Rafael Escolá y los valores en la empresa

Fernando Querejeta
Ingeniero Industrial, Presidente de IDOM

BREVE SEMBLANZA DE RAFAEL ESCOLÁ

Egunon denori. Buenos días a todos.

Es un gran honor para mí, como amigo de Rafael Escolá, presidente de IDOM y patrono de la fundación que lleva su nombre, participar en este acto que anualmente nos reúne en TECNUN y que lleva camino de convertirse (si no lo es ya) en un clásico de la cátedra Rafael Escolá de ética profesional.

De acuerdo con lo anunciado, mi intervención se va a centrar en glosar la figura de Rafael y, especialmente, en su escala de valores, personales y empresariales.

Rafael Escolá Gil nació en Barcelona en 1919. Terminada la Guerra Civil estudió ingeniería industrial en su ciudad de origen.

En 1945 se trasladó a Madrid donde desempeñó la gerencia de la empresa edificios y obras hasta 1957, año en el que fundó la firma de ingeniería IDOM en Bilbao.

Fue también fundador y primer presidente de la Asociación Española de Consultores de Ingeniería y profesor de las escuelas superiores de ingenieros de Bilbao y San Sebastián.

Falleció en 1995 dejando tras de sí una estela de amigos y una empresa en la que actualmente trabajamos aproximadamente 2000 personas.

Rafael Escolá era una persona cuya vida se desarrolló alrededor de un firme conjunto de valores y los transmitió a todas sus actividades. La principal herencia que IDOM ha recibido de Rafael es con toda probabilidad la filosofía y el estímulo para la aplicación práctica de esos valores.

En efecto, Rafael transmitió a IDOM su personalísimo punto de vista de lo que debe ser el ejercicio libre de la profesión, de cual debe ser el comportamiento de un buen profesional, su punto de vista de cuales deben ser los valores que le guíen:

• La persona es antes que la empresa, puesto que la empresa es un medio para que las personas desarrollen su profesión.

• Todas las personas son importantes, por ello la empresa debe acoger e integrar a todas las personas que componen la organización.

• El objetivo fundamental debe ser el desarrollo profesional y humano de las personas que la componen.

FERNANDO QUEREJETA

• El cliente es el centro de la actividad y la razón de ser de un profesional. La atención, el servicio deben ser impecables, se le debe tratar con absoluta eficacia y honradez.

• La comunicación debe ser clara y veraz a todos los niveles de la organización. Entre socios no caben mentiras ni ocultaciones.

• La transmisión del conocimiento debe ser fluida. Es obligación de los más experimentados el enseñar a los más jóvenes.

• La espina dorsal de la organización es la confianza y, para desarrollarla, no hay mejor método que ofrecer y dar confianza.

Hay una anécdota que describe muy bien a Rafael:

En el año 1959 fue detenido y encarcelado, por motivos políticos, el ingeniero jefe de un departamento de laminación de bandas.

Había nacido en Asturias y fue expatriado a la URSS de niño durante la guerra civil. Era uno de los famosos “niños de la guerra”.

Salió de la cárcel casi dos años después, viéndose en la calle casado, con dos hijos y sin trabajo.

Cuando Rafa se enteró de esta situación, le llamó y le ofreció trabajar en IDOM.

Pepe, “el ruso”, como le conocíamos todos, estuvo con nosotros hasta su jubilación.

Rafa y él se hicieron muy amigos a pesar de la distancia que, sobre todo en concepciones religiosas, les separaba. Ferviente católico.

En aquellos años, sólo una figura de la valentía y humanidad de Rafa y que de verdad considerara y apreciara a las personas podía tener actuaciones de esta categoría.

Todo esto tenía lugar en un entorno social y empresarial en el que estas ideas no estaban precisamente de moda. Eran, más bien, revolucionarias.

Muchos de los que estáis aquí evidentemente no tenéis recuerdo personal de esa época, estamos hablando del año 1957, en la que yo mismo aún no había comenzado mi carrera profesional, apenas había aprobado la antigua reválida de 4º de bachiller.

Pero basta consultar las hemerotecas para recordar algunos de los rasgos característicos de esos días:

• La situación económica era difícil. El racionamiento de la postguerra había terminado muy recientemente.

• El general Franco estaba en el apogeo de su régimen.

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

RAFAEL ESCOLÁ

Como curiosidades de la época:

• Ese año Rusia envió al espacio a la perra Laika, adelantando a Estados Unidos en la carrera espacial.

• Se firmó el tratado de Roma constitutivo de la Comunidad Económica Europea.

• Ese año Seat vendió su primer Seat 600.

• La Real acabó la liga en el puesto 12 en una liga de 16, pasando los habituales apuros de fin de temporada.

Las empresas de la época tenían una cultura coherente con la situación política, económica y social. Algunos de los aspectos más sobresalientes podrían ser:

• Organizaciones muy burocratizadas con una libertad de actuación personal muy limitada y muy jerárquicas.

• Tareas muy basadas en el control y muy poco en motivaciones personales.

• Indiferencia ante el cliente: “Vuelva Vd. mañana”. Las empresas de servicios (eléctricas, telefónicas) tenían “abonados”, no clientes.

• Concepto patrimonial del conocimiento dentro de la empresa que resumo en una frase típica de la época: “Lo que yo he aprendido en 20 años no te lo voy a contar a ti en dos horas”.

Pues bien, en esa situación, con ese entorno, Rafa decidió crear algo completamente distinto y novedoso. Una asociación de profesionales libres que fueran felices desarrollando su profesión.

Algunas de las consecuencias prácticas de este planteamiento eran absolutamente novedosas:

• La propiedad de la firma estuvo pronto repartida entre las personas que trabajaban en ella a todos los niveles.

