
Valores cristianos y valores de empresa

Poco a poco la empresa es reconocida como una comunidad social que busca, dentro de la diversidad de sus funciones, unos objetivos económicos comunes.

Por Michael Albert *

I. LA HERENCIA HISTORICA DE UN EMPRESARIO CATOLICO FRANCES

Es el heredero de una historia religiosa, política y social que pudiera llevarle a desesperar de integrar los valores de su Fe en el ejercicio de su responsabilidad profesional.

A. Un empresario católico francés lleva, en alguna dosis dentro de sus genes, el terrible dilema que la Revolución de 1789 introdujo en nuestro espacio religioso nacional.

En el mismo año en que celebramos el bicentenario de este acontecimiento, insistimos en menospreciar la ruptura esencial que este hecho introdujo en nuestra historia: conocer la ruptura de un principio político tradicional, que era el principio de la autoridad legítima por su origen religioso, opuesto al nuevo de carácter democrático procedente de la voluntad racional y libre de un cuerpo de ciudadanos. A todo lo largo del siglo XIX estas dos concepciones están enfrentadas en nuestro país. Y la Iglesia ha defendido mucho tiempo la primera, atrayendo a la mayoría del campo político y social conservador.

Del campo político conservador ya que, justo a finales de siglo, una mayoría de católicos ha preferido la Monarquía antes que la República.

Del campo social conservador ya que el mismo principio de autoridad que llevaba a desear un Rey como padre político de la nación, ha llevado

* Presidente-director general de «Seguros Generales de Francia» (AGF), París. Testimonio presentado en el 18 Congreso Mundial de la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC), celebrado en Baveno/Stresa (Italia) del 21 al 23 de septiembre de 1989.

Michel Albert

consigo a considerar a un empresario como padre de la empresa. Un idéntico sentimiento inmanente alimenta las dos posiciones.

En nombre de la moral se podía exigir de los titulares de la autoridad política o social un cierto número de virtudes: justicia, generosidad. Pero ningún derecho de carácter social parece susceptible de serles opuesto.

Esta posición de la Iglesia consolidaba las reticencias, a saber, el rechazo de todas las corrientes políticas y sociales que se definen a partir de una visión más racional y más democrática de la sociedad, y aquellas a las que el marxismo fue añadiendo a lo largo del siglo la legitimación del rol de la violencia como motor de la historia. Este enfrentamiento no ha sido reducido apenas por la afirmación de un pensamiento social de la Iglesia católica bajo León XIII. La Encíclica «Rerum Novarum» preconizó, por ejemplo, la creación de sindicatos mixtos (empresarios y obreros reunidos en una misma estructura), no pudiendo desarmar a los que se opusieron de forma revolucionaria al principio inmanente de autoridad.

Un empresario católico francés encuentra, pues, en su genealogía, una posición social conservadora fundada sobre el acuerdo de la tradición eclesial con el principio monárquico; posición a la que se oponen durante todo el siglo XIX la mayoría de las fuerzas heredadas de la Revolución de 1789.

B. Encerrado por la Iglesia católica en esta posición conservadora de autoridad en el siglo XIX, el patrón francés se está sintiendo marginado por ella, en el siglo XX, en su rol social. Estoy tentado a decir que la Iglesia de Francia, que había perdido a los obreros en el siglo XIX, en mucho o poco ha perdido a los empresarios en el XX. Ahora bien, esta evolución no es inevitable.

Las tensiones sociales que suceden a la Gran Guerra de 1914-1918, han llevado a una gran parte de la Iglesia de Francia bajo el pontificado de Pío XI, a querer desarrollar esta pastoral orientada sobre el apostolado de la clase media. Esta iniciativa se entiende, por una parte como reacción contra los excesos nostálgicos de la «Acción Francesa». Se apoya sobre la aportación de pensadores como Maritain, Mounier, Sangnier... La acción católica especializada del mundo obrero, después de la de los medios independientes, se ha desarrollado activamente en Francia entre las dos guerras mundiales. Ellas han dado cuerpo a un catolicismo vivo, favoreciendo la inserción social de sus militantes, pero que no ha llegado a modificar en profundidad los grandes caracteres de nuestra historia social, fijados en el período anterior, el de la Revolución Industrial.

