



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 209

Marzo, 1991

LA ASOCIACION CAPITAL-TRABAJO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES IDOM: CONSIDERACIONES ETICAS

Domènec Melé
Miguel A. Gallo
Felipe Prósper

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 1991 IESE Business School.

LA ASOCIACION CAPITAL-TRABAJO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES IDOM: CONSIDERACIONES ETICAS

Domènec Melé*

Miguel A. Gallo**

Felipe Prósper**

Resumen

La firma IDOM es una empresa española de servicios de ingeniería y consultoría de tamaño medio (400 empleados y una facturación de unos 2.200 millones de pesetas en 1989). Esta empresa, que ha mantenido siempre un gran respeto hacia las personas y sus derechos, se ha desarrollado satisfactoriamente durante treinta años en un sector muy competitivo que ha atravesado intensas crisis de recesión, crecimiento e internacionalización.

IDOM presenta una original estructura organizativa y económica, basada en un compromiso asociativo de todos los profesionales integrantes de la firma, quienes son los únicos dueños de los bienes patrimoniales y los receptores de los resultados económicos generados. En IDOM, el poder no está vinculado al capital, sino que es transmitido por vía gerencial, separándose así tanto de la cogestión como del cooperativismo y del capitalismo. Las decisiones de alta dirección se toman colegiadamente y no hay representación de los socios trabajadores. En las demás decisiones existe gran participación y autonomía.

La fórmula adoptada por IDOM parece adecuada desde la perspectiva de la dignidad y los derechos de la persona humana, y en muchos aspectos resulta éticamente más aceptable que otros planteamientos habituales. Sin embargo, es menos clara la participación y el control del poder de decisión en la alta dirección de la empresa.

* Profesor de Etica Empresarial, IESE

** Profesor de Dirección General, IESE, y Director General de IDOM

LA ASOCIACION CAPITAL-TRABAJO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES IDOM: CONSIDERACIONES ETICAS

Introducción

IDOM es una empresa española de servicios de ingeniería industrial y consultoría, de tamaño medio en su sector (400 empleados y 22 millones de dólares de facturación en 1989, con alrededor del 15% de beneficios netos sobre ventas en los últimos años). Esta empresa presenta interés por cuanto:

- Ha desarrollado un peculiar “pacto asociativo” claramente diferenciado de los competidores de su sector, el cual representa una original fórmula de asociación trabajo-capital.
- Cuenta con más de treinta años de desarrollo empresarial, con el mismo “pacto asociativo”, superando crisis profundas en la actividad económica del país y distinguiéndose por tener uno de los índices más bajos de despidos del sector.

En el presente documento nos proponemos discutir la filosofía empresarial de IDOM desde una perspectiva ética, contrastándola también con los planteamientos habituales en las empresas de servicios profesionales.

Filosofía empresarial de IDOM

El ingeniero Rafael Escolá, quien en 1957 fundó IDOM a partir de un pequeño núcleo de ingenieros y técnicos, pensaba que las personas que trabajaban con él tendrían un nivel cultural suficiente para comprender la necesidad de colaboración entre todos los componentes de la empresa, asumiendo unos compromisos asociativos de tipo profesional y participando eficientemente en la toma de decisiones. Rafael Escolá no estaba pensando en una mera colaboración estable entre el capital y el trabajo, sino en una auténtica asociación de sus componentes.

Las ideas de Escolá se consolidaron con el paso del tiempo en la filosofía de IDOM¹, que puede sintetizarse en los siguientes puntos:

¹ Pueden verse más referencias de la filosofía de IDOM en Prósper (1983); Gallo (1980); Melé y Alcázar (1990).

- IDOM se concibe como una *asociación de profesionales* que se dedican al ejercicio de su profesión en el seno de una firma de consultoría e ingeniería. IDOM se propone prestar servicios y crear riqueza, desarrollando profesional y humanamente a sus componentes y distribuyendo entre ellos la totalidad del valor económico neto generado por la actividad de la empresa. Aunque IDOM solamente es un grupo de personas, existe como firma que actúa y se responsabiliza de los compromisos contraídos con los clientes y con sus propios miembros. En consecuencia, en IDOM existe un *compromiso asociativo* que reconoce su peculiar realidad, más allá del ordenamiento jurídico establecido. Las características fundamentales de este compromiso asociativo son:
 - El compromiso reconoce el valor finalista y la dignidad de las personas. Cada componente de IDOM recibe una *atención personalizada*, manifestada en su formación, evaluación, remuneración, condiciones de trabajo, comunicaciones con los superiores, desarrollo personal, necesidades familiares, resolución de eventuales conflictos, declive personal y jubilación, ceses, etc. El ritmo de crecimiento de IDOM se adecua a su capacidad para integrar a las nuevas personas sin que pierda el estilo de asociación de profesionales que trabajan como compañeros de equipo, en un estrecho contacto humano y profesional.
 - Las *partícipes en el valor de la firma* (recursos financieros propios) son los que trabajan en IDOM en forma estable, y sólo ellos. No tienen compromiso asociativo ni son partícipes en el valor de la firma las nuevas incorporaciones a IDOM hasta probar su capacidad de integración en la empresa. Tampoco adquieren el compromiso asociativo, ni participan en el valor de la firma, algunos trabajadores de bajo nivel funcional (delineantes, mecanógrafas) contratados eventualmente, con ocasión de actividades comprometidas por IDOM que, temporalmente, exijan un anormal volumen de trabajo².
 - El compromiso asociativo se concreta, en cuanto a compromiso de trabajo, dentro de un *orden legal*, pero en lo que afecta al acuerdo entre personas, el compromiso asociativo de IDOM se entiende no como un contrato rígido entre una persona y una empresa, sino como un *consenso entre personas* que se asocian para alcanzar unos fines.
- La *retribución* económica que reciben los asociados de IDOM es el reparto de los resultados totales producidos por la firma. Una parte se entrega en efectivo y otra parte (la que queda como reservas) aumenta su respectiva *participación en el valor* de la firma. A su vez, la retribución en efectivo incluye dos conceptos: por rendimiento del capital participado (al que se le otorga una rentabilidad del orden del 10%) y por la fracción de los resultados repartidos correspondiente al trabajo desempeñado. Los repartos mensuales de dinero en efectivo no hay que considerarlos como salario, ya que los miembros de IDOM no son asalariados, sino como una retribución a cuenta de los resultados del ejercicio. La distribución del valor económico añadido generado por la empresa (tanto en el reparto en efectivo como en el incremento de la participación en el valor de la firma) se realiza según criterios de proporcionalidad –claramente establecidos y conocidos por todos– relacionados con el nivel de función desempeñado, la formación personal, la antigüedad o permanencia

² A pesar de ello, se está estudiando la forma de que esos trabajadores (una proporción relativamente pequeña) puedan participar también, en alguna medida, del compromiso asociativo y en el valor de la firma.

y la dedicación. Las necesidades familiares de cada uno también son tomadas en consideración en un porcentaje que puede alcanzar un 6% de la retribución total bruta.

- El *poder* no se vincula a la participación en el valor de la firma, sino que se transmite por elección gerencial desde el “emprendedor” que inició el negocio. Concretamente, el poder, que comenzó siendo ostentado por Rafael Escolá, fue transmitido por él a la junta de directores, formada por unas pocas personas³. La junta de directores propone el presidente y esta propuesta ha de ser ratificada por todos los partícipes en el valor de la firma. La junta de directores actúa como órgano colegiado, de modo que está por encima del presidente en la toma de decisiones conjuntas relativas a cambios en la filosofía, en la aprobación de la estrategia y en la estructuración de la firma. Sin embargo, el presidente y el director general son superiores jerárquicos de cada uno de los directores en la gestión ordinaria: fijan su remuneración, proponen y desarrollan la estrategia, dan directrices generales, ejecutan la acción comercial a alto nivel, supervisan la marcha de las agrupaciones y representan a IDOM.
- La *participación en la información* en IDOM es total en el terreno económico: previsión de ingresos y gastos, retribuciones, distribución de fondos, cuentas de clientes, etc. Tal participación no sólo es deseable, sino también exigible en una empresa como IDOM, cuyos trabajadores, en su mayoría, no sólo aportan trabajo, sino también capital, al tiempo que participan de un compromiso asociativo.
- IDOM considera que la participación en la toma de decisiones puede tener dos orígenes:
 1. Por *competencia*, en aquellos temas en que sean necesarios y exigibles conocimientos específicos, capacidades peculiares, nivel de formación, experiencias, etc.
 2. Por *representación*, en aquellas otras cuestiones en que la validez de las respuestas queda asegurada mediante la intervención en los distintos “grupos” naturales de trabajo o sociales (sin más requisitos que el pertenecer al “grupo”). De modo informal, las decisiones superiores recogen esas intervenciones.

Se asignan a cada persona (director de agrupación, director de encargo o “ingeniero principal”, ingenieros, técnicos, etc.) aquellas responsabilidades que cada individuo o nivel funcional sea capaz de asumir por competencia, y se delimita en qué temas se debería participar por representación. El criterio para la delegación de responsabilidades es procurar que ningún ente (persona o grupo) superior asuma actividades que pueda hacer otro inferior.

- El *trato con los clientes* no sólo se realiza a alto nivel (miembros de la junta de directores), sino también, según cada caso, lo llevan a cabo los “ingenieros principales”, los directores de proyectos y aun ingenieros y técnicos inferiores (cada uno a su nivel). El director de agrupación coordina el trato con clientes, pero el trato real con ellos llega “muy abajo” en la escala funcional.
- El *producto* de IDOM es únicamente dedicación profesional (ideas, estudios, planos, servicios técnicos, dirección de trabajos, acompañamiento, etc.), nunca bienes tangibles o servicios de contratista (de este modo se mantiene independiente de otros grupos de intereses).

³ Actualmente forman la junta de directores cinco personas: el presidente, el director general y los directores de las tres agrupaciones regionales.

La ordenación jurídica española no contempla modelos como IDOM. Para acogerse a un marco legal, IDOM formalmente es una sociedad anónima, con acciones sindicadas, cuyos accionistas son las diversas agrupaciones de IDOM, las cuales, a su vez, están participadas por las otras agrupaciones.

En IDOM no existe presencia sindical y en toda su historia no ha habido ninguna huelga (sólo tendría sentido plantearla contra la dirección, pero no contra la propiedad, ya que los miembros de IDOM son simultáneamente propietarios y trabajadores). Las situaciones difíciles por las que ha atravesado esta firma –como varios cierres de dependencias de la firma a finales de los setenta a consecuencia de la crisis de la energía– se han llevado a cabo atendiendo la situación personal de cada empleado y en un clima de entendimiento, en consonancia con su filosofía de empresa (Gallo, 1980).

Participación en la toma de decisiones en la práctica de IDOM

En la praxis de IDOM hay al menos tres niveles de decisiones con participación desigual:

1) Decisiones operativas:

Son las decisiones para resolver los problemas técnicos y sociales a nivel operativo, que suelen tener gran importancia práctica. Desde la elección de alternativas tecnológicas a aspectos relativos a condiciones de trabajo y organización del personal. En este tipo de decisiones influyen dos factores: la materia objeto de decisión y la participación real en la decisión.

En la práctica de IDOM existe una amplia descentralización y una razonable participación en las decisiones operativas. En cada agrupación, un conjunto de dos a cuatro ingenieros o jefes de grupo principales participan en las decisiones importantes de su director, formando con él la comisión de dirección de la agrupación. Como es habitual en todas las empresas de ingeniería, las áreas funcionales tienen un responsable general y cada encargo del cliente tiene asignado un director de proyecto, al que se atribuye casi toda la responsabilidad técnica y económica. El director del proyecto informa y escucha a sus subordinados en las decisiones que les afectan.

Existe participación en las decisiones operativas a todos los niveles. El director de agrupación tiene responsabilidad sobre su organización, incluyendo la atención a las personas que dependen de él (evaluación, formación, remuneración, etc.), coordinación y promoción comercial, puesta en marcha de objetivos y supervisión de encargos.

2) Decisiones estratégicas:

En la elaboración de estrategias a largo plazo participan la mayor parte de los ingenieros principales (alrededor de un 15% del personal de la firma). La estrategia a seguir es propuesta por el presidente y decidida por la junta de directores.

3) Decisiones de alta dirección:

Las decisiones relativas a políticas y objetivos generales (humanos, comerciales y financieros) se reservan a la alta dirección. En estas decisiones no existe participación decisoria de los empleados propietarios. Tampoco existe participación consultiva formalmente establecida (excepto en las agrupaciones mayores, en las que está establecido el “comité de empresa”). Sin

embargo, el contacto directo es muy intenso y los directores opinan que conocen bastante bien las aspiraciones y modos de pensar de sus subordinados.

Sólo las cuestiones específicas que afectan directamente a la participación en el valor y la aprobación del presidente elegido por la junta de directores se someten a votación, en la que el número de votos de cada persona es proporcional a su propia participación en el valor.

Los temas a tratar en el consejo de dirección pueden ser propuestos:

- a) Por el presidente.
- b) Por el director general con aprobación del presidente.
- c) Por mayoría simple de los miembros del consejo.
- d) Por un 10% de los miembros de la empresa.

Por otra parte, aunque formalmente no está establecido, el clima de IDOM facilita que los ingenieros y técnicos participen en las decisiones propias del superior recibiendo información y audiencia, e incluso asesorando y preparando decisiones. En la filosofía de IDOM está el delegar responsabilidades en las personas (con el consiguiente riesgo) en grado superior al usual en el sector.

La estructura de IDOM y la de las empresas de servicios profesionales convencionales

La estructura organizativa y económica de IDOM tiene aspectos comunes con las empresas de servicios profesionales (ESP) convencionales, pero difiere en muchos otros (véase Tabla 1). En ambas, sus inversiones de capital son relativamente pequeñas. Gran parte de su eficacia radica en las relaciones con los clientes actuales y en las “referencias” que éstos proporcionan a clientes potenciales. También es importante la calidad del servicio suministrado, la cual está estrechamente relacionada con la valía humana y técnica de sus profesionales y con el modo de actuar a la hora de resolver los problemas que se les presentan a los clientes. Por ello, estas empresas suelen tener como puntos prioritarios tanto la captación y desarrollo de profesionales competentes como el logro de proyectos interesantes.

Generalmente, sus productos-servicios consisten en estudios y proyectos que dirige un profesional sénior ayudado por otros profesionales, quienes cuentan a su vez con personal técnico y administrativo de apoyo con una particular estructura piramidal formada por los altos directivos, los directivos intermedios (director de proyecto) y los profesionales (ingenieros, abogados u otros titulados superiores, según el tipo de servicios ofertados).

Junto a esos aspectos comunes, las empresas de servicios se diferencian unas de otras en aspectos como el origen y tipo de personas que desean incorporar, las relaciones humanas y tipo de vinculación a establecer con el personal; las convicciones de cooperación (o competición) entre los empleados; la estructuración organizativa y económica y la estrategia seguida en productos, mercados, integración vertical y alianzas.

Una diferencia remarcable de IDOM es la estructura del capital. En las empresas de servicios profesionales grandes y medianas convencionales, el capital suele pertenecer a un reducido número de socios, que ocupan el vértice de la organización, y/o a accionistas externos a la

compañía. En España, como en otros países occidentales, algunas de estas firmas, especialmente las ingenierías, han sido creadas por grandes compañías industriales o financieras y su capital pertenece mayoritariamente a estos grupos. Las empresas de servicios profesionales pequeñas suelen estar formadas por un grupo de profesionales socios, y distintos colaboradores técnicos y administrativos asalariados. En IDOM, en cambio, la totalidad del capital de la empresa pertenece a quienes la integran.

Teniendo en cuenta los escasos activos requeridos, la mayor parte de los ingresos de las ESP se distribuyen en forma de salarios, bonos y beneficios netos a los socios. De acuerdo con Maister (1982, pág. 18), una distribución típica de las ganancias en empresas convencionales de servicios profesionales puede ser: 33% para salarios de profesionales, 33% para personal de apoyo y supervisores, y 33% para los altos directivos (o socios accionistas). Sin embargo, en algunas ESP la nómina y los beneficios de los socios pueden elevarse al 50% a cuenta de unos menores costes en personal de apoyo y supervisión. En IDOM, la distribución del valor económico añadido es mucho más igualitaria.

Las ESP tradicionales suelen contratar a profesionales recién graduados. Se considera que estos profesionales júnior requieren un mínimo de cuatro años de experiencia para poder acceder a las funciones de director de proyecto (Maister, 1982, pág. 21). Su promoción requería un fuerte crecimiento de la empresa, lo cual, obviamente, no siempre ocurre. Esto da lugar a una elevada rotación de profesionales o a un crecimiento de la empresa superior al deseable. El trato con los clientes suele reservarse a los altos directivos (de este modo se evita que los profesionales o los directivos intermedios puedan “llevárselos” consigo si dejan la empresa). En IDOM, más que la promoción se potencia la profesionalidad. Con ello se logra una escasa rotación y un equipo con mucha experiencia. En contrapartida, IDOM, al no estar orientado a la promoción, ha de tener continuamente presente mantener la ilusión y la mejora profesional a fin de evitar actitudes pasivas. En IDOM, el trato con clientes está descentralizado y, de hecho, no existen este tipo de problemas con los clientes.

Maister (1982) piensa que para evitar los problemas derivados de la estructura organizativa y económica en las ESP tradicionales y tener éxito, hay que equilibrar las distintas variables concurrentes. Su respuesta se apoya en un planteamiento de tipo coste-beneficio, pero no contempla la realidad en su conjunto: en la estructura organizativa y económica hay también una dimensión ética que no debe ignorarse, especialmente en relación con la remuneración, la formación, la carrera profesional y la participación en las decisiones de quienes forman la empresa. En IDOM, la búsqueda de soluciones al problema estructural se realiza primariamente en base a su peculiar filosofía y no sólo equilibrando la relación coste-beneficio.

En definitiva, puede afirmarse que IDOM es un modelo distinto no sólo del tradicional y de su evolución hacia la *managerial enterprise* (Chandler, 1990), sino también del legalmente establecido en Alemania, con los respectivos consejos de vigilancia en cada empresa⁴, y del propugnado por el

⁴ Y, en general, en las empresas con participación de los trabajadores en los órganos de dirección como miembros de pleno derecho. Los representantes de los trabajadores participan en las decisiones de los consejos de vigilancia, de administración, de dirección de la empresa o establecimiento donde están empleados. Esta representación a veces llega a ser paritaria con los representantes de la propiedad. Un genuino ejemplo de esta fórmula es el sistema desarrollado legalmente en Alemania occidental a partir de los años cincuenta, pero también se ha aplicado, con diversos matices, en otros países (OIT, 1981, págs. 83-134).

cooperativismo⁵, en el cual el poder reside de forma completa en el conjunto de trabajadores (asamblea de trabajadores). Aunque hasta ahora no existen estudios empíricos acerca de la eficacia relativa de diversos modelos en ESP, es presumible que IDOM, al tener el poder último concentrado en unas pocas personas y al poner énfasis en la participación por competencia, tenga más agilidad para acoplarse a entornos cambiantes y competitivos que las empresas que siguen modelos de cogestión o de tipo cooperativista, aunque quizá no tenga tanta como algunas empresas convencionales.

Consideraciones éticas

a) Compromiso asociativo

El compromiso asociativo existente en IDOM viene a superar el contrato de trabajo (aunque dicho contrato sigue existiendo por imperativos legales). El contrato de trabajo, característica del modelo tradicional de la empresa de servicios profesionales, no es en sí mismo reprochable, a menos que el trabajo sea considerado como mera “mercancía” que se intercambia por dinero (como ha ocurrido en ocasiones, dando lugar a situaciones de dominio y explotación), pero cabe encontrar fórmulas mejores⁶. Afortunadamente, hoy, en muchos países, el contrato de trabajo tiende a ser visto como una prestación personal que vincula al trabajador con la empresa por colaborar en el logro de los fines de la misma.

Por otra parte, el derecho de propiedad no es absoluto, sino que exige cierta participación de los trabajadores en las decisiones empresariales (Utz, 1986). Tanto es así, que esta concepción ha pasado, al menos en parte, a diversos ordenamientos jurídicos de no pocos países (Schregle, 1976; CEE, 1976; OIT, 1981). Sin embargo, las fórmulas propuestas no siempre inciden en la causa del problema, y, con frecuencia, la solución que preconizan al conflicto capital-trabajo está basada o en un individualismo, más o menos refinado, o en la lucha de clases, y no en la búsqueda de la armonía y colaboración exigidas por el bien común.

IDOM estima que la idea de colaboración entre capital y trabajo puede expresarse mejor en una fórmula diversa al contrato de trabajo. Concretamente, a través de un compromiso asociativo

⁵ En las cooperativas de productores, los socios y propietarios son sus propios trabajadores, que asumen todas las responsabilidades gerenciales. La instancia suprema de poder es la asamblea general de trabajadores, que elige al consejo de administración o directorio, según los casos, al igual que el consejo de vigilancia, y designa al auditor o auditores. La asamblea aprueba, reforma o rechaza el programa y el presupuesto que le someten el consejo de administración o el directorio, aprueba los resultados y el balance, decide cómo se aplicarán los resultados y, en particular, la “renta del trabajo”, así como los depósitos destinados a las reservas; decide en última instancia la admisión o exclusión de los socios y dirige los litigios. Finalmente, la asamblea crea comités, a menudo numerosos, a los que encarga cometidos diversos, bajo su propia supervisión. Las cooperativas de productores no se han extendido demasiado (más éxito han tenido las cooperativas de consumo), aunque en España existe un ejemplo notable: el grupo de cooperativas Mondragón, que agrupa a cerca de sesenta empresas, con un total de 21.000 puestos de trabajo y una facturación anual de 300.000 millones de pesetas (Gutierrez Johnson y Foot Whyte, 1977; Barron, 1990).

⁶ La ética social cristiana ha preconizado durante años que sería deseable que al contrato de trabajo se le añadiesen elementos tomados del contrato de sociedad. Ya en 1931, el Papa Pío XI señalaba: “«Estimamos que estaría más conforme con las actuales condiciones de convivencia humana que, en la medida de lo posible, el contrato de trabajo se suavizara algo mediante el contrato de sociedad (...) De este modo, los obreros y los empleados se hacen socios en el dominio y en la administración o participan, en cierta medida, de los beneficios percibidos» (Enc. *Quadragesimo anno*, 65). En el mismo sentido se han pronunciado posteriormente los Papas Juan XXIII (Enc. *Mater et magistra*, 91), y Juan Pablo II (Enc. *Laborem exercens*, 14).

que incluya una efectiva asociación voluntaria entre sus componentes, participación en el patrimonio, en los resultados y, en alguna medida, también en la gestión. Es discutible que ésta sea la mejor de las posibilidades, pero la sustitución del contrato de trabajo por un contrato de sociedad (y no sólo por algunos elementos de éste), incluido en un compromiso asociativo más amplio, y el cambio de la condición de asalariado por la de socio, es muy acorde con la dignidad de la persona humana.

La atención individualizada que se da en IDOM, obviamente, no deriva de su estructura, pero al estar incluida en su “compromiso asociativo” puede considerarse como algo sustancial al modo de dirigir la empresa. Tal valoración de cada persona, no cabe duda que es también éticamente muy loable.

b) Participación en el patrimonio y en los resultados

La participación en la propiedad y en los resultados en IDOM tiene en cuenta la retribución del capital aportado por cada miembro de IDOM (participación en el valor de la firma). El resto se distribuye atendiendo al trabajo de las personas que ha contribuido a los resultados generados por la empresa según criterios objetivos establecidos por la junta de directores y conocidos por todos. Se trata de una fórmula práctica que armoniza aceptablemente los derechos del trabajo y del capital. Podría objetarse la falta de participación directa de los miembros de IDOM en la fijación de estos criterios de reparto, aunque tal modo de actuar no parece peor que el seguido en la fijación de criterios salariales en las empresas convencionales.

El planteamiento remunerativo de IDOM es susceptible de ser mejorado en los criterios de distribución o en la rentabilidad del valor participado (o acciones), pero es claro que atiende más a la aportación realizada a la empresa y, en alguna medida también, a las necesidades de cada uno, que otras fórmulas de remuneración basadas únicamente en criterios económicos.

c) Participación en la información y en las decisiones

Para el desarrollo humano no basta la participación en el patrimonio y en los resultados; es también necesaria la participación en la información (de modo que se perciba el significado del trabajo) y en la toma de decisiones que afecten a su actividad, para no sentirse mero instrumento de producción.

La participación propicia el desarrollo humano de la persona, el cual exige responsabilidad e iniciativa (Melé, 1989). La participación propicia también la eficiencia empresarial (Miles y Snow, 1978; Kockan, Katz y McKersie, 1986; Moss Kanter, 1989, desde diversas perspectivas). Una prudente participación, que sea lo mayor posible de acuerdo con las capacidades y posibilidades de cada trabajador y la situación de la empresa, es, pues, éticamente deseable.

La práctica empresarial plantea el reto de establecer fórmulas concretas de iniciativa y participación que tengan en cuenta tanto la dignidad de las personas como la eficacia en la gestión. En IDOM hay un alto grado de participación por competencia y cierta participación por representación, y mucha confianza para tratar a clientes y para comunicarse con los directivos, según se ha señalado. Aunque no existe evidencia empírica de que la participación en IDOM supere la que existe en otras compañías del sector, los directivos de IDOM piensan que la participación en su empresa es superior a la que es usual en otras empresas del sector.

¿Se justifica el poder en IDOM?

Mención aparte merece la situación del poder en IDOM. Tanto en el modelo tradicional como en IDOM, el poder para tomar las decisiones más importantes queda reservado a los altos directivos. Como ya se ha dicho, en IDOM, las decisiones de gran alcance se toman colegiadamente por la junta de directores, lo cual origina pérdida de agilidad en el proceso de decisión, pero posiblemente asegura también una mayor ponderación en las decisiones y una mejor integración del conjunto de los altos directivos en las responsabilidades de la firma.

En el fondo de la filosofía de IDOM subyace la idea de que la fuente del poder no está exclusivamente en la propiedad, sino también en los actuales directivos, que son tales en virtud de su elección por los anteriores directivos y por la transmisión inicial del poder. Esta transmisión del poder por vía gerencial y su acumulación en unos pocos miembros que forman la alta dirección, plantea dos cuestiones teóricas: ¿cómo se justifica ese poder gerencial? y ¿cómo y por quién debe ser controlado ese poder?

La primera de esas preguntas remite a la cuestión general del poder en las comunidades humanas, cuyo origen inmediato puede ser muy variado según la naturaleza de cada comunidad (nación, familia, ejército, empresa...) y la voluntad de quienes las constituyen. No parece que a priori pueda afirmarse que el poder en la empresa, formalizado en una determinada estructura, deba surgir exclusivamente del capital, de los trabajadores o de los directivos. Por el contrario, al igual que en los sistemas políticos, puede afirmarse que el derecho de mandar no está necesariamente vinculado a una u otra forma de gobierno. La elección de una u otra forma política es posible y lícita con tal que esta forma garantice eficazmente el bien común y la utilidad de todos⁷. Pero sí es importante que exista la conformidad, al menos implícita, de quienes forman la sociedad acerca del tipo de gobierno constituido, lo cual parece que se da en IDOM desde el momento de asumir el “compromiso asociativo”.

La legitimidad del poder gerencial en IDOM queda respaldada por las otras fuentes de poder en la empresa diversas de la gerencia: el capital y el trabajo, a través del compromiso asociativo, libremente asumido.

Éticamente, lo decisivo es gobernar rectamente, más que la forma de gobierno. Y según Aristóteles, un gobierno justo es el que tiene la mira puesta en los intereses comunes, mientras que un gobierno se desvía si orienta su gestión con la mira puesta en su interés privado (Cf. “Política”, III, 5).

La forma de gobierno de IDOM podría asimilarse a una de las formas de gobierno de la sociedad señaladas por Aristóteles: la aristocracia, o gobierno de unos pocos idóneos. Sin embargo, Aristóteles matiza que aristocracia «significa señorío de buenos, o porque los que gobiernan son buenos, o porque va enderezado al gobierno a lo que es bueno para la ciudad y para los que en ella participan» (“Política”, III, 5). Cuando no hay esta orientación, la aristocracia degenera en lo que el Estagirita llama despectivamente “oligarquía” (ibídem).

Por lo demás, el poder de los altos directivos de IDOM es igual, e incluso inferior en muchos aspectos, al que tienen los directivos de rango equivalente en empresas capitalistas o de socios directivos. La unidad y compenetración de los directivos, facilitada por el hecho de ser pocos y

⁷ Cfr. Leon XIII, Enc. *Immortale Dei*, n. 2, 1 de noviembre de 1885. “Doctrina Pontificia”, BAC, Madrid, 1958, tomo II, pág. 191. En otras palabras, no existen tipos de institucionalización del poder político buenos o malos por sí mismos, sino que su valor depende del uso que del poder político hagan sus ostentadores.

de ser personas elegidas por ellos mismos, facilita la gestión de una empresa de este tipo. En este punto hay coincidencia entre los modelos habituales y el de IDOM. Pero IDOM difiere de aquellos en que el poder se transmite por vía gerencial con aprobación de los accionistas (para la elección del presidente) y no por delegación directa de la junta de accionistas.

Si el poder gerencial se justifica por razón del bien de la empresa en su conjunto y de cada uno de sus miembros, en la medida en que exista eficacia directiva y respeto por las personas, tal poder es éticamente justificable, ya se elija al presidente de modo directo o indirecto.

Desde la perspectiva del poder, IDOM no parece superior a la empresa de servicios tradicional ni en eficacia ni en su dimensión ética, pero puede superarla en otros aspectos, como anteriormente ya hemos discutido. En realidad, todas las fórmulas estructurales hasta ahora propuestas tienen sus ventajas e inconvenientes. Ninguna es un modelo “acabado”. Parece razonable, por tanto, buscar nuevas fórmulas que armonicen los derechos de la propiedad y los del trabajo, de tal modo que se respete el derecho a poseer medios productivos y, consiguientemente, a recibir una parte de las ganancias acordes con la cantidad aportada y a la incertidumbre y riesgo en los que se ha incurrido y, al mismo tiempo, se procure el desarrollo de los trabajadores y una retribución convenientemente de acuerdo con las ganancias obtenidas y la aportación efectiva de aquellos en su consecución. También es deseable establecer una razonable participación en las decisiones empresariales que afecten a su trabajo y a las condiciones personales de cada trabajador. En la armonización operativa de ambos derechos han de tomarse en consideración las circunstancias de cada empresa particular, pues más que una cuestión de naturaleza teórica, lo es de carácter práctico.

Para la armonización operativa recién citada no se puede perder de vista que hoy en día se da una tendencia hacia la concentración de poder en unos pocos directivos con amplios poderes ejecutivos. Esta concentración de poder plantea –en IDOM y en cualquier otro modelo– diversas exigencias éticas:

1. Orientar las empresas hacia la obtención de productos que sean útiles a la sociedad,
2. Generar riqueza económica suficiente y repartirla equitativamente entre quienes colaboraron a crearla.
3. Facilitar el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa.
4. Garantizar la continuidad de la unión de grupos portadores de intereses que forman y dan vida a la empresa.
5. Solidaridad con las erosiones del bien común general que se puedan presentar (Gallo, 1985).

Estas exigencias, que trascienden los intereses particulares de los directivos (continuar ostentando el poder, retribuciones elevadas, prestigio, etc.), son obligaciones morales para ellos, sea cual sea el tipo de empresa considerada.

El control del poder en IDOM

En relación con la segunda cuestión formulada acerca del control del poder, conviene considerar en primer lugar que la alta dirección de IDOM tiene el riesgo de caer en cierto narcisismo inoperante. Es bien conocida la fuerte tentación que experimenta el ser humano a conservar e incrementar su poder, y la extraordinaria capacidad del hombre para justificar sus

acciones: «Sólo el virtuoso es capaz de soportar los grandes favores de la fortuna» (Aristóteles, “Ética Nicomaquea”, IV, 5). ¿Qué ocurriría en IDOM si los altos directivos se convirtieran en administradores de escasa eficacia? ¿Quién fiscalizaría su gestión y, en su caso, les destituiría de sus cargos? En otras palabras, ¿garantiza la estructura de IDOM que los que gobiernan sean los más idóneos? ¿Qué garantiza que los directivos de IDOM trabajen de modo efectivo y eficiente por el bien de la empresa?

Naturalmente, estas mismas cuestiones se podrían plantear en las empresas capitalistas y aun en las de tipo cooperativista. De hecho, directivos que son ineficientes o que miran por sus propios intereses y en contra del bien de la empresa se encuentran en todas partes. La diferencia está en la falta de mecanismos en IDOM para controlar y, si es necesario, destituir a los directivos por parte de los accionistas. Todo depende de la buena voluntad de los directivos, de su competencia profesional y de su capacidad de autocrítica para rectificar o para cesar a alguno de ellos si acaso fuera necesario.

Queda todavía otra cuestión por abordar: el grado de participación por representación en las decisiones de la alta dirección que deberían tener representantes de los trabajadores accionistas. No es fácil dar respuesta a esta cuestión, pero, en todo caso, la situación actual parece poco satisfactoria, especialmente si consideramos que tampoco existen mecanismos para controlar, vigilar y estimular el poder depositado en la alta dirección de la firma. Haría falta algún estímulo para evitar el riesgo de caer en un autoritarismo oligárquico, algo que haga reaccionar a los directivos ante la pérdida de eficacia o de ventajas competitivas en el mercado.

Ciertamente, existe un estímulo inmediato: el propio clima de la organización. Cuando no se dan buenos resultados económicos, se detectan sentimientos de desaprobación, críticas internas y, en definitiva, malestar en la organización. Existe además la posibilidad de elevar propuestas al consejo de directores avaladas por el 10% de los asociados. Sin embargo, este control del poder parece insuficiente. Sería razonable que en IDOM se creara un consejo de vigilancia exclusivamente para aprobar o no la gestión anual realizada, o alguna otra medida encaminada a un mayor control de la alta dirección de la firma.

En resumen, nuestro juicio es que los indudables aciertos de la filosofía de IDOM deben ser perfeccionados con un mayor control del poder. Por otra parte, esta filosofía, para que sea operativa, requiere una continua vigilancia de la calidad profesional, humana y ética de sus directores, y un permanente espíritu emprendedor de todos, especialmente de sus altos directivos.

Tabla 1

Comparación entre elementos de la estructura organizativa y económica de una empresa de servicios profesionales tradicional e IDOM

Aspectos	Empresa tradicional	IDOM
Contratación	Contrato de trabajo.	Compromiso asociativo (la mayoría). Contrato de trabajo (eventuales y períodos de prueba).
Poder	Socios-altos directivos o directivos nombrados por los socios.	Altos directivos.
Patrimonio	Altos directivos o accionistas.	Miembros con compromiso asociativo.
Remuneración	Salarios profesionales (33%), salarios personal de apoyo y gastos generales (33%), beneficios y salarios sénior (33%).	Personas con compromiso asociativo: retribución del capital (10%), aumento de participación en valor y distribución del resto de los resultados.
Carrera profesional	Promoción (si el crecimiento lo permite). Alta rotación de personal.	Orientación a la mejora profesional (técnica y humana). Los directivos surgen principalmente de la organización. Baja rotación de personal.
Participación en decisiones	Decisiones operativas por delegación (el trato con clientes no está delegado). Posible participación informativa y consultiva.	Participación en decisiones operativas (delegación superior a la habitual). Gestiones con clientes muy participadas. Participación informativa y consultiva. Amplia comunicación formal e informal.

Referencias

- Aristóteles (1985), "Ética Nicomaquea", Gredos; "Política", Gredos.
- CEE (1976), "Participación de los trabajadores y estructura de las empresas", libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, Ministerio de Trabajo, Madrid.
- Chandler, Alfred D. (1990), "The Enduring Logic of Industrial Success", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Gallo, Miguel A. (1980), "El cierre de IDOM-Asturias", caso DG-672/1, IESE, Barcelona.
- Gallo, Miguel A. (1983), "El problema de la estructura de IDOM", caso DG-741, IESE, Barcelona.
- Gallo, Miguel A. (1985), "Responsabilidades Sociales de la Empresa", "Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa", Barcelona.
- Gutierrez Johnson, A. y W. Foot Whyte (1977), "The Mondragón system of worker production cooperatives", *Industrial and Labor Relations Review*, Ithaca, Cornell University, New York State School of Industrial and Labor Relations, octubre, págs. 18-30.
- Juan XXIII (1961), encíclica "Mater et magistra".
- Juan Pablo II (1981), encíclica "Laborem exercens".
- Kockan, Thomas A., Harry C. Katz y Robert McKersic (1986), "The Transformation of American Industrial Relations", Basic Books, Inc., Nueva York.
- Lawler III, Edward E. (1986), "High-Involvement Management", Jossey-Bass, San Francisco.
- Locke, Edwin A. y David M. Schweiger (1979), "Participation in Decision-Making: One More Look", *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, JAI Pres.
- Maister, David H. (1982), "Balancing the Professional Service Firm", *Sloan Management Review*, otoño, págs. 15-28.
- Melé, Domènec (1990), "Personal Human Development and Human and Organizational Images", en "People in Organization. Ethical Responsibilities and Corporate effectiveness", G. Enderle, B. Almond y A. Argandoña (eds.), Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Melé, Domènec y Manuel Alcázar (1990), "Filosofía empresarial de IDOM", caso TD-40, IESE, Barcelona.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process," McGraw-Hill, Nueva York.
- Moss Kanter, Rosabeth (1989), "When the Giants Learn to Dance", Simon and Schuster, Londres.
- OIT (1981), "Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa", Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Pío XI (1931), encíclica "Quadragesimo anno".
- Prósper, Felipe (1983), "Un caso concreto de contrato de sociedad", *Alta Dirección*, vol. 103, págs. 293-296.

- Schregle, Johannes (1976), "Participación de los trabajadores en la adopción de decisiones", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 93, nº 1, págs. 1-16.
- Strauss, George (1982), "Worker Participation in Management: An International Perspective", *Research in Organizational Behavior*, vol. 4, JAI Press.