

Este empresario vasco cogió las riendas de Mapfre en 1955 con 200 trabajadores y prácticamente en quiebra. 50 años más tarde se jubiló despidiéndose de sus 10.000 trabajadores y situando a Mapfre como la primera aseguradora del país, además de incluirla en el IBEX-35 durante varios años. Un empresario de éxito, cuyo legado es la obra de un católico ejemplar «con fe de carbonero», y que sin proponérselo ha creado en Mapfre un modelo de empresa según la Doctrina Social de la Iglesia.

- ¿Usted ha renunciado a ser rico, verdad?

- No he tenido la tentación de ser rico. Me ha gustado vivir bien, pero no dejar a «hijos de rico» que siempre han tenido una existencia fatal. Creo que a mis hijos le ha beneficiado el saber que no iban a tener rentas. En vez de dárselo a mis hijos, he cedido todo mi patrimonio -1.000 millones de pesetas- a la Fundación Hernando de Larramendi que tiene por objeto favorecer proyectos de la Iglesia católica y premios de Historia del Carlismo.

- ¿Cuál es el secreto de su éxito como empresario?

- El secreto de mi triunfo en Mapfre se basa en un cierto instinto empresarial. Tratar a la gente bien; ser veraz y serio. Cuando entré en Mapfre la empresa estaba en quiebra y tenía 200 trabajadores. Tuve que hechar a 100. No había más remedio. Y siempre di la cara ante los despedidos. Entonces esos empleados no tenían la esperanza en cobrar la nómina. De los que entonces despedí sólo uno se enfadó conmigo. Los demás lo comprendieron. Hay que dar la cara en estas situaciones difíciles y no procurar que los puestos intermedios hagan ese papel.

#### «No había sindicatos»

- ¿Cuál ha sido su manera de dirigir Mapfre?

- He tenido por norma dar siempre la cara. En la empresa hemos creado una cultura que algunos denominan «mafristas». Los propios trabajadores se sienten parte de una empresa seria, y eso es muy importante para que se sienten orgullosos. La prueba es que nunca ha habido una tensión social dentro de Mapfre. Durante muchos años no había ni comité de empresa. Teníamos que buscar a los más anarquistas para que organizarán la cuestión sindical porque nadie tenía necesidad de reclamar o luchar por algún derecho ante la empresa.

- ¿En qué se basa la llamada «cultura Mapfre»?

- En defender la verdad frente a la mentira y el engaño, y es que sólo la verdad dignifica y salva. También el respeto a los hombres, exigiéndoles

Ignacio Hernando de Larramendi es modelo de muchas cosas, pero lo que más llama la atención es el haber «construido» una empresa de prestigio a lo largo de 40 años con las «herramientas» de la Doctrina Social de la Iglesia. Un ejemplo poco común en España.

## I. HERNANDO DE LARRAMENDI

Luján ARTOLA/ Alex ROSAL

Máximo ejecutivo e impulsor de MAPFRE (1955-1990)

# «He renunciado a mi patrimonio para no dejar 'hijos de rico'»

Reportaje gráfico: Fátima Sotorrió

«Mis creencias religiosas de 'fe de carbonero' las he mantenido, demostrando que es posible el éxito en la empresa sin pelotazos ni dependencia política ni financiera»



### EL DECÁLOGO DE LARRAMENDI PARA EL ÉXITO

- 1.- Es indispensable ser ético para ser rentable
- 2.- Austero en los gastos
- 3.- Decir la verdad
- 4.- No hacer trampas... ni con Hacienda
- 5.- Ser serio en el trabajo
- 6.- Equidad en las decisiones
- 7.- Transparencia ante trabajadores y clientes
- 8.- Objetivo en el juzgar
- 9.- Dar la cara ante las dificultades
- 10.- Respeto por los trabajadores



LA RAZÓN

pero sin desbordarlos. Me han dicho que soy un directivo humanista; he tratado de serlo y en muchas ocasiones lo he conseguido, aunque no haya dedicado mucho tiempo a lo que llamaríamos la vida individual de mis colaboradores, me lo reprochaba normalmente mi esposa.

La «cultura Mapfre» también tiene obsesión por la calidad. En todos los servicios y los trabajos de mi dependencia, y también en otras actividades fuera de Mapfre, he tratado que se hagan con calidad y que ésta caracterice a Mapfre. Y es que la calidad procede del amor a Dios y del

amor a la verdad, que una empresa necesita, aunque algunos lo creen inconveniente; a la larga creo que no sólo no lo es sino que es la única posibilidad de éxito.

- ¿Es un hombre afortunado?

- He de reconocer la suerte que he tenido en mi vida. He sido un hombre con suerte, de mucha suerte por lo que doy gracias a Dios. He conocido personas y amigos en los que se ha acumulado la mala suerte; a mí me ha ocurrido lo contrario, con mis actividades, mi familia y con mi vida más íntima. Dios me ha favorecido y lo agradezco, nunca bastante.

#### Mi tesoro

- ¿Y su gran tesoro, su mujer y su familia?

- Así es. Mi mujer Lourdes me ha ayudado no sólo cuando éramos novios, sino posteriormente cuando teníamos más hijos. Ha sido también como mi madre, la mujer fuerte del Evangelio, que acepta todo, soporta todo y sonríe cuando resuelve los innumerables problemas de una familia en una vida agitada. Para mí, y para las empresas Mapfre, Lourdes ha sido un Don de Dios.

- En un mundo donde el poder y el dinero lideran a los hombres... usted, dejará un gran legado y el mejor de los ejemplos.

- Por razones personales quiero que se sepa que todo el patrimonio que dejaré a mi muerte, y la de mi esposa, es de unos 50 millones de pesetas. Pero lo importante de mi acción han sido las aportaciones anuales que se destinan a Fundaciones de interés general, no empresarial. Creo que en 1999 han sido más de 2.000 millones de pesetas.

Pienso que en mi vida he contribuido a mejorar situaciones, a crear bienestar a empleados y delegados, y a dar ejemplo para que otros mejoren. Tengo conciencia de no haber hecho mal nunca a nadie a sabiendas. Debería haber hecho más pero no he podido.

Señalo con orgullo que me he mantenido en mis creencias religiosas, con «fe de carbonero», como aprendí de mis mayores y dejo a mis descendientes; me honra. Mi actuación además demuestra que es posible el éxito sin pelotazos ni dependencia política ni financiera, cuando esto parece un obstáculo en la sociedad en que vivimos. Sólo para el final una palabra a Lourdes, mi esposa. Gracias.

- ¿Cuáles son los consejos que recomendaría a los ejecutivos de hoy en día para tener el éxito en la gestión empresarial que usted ha tenido a lo largo de su carrera?

- Básicamente diez principios, sencillos pero claros: es indispensable ser ético para ser rentable; austero en los gastos; decir la verdad; no hacer trampas... ni con Hacienda; ser serio en el trabajo; equidad en las decisiones; transparencia ante trabajadores y clientes; objetivo en el juzgar; dar la cara ante las dificultades, y por último, gran respeto por los trabajadores.