Después de la guerra de 1939-1945, las tensiones sociales se verán todavía aumentadas, y la toma de conciencia de la descristianización del país se acelerará («Francia país de misión», Père Godin). En este contexto, la acción católica evoluciona rápidamente, desde activos movimientos

Valores cristianos y valores de empresa

por mandato de los obispos, y en profunda disciplina pastoral con ellos, hacia movimientos más independientes y afirmados desde las autonomías de militancia más fuertes. Tenemos el caso particular de la acción católica del mundo obrero, que se encuentra animada en su evolución por investigaciones pastorales tales como las de la Misión de Francia o la de los Sacerdotes Obreros. El Episcopado aceptó implícitamente una metamorfosis que traducía a la vez una solidaridad más grande con respecto al mundo obrero, pero implicada también por una aceptación más abierta de las pluralidades política y sindical. Numerosos sacerdotes obreros se adhirieron a la CGT, de obediencia comunista. El sindicato de asalariados de referencia cristiana (la CFTC) se escinde en una rama mayoritaria que excluye toda referencia confesional, y una rama minoritaria que la mantiene. Con el correr de los años, la Iglesia de Francia ha dado la sensación de estar casi exclusivamente atenta a las preocupaciones legítimas de la clase media asalariada. Ha roto progresivamente con los empresarios medios, presionada por sacerdotes y militantes de Acción Católica, como conjunto humano que contribuye, más o menos conscientemente, a la sujeción económica y social de los más pobres.

En vísperas de la gran crisis económica de los años 70-80, en el período de prosperidad definido por los «30 glosarios» el jefe de empresa católico francés puede sentirse como un hombre aislado, señalado por gran cantidad de sacerdotes y de fieles de su Iglesia, apenas objeto de la solicitud pastoral, dolido constantemente en su voluntad de establecer un lazo entre su compromiso en su vida profesional y la vivencia de su Fe.

C. La crisis provisionalmente rehabilita en Francia el papel de la empresa y el del empresario. Pero el consenso resulta frágil y la llamada renovación de los sistemas de valores no tiene más privilegio que la toma de conciencia de los valores cristianos de la empresa.

La crisis económica, nacida de la crisis energética, ha favorecido en Francia una alternativa política en provecho de la izquierda. Esta situación sucedió a muchos decenios de gobiernos de la derecha. El año 1981, fecha de la elección de François Mitterrand a la Presidencia de la República, determina el paroxismo de una división política de Francia, apoyada sobre dos modelos ideológicos incompatibles. Pero enfrentada a las responsabilidades públicas, la izquierda socialista ha debido desembarazarse de sus últimas referencias marxistas. Sus hombres descubren entonces la dimensión internacional de la crisis y el papel incuestionable de las empresas, tanto en la producción de riqueza, como en la resolución de las dificultades sociales. Se han convertido, ante los imperativos de la economía de mercado. Desde que en 1981, todavía excluidos de la ley de amnistía presidencial los empresarios sufrieron la condenación de carácter económico, poco a poco los gobernantes de la Francia socialista

Michel Albert

están exaltando el papel de los empresarios en la renovación económica del país.

Este reconocimiento de la empresa dentro de la sociedad, va acompañado de una modificación muy sensible de su clima interior. No en todas ciertamente, pero en las más prestigiosas con plena seguridad. Hasta entonces la empresa francesa estaba considerada como un «espacio de enfrentamiento social», donde las fuerzas del capital, movidas por una voluntad de beneficio, se oponen a las fuerzas del trabajo, conducidas por el deseo de una mejor distribución de la riqueza producida. Poco a poco la empresa es reconocida como una comunidad social que busca, dentro de la diversidad de sus funciones, unos objetivos económicos comunes.

En este contexto, las innovaciones sociales se están multiplicando: despertar de políticas de calidad, de dirección participativa, de motivación... Estas ideas han encontrado eco favorable tanto en la patronal, como en los cuadros y en los asalariados. Las técnicas que la ilustran están, cada vez más, haciendo referencia a sistemas de valores. Nosotros hemos conocido una eclosión de proyectos de empresas, de investigación acerca de la cultura de las empresas... Este suplemento de humanismo en la vida de las empresas habrá de favorecer las convergencias más evidentes entre valores cristianos y valores de empresa. Pero, curiosamente, la mayor parte de los «gurus» que han animado esta evolución han sugerido cambiar hacia otros modelos socio-culturales, mirar otras civilizaciones, como el Japón, para proponer a las empresas francesas unos esquemas susceptibles de regenerarlas.

El crac de octubre de 1987 ha trastornado un poco esta atractiva evolución. Ha hecho resaltar el peso determinante de los aspectos financieros sobre las realidades microeconómicas de la empresa.

Francia, que no tiene las estructuras económicas estables de un país como Alemania, ha sucumbido en el curso de los últimos años a las delicias del capitalismo salvaje a lo anglosajón. Las OPAS, las diferentes formas de predación sobre el capital, han creado un sentimiento de inseguridad sobre la perennidad de las empresas y la estabilidad de su dirección de hoy. Este clima altera un poco la evolución descrita anteriormente. En una comunidad empresarial es, en efecto, difícil de mantener intacta la motivación de los diferentes actores sobre unos objetivos comunes, cuando la supervivencia de la empresa o su integridad pueden aparecer amenazadas. Unas encuestas de opinión recientes han permitido constatar el reflujó del interés suscitado por los nuevos experimentos sociales.

Este breve recorrido histórico me permite repetir y concluir que ante la mirada de sus conciudadanos, el empresario católico francés aparece

Valores cristianos y valores de empresa

todavía como un individuo demasiado identificado socialmente como conservador, ignorado por su Iglesia en beneficio de una solidaridad más volcada «con los más pobres» que con uno mismo, pese a la rehabilitación de que la empresa es objeto en su país por intentar conciliar un sistema de valores cristianos con un sistema de valores de empresa.

II. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

Esta situación, a lo sumo modesta y poco confortable, no altera, sin embargo, la certeza, la mía y la de algunos otros, de que un lazo esencial y actual existe entre valores cristianos y valores de empresa.

Esta convicción se funda en:

a. *Lo que veo como observador económico*

El hundimiento del comunismo ha determinado el hundimiento del sistema de las economías de estado. La economía de mercado, de aquí en adelante, se impone en el mundo como la única capaz de responder a las necesidades de la época contemporánea. Pero en el corazón mismo de la esfera liberal, dos lógicas se enfrentan. A riesgo de hacer una caricatura las definiría:

— Un modelo «alpino» o germano-nipón.

Se caracteriza por una institucionalización del accionariado (banqueros u operadores industriales), asegurando la perduración del capital, la estabilidad económica del *management*, una práctica de las relaciones sociales que ayude los objetivos económicos de la empresa siempre favoreciendo la estabilidad del empleo.

— Un modelo «transatlántico» o anglosajón.

Hace de la empresa un simple objeto de producción e intercambio, en último extremo una mercancía, un paquete de acciones negociables, una estructura donde el factor humano es considerado como subsidiario en provecho del factor financiero.

Estos dos modelos no se ciñen a las realidades exclusivas de la empresa. Engendran formas de organización más amplias que aseguren un grado de seguridad colectiva más o menos fuerte en provecho de los individuos. Yo opondría una Economía Social de Mercado a una Economía «Espectativa» (*Casino*) de Mercado.

Un país como Francia se sitúa hoy en la línea de ruptura entre el «modelo alpino» y el «modelo Transatlántico». Una cierta fascinación por la Inglaterra tatcheriana y Londres ha llevado a un grupo de nuestros finan-

Michel Albert

cieros (tanto en el sector privado como en el institucional) a favorecer la aclimatación entre nosotros de métodos de predación económica y financiera, pero la opinión, entre nosotros, reside mayoritariamente en él apego al modelo de Economía Social de Mercado.