• Los niveles jerárquicos eran casi inexistentes.

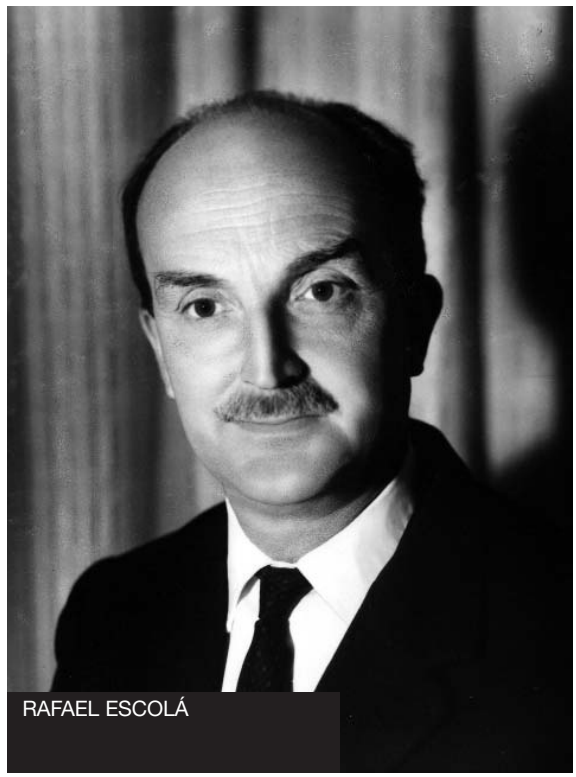
• El ambiente de trabajo y la confianza entre profesionales de distinto nivel eran muy superiores a lo habitual.

• El nivel de libertad profesional y de capacidad de llevar adelante iniciativas de las personas de IDOM era prácticamente único.

• Nunca hubo relojes de marcar horas de entrada y salida.

• IDOM debía ser independiente de otras empresas o grupos para poder atender a sus clientes con absoluta imparcialidad.

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei


RAFAEL ESCOLÁ

Recurro a otra anécdota para ilustrar su idea sobre la independencia comercial.

Un día, conversando Rafael con un cliente éste le dijo:

• Mira Rafael, esto de la independencia comercial es un cuento chino.

Tengo en mis manos una oferta de servicios de ingeniería que me acabas de enviar y, como sabes, nosotros estamos ofertando unas instalaciones para un proyecto que dirigís vosotros. Es claro que tenemos intereses comunes.

Rafael contestó al instante:

"Ya verás que bien lo vas a entender. Aunque yo no pueda recomendar a mi cliente la adjudicación de las instalaciones a tu empresa, tú me adjudicarás la ingeniería."

No sé si fue la contestación más comercial y diplomática, tengo mis dudas, pero sucedió como lo dijo Rafael. Finalmente nos adjudicaron la ingeniería.

Hubo momentos en los que parecía que todo este peculiar planteamiento empresarial podía ser una importante debilidad de cara al futuro y se percibía como riesgo de falta de orden, riesgo de abusos por parte de algunos, debilidad comercial y, en todo caso, un costo adicional difícil de soportar sobre todo en los inicios de una actividad novedosa.

Pero los riesgos nunca alcanzaron la categoría de siniestro e IDOM fue progresando.

Con los años el entorno fue cambiando, la cultura empresarial fue evolucionando, las empresas aprendieron.

Los gurús de la gestión empezaron a escribir libros sobre las bondades de conceptos tales como:

• El valor del cliente. Ahora se habla de "el cliente es lo primero".

• El valor de la persona y de la iniciativa individual. Quién no ha oído hablar de "empowerment", "nuestro mayor activo son las personas".

• La importancia de compartir el conocimiento y transmitirlo a través de una completa gestión del mismo.

• La derrota de las organizaciones jerárquicas y burocráticas. Ahora triunfan las "estructuras matriciales", "estructuras malladas".

• Las ventajas de la participación societaria de las personas en sus empresas. Se establecen "planes especiales de incorporación de los trabajadores al accionariado", e incentivos similares.

Conceptos actuales que se corresponden con la visión que Rafael Escolá demostró tener bastantes años antes.

En definitiva, el tiempo ha demostrado y los gurús han certificado que lo que Rafael Escolá inculcó a IDOM han resultado ser unas maravillosas ventajas competitivas y no una carga insoportable para el desarrollo de la empresa.

Pero él nunca se planteó sus valores como un medio para conseguir el éxito de su empresa. Los practicaba porque confiaba plenamente en ellos y eso sin duda era la base de su credibilidad. Él nunca trató bien a las personas porque pensara que así "proporcionaban más rendimiento" sino porque las quería y porque pensaba que era lo que había que hacer. Y eso marcó un estilo que intentamos modestamente continuar.

Hoy somos prácticamente 2000 personas, desarrollamos proyectos en los cinco continentes, tenemos oficinas no sólo en España, sino en varios países de Europa, Africa y América, estamos apuntando a crecer en todas nuestras áreas técnicas, llegar a 3000 personas en un plazo breve, a ser una compañía mucho más global, a ser mucho más cercana a nuestros clientes en el contexto internacional.

Este planteamiento que hemos desarrollado de cara al futuro tiene como base la colección de valores que inspiraba la vida de Rafael Escolá y que hoy consideramos básicos (como el suelo que pisamos) para vertebrar la empresa y para darle el impulso que necesita para alcanzar nuevas y aún más ambiciosas metas.

Espero y confío en que será el mejor homenaje a nuestro fundador, primer presidente y amigo, Rafael Escolá.

Mila esker, muchas gracias.

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei