero también sus desemejantes, sus adversarios. La coexistencia implica la repartición de los recursos, la alianza de las vidas cotidianas en la participación de los sentimientos y las ideas. La oferta y la demanda, el intercambio son las modalidades más banales de la vida en común. El trabajo, remunerado o no, contribución de cada uno a los grandes circuitos de la producción y del consumo, hace parte de las obligaciones del individuo decidido a hacer residencia sobre la tierra de los hombres, interviniendo con su modesta parte en la gestión del orden de las cosas.

Las teorías científicas en materia de economía consideraron que el universo del cual ellas se ocupan forma un mundo aparte en el dominio humano, dotado de una excepción de jurisdicción, lo que le permite ignorar las irregularidades y aberraciones en todos los géneros suscitados por la intervención de los individuos. La negociación representa lo opuesto del sistema; está destinada a ponerle remedio a la patología de los sistemas económicos cuando se manifiestan sus lagunas. El escape al control del orden establecido puede ser considerado como una marca de libertad. La crisis es engendrada por el rechazo del sometimiento a las regulaciones impuestas. El juego del yo en el caso del negociador consiste en hacer prevalecer la exigencia de su subjetividad sobre las necesidades invocadas por el interlocutor.

El territorio propio de la negociación está constituido por el dominio de las potencialidades, de las eventualidades, en más o en menos, que engloba el orden establecido. La intención común de los negociadores es la de llegar a un compromiso, gracias a concesiones mutuas, cada uno de los participantes pone de sí en virtud de una atinada evaluación de las pérdidas y ganancias, de las ventajas y de los inconvenientes. El margen de las eventualidades corresponde al terreno de ejercicio de la libertad.

## CONCLUSIÓN

Se representa a menudo al hombre de negocios como calculador despiadado y riguroso, encarnizado por todos los medios en hacer crecer sus beneficios. “Los negocios es el dinero de los otros”. El negocio estaría fundamentado sobre la atención exclusiva en la circulación del dinero; la acumulación de una gran fortuna consagraría el éxito del negociante. Representación popular cuyos orígenes se remontan sin duda a una especie de edad media capitalista. La vocación del hombre de negocios pasa por una cierta prosperidad financiera, pero no podría limitarse a ella; se define por el espíritu de empresa; consiste en una energía creadora, basada en inteligencia e imaginación, que busca llevarse a cabo en el dominio económico. El hombre de negocios digno de este nombre no es un hombre de dinero; el campo de su conciencia no podría encontrarse circunscrito por un registro de contabilidad. La figura mítica del avaro

crispado sobre su pila de oro no tiene nada en común con la figura del capitalista moderno. Como todo hijo de vecino, él enfrenta sus disponibilidades financieras para la satisfacción de sus necesidades. Pero ya los análisis clásicos de Max Weber subrayaban la austeridad de los fundadores puritanos del capitalismo que hacían uso de forma muy moderada de su fortuna en su vida privada. El dinero de los negocios es un capital abstracto, neutralizado, cuyos circuitos alimentan los grandes movimientos de la vida económica, sin medida común con las necesidades de un individuo cualquiera que sea. El gran banquero, el negociante importante, el jefe de empresa no se distingue por el fasto de un tren de vida lujoso y llamativo que lo haría sospechoso de un derroche inútil.

El mundo de los negocios establece circuitos de energía a escala planetaria que alimentan el mercado mundial. El hombre de negocios interviene de una manera más o menos activa, más o menos decisiva en la gestión y la orientación de esos circuitos. La acumulación incesante de las transacciones y de sus compensaciones recíprocas define la realidad abstracta del mundo de los negocios. Ciudadano por completo de este universo, de todas partes y de ninguna, el hombre de negocios consagra su genio a la manipulación de las posibilidades diversas que se le ofrecen. El juego consiste en afirmar su personalidad, en hacerse valer utilizando las probabilidades de todo tipo que pueden ofrecerse en la evolución de la coyuntura. La prudencia se opone a la libertad, la voluntad de poder toma partido para el éxito o el fracaso de sus intenciones. Su pasión se complace en aceptar los riesgos en un juego donde el envite está constituido por su reputación y su fortuna del corazón. Le es preciso sabe perder como saber ganar, en un dominio donde las pérdidas y las ganancias pueden intercambiar sus significaciones, según las vicisitudes de las estrategias económicas.

El gran hombre de negocios se distingue por su capacidad en dominar las eventualidades, es decir, en utilizar los acontecimientos y los hombres en el sentido de su interés propio. Sus actividades hacen de él un perpetuo negociador, habituado a abrirse paso en los márgenes de lo posible. Pero no busca su interés personal en todo; es conducido por el espíritu de empresa, es decir, obedece a la preocupación de promover el bien común de su casa comercial o industrial, conjuntos humanos de los cuales está encargado, y en los cuales no distingue su propia ventaja. Si se le opone, como lo hemos hecho, el negocio del negociante, hombre de cálculo y de provecho, al orden humano de la negociación, el hombre de negocios digno de este nombre pertenece a la categoría de los negociadores cuya misión principal es la de abrirse un camino de libertad a través de las ambigüedades de la existencia. La realidad humana es aleatoria y la práctica económica obliga a los operadores, en sus intervenciones en el mercado, a evaluar constantemente lo inevaluable. EL cálculo de probabilidades sobrecarga en todo momento el rigor de la lógica matemática, y estas probabilidades no ponen en juego solamente el curso de las mercancías, sino también los

comportamientos de los hombres, las vicisitudes de las necesidades, de los gustos y de los deseos.

Los valores financieros son conjuntos de valores humanos; el gran mercado mundial de nuestro tiempo abarca el gran conjunto de la humanidad. Los hombres de negocios, incluso si permanecen en reserva, intervienen en las evoluciones de la vida política. Sus intervenciones pueden influenciar el destino de los individuos y de las naciones, pues la dimensión económica está en todas partes presente en el devenir conjugado de la humanidad. De allí la necesidad para los promotores de esta vida, gracias a un regreso a sí mismos, de comportarse según el principio de que los objetos de la vida económica son también sujetos. En una tal perspectiva, el mercado mundial aparece como una inmensa negociación mantenida por la concertación incesante de todos los agentes económicos con miras a promover, por el juego de una común voluntad, el bien común de la humanidad. Cada uno de los participantes en este juego, al negociar con sus socios con el fin de edificar la comunidad humana, negocia consigo mismo para la realización de su propia humanidad.

Nuestra época ha contemplado su imagen en el espejo de la serie de televisión Dallas y de su “universo despiadado”, donde las relaciones económicas subtienden las relaciones humanas, las cuales emprenden una lucha por la vida, una lucha a muerte. Otra imagen está en vías de prevalecer hoy, donde el espíritu de negociación puede más que el espíritu de negocio. El serial televisivo sería menos apasionante, pero la vida de los hombres ganaría con seguridad en humanidad.