El Mercado Único previsto para 1992 sitúa a la Comunidad Económica Europea ante la necesidad de elegir entre dos culturas económicas. Del mismo modo este Mercado trae la promesa incuestionable de ventajas suplementarias para los consumidores, y la perspectiva de incrementar las ventajas para las empresas más competitivas. Este es el efecto de la concurrencia en un espacio más abierto. Pero la actual ausencia de estructuras de equilibrio institucional en el plano europeo, abre también una guerra salvaje entre los estados, con diferentes monedas, con políticas fiscales contradictorias, con gastos sensiblemente distanciados unos de otros. Las dos lógicas señaladas en el sistema económico liberal, coexisten a nivel europeo. Y según nos referimos a una u a otra, se entrevé una Europa más como mercado (preferencia de la señora Thatcher) o más como comunidad (preferencia del señor Mitterand o del señor Delors), lo que implica una ponderación diferente de las finalidades económicas y sociales.

Una cosa me sorprende todavía como observador: en la economía mundial, la mayor eficacia y los mejores rendimientos serán en lo sucesivo alcanzados cuando una correlación más estrecha se encuentre realizada entre valores de empresa y valores de sociedad. Esta situación es verificable desde ahora en el espacio americano, donde la exaltación del individuo se vuelve a la vez estímulo y es consagrada por la construcción, de un imperio económico. Pero es más real todavía en el Japón contemporáneo. El Cardenal Martini ha hecho alusión a esto en su exposición en «l'Ambrosetti», en febrero de 1988. El origen del milagro japonés parece situarse en la «lealtad», la fidelidad cerrada por toda una vida en una empresa, en la cual está situado el interés supremo, más allá del interés individual. Las consecuencias de este estado de cosas son impresionantes. Se encuentra la única explicación posible en el hecho de que un país, desprovisto de riquezas naturales, superpoblado, teóricamente inestable, conocedor de todos los criterios del subdesarrollo, entre en la era industrial más tardíamente que occidente y se imponga como líder económico mundial. Partiendo de ahí se crea una situación nueva en el plano internacional. Es en esta dirección donde las condiciones de la concurrencia cambian totalmente, modificadas a lo largo del planeta. Los factores financieros o tecnológicos se tornan secundarios en términos de competitividad, los factores humanos se imponen como los primeros. No es únicamente con capitales y ordenadores donde nuestras industrias de automóviles europeas se batan hoy contra los fabricantes japoneses, sino que se adaptan a determinadas normas de producción, recurriendo a una intensa movilización de los recursos humanos para esta adaptación.

Valores cristianos y valores de empresa

La observación revela por último que tal movilización no se realiza, como se cree demasiado frecuentemente, solamente bajo la presión, sino además con gran moderación por la libre motivación de los espíritus. El economista se encuentra desde entonces llevado a un último dato. La geografía del progreso económico en el mundo de hoy coincide estrechamente con la de los Derechos Humanos, entendidos en el sentido más amplio. Esto no es un hecho del azar: en numerosos países del Tercer Mundo también los avances de la democracia están acompañados de un despegue de la economía y viceversa. A este nivel, lo que yo propongo como observador económico se resume en:

b. Lo que siento como agente social

Mi espacio de reflexión es aquel de la microeconomía de las empresas. El impone una doble evidencia:

— El ahogo, la esterilidad de los modelos que privilegian las formas de organización disciplinarias o coercitivas. Y poco importa su origen ideológico. A este nivel Taylor y Stakhanov son vistos conjuntamente como tales (dos a dos, hombro con hombro). El sistema de «obedece y calla» no es nunca competitivo.

— El éxito de todo aquello que exalta, por el contrario, la confianza, lo fiduciario en la empresa. La etimología de este término es fuerte; comprende a la vez la confianza, la fidelidad, la fe. Nos situamos aquí a nivel de una cultura de las interdependencias. El nivel de vida y de riqueza es el resultado del cambio, innumerables entre los millones de agentes económicos que crean, ensamblan, transforman, comercializan cada día. No hay ningún intercambio sin un mínimo de «crédito», de confianza.

— De lo disciplinar a lo fiduciario nosotros cambiamos el mundo, pasando de la obediencia pasiva o de la dominación sumisa y silenciosa, a la creatividad regida por un fuerte principio de alteridad externa, aquella que pone a la empresa en alerta y disponible a la demanda y a la satisfacción de sus clientes y la conduce a querer o responder con una voluntad creciente de calidad. Más aún alteridad interna, aquella que lleva a reconocer en cada miembro de la empresa a una persona digna de aportar sus facultades creadoras al esfuerzo colectivo.

Todo esto implica una evolución positiva de las formas de dirección, con una capacidad creciente de hacer del trabajo un elemento de expansión más que de coacción, una escucha más despierta de las motivaciones para capitalizarlas en unos resultados colectivos, la exploración de las vetas de eficacia ignoradas, la invención de estructuras de organización que responden más a la personalidad de aquellos que deberán insertarse en ellas, la riqueza de una mejor adaptación de las personalidades a las funciones, la dinámica de un diálogo permanente. Naturalmente,

Michel Albert

este modo de dirección no se podrán basar sobre técnicas sin finalidades. Es importante que no engañe y que se conduzca por una división más equitativa de los beneficios obtenidos entre el personal, las inversiones y los accionistas.

La atención a la ética que yo veo como determinante en el dinamismo de los grandes polos de la economía mundial se confirma también en la dirección de las empresas. En esto el observador económico y el jefe de empresa —el agente social que soy— pueden cohabitar sin esquizofrenia con:

c. Aquello que vive el creyente

Hoy, no me siento aplastado por la herencia del conservadurismo social con el que la Iglesia en Francia ha abrumado al mundo patronal. Así como no sufro con el sentimiento de marginación en el que una atención prioritaria y legítima hubiera podido encerrarme en el curso de las últimas décadas. Yo creo poder atestiguar mi capacidad de vivir los valores de mi vida profesional y los valores de mi fe. La ocasión me fue por otra parte dada de expresar en 1984 delante de la Comisión Social del Episcopado Francés lo que fundamentaba esta conciliación íntima. No retomaré en su totalidad mi demostración. De manera simple y concisa, articularé esta parte de mis propuestas en algunos puntos.

1. *Con la revolución hemos pasado de una economía donde la suma de las riquezas eran fijas a una economía que progresa por la creación abundante de nuevas riquezas.*

El enriquecimiento derivaba de la predación; hoy puede proceder de la creatividad. La moral se resumía ayer en la protección del débil contra el fuerte; hoy sugiere también el placer participar al mayor número en los frutos del progreso general.

2. *La dinámica del progreso económico no descansa ya sobre la sumisión de los individuos a las formas opresivas de producción; por el contrario, es necesario llamar poco a poco a la libre y total implicación de las facultades creativas y de cambio en cada una de las nuevas formas de producción. Puedo demostrar que la fuente esencial de la creación de las riquezas deriva hoy de la cantidad y de la calidad de las relaciones que se establecen entre los hombres.*

3. *Me atrevo a realizar un acercamiento audaz entre mi Fe religiosa y mi convicción económica. En el orden de la Fe, yo creo que Dios es un solo Dios en tres personas. Esto me ayuda a comprender el significado profundo de lo relacional. Del Antiguo Testamento, recojo que Dios se reveló a los hombres y que realizó con ellos una alianza, un pacto, yo diría un «mercado». Está, pues, situado en una posición de contrato, una*

Valores cristianos y valores de empresa

especie de economía de cambios. Así las relaciones entre el Dios cristiano y su pueblo no nacen de una jerarquía disciplinaria, sino de una relación de asociación que funda la libertad del Pueblo de llevar a cabo el contrato de la alianza. En el orden económico, la fuente de las riquezas se sitúa allí donde se multiplican la relación y el cambio, la libre aceptación de las complementariedades, la puesta en común de los talentos.

4. *Esto me lleva incluso a sugerir que toda creación económica se convierte en nuestro mundo contemporáneo en un asunto de relaciones, es decir, que adquiere en cierto modo un sentido religioso entre los hombres.*

Es paradójico observar el que a la hora en que el fundamento sobre los sistemas de valores aparece como imperativo para el desarrollo económico, estemos tan intimidados por la proclamación de lo que puede ligar nuestros valores cristianos a los valores de empresa. Naturalmente esto no deberá pasar por una voluntad orgullosa de proselitismo, pero descansa más sobre una capacidad incesante de acercar nuestra acción a nuestra fe. Y esto por modestos ejercicios de confrontación...

LO QUE INTENTAMOS HACER EN MI EMPRESA

Lo que intento hacer allí donde estoy: es decir a la cabeza de una compañía de seguros, perteneciente al sector nacionalizado, que realiza u obtiene 24.000 millones de francos en cifra de negocios, y emplea a 12.000 asalariados de manera directa y con el concurso de prestaciones de servicios pertenecientes a las redes de agentes generales. La actividad internacional del grupo, presente en 40 países, representa 33.000 millones de francos de cifra de negocios consolidada realizada por 17.000 asalariados. La AGF es considerada como una empresa seria y de buena rentabilidad.

La empresa, por el sector al que pertenece, presenta algunas características determinadas:

— pertenece al sector del seguro; sector muy afectado por el Mercado Unico por los efectos previsibles de la libre circulación de capitales y la libre prestación de servicios;

— es a la vez una empresa de servicios que debe estar atenta a las necesidades de sus clientes y un inversor institucional que desempeña un papel financiero no despreciable; en Francia y en el extranjero.

— pertenece a esas actividades para las que los datos coyunturales, permitieron pasar sin contratiempos graves a través de los años más difíciles de crisis. En el orden de las cuestiones que evocamos esta mañana,

Michel Albert

las preocupaciones éticas que puedo tener se expresan en diferentes niveles:

a. *Cuando se trata de asegurar la durabilidad o perennidad de la empresa en un entorno en pleno cambio.*

El imperativo de los efectos de escala es frecuentemente evocado. Se pone también cada vez más el acento en nuestra profesión sobre su complementariedad con otros sectores profesionales: la noción de la «banca-aseguradora», que está tan de moda. Tanto en un caso como en otro, esto procede de un crecimiento externo en donde se trata de averiguar con qué normas éticas hay que conducirlo. La cultura propia de AGF manifiesta aquí las referencias que yo podría tener a título personal. Instintivamente, no somos partidarios de un desarrollo basado en acciones predatorias contra la competencia vulnerable. En la búsqueda de la competitividad, que inspira nuestros proyectos, no creemos que ésta resulte durablemente de la agresividad, de la violencia. Cultivamos por el contrario, el vigoroso deseo de un grupo que seguirá dando prioridad al crecimiento interno y cuya diversificación quedará centrada en su campo propio. En nuestras adquisiciones, sobre todo en el extranjero, el compañerismo es el criterio de nuestra elección. Intentamos reforzarnos por redes de alianzas con nuestros colegas que comparten los mismos valores y las mismas visiones que nosotros de su futuro profesional.

b. *Cuando se trata de conciliar las normas éticas con el ejercicio de nuestras actividades profesionales.*

Es el fondo de un proyecto de empresa en cuyo proceso estamos empeñados. Describe cuatro valores fundamentales de nuestra profesión:

— la confianza, inseparable de una actividad que se traduce por mutuas obligaciones.

— el espíritu de servicio, cada día más determinante en una profesión donde el consejo debe acompañar al producto.

— la honestidad, primordial en un oficio en donde el flujo de dinero es considerable.

— la solidez, porque la mayoría de nuestros compromisos son de larga duración, especialmente con el desarrollo de los seguros personales y de los productos de ahorro que se relacionan con ellos.

Esta parte del proyecto de empresa concierne naturalmente de manera privilegiada a quien tiene la relación con la clientela. Pero no debe omitirse lo que surge de nuestro papel financiero con:

— la póliza de inversión: trata de hacer fructífero el patrimonio (propiedad de nuestros accionistas y de nuestros asegurados) sin arriesgarlo en aventuras especulativas.

Valores cristianos y valores de empresa

— la póliza de gestión de ahorro. Creo interesa hacer comprender a nuestros colaboradores la importancia de ahorrar a largo plazo en las sociedades modernas, en las que el valor de las profesiones concurren a su acumulación y a su inversión. Nos encontramos aquí en el centro de los esfuerzos que concretizan *la solidaridad voluntaria* entre generaciones.